



FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

LA ADMINISTRACION DE
RECURSOS HUMANOS
EN EL SECTOR INDUSTRIAL.

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

Que para obtener el Titulo de:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A:

José Ricardo Olarte Carmona

ASESOR:

Lic. Miguel Yúñez Torvay.

Mexico, D. F.

1989

FALLA DE ORIGEN



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.

PPLANTEAMIENTO DE LA HIPOTESIS

Realmente es un reto para los ejecutivos es encontrar nuevos y mejores procedimientos de personal, que simplifiquen el trabajo y ayuden a optimizar resultados tendientes a beneficiar tanto a las personas como a las empresas. Es así como el interés de este estudio será:

- a) Mostrar a los dirigentes de las organizaciones la forma de aplicar el PROCESO DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.
- b) Considerar que el éxito de las organizaciones depende en gran parte de la capacidad de atraer y mantener empleos competentes.

OBJETIVO

Determinar que la ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS, satisface las necesidades de la empresa dentro de las INSTITUCIONES INDUSTRIALES.

Por esta razón una de las ideas que se tomaron en cuenta para la realización de este trabajo, consistirá en dar un valor práctico a la ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS y convertirla en herramienta indispensable para el logro de las metas u objetivos de los individuos y de las empresas, evitando la toma de decisiones y procedimientos inadecuados en la contratación de personal de nuevo ingreso para cubrir la vacante.

I N D I C E

LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS EN EL SECTOR INDUSTRIAL

CAPITULO I. NECESIDADES DEL ESTUDIO DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.

1.1	INTRODUCCION.....	1
1.2	ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA ADMINISTRACION.....	2
1.3	CONCEPTOS Y DEFINICIONES DE ADMINISTRACION.....	13
1.4	RELACIONES Y APORTACIONES DE OTRAS CIENCIAS A LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.....	16
1.5	NECESIDADES Y TENDENCIAS DEL ESTUDIO DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.....	21

CAPITULO II. ASPECTOS GENERALES DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACION EN EL SECTOR INDUSTRIAL.

2.1	INTRODUCCION.....	26
2.2	CARACTERISTICAS HISTORICAS DEL SECTOR INDUSTRIAL EN MEXICO.....	29
2.3	CLASIFICACION DE LA INDUSTRIA EN MEXICO.....	33
2.4	FUNCIONES DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACION EN EL AREA DE RECURSOS HUMANOS EN EL SECTOR INDUSTRIAL.....	40

CAPITULO III. EL PROCESO ADMINISTRATIVO DE LOS RECURSOS HUMANOS EN EL SECTOR INDUSTRIAL.

3.1	RECLUTAMIENTO.....	51
3.2	SELECCION.....	53
3.3	INDUCCION.....	55
3.4	ADIGESTRAMIENTO.....	65
3.5	CAPACITACION.....	67
3.6	DESARROLLO.....	69
3.7	PLANEACION.....	70
3.8	PRODUCTIVIDAD.....	71
3.9	INTRUMENTOS DE APOYO.....	71

CAPITULO IV. PROGRAMA DE TRABAJO DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS EN EL SECTOR INDUSTRIAL.

4.1 INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS.....	73
4.2 ANALISIS, DEFINICION Y DESCRIPCION DE PUESTOS.....	75
4.3 BOLSA INTERNA DE TRABAJO.....	77
4.4 FUENTES DE TRABAJO.....	77
4.5 TECNICAS DE ENTREVISTA DE SELECCION.....	78
4.6 PRUEBAS PSICOMETRICAS.....	83
4.7 PRUEBAS TECNICAS.....	84
4.8 PROGRAMAS DE ADIESTRAMIENTO, CAPACITACION Y DESARROLLO.....	85
4.9 PROGRAMA DE PLANEACION INTEGRAL DE RECURSOS HUMANOS.....	87
4.10 INSTRUMENTOS DE APOYO.....	87

CONCLUSIONES.....	91
-------------------	----

BIBLIOGRAFIA.....	94
-------------------	----

CAPITULO I

NECESIDADES DEL ESTUDIO DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

1.1 INTRODUCCION.

No podremos hablar en forma separada del origen de la Administración de Recursos Humanos, sin hacer referencia al Derecho Laboral y a la Administración Científica.

En un inicio para poder satisfacer las necesidades del trabajador, fué esencial aplicar exclusivamente los preceptos legales existentes en forma un tanto indiferente, sin embargo; a través del tiempo fué fundamental entender, estudiar y elaborar una serie de principios para llevar a cabo la buena práctica de los mismos, ya que se hablaba de conceptos relativos a sueldos, prestaciones, contrataciones, etc., que necesitaban algo más que una simple improvisación, surgiendo así como consecuencia de estas exigencias y con el objeto de reglamentar el propio trabajo; el Derecho Laboral.

Con los principios de Taylor y Fayol, se consolidaron las bases de la Administración Científica al proponer la coordinación a través de la dirección y por tanto favorecer el mejor empleo de los recursos humanos que intervienen en el trabajo, integrándose así las llamadas "Oficinas de Selección".

A partir del establecimiento de la organización funcional se

identifica el surgimiento de especialistas en las áreas de mercados, finanzas y producción; y en igual forma empieza en los Estados Unidos la formación de los Departamentos de Recursos Industriales, con el objeto de dejar en manos de expertos funciones importantes y desochar cualquier espontaneidad.

En nuestro país la distribución de textos procedentes de otros países en los que se hablaba de éste nuevo concepto, originó la inquietud por el conocimiento del mismo; y al igual que en otras partes del mundo, se advirtió que esta función no consistía únicamente en la elaboración de nóminas y pagos al Seguro Social, sino que día a día exigía un mayor discernimiento que no solo bastaba con el "Jefe de Personal" que pretendía ser amigo de todos. Por esta razón, para lograr el éxito adecuado en este proceso fué necesario correlacionar diferentes conceptos, que han sido incorporados como parte fundamental dentro de la carrera del Licenciado en Administración y Contaduría.

Actualmente, la Administración de Recursos Humanos es un proceso multidisciplinario que requiere la revisión de diversas fuentes en el Área del conocimiento.

1.2 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA ADMINISTRACIÓN

Aunque el origen del término Administración de Recursos Humanos es muy reciente, no hay que olvidar que en la antigüedad se pierde su

nacimiento en las organizaciones que emplearon el esfuerzo humano para lograr sus objetivos.

La historia, debe entenderse como una ciencia auxiliar que pretende explicar el presente y el futuro de una sucesión de hechos, en donde las relaciones que se presentan entre los miembros de la organización, especialmente los de mando y subordinación, no son ajenas a la situación política, económica, cultural, social, y por lo tanto histórica que se da en el exterior de la organización.

Así pues, con el fin de comprender muchos de los sistemas y doctrinas actuales de la Administración de Recursos Humanos así como el papel que pueda desempeñar en el desarrollo de nuestro país, es importante hacer referencia a su pasado.

1.2.1 CARACTERÍSTICAS HISTÓRICAS DE LA ADMINISTRACIÓN EN EL MUNDO OCCIDENTAL.

La esclavitud representa el inicio y el sistema más simplista de relación con los trabajadores. En este proceso el esclavo sólo formaba parte de las propiedades del propio hombre, con carencia de derechos (matrimonio, patria potestad y otras de tipo legal) y enormes obligaciones.

La exuberancia de esclavos en un inicio, permitió que se les ocupara indistintamente para el desarrollo de cualquier tipo de actividad, sin embargo; al disminuir su número con el tiempo, las condiciones de

éstos, se modificaron al ser empleados exclusivamente en labores peligrosas y simultáneamente procurándose un mejor cuidado, dado que su reposición resultaba cada vez más difícil.

La esclavitud como proceso, se perpetuó hasta el siglo XIX y desapareció entre diversas causas, por ser considerada como un sistema ineficaz que coartaba la libertad no sólo corporal, sino mental del individuo, dando por resultado la indiferencia y el rechazo del trabajo por parte del esclavo. La influencia del cristianismo en la decadencia de este proceso fué determinante, al implantar su filosofía de igualdad y libertad natural de todos los hombres, con lo cual arruinó el principio fundamental del sistema, mas sin embargo, nunca lo condenó en forma directa.

Posterior al período de esclavitud, surgió la etapa de servidumbre; considerada como una variante de la esclavitud. En lugar del esclavo se encontraba al siervo, que no era propiedad del amo pero estaba fuertemente ligado a la tierra (si la tierra cambiaba de dueño, el siervo cambiaba de amo).

La relación de trabajo se basaba en la prestación de servicios del siervo, a cambio de la protección de un señor feudal. El siervo tenía una serie de derechos superiores al del esclavo, podía contraer matrimonio y hasta tener una especie de propiedad (propiedad servil), pero carecía de derechos de libertad e independencia.

Durante la edad media, consecutiva a la etapa de servidumbre, aparece

la fase de gremios o corporaciones; en éste, la llamada "economía familiar" se convirtió en "economía de la ciudad" debido a la tendencia que tenían las villas en bastarse así mismas.

Es en estas villas en donde aparecieron las citadas corporaciones, gremios o guildades; consideradas como agrupaciones de hombres de una misma profesión, oficio o especialidad que buscaban a través de su unión la defensa de sus intereses comunes, siendo la costumbre adoptar a un santo, como patrono de su organización.

Los gremios rápidamente se difundieron entre las ciudades más importantes del mundo occidental y fue en sus talleres en donde se observó por primera vez una clara división del concepto patrón-trabajador.

El trabajo desempeñado durante este período presentó diferentes características, entre la que figuraron:

- a) Trabajo personal. A diferencia de la industria actual el producto llevaba el sello o marca de quien lo realizaba.
- b) Sentido de realización. Casi siempre el trabajador elaboraba el producto en su totalidad (de principio a fin).
- c) Predominio de la "ganancia lícita". Es decir predominio de este concepto sobre la noción de lucro.
- d) Jerarquización objetiva de puestos. Existía una verdadera separación y definida jerarquía entre el maestro, el oficial y el aprendiz.
- e) Sistema de ascenso por méritos. Se tenía un largo período de aprendizaje y había la necesidad de presentar exámenes para lograr un ascenso. Por ejemplo en la llamada "obra maestra", para la obtención del grado de maestro.

- f) Reglamentación de la producción. De hecho actuaban como monopolios, pues el consejo de maestros fijaba precios, cantidad de producción, plazas donde vender, compras, etc.
- g) Salarios. Estos eran fijados por el consejo de maestros y los había por hora o por jornada de trabajo.

La tendencia de hacer maestros a los más viejos, la lentitud de rotación y de las promociones en el trabajo entre otros factores; dieron origen en Francia ("Ley de Chapelier", 1791), Alemania y España al fin de los gremios y originar al que quizás fué el primer movimiento sindical las "asociaciones de compañeros".

Como consecuencia de las ideas filosóficas del siglo XVIII aparece el liberalismo (que representa la exaltación del individuo y el florecimiento de la libertad humana, que encuentra su culminación con la Revolución Francesa), ideas que trascendieron al campo de la economía, que unida al auge y gran desarrollo de la industria provocadas por los inventos (máquinas de vapor, lanzaderas, etc) dieron origen a la llamada Revolución Industrial y con ello al liberalismo económico. Esta forma de pensamiento pugnaba por una libertad absoluta en las relaciones de trabajo, asignándole al estado el papel de vigilante o "estado gendarme"; estableciéndose el famoso "dejar de hacer, dejar pasar".

En esta etapa nace la "libre competencia" que lanza a los empresarios a una guerra de astucia y fuerza. El trabajo se convierte en una mercancía, como cualquier otra, sujeta a las libres leyes de la oferta y la demanda, las condiciones laborales se establecen al libre arbitrio del patrón y dado que el trabajador lo que le importaba era

comer, aceptaba todas y cada una de las condiciones establecidas.

Finalmente, al término del Congreso Marxista en París ("Segunda Internacional", 1889), se establecen una serie de conceptos en relación al trabajo que se conforman bajo un pensamiento socialista; entre las que destacan:

- a) Jornada de ocho horas.
- b) Prohibición del trabajo nocturno a las mujeres y a los menores de 18 años.
- c) Prohibición del trabajo a menores de 14 años y establecimiento de jornada de 6 horas entre los empleados de 14 a 18 años.
- d) Descanso semanal de 36 horas.
- e) Supervisión del estado bien organizado, en toda clase de industrias con un 50% de inspectores obreros.
- f) Prescripción de salarios en especie.
- g) Extensión a todos los países de medidas higiénicas en el trabajo.

1.2.2 CARACTERÍSTICAS HISTÓRICAS DE LA ADMINISTRACIÓN EN MÉXICO.

En la antigua Tenochtitlán, el pueblo náhuatl tenía una concepción diferente del trabajo; era considerado como algo valioso en sí mismo, que hasta cierto punto daba categoría al ser humano que lo practicaba. Existía la esclavitud pero era mucho más benigna en comparación con el mundo occidental. El dueño del esclavo sólo lo era de una parte de su trabajo. Los hijos de los esclavos nacían libres y no en la esclavitud. El esclavo podía realizar trabajos por su propia cuenta a fin de reunir la cantidad necesaria para comprar nuevamente su libertad. Un esclavo podía tener esclavos a su vez, sin embargo; el

esclavo no podía ser vendido sin el consentimiento de su dueño (Katz 1966), un hombre colmado de deudas podía venderse a si mismo y después trabajar para recuperar su libertad. Había artesanos pero no estaban congregados en gremios (no había monopolios en ese sentido). Los hombres libres debían trabajar en tierras cuyo producto servía para el sostenimiento de los templos y las autoridades.

Esta absoluta libertad de trabajo produjo un clima de la más completa explotación, en donde el empleo a niños y mujeres para desempeñar actividades peligrosas e insalubres, eran hechos de todos los días.

A raíz de la conquista de Tenochtitlán, es traído a nuestro país el concepto europeo de trabajo y esclavitud. Se fundan "encomiendas" en donde el encomendadero tiene el objetivo de velar por la conversión al cristianismo de los indígenas y su aprendizaje de la lengua y las costumbres españolas. sin embargo; éste, prostituye su papel y se convierte en un explotador señor de vidas y haciendas. El indígena es considerado un animal que se le marca con hierro candente al igual que el ganado.

Se establecieron diversas ordenanzas que prohibieron que los indios se dedicaran a ciertos tipos de trabajos (por ejemplo platería), en cambio en otras se les permitió su ingreso (por ejemplo silleros). Los negros y mulatos traídos del extranjero tuvieron sistemáticamente prohibida su entrada a los gremios de acuerdo a las leyes de la época; la única excepción era el oficio de curtidores de cuero, ya que en ese tiempo los trabajadores eran escasos (Cruz, 1960).

En 1802 se verificó la primera huelga del Continente Americano. El Cabildo de la Nueva España resolvió reducir los sueldos de los cantores y músicos de la Catedral por considerarlos muy elevados. Como respuesta a esta acción, los afectados dejaron de asistir, por lo que el Arzobispo de la Nueva España tuvo que dirigirse al Cabildo para que reconsiderara su actitud. Finalmente los cantores y músicos regresaron a su sitio después de que se convino que sus sueldos seguirían siendo iguales y que se les pagaría el tiempo que dejaron de trabajar (salarios caídos).

La existencia de monopolios y leyes que prohibían la fabricación de cierto tipo de artículos con la finalidad de proteger el comercio español, se mantuvo sin variaciones hasta la declaración de Independencia.

El 19 de octubre de 1810, Hidalgo promulgó en la Ciudad de Morelia un discurso prohibiendo la esclavitud y castigando con pena de muerte a quien conservara esclavos. Morelos sugiere que la Constitución de Apatzingan legisle con el objeto de elevar "el jornal del pobre, para moderar sus costumbres y alejarlo de la ignorancia, la rapiña y el hurto", se hace referencia a la libertad de trabajo sin más restricciones que las buenas costumbres; dándose muerte oficial al monopolio de los gremios.

Después de la Independencia de México, surgen una serie de guerras intestinas, asonadas y motines. En 1847 se origina la guerra de mayor importancia para nuestro país sostenida contra los Estados Unidos de

Norteamérica, en donde México pierde más de la mitad de su territorio. La población mexicana en este entonces sólo se dedicaba a la agricultura y a la minería.

