

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

**FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION**

**LA ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS  
HUMANOS EN EL SECTOR PUBLICO**

**Seminario de Investigación Administrativa**

QUE EN OPCION AL GRADO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION  
P R E S E N T A N

MARIO VICTOR CASTAÑEDA ORTIZ

DAGOBERTO MARQUEZ AGUILAR

NORBERTO JUAN MORALES VALLE

VICTOR M. VILLANUEVA FLORES

ASESOR DEL SEMINARIO:

L. A. E. Y C. P. JORGE LUNA DURAN



Universidad Nacional  
Autónoma de México



## **UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso**

### **DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

INDICE  
LA ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS EN EL  
SECTOR PUBLICO

	PAG.
1.- GENERALIDADES	
1.1. Antecedentes	1
1.2. Definición	4
1.3. Objetivos	5
1.4. Importancia de la Administración de los Recursos Humanos	7
1.5. Características de los Recursos Humanos	11
1.6. Aprovechamiento de los Recursos Humanos	14
1.7. Clasificación de los Recursos Humanos	18
1.8. Contribución de otras disciplinas	22
1.9. Aspecto Legal	28
2.- RECLUTAMIENTO Y SELECCION	
2.1. Concepto de Reclutamiento	37
2.2. Proceso de Reclutamiento y Selección	39
2.3. Esquema General del Proceso	42
2.4. Importancia de la Aplicación del Reclutamiento y Selección	48
2.5. Fuentes de Reclutamiento	51
2.6. Concepto de Selección	54
2.7. Principios Fundamentales de la Selección	57
2.8. Etapas de la Selección	60
2.9. Eelementos de la Selección	63
2.10. Normas y Procedimientos	70

3.-	CAPACITACION Y DESARROLLO	
3.1.	Justificación de la Capacitación	74
3.2.	Concepto de Capacitación y Desarrollo	78
3.3.	Finalidad de la Capacitación	82
3.4.	Tipos de Capacitación	86
3.5.	Enfoque del Desarrollo	92
3.6.	Fijación de Metas del Desarrollo	98
3.7.	Elementos del Desarrollo	99
3.8.	Necesidades del Desarrollo	101
3.9.	Limitaciones del Desarrollo	108
3.10.	Comisión Mixta de Capacitación y Desarrollo	109
4.-	APLICACION DE LA ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS Y SU PROBLEMATICA EN EL SECTOR PUBLICO	
4.1.	Planeación de los Recursos Humanos	119
4.2.	Integración y Control de los Recursos Humanos	125
4.3.	Alcance de los Recursos Humanos	130
4.4.	Evaluación de los Recursos Humanos	132
4.5.	Importancia de L.A. en el Sector Público	140
5.-	INTERVENCION DE L.A. EN LA ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS	
5.1.	Funciones	147
5.2.	Responsabilidades	154
5.3.	Estrategias	161
5.4.	Perfil del L.A.	172
6.-	RESUMEN Y CONCLUSION	182
	BIBLIOGRAFIA	187

## CAPITULO I

### GENERALIDADES

#### 1.1. Antecedentes

Cualquier organización por pequeña que sea, necesita buscar siempre la adecuada coordinación y desarrollo de sus recursos humanos, para que de este modo pueda alcanzar los objetivos que ha fijado.

Sin embargo, el lograrlo no es fácil, ya que ello implica el conocer y manejar eficientemente un conjunto de técnicas, programas, funciones y procedimientos; mismos que por resultado de las condiciones del mundo actual, ha sido necesario establecerlos bajo un marco científico, que es la Administración de Recursos Humanos.

Es por ello, que esta Administración se ha convertido en la parte fundamental de las organizaciones, ya que - - a través del paso de los años en la historia del hombre primitivo al moderno, siempre ha tenido en mente la idea de asociarse, para de este modo poder sobrevivir y hacer menos ruda la tarea que implica el lograrlo. El hombre desde un principio tuvo la necesidad de organizarse en grupos, pues vió que de esta manera la unión de su esfuerzo con el de otros y valiéndose de un sin número de técnicas e instrumentos, le per-

mitiría descubrir que le era más fácil el conseguir los objetivos que se proponía alcanzar. Las modernas relaciones humanas, representan combinaciones de los sistemas antiguos con las innovaciones que devienen en las sociedades a través del tiempo. Algunos aspectos de los sistemas antiguos los preservaba la tradición, como es el caso del derecho de antigüedad. En las sociedades primitivas no existían diferencias entre patrones y trabajadores; pues las partes desarrollaban el trabajo conjuntamente, subsistiendo solo las diferencias físicas del sexo.

Se consideraba como factores importantes en los sistemas de autoridad, la experiencia, la edad y el sexo.

Las mujeres como matriarcas y los hombres como patriarcas, ejercían la autoridad básica en lo referente a tomar decisiones.

PERIODO AGRICOLA. En la etapa agrícola que siguió a las primitivas agrupaciones tribales, dominaron las relaciones de trabajo antes mencionadas.

ESCLAVITUD Y SERVIDUMBRE. En la Edad Media, el tipo más simple de relaciones entre patrones y trabajadores era la esclavitud, donde los patrones eran amos, concentrándose en ellos la autoridad, y los trabajadores eran considerados esclavos o siervos.

ARTESANOS LIBRES. Números cada vez mayores de artesanos al obtener la liberación de su estado servil, se convirtieron en trabajadores independientes, especializados y móviles.

EL SISTEMA DE OFICIOS. En este período aparecieron los talleres domésticos, donde los jóvenes o principiantes se obligaban a trabajar como aprendices; y, una vez terminado el aprendizaje, quedaban como oficiales libres, pudiendo contratarse con quienes desearan, o en su defecto instalar su propio taller y convertirse en maestros, artesanos o patronos.

GREMIOS. Los gremios fueron agrupaciones de trabajadores de un mismo oficio, unidos para defender sus intereses por rama de especialidad. Los primeros gremios, aparecieron dentro de las actividades propias del comercio y de las artesanías más vitales.

EL SISTEMA DE FABRICA. El siguiente cambio social lo originó la Revolución Industrial iniciada en el siglo XVI en Inglaterra, sustituyendo la energía orgánica por la inorgánica o mecánica, lo que alteró los sistema gremiales en una producción de carácter consuntivo, hacia una de tipo industrial.

En la actualidad se propende a estimular un interés legítimo en lograr que los empleados cooperen y aporten su máximo esfuerzo, por lo que se les otorga la oportunidad de -

participar en las decisiones concernientes a su trabajo.

## 1.2. Definición

Se tiene al respecto diversas definiciones de diferentes autores.

Administración es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social, añadiendo que la administración, es la técnica de la coordinación, es decir, aquella que busca lograr resultados de máxima eficiencia en la coordinación de las cosas y personas que integran una empresa (A. Reyes Ponce).

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

### Otras Definiciones

Es la ciencia social que persigue la satisfacción de los objetivos institucionales mediante la aplicación de las técnicas y procedimientos en combinación con el esfuerzo humano coordinado para el mejor aprovechamiento de los recursos,-

en beneficio de las empresas y de nuestra economía.

Es la técnica para obtener la máxima eficiencia y -- cooperación en las relaciones humanas de la empresa.

Es el conjunto de principios y técnicas, que buscan destacar el aspecto humano de los integrantes de la empresa, con el fin de obtener la máxima eficiencia en el logro de sus objetivos, armonizados con los intereses particulares y de -- grupo.

Es aquella que engloba todas las funciones relativas al área de personal.