En la época de la Reforma la industria era incipiente, sólo existían cerca de 60 empresas manufactureras de tejidos de algodón que ocupaban aproximadamente a 11000 obreros. Se vislumbraban pequeñas fábricas de papel, jabón, aceite, vidrio, destiladoras de licor de caña de azúcar, e innumerables talleres artesanales (López Cámara, 1967).

El 16 de septiembre de 1869 se inauguró el tramo de ferrocarril entre la Ciudad de México y Puebla. Con la introducción paulatina de este medio de transporte se ampliaron los mercados del comercio dando pie a que Don Porfirio Díaz, se embelesara con el capital extranjero y con ello se fundaran diversas factorías.

Asociado con el capital, vinieron técnicos y obreros extranjeros estableciéndose en las áreas de trabajo, frecuentemente discriminaciones en contra de los trabajadores mexicanos. Aunque la Constitución de 1857 en su artículo quinto soslayaba: "Nadie puede ser obligado a prestar trabajos personales sin la justa retribución y sin pleno consentimiento", la verdad era que a través de las tiendas de raya y las deudas personales existentes en fábricas, minas y haciendas habían hecho renacer prácticamente la esclavitud.

En esta época campeaba también un furioso liberalismo, nacido con las ideas de la Revolución Industrial, especialmente en Europa y Estados

Unidos. El liberalismo proclamaba que las fuerzas del mercado regularan los salarios y la demanda de mano de obra. El Código Penal del Distrito Federal, "castigaba con 8 días a 3 meses de arresto y multa de \$ 25.00 a \$ 500.00 pesos a quienes; pretendieran el alza o baja de los sueldos u obstaculizaran el libre ejercicio de la industria o del trabajo por medio de la violencia física y/o moral" (Silva Herzog, 1969). En este período, el estado sólo tenía a su cargo conservar la paz pública, más sin embargo, con la llegada de técnicos extranjeros especialmente norteamericanos se agudizó el liberalismo.

En el año de 1906, en Cananea, Sonora; estalló la primera huelga que hizo tambalear al porfiriato seguida en orden de importancia por la de Río Blanco.

En las factorías de estas ciudades, se generalizó un gran descontento debido a que los cargos de "jefe" eran ocupados exclusivamente por extranjeros y el salario del trabajador mexicanos en comparación con el de los empleados norteamericanos era por el desempeño del mismo trabajo, muy inferior.

Después del movimiento revolucionario mexicano, la ideología de los sindicatos osciló entre el socialismo y el marxismo más furibundo. Irónicamente, Carranza reprimió varios movimientos de huelga llegando a resucitar una ley de 1862 en que se aplicaba la pena de muerte a los trastornadores del orden, o sea a los huelguistas. Obregón se convirtió en promotor del sindicalismo, posteriormente hubo algunos altibajos motivados primordialmente por los vaivenes políticos, mismo que impidieron un desarrollo acelerado de la industria. En esta etapa,

México sigue siendo un país agrícola y minero.

A partir de 1938, se marca una nueva etapa en el desarrollo de nuestro país, los sindicatos petroleros reclaman salarios más elevados de acuerdo al tipo de trabajo desarrollado. Las compañías petroleras se niegan a dárselos, siendo necesario la intervención de la Suprema Corte de Justicia, la cual después de un estudio exhaustivo en relación a las finanzas de esta empresa, se decreta que está en posibilidades de atender a los aumentos solicitados y la sentencia a hacerlo, razón entre tantas, por lo que el Sr. Presidente Lázaro Cárdenas decreta la expropiación petrolera. Con este motivo surgen una serie de trastornos; el capital norteamericano, inglés y holandés emigra de México, estableciéndose así un receso económico, sin embargo; la iniciación de la Segunda Guerra Mundial favorece a México en éste contexto, debido a que las potencias mundiales sólo se dedican a fabricar armamentos y algunos países se encargan de manufacturar otros tipos de artículos. Es en esta época en donde la industria textil mexicana en manos primordialmente de franceses, alcanza un auge inigualado.

Terminada la conflagración mundial, existe una fuerte demanda de artículos de consumo y bienestar. México contando con su pago puntual de la deuda petrolera y su lucha al lado de las potencias aliadas, empieza nuevamente a atraer capitales norteamericanos, y con ello surge una nueva filosofía: "Las Relaciones Humanas".

La creciente industrialización originó mayores fuentes de trabajo y

mayor ampliación de los mercados. las organizaciones se hicieron más complejas y pusieron de manifiesto la necesidad de ocuparse cada día más del elemento humano existentes en ellas.

1.3 CONCEPTO Y DEFINICIONES DE ADMINISTRACION.

Cuando queremos intuir algo en forma adecuada, el medio principal para hacerlo es intentar establecer una definición precisa del evento que queremos conocer, basándonos para su estructuración en: el estudio de las especies que de la misma cosa puedan darse, sus relaciones con aquellas otras que se le asemejen y con los elementos que la puedan integrar.

1.3.1 CONCEPTO ETIMOLOGICO.

La definición de lo queremos interpretar, puede ser nominal o real; según que se investigue el significado de la palabra con que esa cosa se designa, o directamente lo que la cosa es en sí misma.

La definición etimológica es la forma más usual de la definición nominal, o sea la explicación del origen de los elementos fonéticos que la forman. De esa manera suele encontrarse el "verdadero" (étimos) significado de esa misma palabra y del concepto que expresa.

La palabra ADMINISTRACION se forma del prefijo "AD", hacia y se

"MINISTRATIO". Esta última palabra viene a su vez de "MINISTER", vocablo compuesto de "MINUS", comparativo de inferioridad, y del sufijo "TER", que sirve como término de comparación.

La etimología de minister, es pues diametralmente opuesta a la del "MAGISTER": de "MAGIS", comparativo de superioridad, y de "TER".

Así pues, "MAGISTER" (magistrado), indica función de preeminencia o autoridad, "MINISTER" expresa precisamente lo contrario: subordinación u obediencia; el que realiza una función bajo el mando de otro; el que presta un servicio a otro.

Etimológicamente la palabra Administración, nos da la idea de que se refiere a una función que se desarrolla bajo el mando de otro; de un servicio que se presta. Por lo tanto SERVICIO y SUBORDINACION, son pues los elementos principales obtenidos.

El empleo que de la palabra Administración, han hecho los técnicos en la materia, en razón de tratarse de una disciplina que como, tal, es de reciente estudio, y está aún en pleno período de formación, han sido muy variables: casi nos atrevemos a decir que caótico. Para demostrar lo anterior, bastaría citar el hecho de que aún se discute por algunos si la administración es una parte de la organización o viceversa.

1.3.2 DEFINICIONES DE ADMINISTRACION.

Entre las definiciones de mayor importancia en relación al concepto de

"Administración" emitidas por los máximos autores representativos en Administración, cabe mencionar la de:

- * Henry Fayol. (Considerado por muchos como el verdadero padre de la Administración Moderna). "Administrar es preveer, organizar, mandar y controlar".
- * G.P. Terry. "Consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno".
- * Paterson y Flowman. "Una técnica por medio de la cual se determinan, clarifican y realizan los propósitos y objetivos de un grupo humano particular".
- * J.D. Mooney. "Es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana".
- * Koontz y O'Donnell. "La dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes".
- * E.F.L. Brech. "Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa para lograr un propósito dado".
- * F. Tannenbaum. "El empleo de la autoridad para organizar, dirigir, y

controlar a subordinados responsables (y consiguientemente, a los grupos que ellos comandan), con el fin de que todos los servicios que se presentan sean debidamente coordinados en el logro del fin de la empresa"

Una definición breve de la Administración, es aquella que la considera como "La función de lograr que las cosas se realicen por medio de otros, u obtener resultados a través de otros".

1.4 RELACION Y CONTRIBUCION DE OTRAS CIENCIAS CON LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.

La Administración cuyo campo se circunscribe a una moral absoluta, guarda relación con otras ciencias que son importantes de estudiar desde diversos ángulos, pero muy en especial desde el punto de vista social, tomando en cuenta que el ambiente de la organización es la sociedad misma. Por ende analizaremos a continuación a: la Psicología, Sociología, Derecho, Economía y Matemáticas; como ciencias relacionadas en forma directa con la Administración de Recursos Humanos.

1.4.1 PSICOLOGIA.

El hombre siempre a aspirado a conocer mejor a sus semejantes en la diversidad de relaciones que tiene con ellos. La aspiración de conocer y producir la reacción que tendrían las personas ante determinadas

situaciones y la posibilidad de intervenir en sus ideas y acciones, han motivado la creación de métodos pseudo-científicos que han pretendido dar ese poder a la gente.

En cambio, la Psicología utiliza métodos científicos para comprender mejor las causas del comportamiento humano, para medir las habilidades y las actitudes, encontrar causas de motivación, conflicto y frustración. Uno de los pasos de mayor importancia en el progreso de esta ciencia fue la formulación de las pruebas de inteligencia de Alfredo Binet.

Al igual que en otras disciplinas, a partir de las dos guerras mundiales se dió un enorme impulso a la Psicología, al ser utilizada en la selección y entrenamiento de las fuerzas armadas.

Hugo Munsterberg, fué uno de los primeros en aplicar la Psicología en el campo de la industria, sus experiencias las hizo aparecer en su obra "Psicología de la Actividad Industrial" publicada en el año de 1912.

En la actualidad la contribución de la Psicología en el área de la Administración de Recursos Humanos es de gran valor en relación a:

- a) Selección de personal.
- b) Entrenamiento y capacitación.
- c) Orientación profesional.
- d) Tests psicológicos.

- e) Conceptos y modelos de actitudes y motivación.
- f) Reducción de conflictos, etc.

La psicología por lo que ha ella le corresponde, trata entre otros casos de adaptar e integrar mejor a la persona en la organización. Ya que una de sus máximas contribuciones ha sido señalar lo complejo de las necesidades emocionales que debe satisfacer una persona.

1.4.2 SOCIOLOGIA.

La naturaleza social de la Administración Profesional obliga al administrador a trabajar en el campo de la conducta humana personal o grupal, el ambiente en que se da la Administración de Recursos Humanos es el campo de las sociedades; de ahí su relación de ésta con la sociología.

Es importante tener un conocimiento de esta ciencia social; ya que hay diferencias en la conducta de los grupos humanos. El administrador, tendrá que actuar de acuerdo a la filosofía de sus propios objetivos y aplicar los métodos más adecuados en cada grupo social.

En el área de un contexto de una organización social se habla de una estructura formal emanada de la jerarquización, división de autoridad y responsabilidad, por lo regular esta estructura es piramidal; pero junto a esta crece otra que del administrador profesional, depende que sea parásita o auxiliar, este esquema que se da con base en las relaciones humanas sin importar los niveles jerárquicos o de autoridad

recibe el nombre de organización informal, el conocimiento de la conducta grupal por medio de la Sociología es esencial para que el administrador pueda coordinar estos factores de adherencia en el contexto social.

La Sociología contribuye con la Administración de Recursos Humanos, en relación a:

- a) Todo lo que se refiere al estudio de los grupos formales e informales dentro de la empresa.
- b) Técnicas sociométricas para integrar buenos equipos de trabajos de acuerdo a la preferencia de compañeros.
- c) Análisis de autoridad, burocracia, movilidad, etc.

1.4.3 DERECHO.

El Derecho nace en relación con la vida de cada ser humano al estar siempre sujeto a una regulación de sus deberes y obligaciones.

El Derecho es individual pero igual para todos; sobre el Derecho se basa la actuación social. La Administración trabaja sobre bases sociales, de ahí se deduce que el Derecho le da a la Administración la base jurídica para que ésta pueda ejercer: varias normas y principios administrativos son tomados directamente del Derecho (caso concreto es la jornada del trabajo), sin cuya definición sería anárquica la productividad; la legislación no se puede dejar en manos del particular que aplica la administración por la obvia razón de que sería juez y parte; tiene que ser un árbitro el que determine la situación óptima que le corresponde a las partes y vigilará que la

relación se cumpla.

El Derecho como tal, contribuye con la Administración de Recursos Humanos en relación a:

- a) Establecer en sus diferentes ordenamientos los principios que deben regirse en las relaciones obrero-patronales.
- b) Sus disposiciones que han hecho necesario el uso de técnicas administrativas y que en de esperanza que su actualización sea constante con el objeto de marchar paralelamente al desarrollo de la Administración, etc.

1.4.5 ECONOMIA.

La Economía puede ser definida como la ciencia de la escasez, de cómo los bienes y servicios que son necesarios se producen y distribuyen y como pueden aprovecharse mejor los recursos para producir esos bienes y servicios. Dentro de este marco, el trabajo y los salarios juegan un papel importante.

La Administración de Recursos Humanos se ha enriquecido con aportaciones de la economía a partir de:

- a) Los conceptos de capital humana, de escasez, de demanda y oferta, de mercado de trabajo, etc.
- b) Los estudios sobre demanda de mano de obra, impacto de los salarios sobre los procesos productivos, los costos y la inflación; el impacto de la educación en la economía, etc.

1.4.6 MATEMATICAS.

Los modelos de estadística inferencial han significado una gran

aportación a la toma de decisiones sobre los Recursos Humanos. Igualmente se han aplicado los modelos de regresión a las curvas de salarios y a la evaluación de puestos. Otros modelos, como el de programación lineal y de transportación, han sido aplicados a la Administración de Recursos Humanos, sin embargo, todavía existen muchos problemas que podrían ser solucionados con el uso efectivo de herramientas matemáticas. La computación electrónica se ha venido aplicando con éxito en este campo.

1.5 NECESIDADES Y TENDENCIAS DEL ESTUDIO DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS EN MEXICO

El Profesional en la Administración debe ser una persona cuyos conocimientos le permitan entender con profundidad suficiente los diversos problemas que se presenten sin llegar a ser un experto en las diferentes funciones que se han organizado, por ejemplo: comercialización, finanzas, producción, recursos humanos, etc.

El conocimiento debe ser tal que le permita conjugar las diferentes actividades funcionales si se encuentra en una posición jerárquica elevada y debe entenderlos también para cooperar si se encuentra en alguna de las funciones.

Las cuestiones de magnitud de la empresa inciden en el desarrollo profesional del administrador; en una empresa de gran magnitud por lo regular hay departamentos de organización que establecen políticas,

objetivos, elaboran manuales para cada puesto y actividades administrativas y técnicas. Se presume que estas empresas están profesionalmente administradas y aquí las actividades del administrador pueden ser perfectamente identificables, sin embargo, no todas las empresas son administradas en esa forma, podíamos decir que las empresas medianas son administradas semiprofesionalmente, todavía bajo la dirección personal del dueño o del grupo familiar, en estas organizaciones ya hay manuales, medición del trabajo y otras métricas, pero aún carecen de una decisión científica, ya que aún pesa mucho, la opinión del dueño.

Las incipientes o pequeñas empresas se caracterizan por una situación más acentuada en cuanto a manejo familiar, por lo regular en estas empresas trabajan la mayor parte de los miembros de una familia y son pocas las que se atreven a solventar los gastos y sueldos que una administración profesional requiere y además es difícil intuir en estas mentes los beneficios de la Administración Científica, además de que los pequeños empresarios dudan de la capacidad de los recién egresados.

Es difícil hacer una clasificación exacta acerca del tamaño de la empresa por lo que optamos por el criterio de Don Agustín Reyes Ponce en designar solamente a las empresas en pequeñas, medianas o grandes sin un análisis cuantitativo; esta división es obvia y natural para los fines que perseguimos.

En un inicio los planes de estudio de la carrera de Administración en

México, estaban fuertemente orientados a temas contables, situación lógica. Con el paso del tiempo los programas se han modificado con materias como matemáticas-operativas, sociales-humanísticas, técnicas de investigación y conocimiento del medio económico, político y social; independientemente de las de soporte cultural que todo profesionalista debe tener.

Se espera que el profesional en Administración sea un definitivo factor de desarrollo y no un acelerador del crecimiento desordenado, porque debemos entender que una cosa es crecimiento y otra es desarrollo, y continuar con la mística de que no hay países subdesarrollados sino subadministrados.

A pesar del avance tecnológico, nuestro país es todavía campo virgen para la administración profesional. - ¿Cómo se logrará el desarrollo? estudiando e investigando nuestro caso concreto como mexicanos, porque hasta ahora la falta de investigación válida, concreta y positiva nos ha obligado a utilizar bibliografía y modelos externos y anacrónicos en sus países de origen, utilizados por nosotros como lo último en el avance tecnológico; obedeciendo en gran medida a la escasez de recursos financieros y materiales, más sin embargo, el aumento de una población puede ser benéfico a condición de que el Producto Nacional Bruto se mantenga por encima. Para lograr este último se requiere por lo menos:

a) Incrementar los niveles de educación en todos los órdenes.

Una mejor repartición de los habitantes del país se reflejará en un mejor aprovechamiento de todos los recursos. Significará también

la posibilidad de crear tecnología propia que evite la fuga de divisas al extranjero por pago de patentes y la posibilidad de competir en los mercados extranjeros al abatar los costos.

Igualmente permitirá aumentar la salud física y mental, así como la conciencia política y social con lo cual se estará obteniendo un mejor desarrollo integral de los habitantes del país. Dentro de las organizaciones esto traerá seguramente consecuencia en su estructura pues personas con mayor escolaridad demandarán trato más adecuado así como ingerencias en las decisiones.

b) Distribuir el ingreso.

El aumento de la población significará más mercados sólomente si la riqueza se distribuye equitativamente de acuerdo al esfuerzo y a los conocimientos. Para ello es necesario que existan instrumentos adecuados. El papel que juega el estado debe ser complementado por todas y cada una de las organizaciones productivas y de servicios. Además los nuevos dirigentes empresariales deben tener conciencia de la importancia cada vez creciente de la justicia social. Un reto a la creatividad es la necesidad de disponer seis millones de nuevos empleos cada año a fin de absorber jóvenes que se incorporarán progresivamente a la fuerza de trabajo.

c) Ahorrar.

Parte de los ingresos de la población deben ser canalizados al ahorro que permita la renovación de la maquinaria y los créditos suficientes para abrir nuevas fuentes de empleo.

d) Crear centros urbanos e industriales en todo el territorio.

El excesivo centralismo acarrea consecuencias graves. Por lo tanto es necesario la creación de centros industriales y urbanos fuera del Distrito Federal. Para ello se requiere contar con obras adecuadas de infraestructura, mano de obra calificada, mercados más difundidos geográficamente, etc.

e) Aumentar la productividad de bienes y servicios.

Mediante un aprovechamiento mejor de todos los recursos. Los administradores, tanto en el sector privado como en el público, tienen una brillante oportunidad en esta tarea.

f) Incrementar la productividad agrícola.

Al mismo tiempo que abarataría algunos víveres y los pondría al alcance de un mayor número de personas, el campesino tendría mejores niveles de vida.

Por otro lado, la liberación de grandes masa de población subocupada traerán la posibilidad de absorberlas en la industria, si es que se hubiesen cumplido todos los requisitos anteriores.

g) Combatir la contaminación del aire, del agua y de la tierra.

A fin de conservar la salud y aumentar la productividad de algunos recursos naturales.

En los siguientes capítulos se observará como la Administración de Recursos Humanos, no deberá ser considerada como un estructura compacta sino más bien como un proceso con diversas funciones en la solución de múltiples problemas.

CAPITULO II

ASPECTOS GENERALES DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACION EN EL
SECTOR INDUSTRIAL

2.1 INTRODUCCION.

Como hemos venido analizando en el capítulo anterior; creemos que es indispensable abordar el difícil problema de hacer un ensayo para precisar lo que es una industria. Es indiscutible que la teoría de la administración aunque es por su naturaleza universal, deberá tomar características específicas y peculiares cuando se aplique a una industria, y como hemos de referirnos a ella, teniendo por ende: la necesidad de hacer un esfuerzo por determinar lo que es una industria.

El concepto de industria es uno de los más empleados en la actualidad: hablamos de trabajar en una industria, de que vamos a una industria, etc., y sin embargo, es a la vez uno de los conceptos más difíciles de definir, cuya exploración aún no está terminada por hallarse en plena evolución. Como término se emplea en una gran cantidad de leyes mercantiles, fiscales, del trabajo, etc., no existiendo en el mundo, que sepamos, disposición alguna que ensaye una definición de este concepto.

A nuestro juicio, una de las dificultades principales de esa definición radica en que la idea de industria es un concepto analógico: esto es: se aplica a diversas realidades, en sentido parte idéntico, y parte diverso. Creemos y confiamos, por ello, en que la sola separación de esos distintos puntos de vista ayudará a comprender.

mejor lo que debe entenderse por industria. No obstante, considerando que el problema queda en gran parte en pie, trataremos de ayudarnos para su análisis, usando el método aristotélico de las cuatro causas:

1. ¿Qué elementos forman la industria?
2. ¿Qué es lo que da unidad a esos elementos?
3. ¿Cuál es la causa que produce esa unidad, o sea el concepto de industrial?
4. ¿Qué fines persigue la industria y los elementos que la forman?

La respuesta al planteamiento de la primera pregunta, establece que la industria está formada, esencialmente por tres clases de elementos que son:

a) Bienes materiales:

- . Edificios.
- . Instalaciones.
- . Maquinaria.
- . Equipos (instrumentos o herramientas).
- . Materias primas.
- . Materias auxiliares.
- . Productos terminados.
- . Capital (dinero efectivo, valores, acciones, obligaciones, etc.)

b) Hombres:

- . Obreros (calificados y no calificados).
- . Empleados (calificados y no calificados).
- . Supervisores.
- . Técnicos.
- . Altos ejecutivos.
- . Directores.

c) Sistemas:

- . Sistemas de producción.
- . Sistemas de ventas.
- . Sistemas de finanzas.
- . Sistemas de organización y administración, etc.

La unidad de una industria estará básicamente determinada por cuatro

Ángulos diferentes que son:

- a) Aspecto Económico. La industria es una unidad de producción de bienes y servicios para satisfacer un mercado.
- b) Aspecto Jurídico. La industria se deberá fundamentar en los elementos jurídicos dispuestos en la constitución, que garantiza el derecho de propiedad y reglamentan su uso y limitaciones.
- c) Aspecto Administrativo. En una industria este tipo de unidad resulta de la gestión común del mando concentrado en último término, sea en una persona, o en una asamblea o grupo de personas.
- d) Aspecto Sociológico. En una industria exige la comunidad de vida, de interacción, de ideas y de intereses que se realicen en la industria.

Si la esencia de la empresa se encuentra en la coordinación de capital y trabajo, y de las funciones técnicas que, completadas y coordinadas, logran la producción de bienes y servicios para el mercado, quien realice esta coordinación, será el empresario; a través de:

- a) Asunción de riesgos.
- b) Creatividad e innovación.
- c) Decisiones fundamentales y finales.
- d) Designación de funcionarios.
- e) Delegación de ideas.
- f) Fijación de los grandes objetivos y políticas.
- g) Control de resultados.
- h) Aprobación de los lineamientos generales de la organización de la industria.

A nuestro juicio debe hacerse aquí una distinción, cuyo olvido suele producir grandes confusiones: una cosa es buscar los fines de la industria objetivamente considerada, y otra muy diversa es analizar cuales son los fines que persiguen, el, o los industriales.

- a) Fines de la empresa objetivamente considerada:

. Fin inmediato: Producción de bienes y servicios para un

mercado.

- . Fin mediato: De acuerdo a lo que se busque con la producción de bienes y servicios
- b) Finalidades subjetivas del industrial:
 - . Finalidad natural: Obtener utilidades justas y adecuadas.
 - . Finalidades colaterales: Obtención de prestigio social, satisfacción de una tendencia creadora, cumplimiento de una responsabilidad social, etc.
- c) Finalidad de otros elementos:
 - . Empleados, Técnicos y Jefes: Obtención de un sueldo, mejoramiento en su posición social, seguridad en su trabajo, etc.
 - . Obreros: Buscar salarios justos, condiciones de trabajo adecuadas, mejoramiento, seguridad, etc.
 - . Capitalista: Trata de conseguir créditos adecuados a su capital, seguridad en su inversión, etc.

En conclusión, una industria podrá definirse como: "Una estructura constituida por elementos materiales y humanos que integrados en una unidad funcional se persiguen fines previamente establecidos por el industrial".

2.2 CARACTERISTICAS HISTORICAS DEL SECTOR INDUSTRIAL EN MEXICO.

Debido a que España sólo se interesó en la producción de oro y plata en la Nueva España, sus aranceles excesivos y las prohibiciones absolutas originaron como consecuencia el retraso económico de la colonia.

En esta época todos los recursos productivos se dirigieron exclusivamente al área de la minería olvidándose y desatendiendo otras áreas importantes dentro de la actividad económica, que en un futuro afectarían el crecimiento económico del territorio conquistado.

La idea acaparadora de España, pretendiendo ser el "Centro Económico de la Colonia" impidió que otros países proporcionaran recursos económicos y adelantos tecnológicos propios de esos tiempos, provocando que las colonias inglesas en América progresaran con mayor rapidez.

Entre los economistas españoles más renombrados se destacan a: Moncada, Fernández Navarrete, De Ceballos, etc., quienes señalaron las causas que llevaron a España a su retraso económico y, por lo tanto, a la crisis de la Colonia; entre las que figuran:

1. La idea de España de atraer recursos a su territorio y no hacer inversiones.
2. El escaso o nulo desarrollo tecnológico español, en relación al avance holandés e inglés. Un ejemplo palpable lo constituye la derrota que España sufrió en relación a la industria naval ante los ingleses y holandeses debido al empuje en su tecnología marítima.
3. El bloqueo por parte de los españoles, que impidieron a toda costa la inmigración a la colonia no sólo de extranjeros sino también de aquellos hombres españoles que bien pudieron haber ayudado con sus conocimientos al desarrollo de la colonia. En cambio los ingleses y holandeses no sólo permitieron que se realizaran inversiones extranjeras en sus colonias; sino por el contrario, ellos mismos integraron ciudadanos lo más aptos posible con el objeto de enviarlos a sus posesiones y ayudar al desarrollo de las mismas.

Tal situación, tuvo sus orígenes en la propia España en donde su deteriorada tecnología daba mucho que desear debido a la idea de

atesorar riquezas y de no producir sus propios satisfactores, lo que a la postre acabaría con sus riquezas al tener que comprar sus elementos indispensables a otros países y agotar con ello sus fuentes de aprovisionamiento en oro y metales preciosos. Por ende, era de esperarse que si España no contaba con la tecnología para sí misma menos la tendría para exportarla a la Colonia, dejando a ésta en la miseria y a su autodependencia; al mismo tiempo que las potencias económicas e industriales expandieron sus dominios en América.

El inicio de nuestra industria se remonta en los talleres artesanales y en los incipientes talleres textiles surgidos durante la Colonia. En 1831 el Gobierno Federal, con el objeto de incrementar la industria fabril creó el banco de avío, cuyo capital inicial de \$ 1,000,000.00 de pesos, se destinó a incentivar a los iniciadores de la industria en México.

Con el objeto de lograr un máximo desarrollo industrial, se trató de proteger especialmente a la industria del área textil que era la más desarrollada en esa época; prohibiendo la importación de telas, recibiendo protección gubernamental, invirtiendo diferentes capitales y constituyéndose diversas fábricas; hasta crear una fuente económica muy importante.

La industria fabril en esta época contaba con 11,000 obreros, distribuidos principalmente en la industria textil, y una porción minoritaria en la manufacturación de: papel, jabón, vidrio, y otros productos de menor importancia.

Sin embargo, a pesar de la prometedora iniciación de la industria en México, se tuvo que soportar un largo período de espera debido principalmente a la falta de transporte, comunicaciones y carencia entre otros, de mayores capitales para su expansión.

Durante el Porfiriato y a pesar del temor y la reserva, se permitió la intervención más directa dentro de la economía nacional de capital extranjero, obteniendo el estímulo esperado en la economía de la industria para su expansión y modernización y con ello la creación de ferrocarriles, puertos, caminos, barcos, explotación de minas, casas comerciales, etc., que influyeron a la postre en la propia economía nacional.

En 1910 se integró la plataforma de nuestra industria y las bases de nuestro crecimiento industrial; se crearon las fundidoras de hierro y acero de Monterrey y San Luis Potosí, se incrementó la explotación de minas de carbón y se creó la electricidad como fuente de energía para el crecimiento de la industria nacional. La energía eléctrica fue el verdadero dispositivo para el surgimiento de la industria en México, a partir de la cual se inició el desarrollo de la industria: vinícola, azucarera, oleaginosa, alfarera y de papel.

México inició entonces, su desarrollo industrial, basado en una mayor ocupación de fuerza de trabajo y en el uso de un equipo más moderno, eficiente y en mayor escala.

El proceso industrial a principios de siglo fue vigoroso, se

sustituyeron las importaciones en las industrias básicas de cemento, dinamita y siderurgia; apareciendo nuevas e importantes industrias como la alimenticia, cervecera, cigarrera, de impresión y química entre otras, cuya producción se exportaría hacia los Estados Unidos.

2.3 CLASIFICACION DE LA INDUSTRIA EN MEXICO

La prosperidad, la eficiencia, la competitividad en el mercado exterior en una forma ventajosa, y la obtención de una tecnología adecuada, son las preocupaciones del Gobierno Federal y de la iniciativa privada, con el objeto de buscar una proyección diferente en la joven industria ayudada por la adopción de nuevas medidas, ante el proceder y resultados de los constantes cambios económicos mundiales de nuestra época.

Actualmente la industria se ha clasificado para su identificación siguiendo tres conceptos: de acuerdo a su tipo, a sus características y atendiendo a su criterio cuyos conceptos tomados para su definición son bastante complejos y en donde, lo que para un país desarrollado industrialmente, bien puede considerarse una pequeña industria; en un país subdesarrollado puede ser una de tamaño inusitado.

2.3.1 CLASIFICACION DE LA INDUSTRIA SEGUN SU TIPO.

Según su tipo se clasificara en:

- a) Industria Privada.
- b) Industria Pública.

La INDUSTRIA PRIVADA, busca la obtención de un beneficio económico mediante la satisfacción de alguna necesidad de orden general o social.

Hemos hablado de un beneficio económico más bien que de "utilidades", para comprender todos los casos, fijándonos sólo en la diferencia entre lo que se invierte y lo que se obtiene. Hemos señalado también que esto no puede obtenerse si la producción de la empresa no está respondiendo a una necesidad más o menos generalizada o social; cuando esta necesidad desaparece, la empresa pierde su razón de ser, y tiene que cerrar.

La INDUSTRIA PÚBLICA, tiene como fin satisfacer una necesidad de carácter general o social, pudiendo obtener, o no, beneficios.

La empresa pública podrá trabajar obteniendo beneficios; pero puede ocurrir también que se haya planeado aún a base de pérdidas, porque el fin de Estado como industrial, no puede ser obtener lucros, sino satisfacer necesidades.

2.3.2 CLASIFICACION DE LA INDUSTRIA SEGUN SUS CARACTERISTICAS.

Según sus características la industria puede clasificarse en:

- a) Industria Familiar.

- b) Pequeña Industria.
- c) Mediana Industria.
- d) Grande Industria.

La INDUSTRIA FAMILIAR, a nuestro juicio antecede a la pequeña industria y recibe el nombre de industria artesana o familiar. Se trata de aquellas en las que el dueño es ayudado por unas cuantas personas, las que directamente controla, sin jefes intermedios; siendo en muchas ocasiones familiares suyos. El número de estas personas, ordinariamente no pasará de 4 a 5. Pero, para adoptar un criterio consono con nuestra legislación, creemos que podría extenderse excepcionalmente hasta menos de 20, ya que éste es el número de personas que permite la formación de un sindicato.

La PEQUEÑA INDUSTRIA, constituye un conglomerado heterogéneo en el que para efectos de apoyo oficial requiere ser delimitada y definida. No a todas las pequeñas unidades de producción conviene aplicar el mismo término, pues son muy diferentes los problemas que afronta y, por lo tanto, la ayuda tiene que ser de distinta naturaleza; en ese caso se encuentran las artesanías, los oficios, etc.

Es aquella que de ordinario tiene un número aproximado de 40 a 50 trabajadores, y esto casi necesariamente implica establecer por lo menos un nivel de jefes intermedios.

Los límites extremos, (tomando en consideración la distinta y variable capacidad de los jefes: para conocer y controlar personal o técnicas, su capacidad de trabajo, etc.), podría fijarse entre los 20 citados y

como máximo 80.