### 1.3. Objetivos de los Recursos Humanos

Las organizaciones son unidades sociales creadas deliberadamente a fin de alcanzar objetivos específicos; para ello cuentan con tres tipos de recursos: materiales (dinero, materia prima y equipos), técnicos (procedimientos e instructivos) y humanos (habilidades, conocimientos, experiencia, mo tivación, salud, etc, de los miembros de la organización). Se debe buscar la conjugación óptima de esos recursos a fin de que la consecución de los objetivos de la organización sea lo más productiva posible; es decir, que obtenga el mayor rendimiento con los recursos disponibles. Toda organización puede considerarse como un sistema; o sea, como una serie de elemen tos cuya interacción dinámica e influencias recíprocas le ha-

cen conservar un cierto estado, mismo que se altera cuando -  
cualquiera de los elementos sufre un cambio, de tal suerte --  
que, por ejemplo, un mayor conocimiento administrativo de los  
miembros de una organización fabril puede acarrear un adelan-  
to en los procedimientos de producción, con la consiguiente -  
elevación de la productividad, la cual tendrá repercusiones -  
en el mercado y, por ende en el nivel económico.

El sistema requiere ciertos insumos (materia prima, -  
dinero, habilidades, esfuerzo, etc.) que son procesados y dan  
lugar a resultados (producción, utilidades, satisfacción de -  
los miembros de la organización, etc.). Generalmente se pres-  
ta atención a los insumos y a los resultados tangibles y se -  
descuidan los intangibles. Este es un defecto de los procedi-  
mientos de medición, por ejemplo: ningún balance indica los -  
activos que tiene la organización en los recursos humanos (ha-  
bilidades, salud, motivación, conocimientos, etc.) como nin-  
gún estado de resultados arroja la ganancia o la pérdida en -  
satisfacción o en motivación de los miembros de la organiza-  
ción, y sin embargo dependerá en gran parte de sus recursos -  
humanos el destino de la organización. Si sus miembros son -  
capaces y pueden enfrentarse con éxito a la mayor competen- -  
cia, si se trata de una organización lucrativa, y de aprove-  
char al máximo los recursos técnicos y materiales de que se -  
dispone, tratandose de cualquier tipo de organización, este -  
podrá lograr sus objetivos, de otra manera fracasará.

En la tarea por alcanzar un desarrollo integral en -

nuestro país, los recursos deben ser aprovechados al máximo, - para así, finalmente alcanzar eficientemente los objetivos como lo indica la siguiente definición de administración:

Es la disciplina que persigue la satisfacción de los objetivos organizacionales contando para ello con una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.

Las organizaciones, a fin de poder funcionar, necesitan satisfacer objetivos organizacionales, dados por el medio y la propia organización. Cada objetivo se dirige a varios - grupos de personas de la siguiente manera:

<u>Objetivo Institucional</u>	<u>Grupos a quienes satisface</u>
Producción y/o servicio	Clientes o usuarios
Social	Miembros de la propia organiza- ción Colectividad Gobierno
Económico	Acreeedores Dueños o accionistas, en su caso Misma organización

#### 1.4. Importancia de la Administración de los Recursos Huma- nos

Dentro de la administración general, existe una área que se dedica al elemento humano, considerado como el común - denominador de la eficiencia de todos los demás factores, ya-

que estos indudablemente son manipulados por los hombres.

Estamos concientes de que el hombre es el elemento más valioso con que puede contar una organización, y que dentro de la misma tiene que satisfacer una serie de necesidades que le son indispensables para su completa realización.

La tarea administrativa del manejo de personal desde un punto de vista práctico y através de los cambios en las relaciones de trabajo, se ejecuta con mayor eficiencia mediante un departamento específico. De ahí la importancia de integrar la administración de recursos humanos en un departamento especializado.

Por lo tanto, dentro de esta administración y para cumplir con su cometido, se encuentran varias funciones, entre las que sobresalen, no por ser las más importantes, sino porque son las más usuales en la empresa mexicana, las siguientes:

Reclutamiento. Es la función encaminada a suministrar personal a la organización comprendiendo o debiendo entenderse como tal la búsqueda, atracción y registro de las personas ajenas o identificadas con la misma y consideradas por sus características como viables candidatos para cubrir un determinado puesto vacante dentro de una estructura orgánica.

Sin embargo, el suministro de personal necesario para la marcha eficiente de la organización, requiere que la -- unidad encargada de la función de reclutamiento, tenga un conocimiento adecuado en cuanto a beneficios, costo y tiempo sobre las fuentes de reclutamiento; es decir, en donde puede obtener los elementos más aptos para llenar cada puesto vacante, así como también sobre los medios o caminos que deberá utilizar para llegar a ellos.

Selección. Una vez que la organización cuente con -- varios prospectos que estan en posibilidades de ocupar el -- puesto vacante, es obvio el señalar que solamente uno de -- ellos deberá ser aceptado finalmente como titular del mismo; -- para lo cual deben someterse a la selección, lo que viene -- siendo un proceso de filtración que debe conducir a tratar de encontrar el elemento humano más adecuado en cuanto a sus capacidades, experiencia u otras, más acordes con los requerimientos que el puesto en cuestión requiere y a un costo razonable; lo que contribuye a que las actividades que realizará el mismo se ejecuten con el máximo de eficiencia posible.

Inducción. Una vez que ya se seleccionó el candidato, es necesario llevar la función de inducción, la cual deberá ser entendida como el conjunto de actividades que permite a la organización el dar una recepción al nuevo trabajador.

Relaciones Laborales. El trabajador una vez que fué seleccionado, al contratársele se dará inicio a un conjunto --

de relaciones entre él mismo y la empresa. Generalmente, éstas no serán solo de carácter individual sino que pueden ser también colectivas.

Entrenamiento. Basándose en que una de las características de cualquier organización es su dinámica, se exige que el elemento humano esté acorde con la misma.

Administración de Sueldos y Salarios. La remuneración deberá ser adecuada a la importancia y característica del puesto, a la eficiencia de personal, así como estar acorde a las necesidades y posibilidades de cada organización.

Higiene y Seguridad. Sí recordamos que la Administración de Recursos Humanos, lo que persigue es acrecentar y conservar la salud de los miembros de una organización, resulta por sí misma la importancia que representa esta función para alcanzar tal objetivo, ya que por medio de la Higiene Industrial, se tendrá un conjunto de conocimientos y técnicas dedicadas a reconocer, evaluar y controlar aquellos factores del ambiente, psicológicos o tensionales que provienen del trabajo y que pueden causar enfermedades o deteriorar la salud.

Servicios y Prestaciones. Un servicio es aquella actividad costada por la organización que proporcione una ayuda o beneficio de índole material o social a los empleados. Una prestación es una ayuda financiera con que las organizaciones incrementan el salario nominal del trabajador. Ambos-

tienen la característica diferenciativa del incentivo o gratificación, ya que ellos se otorgan por el solo hecho de ser -- miembros de la organización y porque algunos están contenidos en preceptos legales; en cambio los segundos, sirven para recompensar una actitud positiva del trabajador hacia su trabajo.

### 1.5. Características de los Recursos Humanos

El ser humano tiene características propias; se argumenta que funciones psicológicas tales como; memoria, atención, etc. son comunes también a los animales. En cambio, indican algunos aspectos exclusivos del ser humano: el lenguaje no es sino una serie de símbolos fonéticos con un significado, esto se hace más claro en la escritura. De ahí que existan - muchos idiomas; es decir pueden emplearse muchos símbolos diferentes para expresar las mismas ideas.

El hombre es el único ser que registra, através de - símbolos, su historia; estudia su pasado y puede aprovechar - las experiencias en el futuro. Aún más, puede adelantarse al porvenir mediante la planeación, tan importante en el proceso administrativo. Además tiene una serie de capacidades psicológicas y características propias.

Los recursos humanos son muy importantes, ya que; -- pueden mejorar y perfeccionar el empleo y el diseño de los recursos materiales y técnicos. No solo el esfuerzo o la acti-

vidad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad; conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.

Las Características de los Recursos Humanos son las siguientes:

a) No pueden ser propiedad de la organización, a diferencia de otros recursos. Los conocimientos, la experiencia, las habilidades, etc, son parte del patrimonio personal. Los recursos humanos implican una disposición voluntaria de la persona. No existe la esclavitud, nadie podrá ser obligado a prestar trabajos personales sin la justa retribución y sin su pleno consentimiento (salvo la pena impuesta por autoridad judicial, las funciones censales y electorales, el servicio de las armas y el jurado, los puestos de elección popular de acuerdo a las leyes respectivas) y a nadie podrá impedirle que se dedique a la profesión, industria, comercio o trabajo que le acomode, siendo lícitos (artículos 2o, 5o. y 4o. constitucionales).

b) Las actividades de las personas en la organización son voluntarias; pero, no por el hecho de existir un contrato de trabajo la organización va a contar con el mejor esfuerzo de sus miembros; por el contrario solamente contará con el sí perciben que esa actitud va a ser provechosa en al-

guna forma, y si los objetivos de la organización son valiosos y concuerdan con los objetivos personales, los individuos pondrán a disposición de la organización los recursos humanos que poseen y su máximo esfuerzo. Entonces, aparte de un contrato legal de trabajo, existe también un contrato psicológico cuya existencia está condicionada a lo que se comentó anteriormente.

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

d) El total de recursos humanos de un país o de una organización en un momento dado puede ser incrementado. Básicamente existen dos formas para tal fin: descubrimiento y mejoramiento. En el primer caso se trata de poner de manifiesto aquellas habilidades e intereses desconocidos o poco conocidos por las personas; para ello, un auxiliar valioso son --

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

e) Los recursos humanos son escasos; no todo mundo posee las mismas habilidades, conocimientos, etc. Por ejemplo, no cualquier persona es un buen administrador y un buen matemático. El conjunto de características que hacen destacar a la persona en estas actividades solo es poseído por el número inferior total. En este sentido se dice que los recursos humanos son escasos, entonces hay personas y organizaciones dispuestas a cambiar dinero u otros bienes por el servicio de otros, surgiendo así los mercados de trabajo. En términos generales, entre más escaso resulte un recurso, más solicitado será, estableciéndose así una competencia entre los que conforman la demanda, que se traduce en mayores ofertas de bienes o dinero a cambio del servicio.

#### 1.6. Aprovechamiento de los Recursos Humanos

El poseedor de un atributo escaso puede obtener mayores ingresos (se traducirán en mejores niveles de vida) si aprovecha e incrementa ese recurso; además, logrará mayores satisfacciones personales (que pueden traducirse en una mayor salud mental). La organización puede beneficiarse porque va a obtener mejores servicios de sus miembros; a través de los conocimientos que posean estos, pueden obtener técnicas que

le permitan alcanzar sus objetivos más eficazmente, en tiempos más cortos, con métodos más económicos, etc. El país se beneficia por diversas razones; a) sus habitantes pueden contar con una mayor integración psicológica; b) gastarán y ahorrarán más en virtud de que cuentan con mayor ingreso, lo cual permitirá crear nuevas fuentes de trabajo; c) al ganar más, va a pagar mayores impuestos, cosa que permitirá dedicar más dinero a obras de infraestructura, a educación y a servicios de salubridad y asistenciales; d) los mayores conocimientos y experiencias pueden conducir a la creación de tecnología propia que impida la fuga de divisas por el pago de patentes; e) mejores sistemas de producción permitirán abatir costos y competir en los mercados internacionales.

El manejo de la energía humana es una función que ayuda y dirige a los trabajadores, para que puedan llevar al máximo las contribuciones y satisfacciones en sus respectivas funciones. Ayuda a los trabajadores, incluyendo desde los que realizan humildes tareas que no requieren habilidad o entrenamiento, hasta el presidente de una corporación a combinar sus esfuerzos, a fin de suministrar los servicios y los productos que todos queremos.

Una segunda función la constituye la organización de deberes, la determinación de responsabilidades especializada a varios departamentos y niveles através de la totalidad, el trabajo colectivo, facilitando así la cooperación y utilización efectiva de los recursos humanos y de otra naturaleza .

Una tercera función es la que generalmente se describe como control; se elaboran guías e indicadores para facilitar la verificación continua de las operaciones, mediante estos controles los directivos se cercioran de que lo realizado corresponda a los objetivos que se han propuesto alcanzar.

En la especialización en el manejo de la energía humana. Los especialistas imparten conocimientos técnicos profesionales y habilidad en el manejo de la energía humana. Sus servicios están a disposición de todos los que dentro de la organización tienen la responsabilidad de manejar a la gente. Ayudan con los problemas de carácter genérico, o problemas relacionados en el manejo de personal y con las relaciones obreras.

El cambio de manejo en la energía humana. Conforme fueron creciendo las actividades colectivas, los empleados recibieron mejor educación, subieron sus niveles de vida, la situación cambió. Ya los trabajadores podían, por sí mismos o con la ayuda de sus organizaciones hacerse cargo de muchos de sus problemas personales. No querían; de hecho, hasta parecían presentir las actividades paternales de bienestar, patrocinadas por los patrones.

Criticaban al departamento de personal y se quejaban no sin cierta justificación de que el fin principal de muchos jefes de personal, era evitar la unión de la organización.

La necesidad de apreciación crítica en la moderna filosofía del manejo de energía humana consideraba la práctica y las relaciones obreras y el manejo de personal, como un medio de lograr en una mejor medida el buen vivir para todos -- los ciudadanos libres. A ese fin se llega mediante la comprensión, es decir, por medio del reconocimiento de los principios y relaciones que son la base, que explican la satisfacción, el entusiasmo y la efectividad en el trabajo colectivo.

Las principales funciones en el manejo de energía humana, dentro de un departamento típico de relaciones industriales, o de personal, son las siguientes:

- a) La formulación de políticas a seguir y el desarrollo de -- planes.
- b) Formulación de personal; lo que incluye el descubrimiento, la obtención, la selección y la colocación de energía humana.
- c) El control de las condiciones de trabajo, con objeto de desarrollar y utilizar eficientemente los servicios del personal que trabaja.
- d) El suministro de diversos servicios a los empleados, buscando con ello el alentar la automejoría y el aumento de la eficacia.
- e) Revisión y valuación, incluyendo el mantenimiento de hojas de servicios personales y de la investigación del personal.

### 1.7. Clasificación de los Recursos Humanos

En todo Organismo Público del Gobierno Federal, empresas descentralizadas y demás instituciones que se rigen -- por esta Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, deberá existir una clasificación de los trabajadores para el adecuado manejo y control Administrativo.

El artículo 20 de la Ley Federal de los trabajadores al Servicio del Estado Reglamentario del Apartado B del Artículo 123 Constitucional, nos dice lo siguiente:

Los trabajadores de los Poderes de la Unión y de los Gobiernos del Distrito y Territorios Federales, se clasificarán conforme a los grupos establecidos por el Catálogo de Empleos del instructivo para la formación y aplicación del presupuesto de Egresos de la Federación. Los trabajadores de -- las otras instituciones sometidas a esta ley, se clasificarán conforme a las categorías que los propios organismos establezcan dentro de su régimen interior.

El Artículo 4o. de ésta, clasifica al personal en -- dos grupos que son:

- a) Personal de Confianza
- b) Personal de Base;

Artículo 5o: son trabajadores de confianza:

1.- Aquellos cuyo nombramiento o ejercicio requiere la aprobación expresa del presidente de la República.