La MEDIANA INDUSTRIA, es una de las bases principales de la economía en México, en las que se sustentan todas las esperanzas de los sectores económicos del país para lograr el desarrollo y bienestar deseado.

Como estructura presenta características especiales entre las que destaca:

- a) Grandes posibilidades de desarrollo en un tiempo relativamente corto.
- b) Un fuente potencial de empleo.
- c) Versatilidad para convertirse en una gran industria.

La mediana industria, a través del tiempo necesitará paulatinamente de la integración de las funciones necesarias para un desarrollo organizado y para asegurar su funcionamiento inter-estructural, mediante:

- a) La correcta planeación y dirección de acuerdo al crecimiento de la Organización.
- b) Una descentralización de responsabilidades, creando las diferentes áreas de organización.
- c) El conocimiento y aprovechamiento de su mercado.
- d) La diversificación de los productos.
- e) La obtención del financiamiento necesario.
- f) El mantenimiento de un inventario adecuado.
- g) El establecimiento adecuado de las compras, en la cantidad, calidad y tiempo.

h) El reclutamiento y capacitación del personal adecuado para el desarrollo de sus técnicas y funciones.

Esté será el campo en donde el Licenciado en Administración podrá desarrollarse, integrando adecuadamente:

- a) El aumento de funciones.
- b) La necesidad de aumento de departamentos.
- c) La necesidad de capacitación o adiestramiento del personal.
- d) La creación de planes y controles a mayor escala.
- e) El equilibrio de la gerencia en contacto con la empresa.
- f) La capacitación del financiamiento más conveniente, el control y orientación del mismo en las áreas en que sea requerido, etc.

La mediana industria quedaria, por consiguiente entre los márgenes de 80 a 500 trabajadores; en donde una de las características de esta es quizá, el que combine los problemas de los dos extremos de magnitud con mucha frecuencia, sin poder aprovechar sus ventajas.

La GRANDE INDUSTRIA, en México; sería a nuestro juicio, aquella que puede tener un número aproximado de 1 000 trabajadores, ya que en ella se dan, casi seguramente los criterios que hemos señalado. Como mínimo podría pensarse que, todavía en algunos casos por su escasa complejidad pueda estimarse como empresa mediana la que tenga hasta más de 500 trabajadores; un límite máximo es imposible de fijar en cuanto al número de personal pero debemos reconocer que existen en otros países lo que se puede considerar como los gigantes industriales, con varios cientos de miles de trabajadores, tales como: General Motors, Ford, y U.S. Steel en los Estados Unidos; o la

Volkswagen y la Siemens en Europa.

En nuestro país, quizá no pueda hablarse, proporcionalmente de estructuras de esta magnitud, más que en el caso de dos organismos descentralizados, como son Petróleos Mexicanos, con un número aproximado de 50 000 trabajadores y Ferrocarriles Nacionales de México aproximadamente con 90 000 trabajadores.

2.3.3 CLASIFICACION DE LA INDUSTRIA SEGUN SU CRITERIO.

Según su criterio la industria, se clasifica de acuerdo a:

- a) Su magnitud.
- b) Su producción.
- c) Su financiamiento.
- d) Su mercado.

Según su MAGNITUD, la industria familiar representa el 57% con un capital necesario entre \$ 2 500.00 a \$ 50 000.00, seguida por la pequeña industria en un 23% cuyo capital asciende de \$ 50 001.00 a \$ 500 000.00; la mediana industria representa el 15% con un capital de \$ 500 001.00 a \$ 5 000 000.00, y finalmente la grande industria rinde el 5% con un capital de \$ 5 000 001.00 en adelante.

Según su PRODUCCION, puede pensarse en una amplia gama de tipos que abarcan la industria prácticamente artesanal (en la que el trabajo del hombre es decisivo y las máquinas y equipo se reducen a unos cuantos instrumentos de trabajo), la industria mecanizadas que ocupa todavía una gran cantidad de mano de obra y finalmente aquellas en donde

predomina una intensa técnica de automatización.

En la Industria Familiar, el trabajo es realizado exclusivamente a través del hombre (tipo artesanal); en la Pequeña Industria, el trabajo es realizado por hombres y máquinas pero en forma mixta; en la Mediana Industria, el trabajo es realizado por gran cantidad de máquinas y de hombres en menor proporción. En la Grande Industria, la cantidad de maquinaria, de hombres, gran automatización y especialización, dan por resultado una producción en serie.

Según su FINANCIAMIENTO, puede pensarse en una diversidad de modalidades determinadas por su tamaño. Podría por ejemplo, adoptarse como práctico y sencillo un criterio conocho con lo fiscal que distinguiera en las industrias de propiedad individual, aquellas que son causantes menores, de las consideradas como causantes mayores. Respecto de las industrias que sean auténticamente sociedades establecer diferencias, según ciertos niveles de capital en giro, o bien, según que las acciones en que representen su capital se encuentren o no en el mercado, o según el porcentaje que forma la mayoría que ejerce control sobre la empresa.

Según su MERCADO, una empresa puede ser pequeña o grande en razón del mercado que domina o abastece, por ejemplo: Podríamos pensar en empresas que sólo abastecen el mercado local, otras que controlan toda una región, otras que llegan a todo el mercado nacional, y otras que son conocidas y actúan en amplísimos mercados internacionales.

Según este criterio; la Industria Familiar, representa un sector muy especial, de tipo oficio, como lo podría ser: la carpintería, la plomería, la alfarería, etc.. En la Pequeña Industria, se integran los elementos que cubren los huecos de las demás industrias, produciendo los productos que a las otras empresas no le son rentables producir. En la Mediana Industria, se vislumbra un gran mercado en vías de expansión que muchas veces puede ser parte de una gran industria. Por ejemplo, Unión Carbide Mexicana, la cual está formada por la división de químicos y plásticos, productos de carbón (Nuevo León), productos de consumo (Estado de México) y la división Linde (Monterrey), las cuales en forma unitaria forman una empresa mediana, pero en conjunto, representan una empresa de gran magnitud. La Grande Industria por tal, constituye un gran mercado tanto nacional como internacional, inclusive puede decirse que tienen predominio de su mercado y hasta monopolio. Por ejemplo; las industrias automotrices, la industria siderúrgica, la cervecera, etc.

2.4. FUNCIONES DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN EN EL AREA DE RECURSOS HUMANOS EN EL SECTOR INDUSTRIAL

En una industria el Licenciado en Administración, como tal; deberá poner en marcha los planes de trabajo, ordenando, observando, inspeccionando y registrando los progresos de modo que pueda conocer la diferencia existente entre lo planeado y los resultados reales; a través de:

- a) La implementación de las operaciones necesarias para iniciar las órdenes, distribuyéndolas entre los encargados de ejecutarlas, de acuerdo a los lineamientos establecidos.
- b) El aprovisionamiento de los medios necesarios para lograr la ejecución de las órdenes que implica la inspección.
- c) La atribución de los medios necesarios para lograr la ejecución a través de los obreros; efectuar comprobaciones y llevar registros.

El Lic. en Administración como profesionista, podrá desempeñar múltiples actividades según lo requiera la industria; las áreas en donde éste puede intervenir serán:

2.4.1 EN EL AREA DE RECURSOS HUMANOS.

En la industria, la actividad del personal ocupa un lugar principal entre las funciones del Licenciado en Administración, cuyas características de desarrollo a corto plazo en forma acelerada, exigen al departamento de personal incrementar al máximo su capacidad, para proveer al elemento humano adecuado en la diversidad de funciones que se vayan a generar.

La gran variedad de funciones y jerarquías que se irán requiriendo día a día, mostrarán la necesidad de contar con personal más capacitado, tanto a niveles de dirección, supervisión y producción; por ende en esta área son funciones del Lic. En Administración las siguientes:

- a) Conocer el mercado de trabajo para poder contar con el personal más apto, y promover los cursos de capacitación y adiestramiento adecuados para el desempeño del trabajador según las necesidades de la propia industria.
- b) Proponer cursos de especialización en los diferentes niveles de la organización, involucrando directivos y jefes de área.

- c) Analizar y evaluar para poder remunerar en una forma justa al personal y poder conocer las cualidades de cada uno de ellos para futuras promociones, creación de nuevos departamentos, o la calificación de méritos en un momento determinado.
- d) Intervenir en los planes de pago de salarios. No hay que olvidar que por experiencia es bien sabido, que los trabajadores no estarán dispuestos a hacer un esfuerzo extra ni constante, a menos que les proporcionen un incentivo. Estos incentivos deberán implicar:

- . Planes económicos indirectos: son aquellos con los cuales se pretende estimular la moral del empleado y aumentar su productividad, sin tomarse en cuenta su producción. Por ejemplo: salarios relativamente altos y equitativos, política justa en las promociones, beneficios marginales, etc.
- . Otros planes económicos: son cualquier clase de premios, que no tenga relación con el salario, como: conferencias, comunicación entre supervisores y empleados, mantenimiento de condiciones ideales de trabajo, etc. Los beneficios que se pretende obtener a través de la implantación de este sistema de incentivos son:
 - Aumentar el índice de producción.
 - Disminuir los costos unitarios totales.
 - Reducir los costos de supervisión.
 - Promover el aumento y remuneración de los trabajadores.

- e) Fomentar el adiestramiento e investigación. Muchas industrias han optado por organizar dentro de sus propias plantas procesos de adiestramiento e investigación, con el fin de obtener lo más rápido posible los frutos del entrenamiento, con lo cual aumentará la productividad, pagando así sus propios gastos de inversión.

Con dicho entrenamiento se busca el camino más adecuado, para que el personal entre en contacto con las nuevas filosofías y técnicas, con el objeto de simplificar el trabajo, crear carrera, especialización, desarrollo y creatividad.

- f) Participar en el equilibrio de las peticiones realizadas por los sindicatos a través del pacto o convenio y cumplir con las políticas de la industria; sin olvidar que los "objetivos generales" de los sindicatos son:

- . Obtener para sus integrantes mejores niveles de salarios.
- . Menor número de horas de trabajo.
- . Mejores beneficios sociales.
- . Mejoría de las condiciones de trabajo y seguridad.

g) Poner en práctica técnicas fundamentales en el trato con el personal. Es muy importante el saber como manejarnos ante las personas que laboran en la industria, para crear un ambiente amable y de buenas relaciones. Para ello, será necesario seguir las siguientes pautas:

- . Tratar de comprender a los demás sin criticarlos.
- . Recordar que todos necesitan sentirse importantes, por lo cual hay que tomar en cuenta las razones que ellos tengan, sin adulaciones y con una opinión sincera.
- . Recordar que todos están interesados en sus propios problemas y hay que hablar de lo que el trabajador quiera en relación a ello, y si es posible tratar de darles ideas de como lograrlo.
- . Intentar ganar la confianza del trabajador, sin cambiar su forma de pensar.
- . Buscar el camino más práctico para evitar disputas.
- . Mostrar respeto por la opinión de los demás. Nunca hay que decirle abiertamente a nadie que está equivocado.
- . Si uno se equivoca hay que reconocerlo inmediata y abiertamente.
- . Hay que iniciar una conversación siempre amistosa.
- . Hay que dejar hablar al otro, la mayor parte del tiempo.
- . Tratar de ver honestamente las cosas desde el punto de vista del otro.

h) Intervenir en el análisis y evaluación de puestos. La base de la evaluación de puestos, consiste en realizar una cuidadosa evaluación de cada trabajo y luego registrar los detalles del mismo.

La finalidad primordial de toda evaluación de puestos es, determinar la más justa compensación, por el trabajo efectuado en cada puesto y proporcionar una base para la asignación del personal con habilidad específica para ciertos puestos. Una vez entendidos ambos conceptos se pedra:

- . Establecer el criterio para la determinación de un puesto, cuando se trate de emplear personal nuevo o al llevar a cabo promociones.
- . Proporcionar ayuda en el estrenamiento del personal.
- . Proporcionar las bases para mejorar las funciones de un puesto.

En la actualidad existen cuatro métodos para llevar a cabo la evaluación de puestos; estos son:

* **METODO DE CLASIFICACION:** clasifica cada puesto, colocando la descripción del trabajo dentro de su categoría específica; es decir, determina:

- Tipo de Trabajo y complejidad de sus deberes.
- Educación necesaria para ejecutar el trabajo.
- Experiencia necesaria para ejecutar el trabajo.
- Responsabilidad.
- Esfuerzo requerido.

* **METODO DE SISTEMA DE PUNTOS:** es un tipo de procedimiento que permite:

- Establecer y definir los valores básicos y comunes de la mayor parte de los trabajos que indican los elementos de valor en todos los puestos.
- Definir específicamente los grados de cada factor.
- Establecer los puntos que haya que acreditar a cada grado de cada factor.
- Preparar una descripción del trabajo de cada puesto.
- Realizar la evaluación de cada puesto, determinando el grado de cada factor contenido en el trabajo.
- Sumar los puntos de cada factor, para obtener el total de puntos en cada puesto.
- Convertir los puntos del puesto en una tarifa de salarios.

* **METODO DE COMPARACION DE FACTORES:** a través de este proceso se puede:

- Determinar los factores que establezcan el valor relativo de todos los puntos.
- Establecer una escala de evaluación, la cual es generalmente igual a la escala de puntos, con la diferencia de que en este caso, se determinan en término de dinero.
- Preparar las descripciones del puesto.
- Evaluar los puestos claves factor por factor, considerando el rango de cada factor desde el más bajo, hasta el más alto para obtener el rango de cada puesto.
- Distribuir los salarios pagados en cada puesto clave, a los

diversos factores, la asignación del dinero fija automáticamente la relación entre diferentes puestos y establece los rangos de los puestos para cada factor.

- Evaluar los otros puestos factor por factor teniendo por base las tarifas asignadas a los distintos factores en los puestos clave.
 - Determinar un salario sumando los valores monetarios de cada factor.
- * METODO DE RANGU: es un proceso a través del cual se puede:
- Preparar la descripción de los puestos.
 - Asignar el rango a los puestos, (iniciando generalmente por departamentos) en orden de importancia relativa.
 - Determinar la clase o el grado, para grupos de puestos, empleando un proceso de categorización.
 - Establecer el salario o su rango para cada clase o grado.

2.4.2 EN EL AREA DE CONTROL DE PRODUCCION.

En esta área el Lic. En Administración será el encargado, fundamentalmente de:

- a) Identificar que piezas hay que hacer.
- b) Conocer cuantos elementos se elaborarán en las unidades de trabajo.
- c) Establecer que materiales y que cantidad de cada uno de éstos son necesarios en la elaboración de cada pieza.
- d) Precisar la combinación de piezas para el ensamble y/o subensamble.
- e) Coordinar en forma eficiente las actividad de los encargados de compras, almacenes, producción, inspección y ventas; mediante la integración de los siguientes procesos:
 - . Generación de ordenes de trabajo.
 - . Control de materiales, mediante el conocimiento de la disponibilidad de éstos.
 - . Observación del instrumental y dispositivos en existencia, diseño y fabricación.

- . Seguimiento de las cargas de maquinaria, para controlar los retrasos que puedan efectuar los programas de fabricación de cada una de las máquinas.
 - . Observación de los trabajos en la fase establecida controlando la cantidad correcta.
 - . Reposición de la materia prima y del trabajo que sea rechazado por inspección.
 - . Registro del cumplimiento del tiempo necesario para cada pieza y observación de las variaciones con los tiempos del programa.
 - . Seguimiento del progreso de las órdenes, señalando el trabajo completo en las hojas de rutina.
- g) Conocimiento del movimiento realizado en las máquinas, transportes y comunicación inter-departamentales.

2.4.3 EN EL AREA DE COMPRAS.

En este apartado, el Lic. en Administración se encargará del control del:

- a) Proceso de Aprovisionamiento. La función de compras es la de proveer los materiales en el momento, cantidad y calidad necesaria, al menor precio posible, con un trato justo y honrado al proveedor.

El departamento de compras deberá caracterizarse por ciertas cualidades entre las que sobresalen:

- . Buenas relaciones con los proveedores.
 - . Técnicas y comerciales del aprovisionamiento.
 - . Conocer los diversos medios de que dispone el comprador.
 - . El proceso administrativo que debe seguir para conseguir los resultados esperados.
- b) Proceso de Stocks. El Licenciado en Administración se encargará de:
- . Tener un mínimo de inmovilización para no gravar a tesorería con una carga demasiado pesada.
 - . Satisfacer las demandas de fabricación con un máximo de rapidez.
 - . Evitar los reaprovisionamientos demasiado importante, sobre todo

en los casos de artículos susceptibles de ser obsoletos o cambiados.