II.- En el poder Ejecutivo incluye a; Directores y Subdirectores Generales, Jefes y subjefes de Departamento, Tesoreros y subtesoreros Generales, Procuradores y Subprocuradores Fiscales; Gerentes y Subgerentes, Intendentes, encargados directos de Adquisiciones y compras, Inspectores de impuestos, Derechos y aprovechamientos y servicios Públicos no Educativos... etc.

Artículo 60.- Son Trabajadores de Base, los no incluidos en el Artículo anterior y que por ello, serán inamovibles, los de nuevo ingreso, no serán inamovibles sino después de seis meses de servicio sin nota desfavorable en su expediente. La clasificación mencionada implica necesariamente un análisis profundo, de tal manera que podamos diferenciar los dos tipos de personal federal existente.

La expresión, "Empleado de confianza", es muy significativa, en primer lugar, indica que quienes merecen esa designación poseen responsabilidad personal para el cumplimiento de las políticas gubernamentales, o que están muy cerca de poseerla en segundo lugar, señala la importancia en que la Administración Mexicana tiene la personalidad.

La diferencia entre los empleados de confianza y de base, es mucho mayor de la que señalan algunos estudiosos de-

la Administración en la que se pretende ver una distinción en tre quienes hacen política y quienes la ejecutan, el empleado de confianza, puede disfrutar de su mas alto STATUS, así como aprovechar las oportunidades para progresar rápidamente pero también tiene que afrontar los peligros y riesgos inherentes a una posición que carece de toda seguridad de permanencia en el empleo y que está sujeto a la incertidumbre provocada por intrigas personales y políticas emanadas del propio ámbito Gu bernamental.

En la práctica, caen dentro de la clasificación de "Confianza", los puestos principales de cada dependencia Admi nistrativa, desde un secretario de Estado, hasta el jefe de un departamento, también se incluye en este grupo, los ayudan tes de éstos y los secretarios particulares de estos funciona rios, así como al personal especializado. Este grupo ocupa todos los puestos Administrativos donde se hace y dirige la política posee una capacitación específica y esta dotado de habilidad y experiencia para ordenar y dirigir finalmente y esto es lo más importante, es el depositario de la confianza política y del favor personal del Presidente y de los dirigen tes políticos del País.

Por lo que respecta al personal de base, se trata de un grupo cuyo STATUS dentro de un organismo es más bajo que el de confianza, sin embargo, la permanencia en el empleo está asegurada y en la mayoría de las veces él se resigna a percibir bajo salario amparándose en el cúmulo de prestaciones -

que recibe, pensando tal vez en su futura jubilación.

Con el propósito de identificar y clarificar esta -- clasificación, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, -- ha estructurado formalmente el catálogo de empleos cuya expedición y aplicación se funda en lo establecido en la Fracción IX del Artículo 1o. de la ley Orgánica del presupuesto de -- egresos de la Federación, misma que presentamos en la página posterior, como sigue.

El primer nivel de agrupamiento de la estructura es la categoría, tal agrupamiento tiene como fin especificar el empleo del trabajador dentro del escalafón de cada clase.

En el citado ordenamiento, a cada categoría, corresponde una clave y una denominación que difiere de las demás, -- y un sueldo que puede ser el mismo asignado a otras. Analizando detenidamente la afirmación anterior podemos observar -- que las categorías se agrupan en clases y que son las que indican la actividad específica del personal que las ocupa.

Las clases a su vez componen los subgrupos y tienen -- por objeto agrupar las actividades afines que realizan los -- servidores públicos.

Finalmente, los subgrupos constituyen los grupos cuya característica principal son los servicios personales de tipo general.

Esta clasificación se da en forma piramidal, es decir, de arriba hacia abajo y su estructura dentro del catálogo de empleos, sería la siguiente;

Nivel	Denominación del Nivel	Número de subdivisiones del Nivel.
1	Grupo	19
2	Subgrupo	45
3	Clase	416
4	Categoría	2987

Vista la clasificación del catálogo de empleos en forma analítica se tienen los siguientes datos en el cuadro posterior.

#### 1.8. Contribución de otras disciplinas.

Podemos considerar, que dentro del aspecto administrativo, intervienen diversas disciplinas, pero en nuestro estudio solo haremos mención de aquellas con las que mayor interrelación tiene la administración de los recursos humanos, las cuales deberá tratar de profundizar quien se dedique al estudio de la misma; son las siguientes:

No.	Clave	GRUPO	Subgrupo	Clase	Categoría
1	A	Administrativa	8	35	515
2	P	Profesional.	4	19	191
3	J	Judicial	0	17	98
4	ES	Especialista	8	17	244
5	O	Obrero	3	7	59
6	E	Personal p / Educación Pública	2	25	432
7	DE	Diversas Enseñanzas	3	9	89
8	SE	Servicios Externos	0	8	20
9	PDS	Personal de Servicios Esp. en el Exterior.	0	5	56
10	S	Servicio Auxiliar	3	10	48
11	EM	Ejercito Mexicano	0	11	67
12	AM	Armada Mexicana	0	8	59
13	CT	Personal obrero de Base de la SM	2	63	282
14	M	Personal obrero de Base de la SM	2	34	247
15	RH	Personal obrero de Base de la SRH	0	6	66
16	OP	Personal obrero de base de la SAHOP	3	48	261
17	IM	Personal obrero de base del Depto. Ind. Milit.	4	17	39
18	SA	Personal obrero de base de la SSA	3	26	66
19	AG	Personal obrero de base de la SAG.	0	51	148
T O T A L E S			45	416	2987

- a) Sociología
- b) Psicología
- c) Economía
- d) Derecho
- e) Antropología
- f) Matemáticas

La sociología es una de las principales disciplinas que contribuyen en la administración en todos sus aspectos, - pero en mayor grado en la administración de los recursos humanos debido a que ésta como ciencia, como técnica o como disciplina, la podemos considerar eminentemente social.

Se puede definir la sociología como la ciencia que -- estudia las relaciones recíprocas de grupo y de individuos; - es común que en muchos aspectos se confundan.

Las aportaciones más importantes de la sociología a la administración de recursos han sido:

- 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 -- trabajo.
- c) Análisis de autoridad, burocracia, movilidad, etc.

La psicología; es la ciencia que contribuye grande-- mente con la administración de los recursos humanos, la podemos definir como la ciencia que se dedica al estudio de la -- mente humana analizando separadamente cada una de sus facultades mentales, debido a que el hombre tiene sus etapas de desarrollo físico, y sus manifestaciones psíquicas están en constante transformación. La psicología estudia al hombre como un ser individual que obra y reacciona a impulsos ante los objetos del medio ambiente que le rodean.

La administración necesita de la psicología más que la psicología de ésta, ya que la psicología emplea un conjunto de conocimientos sistematizados con validéz universal y métodos propios, para el estudio, investigación y conocimiento psicológico profundo de los seres humanos en cualquier medio y/o grupo social.

En la actualidad la contribución de la psicología en el área de la administración de recursos humanos es sumamente valiosa en campos tales como:

- 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 Economía; es una disciplina de gran importancia - que contribuye en el campo de la administración, se define como la ciencia de la escasez, y se dedica al estudio y captación de las formas con que los bienes y servicios que son necesarios se produzcan utilizando de la mejor manera posible - los recursos con que se cuenta en la empresa y/o en el estado empleando las mejores técnicas y procedimientos de administración para lograr eficientemente el equilibrio entre los elementos y componentes de la economía, tales como: capital y -- trabajo, los costos de capital y trabajo, en los procesos productivos, distribución, costos de distribución, oferta y demanda, mercado de trabajo, aumentos de salario, inflación, -- etc. Todos los elementos citados anteriormente son contribuyentes de la ciencia económica a la ciencia de la administración.

El Derecho; el derecho como disciplina indispensable dentro del campo de la administración, ha plasmado fundamentalmente en sus diversos ordenamientos los principios que deben regir en todos los ambitos de la ciencia y para tal efecto, se dividen en Derecho Público y Derecho Privado.

Como ejemplo del Derecho Público se tiene el derecho Administrativo Mexicano, que es la rama del derecho público - que se ocupa de regular el funcionamiento de los órganos ejecutivos del estado y la prestación de los servicios públicos.

La Antropología; ésta ciencia contribuye a la administración de recursos humanos, en virtud de que estudia al ser humano desde sus orígenes, sus costumbres, sus ritos y -- sus adelantos tecnológicos, etc. Todos estos conocimientos - culturales y subculturales propios de la ciencia antropológica contribuyen en una forma decisiva a un mejor entendimiento y forma de comportamiento del ser humano.

Las Matemáticas; esta contribuye en la administración de los recursos humanos ya que sus bases y principios son de validéz universal. Las matemáticas es una ciencia multidisciplinaria y se encuentra en todos los campos del saber gracias a las teorías Pitagóricas, Platónicas y de otros científicos y Filosóficos de la antigua Grecia que hicieron progresar esta ciencia, a este respecto, hacemos mención del empleo que - la administración hace de las matemáticas y son:

Diferentes tipos de cálculo, modelos de regresión lineal, programación lineal, diferentes tipos de matrices dentro de la investigación de operaciones, sistemas de transporte aplicación de tiempos y movimientos desarrollado por F. -- Taylor y un grupo de ingenieros industriales en los Estados - Unidos de Norteamérica a principios del siglo, modelos esta--

dísticos, etc.

### 1.9. El Aspecto Legal de los Recursos Humanos

Como se ha podido constatar dentro de las empresas - privadas y organismos públicos no siempre existe un Departamento Legal, aún cuando es necesario para el asesoramiento de los mismos y para la conservación del orden y disciplina, el aspecto legal como sabemos es muy complicado, y solo nociones elementales sobre la ley, no bastan para resolver los problemas que en ocasiones requieren necesariamente de la intervención de un especialista.

Por lo que incluimos algunos aspectos legales como son: Reglamento Interior de Trabajo, algunos aspectos relativos a la Seguridad e Higiene de los trabajadores en base a la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado.

El reglamento interior de trabajo es un instrumento de origen jurídico que constituye y ayuda a la administración de los recursos humanos, puesto que contiene disposiciones -- que obligan tanto al trabajador como a los patrones y tienden a normar el desarrollo de los trabajos dentro de la organización. Constituyen un instrumento de origen jurídico puesto que la Ley Federal del Trabajo lo justifica y norma su existencia.

El Artículo 422 de la Ley Federal del Trabajo define

el reglamento interior de trabajo de la siguiente manera:

Reglamento interior de trabajo es el conjunto de disposiciones obligatorias para trabajadores y patrones en el desarrollo de los trabajos en una empresa o establecimiento.

#### Contenido

El reglamento interior de trabajo, no deberá contener, las normas de orden técnico y administrativo que formulen directamente las empresas para la ejecución de los trabajos. Según el artículo 423, las materias que deberá contener el reglamento, son:

- a) Horas de entrada y salida de los trabajadores; tiempo destinado para la comida y períodos de reposo durante la jornada;
- b) Lugar y momento en que deben comenzar y terminar las jornadas de trabajo;
- c) Días y horas fijados para hacer la limpieza de los establecimientos, maquinaria, aparatos y útiles de trabajo;
- d) Días y lugares de pago;
- e) Normas para el uso de los asientos o sillas a que se refiere el Artículo 132, fracción V:

Son obligaciones de los patrones:

Mantener el número suficiente de asientos o sillas a disposición de los trabajadores en las casas comerciales, oficinas, hoteles, restaurantes y otros centros de trabajo aná-

logos;

- f) Normas para prevenir los riesgos de trabajo e instrucciones para prestar los primeros auxilios;
  - g) Labores insalubres y peligrosas que no deban desempeñar -- las mujeres y los menores;
  - h) Tiempo y forma en que los trabajadores deben someterse a -- los exámenes médicos, previos o periódicos, y a las medidas profilácticas que dicten las autoridades;
  - i) Permisos y licencias;
  - j) Disposiciones disciplinarias y procedimientos para su aplicación. La suspensión en el trabajo, como medida disciplinaria, no podrá exceder de ocho días. El trabajador tendrá derecho a ser oído antes de que se aplique la sanción;
- y
- k) Las demás normas necesarias y convenientes, de acuerdo con la naturaleza de cada empresa o establecimiento, para conseguir la mayor seguridad y regularidad en el desarrollo del trabajo.

El Artículo 424 de la Ley Federal del Trabajo, indica las normas que se deberán seguir para la formación del reglamento interior de trabajo, son:

- a) Se formularán por una comisión mixta de representantes de los trabajadores y el patrón;
- b) Si las partes se ponen de acuerdo, cualquiera de ellas, -- dentro de los ocho días siguientes a su firma, lo depositará ante la Junta de Conciliación y Arbitraje;

- c) No producirán ningún efecto legal las disposiciones contrarias a esta ley, a sus reglamentos, y a los contratos co-lectivos y contrato-ley; y
- d) Los trabajadores o el patrón, en cualquier tiempo podrán -solicitar de la junta se subsanen las omisiones del regla-mento o se revisen sus disposiciones a esta ley y demás --normas de trabajo.

### Difusión

El reglamento interior de trabajo es obligatorio pa-  
ra los trabajadores y para el patrón, resulta conveniente y -  
obligatorio imprimir dicho reglamento y dotar a todos los re-  
presentantes del patrón y a todos los trabajadores, de un - -  
ejemplar del mismo, además de fijarlo en los lugares más visiu  
bles del establecimiento.

Lo dicho anteriormente tiene su origen en el artícu-  
lo 425 de la Ley Federal del Trabajo, que dice:

El reglamento surtirá efecto a partir de la fecha -  
de su depósito. Deberá imprimirse y repartirse entre los tra-  
bajadores y se fijará en los lugares más visibles del estableu  
cimiento.

Otro punto que se debe tener presente es el referen-  
te a Higiene y Seguridad. Lo primero que hay que hacer cuan-  
do se trata de mejorar los métodos de trabajo, es crear condiu

ciones que permitan a los trabajadores ejecutar sus tareas - sin fatiga innecesaria. Las malas condiciones de trabajo figuran entre las causas citadas de tiempo improductivo, no solo se pierde tiempo en la forma descrita, sino que se origina una proporción excesiva de trabajo defectuoso; las malas condiciones de trabajo son antieconómicas, con frecuencia mejoras muy pequeñas pueden originar notables aumentos de eficiencia o productividad.

Las condiciones materiales de trabajo dependen de muchos factores: situación del edificio, tipo de construcción, disposición de los locales, ventilación, iluminación, saneamiento, etc; la limpieza es una condición esencial para la salud de los trabajadores. Es indispensable para la salud que todas las instalaciones de una empresa se mantengan en condiciones higiénicas, para así los trabajadores desempeñar sus labores eficazmente.

Es evidente que nadie puede tener buen desempeño si no dispone de suficiente espacio para trabajar, depositar su material de trabajo y moverse sin que existan obstáculos. Aunque es cierto que en determinadas circunstancias la falta de espacio puede repercutir en la salud del trabajador, en general se trata de una cuestión de eficiencia.