- . Establecer precios en los casos convenientes, de cantidades fuertes para obtener precios por cantidad o de transporte en forma ventajosa.

Hay que controlar a los stocks en su papel económico-regulador entre compradores y los usuarios.

2.4.4 EN EL AREA DE MERCADOTECNIA.

Las principales funciones del Lic. en Administración, en esta área son:

- a) Desarrollar el mercado mediante el conocimiento de los clientes y de la planeación del producto.
- b) Seleccionar los conductos de distribución, precios y publicidad.
- c) Establecer predicciones de mercado a corto y largo plazo.
- d) Planear el mercado específico y cálculo de posibles ventas y ganancias.
- e) Investigar el mercado de sus productos en una forma efectiva y amplia, buscando hasta donde sea posible la mayor veracidad de sus presupuestos, y las necesidades de producción de acuerdo a las variaciones del mercado a futuro para evitar estar en desventaja ante la competencia en los momentos de gran demanda y evitando tener un sobre inventario cuando esta baja.
- f) Determinar una fuerza de ventas adecuada, tanto en cantidad como en conocimientos.
- g) Verificar los estudios necesarios en relación a la venta del producto de acuerdo a las políticas de rentabilidad de sus productos.
- h) Escoger los canales de distribución más adecuados para sus productos y más eficientes de acuerdo a los requisitos siguientes:
 - . Estabilidad.
 - . Reputación.
 - . Fuerza de ventas.

- . Capacidad.
- . Organización.
- . Servicio.

- i) Establecer entre los distribuidores las políticas que para los productos se hayan establecido, brindándole todo nuestro respaldo e interés en sus problemas.
- j) Ampliar y diversificar la política de la industria, hacia mercados internacionales con el fin de ampliar o utilizar al máximo la capacidad instalada.

2.4.5 EN EL AREA DE FINANZAS.

Las principales funciones que el Licenciado en Administración, podrá desarrollar en esta área son:

- a) Determinar la suficiencia de fondos, de acuerdo a las políticas que para tal efecto se hayan instituido, de acuerdo a las necesidades de operación.
- b) Conocer los tipos de financiamiento que podría aprovechar de parte de las instituciones financieras, para la empresa industrial. Los principales tipos de financiamiento que cubren las necesidades de la industria son:

*PRESTAMO DIRECTO: este tipo de préstamos es por lo regular utilizado para problemas transitorios de caja. Su interés es del 12% anual actualmente los bancos cobran los intereses por anticipado. Es una operación activa de crédito, ya que para su otorgamiento no exige más garantía que la que ofrece el sujeto de crédito como persona, de acuerdo a sus cualidades de buena solvencia moral y económica.

Sin embargo en algunas ocasiones las instituciones financieras solicitan los siguientes requisitos para otorgar el crédito especialmente cuando se solicita el crédito por primera vez.

- Capacidad de pago.
- Arraigo en la localidad.
- Solvencia moral y económica del solicitante.
- Experiencia en su negocio o actividad.

- Antecedentes de crédito.
- Conveniencia y productividad.
- Garantías.

*CREDITO SIMPLE O EN CUENTA CORRIENTE: es un crédito condicionado, es llamado así porque es necesario introducir condiciones especiales de crédito y por lo cual requiere de un contrato, en el cual deberán aparecer las condiciones de peculiaridad en el que se concerta el trato.

Estos créditos son concedidos para el fomento de actividades: comerciales, industriales y agropecuarias. Los intereses son del 12% anual que pueden cubrirse mensualmente o al vencimiento.

*PRESTAMO DE HABILITACION O AVID REFACCIONARIO: los préstamos de habilitación o avío se establecen a un periodo de tres años y los refaccionarios a quince años, estos se establecen a través de un contrato. Este tipo de créditos se conceden únicamente para el fomento de actividades económicas, de acuerdo a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y al Banco de México.

Son préstamos supervisados, y deberán estar garantizados por fincas, construcciones, edificios, maquinaria, instrumentos, muebles y con frutos o productos pendientes o ya obtenidos de la industria, a cuyo fomento se destine el crédito.

Puede decirse que deberá destinarse a elementos comprendidos dentro del costo primo de fabricación, y los refaccionarios para la adquisición de maquinaria y/o equipo adicional al que ya existe o para renovación y reposición del mismo.

*PRESTAMO HIPOTECARIO: son préstamos a largo plazo, en las cuales la garantía la constituirá el edificio, o la edificación de tipo industrial. La cantidad del préstamo no rebasará el 30 % del valor de la garantía la tasa de interés será como máximo del 12% anual.

- c) Evaluar las mejores inversiones de fondos.
- d) Buscar el mayor rendimiento del capital, dinamizándolo.
- e) Coordinar con los otros departamentos en el uso de los fondos.
- f) Prever el futuro de la organización, con el uso de las técnicas y análisis, del estado financiero.
- e) Determinar la toma de análisis financieros.

En la mediana industria para llevar a cabo estas tareas, será

necesario que el Licenciado en Administración, busque el apoyo de la especialización en el área en que se vaya a desarrollar y que le ayudará a cumplir su función dentro de la organización y a estar preparado para intervenir en las expansiones o promociones de la industria.

A diferencia de la grande industria, donde cada función está debidamente delimitada y cada objetivo está determinado por un especialista.

Las diversas funciones como son: las relaciones industriales, y las resultantes de las necesidades de expansión en la mediana industria, se desarrollarán a través de: Ingenieros, Licenciados en Relaciones Industriales, Licenciados en Relaciones Públicas, etc.

CAPITULO III

EL PROCESO ADMINISTRATIVO DE LOS RECURSOS HUMANOS
EN EL SECTOR INDUSTRIAL

3.1 RECLUTAMIENTO.

Está destinado a facilitar el acceso a las diferentes fuentes de trabajo. Para poder conseguir los candidatos más idóneos, utiliza el inventario de recursos humanos que le permite identificar al personal; que de acuerdo con sus características pueda ser susceptible de una transferencia o promoción que le permita su progreso dentro de la industria; mantiene además una bolsa interna de trabajo en donde se tienen identificadas aquellas personas ya conocidas y con características que puedan ser aprovechadas en las diferentes funciones de la industria (semilleros); mantiene estrecho contacto con las diferentes fuentes de trabajo externas tales como: universidades, escuelas, asociaciones profesionales, etc., y cuando sea necesario utilizar medios de reclutamiento más adecuados que permita conocer candidatos idóneos (estos medios pueden ser anuncios en periódicos hasta la contratación de agencias especializadas, aunque no sean muy confiables).

Por ejemplo: ¿Que cualidades se requieren para ser funcionarios dentro de la industria?.

Para ello será indispensable desarrollar las siguientes características:

- a) Valor inquebrantable: Se basa en el conocimiento de sí mismo y de la ocupación que uno desempeña, no hay ningún subordinado que desee ser dominado por un líder que le falta el valor y la confianza en sí mismo.
- b) Autonomía: El hombre que no puede dominarse a sí mismo, jamás podrá dominar a otras personas.
- c) Profundo sentido de justicia: Sin un sentido de nobleza y justicia, ningún líder o funcionario puede influir en sus subordinados ni ser respetado por los mismos.
- d) Decisión: El hombre que duda en sus decisiones, demuestra que no está muy seguro de sí mismo y por ende no puede dirigir a los demás con éxito.
- e) Deseo de Éxito: Para esto el funcionario deberá planear su trabajo y esforzarse para lograr las metas fijadas.
- f) Trabajar más que los demás: Una de las dificultades de la gerencia es la necesidad de tener buena voluntad y estar siempre dispuestos a hacer más de lo que se exige a sus subordinados.
- g) Personalidad agradable: Ninguna persona descuidada o desaliñada puede llegar a ser un líder de éxito.
- h) Simpatía y comprensión: El gerente ha de procurar el ser simpático a sus subordinados para así poder crear un ambiente de trabajo agradable o por lo menos poco tenso en el caso de existir este.
- i) Maestría en el detalle: Una gerencia de éxito precisa maestría en los detalles inherentes al cargo que ocupa.
- j) Voluntad y deseo de asumir plena responsabilidad: El gerente debe desear asumir la responsabilidad por lo que respecta a las equivocaciones o negligencias de sus subordinados.
- k) Cooperación: El gerente debe comprender y aplicar el principio del esfuerzo de cooperación y ser capaz de inducir a sus subordinados a que hagan lo mismo. La gerencia necesita fuerza y tal situación precisa cooperación.

El objetivo principal de esta técnica es la de conseguir un número suficiente de posibles candidatos que se requieren para cubrir un puesto vacante o de nueva creación.

3.2 SELECCION.

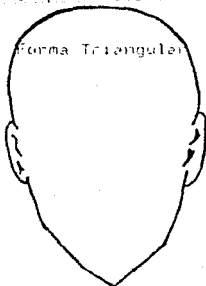
Para poder elegir aquellas personas que posean características que estén más de acuerdo con las que requiere la vacante, es necesario disponer de sistemas selectivos que permitan detectar con más objetividad las cualidades y defectos de los candidatos en función con el puesto que hay que cubrir. Estas técnicas comprenden: desde el estudio de datos que se tienen a través de las solicitudes, curriculum vitae, etc., hasta pruebas especializadas, entrevistas y otras herramientas tales como los biotipos que permiten tener conocimientos más profundos de los candidatos.

Como ejemplo se puede citar el Proceso Biotipológico: esta herramienta puede emplearse en el momento de la entrevista del prospecto a ocupar el empleo en la industria. Existen tres tipos de biotipos que son:

- a) Triangular.
- b) Cuadrado.
- c) Redondo.

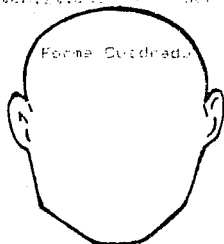
a) Características del BIOTIPO TRIANGULAR: persigue la armonía, la ciencia, los detalles y la poesía, se necesita hacerlo hablar.

Este tipo de personas se pueden ubicar dentro de la industria en la parte correspondiente a la producción.



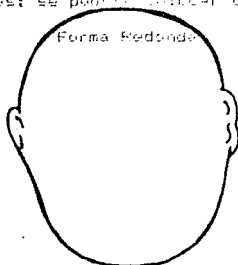
- b) Características del BIOTIPO CUADRADO O CUADRANGULAR: se caracteriza por los hechos y pruebas, es práctico: le gusta la independencia.

Debido a estas características debe ser útil en los departamentos de ventas o finanzas.



- c) Características del BIOTIPO REDONDO: es desconfiado, "bonachón", perezoso, prefiere las comodidades, debe uno adaptarse a él, huye de las dificultades, le gusta comer bien y busca la oportunidad.

En caso de ser ubicado dentro de la industria un individuo con estas características; se puede ubicar como subordinado.



Con esto no se quiere decir que sea una regla rigurosa las características de las personas a seleccionar para ocupar algún puesto.

Para el desarrollo de la técnica, es necesario tomar en consideración una buena selección de personal y el logro de nuestro objetivo a través de los siguientes elementos:

- a) Un autoanálisis de las propias capacidades y limitaciones del

entrevistador.

- b) Establecimiento de un buen rapport.
- c) Un análisis y evaluación de la entrevista, equilibrado y basado en observaciones reales.
- d) Promover aún más un intercambio de experiencias, opiniones y puntos de vista entre los mismos entrevistadores.
- e) Continuar intensificando las relaciones jefe-entrevistador, con el objetivo de que la supervisión contribuya al mejoramiento de las técnicas generales que se usan para la selección de personal.

El objetivo de esta técnica es el de poder presentar a aquellos candidatos que llenen los requisitos del puesto vacante o de nueva creación, para tomar la decisión sobre su contratación o rechazo.

3.3 INDUCCION.

Es necesario que la persona de nuevo ingreso conozca los datos más sobresalientes de la industria, sus políticas generales, su organización, beneficios, reglamentos, etc.: por esta razón, se debe contar con un programa de inducción bien elaborado a través del cual se hace llegar a las personas de nuevo ingreso los diferentes aspectos que la dirección desea que se conozcan desde el principio. Tiene como objetivo también, el dar a conocer a la industria en forma positiva, lo que servirá de base para introducir desde el principio un ambiente de motivación que habrá de mantenerse durante toda la carrera del personal.

Este procedimiento es utilizado como una política de organización, en el que existen diferentes aspectos legales que se fundamentan en lo dispuestos por la Ley Federal de Trabajo, emanados del art. 123 Constitucional en la que se debe incluir:

- a) **CONTRATO DE TRABAJO:** la ley presume la existencia del contrato y de la relación de trabajo entre el que presta un servicio personal (trabajador) y el que lo recibe (patrón); por lo cual, la falta de un contrato escrito no priva al trabajador de los derechos que derivan de las normas de trabajo y de los servicios prestados, pues la ley imputa al patrón la falta de esa formalidad. Por otro lado, si no se determina el servicio o servicios que debe prestar el trabajador, este quedará obligado únicamente a desempeñar el trabajo que sea del mismo género de los que forman el objetivo de la industria o establecimiento; sin embargo, si las condiciones de trabajo ya constan en los contratos colectivos aplicables, por disposición expresa de la ley, no será necesario el contrato individual de trabajo. De la misma manera por disposición expresa de la ley, los empleados de confianza no pueden pertenecer a los sindicatos, y en todo caso deberá firmarse con estos empleados un contrato individual de trabajo.

Asimismo el contrato individual de trabajo, constituye una necesidad de carácter administrativo, tanto para el trabajador como para la organización.

Nuestra Ley Federal de Trabajo en su Art. 20, define la relación de trabajo como la prestación de un servicio subordinado a una persona (cualquiera que sea el acto que le dé origen), mediante el pago de un salario.

El contrato individual de trabajo lo define como aquél en virtud del cual un sujeto se obliga a prestar a otro, un trabajo personal subordinado, cualquiera que sea su forma de dominación, mediante el pago de un salario.

La ley otorga a la relación de trabajo los mismos efectos jurídicos que al contrato individual, pues éste no es sino el escrito en el cual se hacen constar el o los servicios personales prestados a otro, mediante su subordinación y el pago de un salario.

El elemento esencial de la relación así como del contrato de trabajo es la subordinación del trabajador; o sea, su sometimiento a la autoridad del patrón, lo cual representa para éste el ejercicio de un poder sobre el operario, en virtud de una relación jurídica. Esta relación jurídica de poder, se encuentra sancionada por el Art. 134, Fracc. III; de la Ley; al referirse a los "obligaciones de los trabajadores". Toda prestación de servicios subordinados es relación de trabajo.

La relación de trabajo puede ser por tiempo indeterminado o determinado; esta última modalidad, eventual o temporal; se subdivide a su vez en obra determinada o a precio alzado.

La relación de trabajo por tiempo indeterminado de acuerdo con nuestra legislación vigente, constituye la regla general, siendo la excepción a esta regla la relación por tiempo determinado el cual, únicamente puede estipularse en los siguientes casos:

- . Cuando lo exija la naturaleza del trabajo que se va a prestar.
- . Cuando tenga por objeto sustituir temporalmente a otro trabajador.
- . En los demás casos previstos por la Ley.

En consecuencia, podemos ensayar una definición de trabajo por tiempo indeterminado, diciendo que es aquella por la cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo subordinado y continuo que constituye para ésta última una necesidad permanente, mediante el pago de un salario.

Si el servicio del trabajador o empleado son prestados en forma continua y constituyen, para la empresa, una necesidad permanente, se estará siempre frente a un contrato individual de trabajo por tiempo indeterminado.

La relación individual de trabajo por tiempo determinado puede ser:

- * Eventual.
- * Temporal.

* **EVENTUAL:** será de tal índole, aquella por la cual uno se obliga a prestar a otro un trabajo subordinado, que constituye, para el último, una actividad extraordinaria y accidental, mediante el pago de un salario.