Algunos de los elementos que deberán tenerse en cuenta para mantener una adecuada higiene dentro de las instalaciones, para obtener mayor rendimiento son los siguientes:

- a) Limpieza de los locales
- b) Agua potable
- c) Calidad e intensidad de la luz
- d) Ventilación, calefacción y refrigeración
- e) En el lugar de trabajo. Espacio y asientos
- f) Prevención de accidentes
- g) Prevención de incendio

En todo organismo para prevenir los riesgos de trabajo se observarán las siguientes disposiciones:

- a) Los reglamentos internos de trabajo de las organizaciones contendrán las medidas que consideren necesarias
- b) En cada organismo se establecerá una comisión mixta de seguridad e higiene compuesta por un representante de la organización y otro de los trabajadores, para investigar las causas de los accidentes, proponer medidas para prevenirlos y vigilar que los mismos se cumplan
- c) En los lugares peligrosos se fijaran avisos claros precisos y llamativos que sirvan a los trabajadores para prevenir los riesgos y normar sus actos.
- d) A los trabajadores que por la naturaleza de sus labores le puedan ocurrir accidentes, se les debe dar cursos prácticos de primeros auxilios.
- e) Dentro de las horas de trabajo, también se instruirán a los trabajadores sobre maniobras contra incendio en aquella organización en que puedan ocurrir siniestros de este tipo.

- f) La organización proveerá lo necesario para que los departamentos donde tengan que desarrollar sus actividades los -- trabajadores, cuenten con las adaptaciones higiénicas convenientes e indispensables.
- g) Se constituirá una comisión mixta que a petición de los -- trabajadores o por mandato de la misma organización, se en -- cargue de visitar el centro de trabajo a fin de examinar -- las condiciones en que se trabaja y propongan las medidas -- adecuadas.
- h) Durante las horas hábiles, los trabajadores están obliga -- dos a someterse a las medidas profilácticas y exámenes mé -- dicos que señalen las leyes.
- i) Los trabajadores están obligados a poner toda la atención -- que esté de su parte para evitar riesgos de trabajo.
- j) Los trabajadores deberán comunicar a sus jefes inmediatos -- y a la comisión de seguridad, las situaciones que estimen -- peligrosas para su salud.
- k) Los trabajadores no deben operar máquinas cuyo manejo no -- les esté encomendado, salvo instrucciones expresas de sus -- superiores.
- l) Los trabajadores deben informar a sus superiores y a la co -- misión de seguridad de los desperfectos que observen en -- las máquinas, herramientas y útiles de trabajo.
- m) Los trabajadores no deben encender fósforos, encendedores, fumar y en general producir fuego por cualquier medio en -- los lugares destinados a archivos, bodegas, almacenes o en -- locales en que se encuentren artículos inflamables.
- n) Queda prohibido a los trabajadores manejar sin precaución --

explosivos, gasolinas y otras substancias inflamables.

c) En los centros de trabajo de la organización se mantendrán en forma permanente, botiquines con las medicinas y útiles necesarios para la atención médica de urgencias que pudieran presentarse.

La Legislación Federal del Trabajo Burocrático establece; Reglamento de Condiciones Generales de Trabajo Carencia de:

Artículo 87. La Carencia del Reglamento que fije las Condiciones Generales de trabajo en una unidad burocrática no priva a los titulares del derecho que les asiste para estipular hora de entrada y salida a sus empleados ni para sancionar las faltas de puntualidad o asistencia de éstos a sus labores, así como también la carencia del Reglamento de Condiciones Generales de trabajo no exonera al trabajador de la obligación de asistir puntualmente a sus labores y por lo tanto los retardos en que incurran entrañan incumplimiento al contrato de trabajo.

Artículo 87. Las condiciones generales de trabajo se fijarán por el titular de la dependencia respectiva tomando en cuenta la opinión del sindicato correspondiente a solicitud de éste, se revisará cada tres años.

Artículo 88. Las condiciones generales de trabajo establecerán;

- I. La intensidad y calidad del trabajo.
- II. Las medidas que deben adoptarse para prevenir la realización de riesgos profesionales.
- III. Las disposiciones disciplinarias y la forma de aplicar--  
las.
- IV. Las fechas y condiciones en que los trabajadores deben -  
someterse a exámenes médicos previos y periódicos.
- V. Las labores insalubres y peligrosas que no deben desem--  
peñar los menores de edad y la protección que se dará a-  
las trabajadoras embarazadas.
- VI. Las demás reglas que fueren convenientes para obtener me-  
jor seguridad y eficacia en el trabajo.

Artículo 90. Las condiciones generales de trabajo surti-  
rán efecto a partir de la fecha de su depósito en el tribunal  
federal de Conciliación y Arbitraje.

Artículo 91. Las condiciones generales de trabajo -  
de cada dependencia serán autorizadas previamente por la Se--  
cretaría de Hacienda y Crédito Público en los términos de la-  
Ley orgánica del presupuesto de Egresos de la Federación cuan-  
do contengan prestaciones económicas que signifiquen erogacio-  
nes con cargo al gobierno federal y que deban cubrirse a tra-  
vés del presupuesto de egresos de la federación sin cuyo re--  
quisito no podrá exigir el estado su cumplimiento.

## CAPITULO II

### RECLUTAMIENTO Y SELECCION

#### 2.1. Concepto de Reclutamiento.

Millares de personas, abren sus periódicos y los hojean indiferentes para fijarse solamente en los anuncios de ofertas o demandas de personal y cada día centenares de cartas son expedidas, llegan a los apartados de la prensa donde el personal abre, clasifica, informa y envía a los interesados, se trata de una actividad de extrema importancia por dos razones; la primera porque comienza el primer contacto, entre la empresa y aquellos que han de convertirse en nuevos de la misma; la segunda porque cualquier error cometido en esta primera fase, es susceptible de tener repercusiones futuras, en perjuicio de la empresa y de la persona o personas interesadas.

Por tanto, siendo importante y justificado el esmero, que se requiere para la selección de personal, es trascendental el reclutamiento, así como también es importante la creación de la actividad de un equipo de personal idóneo, eficiente y ventajoso para la empresa.

El reclutamiento, precede necesariamente a la selección y la condiciona. Constituye el reclutamiento de perso-

nal un aspecto inicial imprescindible de la actividad selectiva, dentro del proceso que se completa mediante su admisión final.

Se define el reclutamiento sustancialmente como la búsqueda de un determinado número de personas que posean - ciertas cualidades, suficientes para satisfacer las exigencias formuladas por la empresa. (A Zerilla)

La determinación final del grado de eficiencia que demuestren los candidatos y si éstos alcanzan o no el nivel exigido por la empresa, es labor de la selección. La investigación de personal de cualquier tipo y nivel, es conducida a través de un plan preciso, de otro modo se correría el - riesgo de elegir y hacer uso de fuentes y órganos nada apropiados, cometer errores en su utilización y no beneficiarse siquiera en un mínimo de sus posibilidades, obteniendo como resultado la contratación de un personal tal vez desechado - por otras empresas. El programa de reclutamiento, consiste en determinar paulatinamente, en función de las necesidades de la empresa, de la situación del mercado de trabajo y de - las circunstancias sociales y geográficas en que aquellas se desenvuelven, las principales son: 1.- Las fuentes mejores, por la cantidad y calidad de rendimiento donde han de buscar se los candidatos. 2.- Los medios o instrumentos más idóneos para tener los posibles candidatos y provocar en ello - el necesario interés por los puestos de trabajo ofrecidos.

## 2.2.- Proceso de Reclutamiento y Selección.

El reclutamiento, dentro de la Administración de -- los recursos humanos en las empresas u organismos públicos - y otras empresas de elevado desarrollo en nuestro país, juega un papel de vital importancia. Se define como; la localización, invitación y reunión de un número determinado de elementos humanos adecuados para el cubrimiento de las vacantes, bajo las condiciones descritas de acuerdo a las necesidades de empleo en la organización, y mediante una remuneración -- también adecuada.

Generalmente, el reclutamiento comienza desde la requisición o solicitud, presentado por un director, jefe de departamento o supervisor, siempre auxiliado por un especialista en análisis de puestos, aunque el reclutamiento y selección persiguen el mismo objetivo, sus funciones son diferentes.

La selección se define como la elección de los mejores elementos humanos entre un número determinado de ellos, así en términos generales la selección consiste en; elegir, tomar y/o escoger de entre un conjunto de elementos o cosas, las mejores para el logro de un determinado objetivo, la selección de los recursos humanos, en nuestro caso, consiste en elegir a los mejores candidatos de entre un determinado grupo de reclutados y, para lograr tal función, la selección hace uso de una serie de herramientas que constituyen este -

proceso de selección. Dentro de los organismos públicos se observan los siguientes: entre otros múltiples y que se consideran los más comunes como sigue:

La solicitud de empleo; una vez localizados los candidatos, el ambiente en que sean recibidos, la forma en que sean tratados, contribuye para cada uno de los candidatos a formarse un alto concepto de la organización, así como las correspondientes aulas, locales en donde posteriormente pasarán los candidatos a llenar sus solicitudes deberán estar lo suficientemente cómodas, las salas de espera debidamente confortables con suficiente luz y ventilación adecuada, todo esto ayudará a evitar incomodidades y los futuros candidatos, se sentirán incondicionalmente satisfechos.

Los exámenes de admisión; por lo que respecta a esta etapa, de exámenes médicos de admisión, son necesarios -- para garantizar el estado de salud del candidato para desempeñar eficientemente el puesto a que es aspirante. El exa-men médico de admisión entre otros, se apoya en lo establecido por el reglamento de higiene y seguridad de la Secretaría del Trabajo en sus Artículos 15. Los patrones están obligados a mandar a practicar exámenes médicos de admisión periódicamente a sus trabajadores.

Art. 16.- Los trabajadores estan obligados a someterse a los exámenes médicos de admisión y proporcionar con toda veracidad los informes que el médico le solicite.

Art. 17.- En cada centro de trabajo es obligatorio llevar un registro médico que será legalizado por la autoridad.

Investigación de los antecedentes, incluyendo la verificación de las referencias; en la gran mayoría de las empresas tanto del sector público como del privado, acostumbran investigar los antecedentes de los candidatos, acerca de los anteriores trabajos que hayan tenido anteriormente y las causas por las que dejaron dicho trabajo, los antecedentes penales, así como las firmas o personas quienes dan referencias por ellos, etc.

Naturalmente, para que un candidato pueda ser contratado deberá pasar con éxito todas las pruebas y exámenes, tratando así por parte de la organización de eliminar los - favoritismos, entre familiares, compadrazgos, preferencias - inadecuadas, nepotismos, etc.

Como podemos observar, a la selección le corresponde el papel más complicado debido a que no es tan fácil hacer coincidir exactamente los conocimientos del candidato - con los requerimientos del puesto, la selección de recursos humanos a través de su proceso trata de descubrir habilidades, capacidades y potencialidades, para que nuestros futuros candidatos sean bien colocados en beneficio de la organización y en beneficio también de los propios empleados.

Contratación; a través de la información obtenida de las diversas fases del proceso de selección, se procederá a realizar una evaluación comparando los requerimientos del puesto con las características de los candidatos. Realizado esto, se presentará a las autoridades para su consideración y decisión final.

Se define la contratación como el acto por el cual un individuo, pasa a formar parte de la organización o empresa mediante la prestación de sus servicios a cambio de un sueldo o salario.

### 2.3.- Esquema General del Proceso.

Toda empresa se debe preocupar por obtener la mayor eficiencia de sus trabajadores; pero no todos advierten que este sólo se logra mediante una correcta selección de personal.

El trabajador que ocupa un puesto que no corresponde a sus aptitudes, se siente descontento. El que desempeña una labor que no está de acuerdo con sus merecimientos personales, se siente víctima de una injusticia.

Para garantizar un nivel normal de eficiencia en el trabajo, debe existir una correcta adecuación del hombre con su trabajo, y viceversa; por lo tanto, es indispensable que todos y cada uno de los puestos de la organización se encuen

tren definidos y analizados, conociendo lo mejor posible las actividades y responsabilidades que tienen que cumplirse, -- así como los requisitos mínimos que el trabajo exige a la -- persona que lo ocupe, de tal manera que pueda desempeñarlo -- con la eficiencia requerida y desarrollar sus capacidades.

Las técnicas modernas de selección del personal, mediante análisis científicos, imparciales y objetivos, persiguen encontrar la mejor correspondencia posible entre cada -- trabajador y la ocupación que se le señale.

Un trabajador cuya ineptitud se desconoce por no haber sido seleccionado, convierte muchos gastos normales en -- pérdidas irremediables. Esta ineptitud no conocida a tiempo es causa probable de riesgos profesionales, desperfectos en la maquinaria, reclamaciones por un despido que se hizo inevitable, tramitación de conflictos innecesarios, etc.

Y si no se trata de un caso aislado, sino de un mal sistema por el que se admite a los trabajadores sin una selección previa, el daño se traduce en una enfermedad grave y general que padecerá la empresa.

Cuando una empresa carece de técnicas adecuadas de selección de personal, aparecen síntomas que ponen en peligro su estabilidad; algunos ejemplos son: Excesiva rotación de personal, sensible aumento en los costos de adiestramiento, baja eficiencia en el trabajo y duplicidad de funciones.

El gran interés a la atención de los problemas de relaciones humanas por las empresas, debido al conocimiento de la importancia de integrar un equipo de trabajadores lo suficientemente instruidos y leales dentro de una organización, justifica la necesidad de una selección adecuada y controlada.

Para dicha selección se requiere tener, dentro de la organización, una actividad que descubra, desarrolle y mantenga fuentes potenciales de mano de obra, y entreviste, investigue y pruebe a los postulantes de empleo.

La selección, como su nombre lo indica, significa escoger la persona adecuada al puesto, lo cual comprende; -- a)- Reunir datos acerca de la persona y del puesto. b)- Medir dichos datos. c)- Juzgar las aptitudes de las personas por la forma en que cumplen sus deberes y obligaciones.

El proceso de reclutamiento y selección, se puede definir de muchas maneras, sin embargo, para nuestra investigación podemos decir que, "Es el proceso mediante el cual se busca, se obtiene y se elige al candidato dentro del total de aspirantes, que más se acerque a los requisitos demandados por el puesto a cubrir".

El procedimiento científico en la selección de personal, es un sistema que consta de varios pasos perfectamente estructurados y definidos, a través de los cuales se lo--

gra hacer una apreciación global del individuo, que permite el éxito o fracaso que el mismo tendrá en el empleo.

Todo el proceso de selección busca descubrir, identificar y medir los rasgos personales del solicitante, encontrando la relación en que esos rasgos sean lo más aproximado a los especificados por las descripciones y análisis del trabajo. Por lo tanto, los nuevos empleados, se deberán escoger de aquellos que llenen dichas especificaciones.

La selección de personal, es un proceso e implica que para llevar a cabo una correcta y adecuada selección, -- es indispensable que ésta sea el resultado de llevar a efecto una serie de pasos ordenados y que sólo al final de ellos, podremos tener en nuestro poder los datos necesarios para elegir a la persona más apta para desempeñar el puesto.

Por lo que no debemos olvidar que de los recursos humanos disponibles, más que de cualquier otro aspecto de la organización, parten todas las posibilidades de eficacia en producción y administración, volumen de ventas, y aún expansión de las empresas, por ello resulta claro que la selección de personal, es algo sumamente delicado.