* **Temporal:** Es aquella por la cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado, que constituya para ésta una necesidad permanente, limitada por el tiempo, por la naturaleza del servicio o por la índole del trabajo, mediante el pago de un salario. Puede adoptar las siguientes formas:

- Contrato por obra determinada: Es el documento individual de trabajo por tiempo determinado cuya duración se sujeta a la terminación de la obra que estipula el mismo.
- Contrato a precio alzado: Documento individual de trabajo por tiempo determinado, en el cual la remuneración es global, por la obra material del mismo.

Los contratos temporales se prorrogarán a su vencimiento por

todo el tiempo que sea necesario, mientras subsistan las necesidades que le dieron origen.

El contrato de trabajo se dividirá esencialmente en cuatro partes que deberán incluir:

- . ENCABEZADO.
 - . DECLARACION DE LOS COMPONENTES.
 - . CLAUSULAS:
 - * LEGALES.
 - * ADMINISTRATIVAS.
 - . FIRMA DEL CONTRATO.
- . ENCABEZADO: en este apartado se incluye en forma primordial: el tipo de contrato de que se trata y el nombre de los comparecientes y el de los apoderados cuando actúan, en el caso del patrón exclusivamente, personas morales.
- . DECLARACIÓN DE LOS COMPONENTES: primero se harán constar las declaraciones del patrón, que comprenderán la naturaleza de la industria o negocio de que se trate, el motivo, causa y necesidad del contrato (especificaciones primordiales del puesto), el tipo de contrato y en forma general el servicio o servicios requeridos, expresando de preferencia al puesto en cuestión luego, se incluirá la capacidad del trabajador para celebrar el contrato, su interés en concertarlo y el hecho, en su caso de contar con los conocimientos necesarios para desarrollar en forma satisfactoria el servicio requerido por el patrón.
- CLAUSULAS: en forma muy general puede decirse que las cláusulas del contrato individual del trabajo se dividen en dos grandes grupos: Legales y Administrativas.
- * CLAUSULAS LEGALES: Las contenidas en el Art. 25 de la Ley Federal de Trabajo en vigor, las cuales son esenciales para todo contrato de trabajo y por lo tanto deberá contener:

- Nombre.
- Nacionalidad.
- Edad.
- Sexo.
- Estado Civil.
- Domicilio del trabajador y del patrón.

Estos requisitos por lo que se refiere al contratante, se han determinado previamente en las declaraciones y, respecto al trabajador, se aconseja incluirlos en la parte final del contrato para mayor claridad.

- El tipo o forma de contrato, especificando si es por tiempo determinado o indeterminado.
 - El servicio o servicios que deben prestarse, los cuales se determinarán con la mayor precisión posible; a este respecto, es aconsejable transcribir la descripción del puesto o en su caso, remitir en la propia cláusula, a las descripciones genéricas y específicas del análisis de puestos, el cual se anejará al contrato de trabajo formando parte integrante del mismo.
 - El lugar o lugares en donde debe prestarse el trabajo.
 - La duración de la jornada.
 - La forma y monto del salario.
 - El día y lugar de trabajo.
 - Otras condiciones de trabajo, tales como: días de descanso, vacaciones y demás, en que convengan trabajador y patrón.
- * **CLAUSULAS ADMINISTRATIVAS:** en ellas se incluyen las operativas, cuotas de producción, obligaciones del trabajador para afianzar su manejo, obligación de sigilo, etc.

Para facilitar la administración y la aplicación del contrato, es conveniente encabezar cada cláusula con la mención general de su contenido y objeto.

FIRMA: en esta parte del contrato que es la final se incluye los nombres del trabajador y del patrón, y en su caso, también el de su apoderado o apoderados, dejando espacio para que puedan firmar, por separado, las generales del trabajador:

- Nombre.
- Domicilio.
- Edad.
- Sexo.
- Estado Civil.
- Nacionalidad.

b) ATENCION MEDICA: simultáneamente a la firma del contrato individual de trabajo o con posterioridad, en un plazo no mayor de cinco días, deberá afiliarse al trabajador al Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), ya que este trámite, además de las ventajas que supone para patrón y trabajador, constituye un requisito de carácter legal.

De acuerdo a la Ley del Instituto Mexicano del Seguro Social en su Art. 12; son sujetos de aseguramiento del régimen obligatorio:

- Las personas que se encuentran vinculadas a otras por una relación de trabajo, cualquiera que sea el acto que le de origen y cualquiera que sea la personalidad jurídica o la naturaleza económica del patrón y aún cuando esté en virtud de una ley especial, esté exento del pago del impuesto o derechos.
- Los miembros de sociedades cooperativas de producción y de administración obrera o mixtas.
- Los ejidatario, comuneros, colonos y pequeños propietarios organizados en grupos solidarios, sociedad local o unión de crédito, comprendidos en la Ley de Crédito Agrícola.

El Art. 13 de la misma Ley; nos indica que son también sujetos de aseguramiento del régimen obligatorio:

- Los trabajadores en industrias familiares y los independientes, como: profesionales, comerciantes en pequeño, artesanos y demás trabajadores no asalariados.
- Los ejidatarios y comuneros organizados para aprovechamiento forestales, industriales o comerciales organizados o en razón de fideicomiso.
- Los ejidatarios comuneros y pequeños propietarios que, para la explotación de cualquier tipo de recursos, estén sujetos a contratos de asociación, producción, financiamiento y otro género similar a los anteriores.
- Los pequeños propietarios con más de veinte hectáreas de riego o su equivalente en otra clase de tierra, aún cuando estén organizados crediticiamente.
- Los ejidatarios, comuneros, colonos y pequeños propietarios no comprendidos en las fracciones anteriores; y
- Los patronos, o personas físicas con trabajadores asegurados a su servicio cuando no estén ya asegurados en los términos de esta Ley.

Los plazos para dar los avisos de inscripción, alta, baja y modificación de salarios, no serán mayores de cinco días según lo estipula la Fracc. I del Art. 19 de la propia Ley del IMSS.

El aviso de inscripción de un derechohabiente deberá contener los datos siguientes proporcionados:

* Por parte del Trabajador:

- Apellido paterno, apellido materno y nombre (las trabajadoras casadas indicarán también el apellido del esposo).
- Sexo.
- Domicilio.
- Día, mes y año; así como el lugar de nacimiento.
- Datos del patrón anterior.
- Datos de su última inscripción al IMSS, en caso de haber sido registrado anteriormente.
- Datos acerca de sus beneficiarios: Nombre, sexo, parentesco y día, mes y año de nacimiento.
- Firma o huella digital si no sabe firmar.

* Por parte del Patrón:

- Nombre.
- Actividad de la industria y ubicación del centro de trabajo.
- Número de registro del trabajador en el IMSS, si hubiese sido inscrito previamente.
- Fecha de ingreso al trabajo con el patrón actual.
- Salario diario que devengará el trabajador.
- Firma del mismo o de su representante debidamente acreditados ante el IMSS.
- Número de registros ante el IMSS.

Tanto la ley como el reglamento del IMSS, sancionan al patrón que omite inscribir a sus trabajadores dentro del término legal correspondiente y además, de acuerdo con diversos artículos de esta Ley, que obliga al patrón a enterar al Instituto Mexicano del Seguro Social el capital constitutivo de las pensiones y prestaciones correspondientes, que no son otra cosa que una cantidad cuyo interés produzca al IMSS, rendimiento tal que permita cubrir al trabajador las pensiones correspondientes.

El trámite de la afiliación de un trabajador al IMSS puede:

resumirse en los siguientes puntos:

- Obtener del propio IMSS las formas de afiliación correspondientes.
- Recabar de los trabajadores los datos a que se refiere el Art. 6 Fracc. I del Reglamento del Seguro Social en lo relativo a la Afiliación de Patrones y Trabajadores, y el patrón, los datos a que se refiere la Fracc. II del propio artículo.
- Presentar los avisos a las oficinas generales del IMSS en el Distrito Federal o a las delegaciones o subdelegaciones correspondientes en el interior de la República, el mismo día en que se contrata al trabajador o a más tardar dentro de los cinco días siguientes, obteniendo la copia con el acuse de recibo correspondiente.
- La copia con el acuse de recibo deberá figurar en el expediente personal del trabajador. Debe avisarse al departamento, que se encargue de la elaboración de las nóminas la fecha de ingreso del trabajador, así como el grupo de cotización en el Seguro Social a fin de que se le haga los pagos y descuentos respectivos.

Los trabajadores civiles de la Federación, del Distrito y los Territorios Federales y los Organismos Públicos que acuerde el Ejecutivo; quedan integrados en el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (ISSSTE). Tales organismos deberán remitir al Instituto, dentro de los quince días siguientes, los movimientos que por altas, bajas o cambios de sueldo, afecten a los trabajadores.

- c) ELABORACION DE UN REGISTRO DE PERSONAL: este procedimiento debe de realizarse de acuerdo a las necesidades de cada organización; es por ello que sólo se hace una breve mención de dos registros que normalmente se realizan al ingresar el trabajador; éstos son:

* EXPEDIENTE.

* HOJA DE SERVICIOS.

- * EXPEDIENTE: estará integrado con todos aquellos documentos que formen el historial del trabajador en la organización como son:

- Solicitud de Empleo.
- Copia del Contrato de Trabajo.
- Avisos de altas al sindicato.
- Avisos de altas al IMSS.
- Registro Federal de Causantes (RFC).

- Aumentos de sueldo.
- Calificación de méritos, castigos, etc.

Todos estos elementos se plasmarán una carpeta designada a cada uno de los trabajadores. Por ética profesional y para evitar un uso inadecuado de la información; no es recomendable que el estudio psicológico (reporte de entrevista, pruebas psicológicas, etc.), y el reporte del examen médico así como el resultado del estudio económico-social formen parte de este expediente.

- * Hoja de Servicios: El fin que se busca es contar con una hoja en la que se pueda incluir en forma resumida y clara los datos más importantes acerca del trabajador en lo que se refiere a:

- Detalles personales.
- Escolaridad.
- Antecedentes de trabajo.
- Promociones y transferencias.
- Calificaciones de mérito y control de asistencia.
- Capacitación, desarrollo y superación.

Esto permite una consulta rápida de las características primordiales del trabajador. Realmente el conjunto de hojas de servicio arroja una parte importante del inventario de recursos humanos.

- d) OTRAS ACTIVIDADES: en este punto se contemplan aquellas acciones encaminadas a reforzar la fase de inducción, entre estas se incluye:

- Reunión con el personal de nuevo ingreso (mesa redonda, el día de su contratación); "primer día de trabajo".
- Información y explicación amplia sobre el contenido del Manual de Bienvenida que contiene los siguientes puntos:
 - Historia de la Organización.
 - Objetivos de la Organización.
 - Horario, días de pago, etc.
 - Artículos que se producen o servicios que se prestan.
 - Estructura de la organización localizando el puesto en cuestión.

- Políticas de personal.
- Prestaciones.
- Ubicación de servicios: comedor, consultorio médico, etc.
- Reglamento interior de trabajo.
- Pequeño plano de las instalaciones.
- Información general, que puede representar interés al nuevo empleado.
- . Evaluación (mediante cuestionario elaborado expofeso para investigar la información que el personal pueda retener en la sesión recibida durante su ingreso).
- . Visita a la planta o a las instalaciones, a fin de que los nuevos empleados se familiaricen con la disposición física de los locales.
- . Presentación ante los representantes el sindicato (en caso de existir éste).
- . Presentación con parte del personal de la organización, especialmente con aquellos de otros departamentos con los cuales se tendrá contacto o relaciones (vigilancia, personal del comedor, cajero, etc).
- . Información otorgada por el Gerente de Area, Jefe de Departamento y/o Sección, o Supervisión de Area.
- . Presentación del nuevo empleado a los demás miembros del departamento. De ser posible es recomendable nombrar un compañero que lo auxilie en los detalles que sea necesario conocer más a fondo.
- . Información acerca de los detalles propios para la elaboración del trabajo y que refuercen o amplien lo visto en la sesión de bienvenida.
- . Entrevista de ajuste (al término de su primer contrato o a un cierto plazo fijo), es efetuada generalmente por el Jefe de Sección o Departamento al que pertenece y a la vez por el responsable de la Gerencia de Personal, con la finalidad de conocer si los procesos de selección y adaptación han sido adecuados, o bien a fin de localizar las desviaciones en el procedimiento.

El objetivo de la inducción será capacitar de la mejor forma al nuevo empleado en relación a los derechos y obligaciones que éste como

3.4 ADIESTRAMIENTO.

Para que una persona pueda aplicar sus conocimientos, experiencias y habilidades en forma eficiente en el puesto en el que se lo ha asignado, habrá de pasar por un período de adiestramiento en el que se le dará a conocer en detalle todo lo necesario para que pueda desarrollar sus funciones eficientemente. Es muy importante que se detecten todos los aspectos que se relacionen con sus actividades, por las personas que son directamente responsables de los resultados que deba lograr; estos aspectos tendrán que analizarse cuidadosamente ya sea por el mismo personal de la línea o por quienes tienen una función de apoyo, para que se determinen programas viables y que junto con los especialistas en capacitación estructuren con detalle los métodos de enseñanza apropiados tanto teóricos como prácticos.

Es necesario que se determine a quién se va a adiestrar. Como ejemplo veamos como podría establecerse el adiestramiento de un jefe en una industria. La preparación de funcionarios es una inversión que requiere planeación, orientación cuidadosa y un juicio maduro para obtener mejores resultados, formar jefes es la aplicación de esfuerzos planeados para ayudar a conseguir, conservar y mejorar funcionarios para que el grupo administrativo pueda alcanzar más eficazmente los objetivos de la industria, por lo tanto, hay necesidad de formular un

programa que podría integrarse como sigue:

- a) Determinar que funcionario se necesitan y para que fines.
- b) Formar un juicio de los funcionario existentes y determinar tentativamente los que se necesitan para puestos nuevos y para vacantes.
- c) Adiestrar candidatos en técnicas administrativas. Una condición en el adiestramiento de candidatos a puestos administrativos que también es necesaria es el que los aspirantes lleven en sí mismo un fuerte anhelo de adquirir habilidades y conocimientos, a continuación se muestra algunas formas de adiestramiento existentes en la práctica:
 - . Rotación de personal: este proceso consiste en entrenar al candidato en cada una de las áreas de la industria considerando que no debe permanecer en cada una de ellas más de tres semanas.
 - . Cursos intensivos: consistente en enviar al candidato a tomar cursos sobre las labores que está desarrollando.
 - . Cursos de correspondencia: de instituciones serias en las cuales, tendrá oportunidad el candidato de estudiar todo aquello que se refiere a su trabajo.

A través del adiestramiento en primer término, se busca el cumplimiento legal especificado en el Art. 123 Constitucional, Inciso "A", Fracc. XII, en el que se indica su obligatoriedad. En segundo lugar, intenta acrecentar el capital humano; tanto en beneficio del empleado como del patrón, con el objeto de obtener una mayor eficiencia y rendimiento en su desempeño laboral. Finalmente a través de este proceso (el principal); se intenta proporcionar todos los medios para que la persona elegida pueda enfrentarse en las mejores condiciones al desempeño de su trabajo.

3.5 CAPACITACION.

Algunas veces, el personal que ya se encuentra trabajando en un puesto determinado no dá los resultados que se esperan, o bien puede realizar eficientemente sus funciones.

Para lograr conocer los aspectos que pueden mejorarse en el desempeño de un puesto es necesario tener una definición objetiva y operativa del puesto, así como un análisis detallado de las personas que lo ocupan, de tal forma que se tenga que contar con un indicador de comparación entre ocupante y puesto para identificar aquellos factores que puedan mejorarse, para que una vez identificados y cuantificados por los responsables del área, se estructuren junto con los especialistas en capacitación aquellos programas que permitan al empleado minimizar sus deficiencias.

Para la relación de lo anterior existen diversas técnicas de capacitación como son:

- a) Conferencias participativas.
- b) Método de estudio de casos y representación de papeles.
- c) El método de conferencias.
- d) Dirección.
- e) El laboratorio de entrenamiento.
- f) La instrucción programada, etc.

De las técnicas mencionadas anteriormente, las más idóneas para los funcionarios de una industria serían las siguientes:

a) CONFERENCIAS PARTICIPATIVAS.

b) METODOS DE ESTUDIO DE CASOS Y REPRESENTACION DE PAPELES.

- a) CONFERENCIAS PARTICIPATIVAS: En este proceso, los participantes "sesionan" para analizar puntos de interés común. Las sesiones se suelen utilizar como un proceso grupal para modificar actitudes y comportamientos o bien sirven simplemente como intercambio de información y conocimientos entre varios individuos.

El éxito de estas sesiones como técnicas de capacitación depende en gran medida del tamaño del equipo, del interés común en el tema que se analice, y de la habilidad del instructor para llevar al grupo a tomar decisiones y actuar. Por lo que el tamaño del grupo debe ser lo suficientemente pequeño como para permitir que participen todos los individuos y se comprometan personalmente en las discusiones.

- b) EL METODO DE ESTUDIO DE CASOS Y REPRESENTACION DE PAPELES: El estudio de casos, se basa en la creencia de que la capacidad administrativa se pueda optimizar mediante el estudio, observación y análisis de casos concretos (reales o ficticios) que presenta puntos o problemas que requieren soluciones o acciones por parte del capacitado. El estudio de casos es principalmente útil como técnica de capacitación para los supervisores y es especialmente valioso como una técnica para desarrollar las actitudes en la toma de decisiones y para ampliar las perspectivas del capacitado. Este se ve forzado a desarrollar un razonamiento para resolver problemas, el cual se proyectará cuando afronte problemas en el desempeño de sus propias obligaciones de supervisión.

Por otra parte la representación de papeles utilizada por separado o paralela al estudio de casos, permite y facilita el estudio de las actitudes y el desarrollo factible de las aptitudes de interacción. Generalmente, se le presenta un problema o situación al sujeto y se le pide que plantee soluciones para este, según piense que lo harían las personas involucradas. La representación de papeles y dramatización normalmente abarca cierta cantidad de personas, cada una representa un papel en el ambiente en que se efectúa la capacitación.

Por lo que el objetivo principal de la capacitación es proporcionar los medios necesarios para que las personas puedan llevar a cabo las funciones de sus puestos en la forma más eficiente posible.

3.6 DESARROLLO.

En la mayor parte de los casos, se evalúa el desempeño que tiene una persona en su puesto, se determinan varios factores que suelen ser desarrollados, aunque de momento el puesto que ocupa no requiere de una complejidad mayor.

Dado el caso en que debe ser promovido de su puesto, requiere nuevos conocimientos, o bien cambios en las personas que ocupan dichos puestos, los factores que se desarrollarán primordialmente serían el de cambiar las actitudes y debilidades de interacción entre los individuos integrante de la organización. A este cambio de actitudes y hábitos se le suele llamar "cambio en el clima organizacional". Después del cambio los miembros de la empresa estarían dentro de una estructura mental apropiada para resolver problemas, afrontar conflictos, formular políticas y mejorar más eficazmente los asuntos operacionales. En otras palabras esta tendencia de prioridad al desarrollo de las interacciones interpersonales. A través del mejoramiento de las reacciones de estas interacciones se hace posible un desarrollo de las potencialidades de la organización y de sus miembros a nivel individual.

El objetivo principal del desarrollo es el de proporcionar los sistemas y medios prácticos necesarios para que el personal se prepare adecuadamente en aquellos factores que, por sus características personales, pueda realizar en forma más compleja a la que su puesto actual le requiere.

3.7 PLANEACION.

Teniendo en cuenta que las personas no deberán permanecer en forma estática por la dinámica misma de la organización dirigida principalmente por los Programas de Planeación Gerenciales de la Dirección de Planeación, es necesario capitalizar el potencial existente en el personal para que la empresa esté en posibilidad de hacer frente con su recurso humano al crecimiento que está presentando.

Es importante que se elaboren programas de desarrollo al personal (contando con la coordinación de los grupos de línea y/o apoyo) de la dirección, planeación y que los mismos expertos en desarrollo permitan que la gente pueda realizar una carrera dentro de la industria en base a las necesidades futuras.

Para llevar a cabo este objetivo se debe contar con un inventario de recursos humanos que nos permita conocer las experiencias, habilidades, conocimientos e intereses de la persona, de tal manera que pueda cubrir los puestos que vayan quedando o se encuentren vacantes.

Por ende será necesario planear los recursos de entrenamiento para lograr el objetivo principal de una industria.

3.8 PRODUCTIVIDAD.

Es el resultado de las técnicas descritas anteriormente y se encargará de definir modelos de productividad y eficiencia que sirvan de meta y superación constante al personal.

El objetivo primordial que persigue es elaborar, en forma sistemática y coordinada, metas que sean alcanzables para que el resultado de las funciones, tanto individuales como de grupo se puedan superar y lograr la máxima productividad posible.

3.9 INSTRUMENTOS DE APOYO.

Para que todas estas técnicas logren sus objetivos en la práctica cotidiana, es necesario que se establezcan medidas que sirvan de incentivo para que el personal sienta un reconocimiento al esfuerzo que deba hacer. Por lo que se considera necesario estudiar un sistema de compensación para funcionarios mediante el cual se logre un trato más justo al otorgar mejores condiciones a quienes por su interés y logros merezcan tener mayor reconocimiento, que aquéllos que únicamente cumplen con sus asignaciones. Además, se deberá tener en cuenta los rangos de compensación que existan en el mercado laboral, de tal forma que cumpla con el objetivo de proporcionar entre el personal clave de la empresa el deseo de pertenecer a ella; motivado por una situación económica más satisfactoria y una ubicación adecuada.

de acuerdo a sus características.

Por lo anterior, el objetivo principal de los instrumentos de apoyo será el de crear un ambiente de motivación, tal que permita a los diversos elementos dentro de la función de desarrollo lograr sus objetivos en la práctica diaria.

CAPITULO IV

PROGRAMA DE TRABAJO DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS EN EL
SECTOR INDUSTRIAL

Para poder llevarse a cabo la integración de todas las técnicas que involucran la función de desarrollo, será necesario formular una estructura básica de acuerdo con el siguiente Plan de Trabajo, que deberá incluir:

4.1 INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS

Se elaborará un sistema mediante el cual se pueda obtener y mantener al día los datos más relevantes del personal.

Uno de sus objetivos es inventariar al personal presente y determinar como dará abasto a las necesidades presentes y futuras de la administración de la industria.

Si no existe toda esta información en registros, hay que pedirle directamente a las personas, esta información incluirá datos relacionados con: edad, salud, educación formal e informal, experiencias de trabajo detallada en el puesto que ocupa actualmente, y en los anteriores o previos en otras compañías, pues es común encontrar que hay personas con experiencia muy valiosa, obtenida en otros lugares, que no se utiliza. La experiencia se debe examinar en

términos de responsabilidad de trabajo y no simplemente por el análisis de los títulos de una persona.

Este análisis es de gran importancia, pues nos proporcionará los conocimientos que un trabajador tiene de la industria y nos permitirá conocer la actuación que han tenido en el tiempo que han prestando sus servicios; esto disminuirá el período de entrenamiento y, lo más importante, contribuirá a mantener alta la moral del personal que ya trabaja en la industria, al permitir que cada vacante signifique la oportunidad de uno o varios ascensos. Un inventario de recursos humanos deberá contener los datos que se mencionan en el cuadro siguiente:

INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS

1. Número de personas en cada categoría y en cada departamento.
2. Edades de las personas.
3. Actitudes de cada persona hacia su trabajo y hacia su organización.
4. Nivel de eficacia de cada persona de acuerdo a las normas establecidas.
5. Objetivos personales de cada uno de los miembros de la organización.
6. Nivel de conocimientos y habilidades de cada persona para su trabajo y otros trabajos.
7. Orientación profesional o vocacional de cada persona.
8. Sustitutos potenciales para cada puesto dentro de la organización.
9. Sustitutos potenciales para cada puesto fuera de la organización (en forma colectiva, no individual; por ejemplo, para el puesto de

tornero los sustitutos pueden localizarse entre los egresados de los Centros de Capacitación para el Trabajo Industrial de la Secretaría de Educación Pública; otras fuentes de reclutamiento, etc.).

10. Tiempo necesario de capacitación para los sustitutos potenciales internos.
11. Tiempo necesario de capacitación para los sustitutos potenciales externos.
12. Tiempo necesario de capacitación para una persona.
13. Índices de rotación para cada categoría y departamento. Estudio de tendencias, factores cíclicos, estacionales y aleatorios.
14. Índices de ausentismo para cada categoría y cada puesto. Estudio de tendencias, factores cíclicos, estacionales y aleatorios.
15. Movilidad ascendente del personal.
16. Otros datos que no se consideren importantes pero sí, necesarios.

4.2 ANÁLISIS, DEFINICIÓN Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Se determinarán las formas de descripción más adecuadas a nuestras necesidades y se entrenará al personal de las diferentes áreas de la industria; para que se elaboren estas descripciones y se mantengan al día.

Recibiendo la requisición del personal, se recurrirá al análisis de puestos, con el objeto de determinar los requerimientos que debe satisfacer la persona, para ocupar el puesto eficientemente. En caso de no existir dicho análisis deberá procederse a su elaboración para poder precisar que se necesita. El análisis de puesto nos dice la forma de la pieza que falta.

La descripción de puestos es esencial para crear estándares de desempeño contra los cuales podemos realizar estimaciones periódicas. Las estimaciones anuales o semianuales son útiles para establecer el desempeño y también el potencial del individuo. Este potencial no se puede pronosticar por un tiempo ilimitado. Son útiles para determinar si existe o no potencial para alcanzar el siguiente nivel. Al hacerlo se confirma si el programa de desarrollo debe incluir conocimiento para el puesto futuro o limitarse al presente.

Un modelo del análisis de puestos se describe a continuación:

MODELO DE ANALISIS DE PUESTOS

ENCABECADO:

FECHA:

1. Nombre del puesto: RELACIONES OFICIALES.
2. Cuál otro nombre suele dársele: RELACIONES, GESTOR.
3. Hay en la empresa puestos muy semejantes: () SI. (X) NO.
4. Dónde está ubicado el puesto que se está analizando: Piso: SEGUNDO; Departamento: LEGAL; Sección: RELACIONES OFICIALES.
5. Quién es el jefe inmediato: GERENTE.
6. Cuántos y quiénes son los trabajadores a sus órdenes: NINGUNO.
7. A que otros funcionarios o jefes, informa acerca de las actividades a su cargo: GERENCIA DE MEXICO, GERENCIA DEL AREA, DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD DEL AREA y GERENTES DE VENTAS.
8. De qué información se trata: DE LAS INTERNACIONES DE LOS EXTRANJEROS, DE LOS ASUNTOS ADUANALES Y TODO LO RELACIONADO CON LAS OFICINAS GUBERNAMENTALES, ASI COMO CON LOS CONSULADOS DE LOS PAISES QUE FORMAN EL AREA.

9. Tiene trato con personas ajenas a la empresa, como proveedores, clientes, etc.: PERSONAL EJECUTIVO DEL GOBIERNO Y CONSULES.
10. Cuál es su jornada normal de trabajo: DE 8:30 HRS. a 17:30 HRS. DE LUNES A VIERNES; ALGUNOS DOMINGOS Y DIAS FESTIVOS.
11. Cuál es su hora de descanso o para tomar alimento: DE 15:00 HRS. a 16:00 HRS.

4.3 BOLSA DE TRABAJO

Se elaborará un sistema mediante el cual se podrá obtener información inmediata de las personas en las que se tiene interés por sus características especiales, para que formen parte de la organización una vez que existe un puesto vacante que se adecúe a sus características.

La fuente de abastecimiento más cercana es la propia industria en relación a las amistades, parientes o familiares del propio personal.

4.4 FUENTES DE TRABAJO

Se iniciarán y se mantendrán contactos con aquellas fuentes de trabajo o medios de reclutamiento que ayuden a conseguir candidatos viables.

En este caso tenemos a las agencias de empleo, medios publicitarios, universidades, bolsa de trabajo, etc.

A continuación se detalla una lista de fuentes generalmente reconocidas. Consideremos cada una en términos de su utilidad potencial para ciertos tipos de contratación de personal:

EJEMPLOS DE FUENTES PARA CONTRATACION DE PERSONAL

- Anuncios:
 - Periódicos (Clasificados y desplegados).
 - Revistas técnicas.
 - Correo.
 - Radio y Televisión.
 - Carteles.
 - Viajes de reclutamiento.
- Agencias de empleo:
 - Administradas y sostenidas por el gobierno (federal y estatal).
 - Privadas (locales, nacionales o afiliadas).
 - Empresas de inversión o consultoría.
- Grupo de egresados:
 - Escuelas de Enseñanza Superior, Universidades, Instituciones Técnicas y Escuelas Industriales.
 - Oficinas de colocación de alumnos o bolsa de trabajo.
 - Asambleas y convenciones de sociedades técnicas.
 - Organizaciones sociales de colocaciones.
- Militares Retirados:
 - Actividades de colocación de las Asociaciones de oficiales retirados, nacionales y regionales.
- Invitaciones:
 - Reclutamiento entrecontinental o en ultramar.
 - Recomendados de empleados.
 - Cambios dentro de la compañía.
 - Investigaciones por escrito.

4.5 TECNICAS DE ENTREVISTA DE SELECCION

Se establecerán técnicas adecuadas para la entrevista de selección que permitan obtener, mediante una relación interpersonal, los datos más

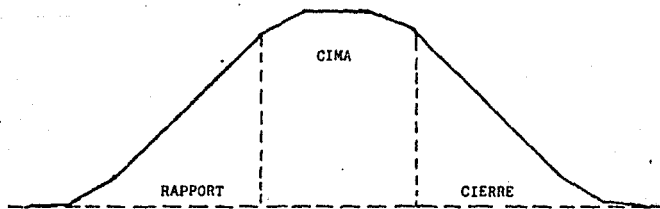
relevantes de los candidatos.

Para que una entrevista sea efectiva, es necesario que se establezca una corriente de simpatía y aceptación entre el entrevistado y el entrevistador. Esto lo conseguirá más fácilmente el entrevistador si, además de las fórmulas usuales de cortesía, emplea un lugar en donde poder hablar tranquilamente, sin interrupciones y sin convertir la entrevista en un "remedo de interrogatorio policiaco".

Las fases que debe contener una entrevista son las siguientes:

- a) Rapport: Tiene como propósito disminuir las tensiones del solicitante, y debe prevalecer durante toda la entrevista.
- b) Cima: Se refiere a la realización de la entrevista propiamente y através de ella van a explotarse las áreas que se mencionarán de manera general y que servirán también para la elaboración de la solicitud. Como por ejemplo: Historia laboral, educativa, personal; tiempo libre, proyectos a corto y largo plazo (ver esquema).

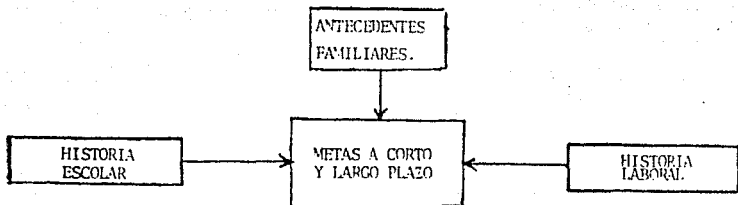
ESQUEMA EN RELACION A UNA ENTREVISTA



FASES DE LA ENTREVISTA

ESTA COPIA NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

DESENVOLVIMIENTO DE LA ENTREVISTA DE EMPLEO



Con la entrevista se pretende "detectar" de manera general y en el **inicio** de tiempo posible, los aspectos más ostensibles del candidato y su relación con los requerimientos del puesto; por ejemplo: apariencia física, facilidad de expresión verbal, habilidad para relacionarse, etc., con el objeto de descartar a aquellos candidatos que no reúnan los requisitos del puesto que se pretende cubrir. Se le debe informar también la naturaleza del trabajo, el horario, la remuneración ofrecida, las prestaciones, a fin de que el decida si le interesa seguir adelante con el proceso.

Se debe tener en cuenta que la primera entrevista será uno de los medios por los cuales el personal recibirá sus primeras impresiones directas sobre la industria, y que la primera impresión sea la que más perdure. Se debe buscar la política que norme la forma de establecer estas primeras comunicaciones con el personal para causarle una buena imagen que siempre deberá basarse en la realidad.

Hay que considerar que aún cuando el aspirante no sea contratado, se lleva una buena imagen de la industria.

El entrevistador debe preparar el ambiente en donde se realizará la entrevista, en dicho ambiente se incluye la actitud del entrevistador la cual deberá ser informal, relajada, para que facilite la actitud positiva del solicitante.

Las comunicaciones iniciales que se deben establecer con personal de nuevo ingreso son las que se refieren principalmente a la política de inducción de trabajo y al diseño del manual de bienvenida, a través de estos dos medios que habrán de combinarse entre sí y comunicar al nuevo personal los siguientes puntos básicos:

- a) Bienvenida.
- b) Información general sobre lo que es la industria (breve historia, situación en el mercado, qué produce o vende, objetivos, políticas, planes generales, etc.).
- c) Orientación sobre su trabajo.
- d) Orientación general (presentación ante su jefe inmediato, subordinados y compañeros, horarios de trabajo, lugar y día de pago, etc.).
- e) Orientación sobre prestaciones otorgadas por la industria, y sobre las reglas y normas principales a cumplir.

El resultado y conclusiones de la entrevista deben ser redactadas inmediatamente después de concluida ésta, para no omitir ninguna información que distorcione el resultado logrado. A continuación se representa en forma gráfica de una entrevista:

V A C A N T E

	Hacerlo	Análisis del Puesto	CONSULTAR especificaciones	
		HACERLA	Valuación del puesto	DETERMINAR remuneraciones
		Comparar especificaciones y remuneración con inventario de recursos humanos.		
	RECLUTARLO	Hay candidato en la organica.	PROMOVERLO	
	Requisitos mínimos	ENTREVISTA		
		Existe interés de ambas partes	TEST Y PRUEBA PRACTICA	
			Satisfactorios	ENTREVISTA CON JEFE
	Investig. de Anteced.			Satisfactoria
	Satisfact.		EXAMEN MEDICO	
	Tenerlo en reserva para otra oportunidad.		Satisfactorio	Comparar los resultados de este candidato con los resul- tados de los demás.
			Es el más adecuado	CONTRATARLO
			Entrevista de Ajuste y cri- terios de eficiencia.	INDUCCION
	REMEDIARLOS	Procesos Adecuados	Inventario de Recursos Humanos.	

O
R
I
E
N
T
A
R
L
O

4.6 PRUEBAS PSICOMETRICAS

En coordinación con los grupos de apoyo y/o de línea, se analizan las baterías de pruebas psicométricas y sus objetivos, valorando aquellas que se usen actualmente en la industria; y esas otras disponibles para poder determinar aquellas que sean más útiles para los diferentes tipos de candidatos que se necesitan.

Las pruebas psicométricas seleccionadas convenientemente, son de valiosa ayuda para medir el potencial y el grado de avance que se espera de una persona. Estas apreciaciones, desde luego pueden cambiar más tarde con base en el desempeño mostrado en los niveles subsecuentes.

Estas herramientas han contribuido exitosamente en la selección del personal.

Si el responsable de la selección de personal no está capacitado en el manejo de las pruebas psicométricas por ética profesional no debe hacerlo sin recurrir a la asesoría pertinente.

Como ejemplo se detalla una parte de una prueba de vocabulario:

EJEMPLO LA FRACCION DE UNA PRUEBA PSICOMETRICA

INSTRUCCIONES: Después de cada frase o expresión hay cinco palabras.

Escriba en la línea punteada en la palabras que signifique lo mismo a

la que está escrita con letras mayúsculas:

1. CIERRE la puerta:
 - a) Entonar.
 - b) Sostenga.
 - c) Encuentre.
 - d) Vea.
 - e) Toque.

2. La pelota REDUCIDA es roja:
 - a) Grande.
 - b) Suave.
 - c) Chica.
 - d) Dura.
 - e) Redonda.

3. Trato de EVITARLO:
 - a) Apoyarlo.
 - b) Vencerlo.
 - c) Impedirlo.
 - d) Negarlo.
 - e) Explicarlo.

4. Debemos SIMULAR interés:
 - a) Aparentar.
 - b) Desarrollar.
 - c) Destruir.
 - d) Obtener.
 - e) Proteger.

5. Una persona FATUA:
 - a) Insincera.
 - b) Desagradable.
 - c) Noble.
 - d) Estúpida.
 - e) Energica.

4.7 PRUEBAS TÉCNICAS

Se analizarán los exámenes que se llevan a cabo actualmente, se revisarán aquellos que, de acuerdo con los grupos de apoyo y/o de

línea, se estimen inadecuados y se elaborarán los exámenes o tipos de pruebas convenientes que puedan detectar más objetivamente los conocimientos técnicos de los candidatos.

La realización de dichas pruebas las efectúa habitualmente el futuro jefe inmediato, con el fin de comprobar si el candidato tiene los conocimientos y experiencia que el puesto exige.

Las condiciones fundamentales que hay que tener en cuenta al establecer el examen psicométrico son:

- a) Que los test sean discriminativos.
- b) Que estén tipificados o normalizados.
- c) Que sean fiables.
- d) Que sean válidos.

4.8 PROGRAMA DE ADIESTRAMIENTO, CAPACITACION Y DESARROLLO

En esta fase se elaborarán los programas pertinentes en relación al adiestramiento, capacitación y desarrollo del personal, según las prioridades existentes en una industria, para hacer frente a las necesidades ya conocidas y a todas aquellas que resulten de la investigación que el Lic. en Administración de Empresas realice en un momento determinado.

A continuación se establece un esquema en relación a estos programas que involucren diferentes puntos para lograr el objetivo de estos, y al mismo tiempo aportar de manera simultánea diferentes elementos que influyan en el proceso de retroalimentación para la mejora de dichos lineamientos.

ESQUEMA DE LA FUNCION DE ADIESTRAMIENTO Y
CAPACITACION

Relaciones Indus-
trialles.

Apoyo y/o Línea Elaboración Programa
Programa de Inducción Administración y Coordinación del Programa de Inducción.

Def. de Formas y Métodos de Operación. Localización de Fuentes de Información. Coordinación Organización y Administración de Programas

Identif. del Tipo y Profundidades de Conocimientos Necesarios. Elaboración del Material Didáctico y Planes de Estudio. Control de Actividades de Enseñanza (Interna y Externa).

Establecimiento de Objetivos y Niveles de Enseñanza. Investigación de Procedimientos y Métodos de Enseñanza.

E X A M E N E S

Elaboración de Programas de Adiestramiento y Capacitación (Teóricos y Prácticos).

Valuación Preliminar de la Persona.

Revisión y Afinación de Programas.

Análisis de necesidades a corto plazo.

Elaboración del calendario.

Supervisión y Valuación de Resultados.

Cursos de Acción Individuales y generales.

Personal Capacitación.

Retroalimentación análisis sobre mejoras a programa.

4.9 PROGRAMA DE PLANEACION INTEGRAL DE RECURSOS HUMANOS

Se elaborará un sistema que permita planear la carrera individual del personal a corto y mediano plazo, de acuerdo con características personales y necesidades de la industria. La Planeación de Recursos Humanos debe tener como fundamentos datos que permita tener una proyección de las necesidades futuras de la industria.

Es necesario considerar los pronósticos sobre los que se espera ocurrirá en el medio ambiente de la industria, pues ésto influirá sobre ella.

También es necesario tomar en cuenta el crecimiento del producto nacional bruto, del ingreso de la población de la industria o del ramo en particular donde se localice la actividad de la industria, de la demanda de productos o servicios, etc. Debe quedar incluido el pronóstico del porcentaje de ocupación, de la composición ocupacional de la población económicamente activa, la composición por edades la demanda de mano de obra, etc.

Con estos datos se determinarán en forma definitiva un marco de referencia general.

4.10 INSTRUMENTOS DE APOYO

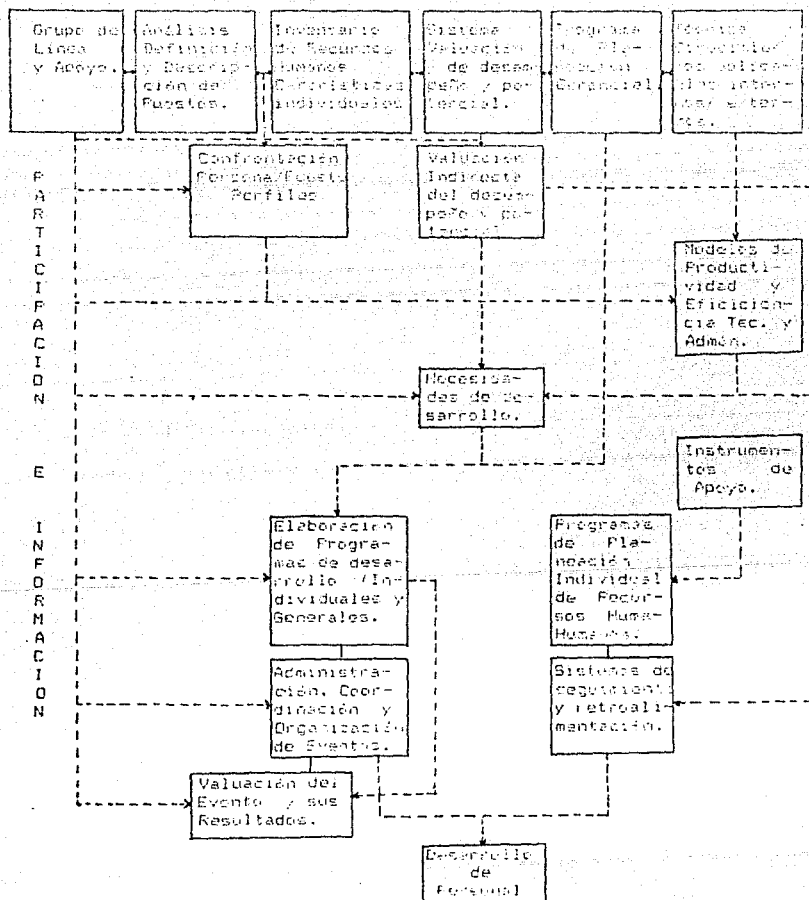
Se elaborarán estudios tendientes a estructurar sistemas y programas de compensación individual, tanto de percepción económica como otros de diferente índole, destinados a promover un ambiente motivacional que fomente el desarrollo integral de los funcionarios.

Para la iniciación de la función integral de desarrollo se contará con un especialista en sistemas de detección de necesidades que deberá tener la suficiente habilidad para poder desarrollar e implantar los programas más adecuados descritos anteriormente. El puesto que ocupará esta persona, es el de Gerente de Desarrollo Integral de Recursos Humanos.

Aunque se desempeñarán en esta Gerencia, parcialmente, algunas de las funciones que actualmente se tienen localizadas en otras áreas, estas habrán de completarse con actividades que serán necesarias para apoyar en forma más técnica la función que se le ha encomendado a la Subdirección de Relaciones Industriales.

Posteriormente, una vez que el volumen de trabajo sea lo suficientemente grande que requiera más elementos, se estudiará la posibilidad de contratar más personal con las características necesarias para el adecuado desempeño de las funciones que habrán de llevarse a cabo. Ver esquema.

ESQUEMA DE LA FUNCIÓN DE DESARROLLO



Todos estos aspectos en conjunto redituaran en el buen funcionamiento de cualquier industria que intente un éxito en beneficio de todas y cada uno de los elementos que integran a la misma.

CONCLUSIONES

Por medio de la presente investigación se pueden deducir múltiples aspectos que justifican el planteamiento inicial de nuestra hipótesis.

En esta, se establece la definición del término "RECURSOS HUMANOS", como un vocablo de reciente formación, sin olvidar que su verdadero origen, se remonta en el seno de la antigüedad a través de la integración de las organizaciones que cumplen con el esfuerzo humano para el logro de sus objetivos.

La ADMINISTRACION CIENTIFICA como tal, surge al proponer la coordinación a través de la dirección y por lo tanto favorecer el mejor empleo de los recursos humanos que intervienen en el desarrollo del propio trabajo; hasta llegar a considerarse como un proceso multidisciplinario que requiere la presencia de diversos factores en el área del conocimiento.

A este respecto, el PROFESIONAL en ADMINISTRACION, deberá ser una persona cuya capacidad cognoscitiva, sea tal, que le permita conjugar con profundidad suficiente las diferentes actividades funcionales si se encuentra en una posición jerárquica y cooperar con ellas cuando se encuentre en algunas de sus funciones, siendo un factor definitivo de desarrollo y no un eslabón del crecimiento desordenado.

El concepto de INGENIERIA, es uno de los términos más empleados en la actualidad, pero al mismo tiempo uno de los conceptos más difíciles de

definir, por hallarse en plena fase de evolución; cuyo objetivo inmediato es favorecer el logro de bienes y servicios para un mercado y su fin mediano estará determinado de acuerdo a lo que se busca en la producción de esos bienes y servicios. En relación a este proceso, la industria familiar representa un sistema especial de tipo oficial, al mismo tiempo que la pequeña industria integra los elementos que cubren los espacios de las demás industrias, produciendo los productos que para otras no son rentables. En la mediana industria se vislumbra un mercado en expansión que muchas veces puede ser parte de una gran industria; que al integrarse puede ser considerada como un gran mercado. A través de ella, el LICENCIADO en ADMINISTRACION, deberá poner en marcha los planes de trabajo, que a su juicio considere los más adecuados; ordenando, observando, inspeccionando y registrando los progresos, de modo que pueda conocer la diferencia existente entre lo planeado y los resultados reales llegando a desempeñar diversas actividades según lo requiera la propia industria.

Para el Lic. en Administración, la actividad del personal deberá ocupar un lugar primordial entre las funciones del mismo, cuyas características de desarrollo a corto plazo en forma acelerada, exigen al departamento de personal incrementar al máximo su capacidad para proveer al elemento humano adecuado en la diversidad de funciones que se vayan a generar.

Para el logro de estos objetivos es conveniente establecer un modelo en relación al PROCESO DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS, que deberá incluir en su etapa inicial: la fase de reclutamiento y

selección, acompañada de la fase de contratación, seguida de adiestramiento y capacitación a través del empleo de una planeación e instrumentos de apoyo idóneos con el objeto de favorecer el desarrollo y la productividad.

Para mostrar a los dirigentes de las organizaciones la forma de aplicar el Proceso de la Administración de Recursos Humanos y considerar que el éxito de las organizaciones depende en gran parte de la capacidad de atraer y mantener empleos competentes, fué necesario planear un programa de trabajo en el AREA DE RECURSOS HUMANOS aplicable al SECTOR INDUSTRIAL que similar al anteriormente descrito, deberá incluir: un inventario de recursos humanos, una análisis y descripción de puestos que mediante una bolsa de trabajo estructurada y el establecimiento de técnicas de entrevista de selección a través de pruebas psicométricas adecuadas, permitan seleccionar al candidato idóneo y con ello a un equipo de personal que responda a las demandas exigidas por una industria y a través de un mecanismo de retroalimentación basado en los instrumentos de de Recursos Humanos y en una planeación integral que puedan establecer programas de adiestramiento, capacitación y desarrollo; en beneficio del binomio trabajador-industria.

BIBLIOGRAFIA

- Ponce Reyes Agustin. "Administración de Empresas Teoría y Práctica". México, Edit. Limusa Wiley S.A., 1972.
- Arias Galicia Fernando. "Administración de Recursos Humanos". México, Edit. Trillas, 1973.
- Mastreta Gustavo E. "Administración de la Producción". México, Edit. Limusa, 1973.
- Kleingbeckel H. "Análisis y Planificación de la Pequeña y Mediana Empresa". México, Edit. Sagitario, 1974.
- Martínez del Campo M. "Factores en el Proceso de Industrialización". México, Edit. Fondo de Cultura Económica.
- Hompeo E.H. "Dirección de Plantas Industriales". México, Edit. Fondo de Cultura Económica.
- Mercado Salvador. "Administración Aplicada, Guía Práctica de la Gerencia". México.
- Harris O. Jeff Jr. "Administración de Recursos Humanos".
- Velez Kuri Uriel. "Administración de Personal". México.
- Mendieta Alatorre A. "Análisis de Puestos". México, Tesis, 1974.
- Jerome P. Cohen. "The Financial Manager". E.U.A., Edic. Harper and Row Publisher.
- Grupo Editorial. "Capacitación del Personal". México, Edit. Grupo Editorial Expansión.
- Universidad de Harvard. "Folleto el Porqué, el Personal y las Supervisiones". Universidad de Harvard.
- Infran. "Plan de Desarrollo Integral". México, Biblioteca de Electrodo Infran.