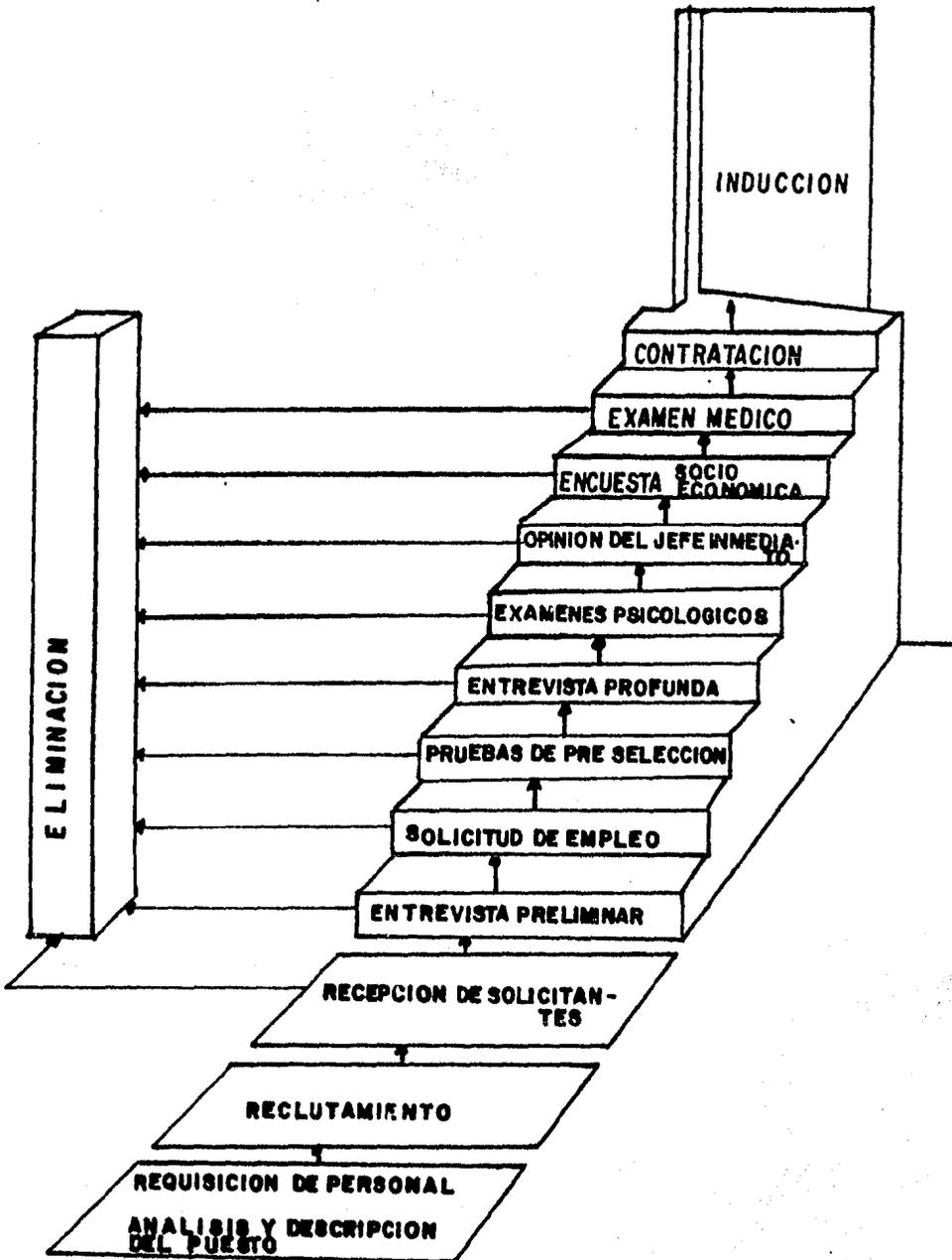
Las organizaciones dependen para su funcionamiento y su evolución, primordialmente del elemento humano con que cuentan. Es necesario así mismo, recordar que la gran mayoría de las habilidades y cualidades humanas, no son apreciables a simple vista, y, en la mayoría de los casos, no guar-

dan relación alguna con la apariencia, entonces lo que corresponde en estos casos, es en definitiva la selección técnica del personal. Esto significa, la elección de la persona adecuada para el puesto adecuado al costo adecuado, que permita la realización personal del trabajador en el desempeño de su puesto, así como el desarrollo de sus habilidades y potenciales, a fin de hacerlo más satisfactorio para sí mismo y para la comunidad en que se desenvuelve.

Estos objetivos, pueden lograrse mediante la utilización del proceso de reclutamiento y selección de personal, que es todo un complejo sistema para medir las habilidades de la persona, conocer sus inquietudes, calificarlas en relación al trabajo que desempeñaría, identificar sus aspiraciones y limitaciones, y colocarla en el puesto que le es más adecuado.

La complejidad y cantidad de los pasos que lo integran, variará, tanto de empresa a empresa, como de puesto en puesto. No podemos pensar que una empresa pequeña aspire a realizar este proceso en forma tan completa e intensiva, como una empresa grande, debido principalmente a los costos y recursos requeridos para ello. Cada uno de los pasos de este proceso, será excluyente, esto significa que aquellos candidatos que no califiquen satisfactoriamente alguno de los pasos, serán eliminados y no podrán por lo tanto, seguir adelante; son los aspirantes que se rechazan.

A continuación se presenta un cuadro sinóptico en el que nos muestra la secuencia a seguir para llevar a cabo el proceso de selección. Ver esquema general.



#### 2.4. Importancia de la Aplicación del Reclutamiento y Selección.

El objetivo del reclutamiento es buscar y atraer solicitantes capaces para ocupar los puestos vacantes existentes, apegandose de tal manera, que las necesidades y requerimientos de la empresa o institución se satisfagan.

El objetivo de la selección consiste en analizar -- las habilidades y capacidades de los posibles solicitantes, para que así, de manera objetiva y sobre bases bien fundadas poder tomar una decisión y escoger de los solicitantes al o a los que presenten un mayor potencial para el desempeño de un puesto, y posteriormente, obtener un desarrollo futuro, - tanto personal como de la propia organización.

Una vez establecidos los objetivos, de reclutamiento y selección se vislumbra la importancia de estos aspectos dentro de una organización. El proceso de selección en su - expresión más simple, es característica inherente a los se- res humanos, dentro de las organizaciones hace ya algunos - años, la selección de personal se efectuaba sobre bases no - confiables, es decir, basándose únicamente en observaciones y datos subjetivos, de tal manera que podría llamarsele in- tuitiva, aún en la actualidad, existen organizaciones donde se efectua de igual manera. Por lo tanto, es importante es-

tablecer que muchos recursos humanos, (habilidades, inteligencia, intereses vocacionales, motivación, etc.) no pueden ser apreciados de manera inmediata o a simple vista, de tal manera que se hace necesaria la aplicación de una selección-técnica de personal, adecuada en la que se lleven a cabo métodos ideados y aplicados por psicólogos y administradores, ya que de la aplicación de técnicas correctas y adecuadas, se destinarán o seleccionarán a los individuos o solicitantes a tareas específicas para que los mismos desarrollen de manera eficaz las actividades para las cuales fueron asignados.

Por otro lado, el reclutamiento es igualmente importante, deberá hacerse un inventario de los recursos humanos que actualmente están prestando sus servicios en la organización, que tengan y reúnan los requisitos que establezca dicha organización, por lo consiguiente, podrá contar con elementos que conocen la institución y de igual manera el desarrollo que han tenido durante el tiempo que han prestado sus servicios, esto reducirá el período del reclutamiento y además contribuirá a mantener de alguna manera aspectos positivos en el personal que labora ya dentro de la institución al brindar una vacante, mediante la cual podrán obtener uno o varios ascensos. Aplicar el reclutamiento es de vital importancia, ya que redundará en grandes beneficios para las instituciones, deberán fijarse acorde a las políticas establecidas, programas; esto es, donde se concreten y fijen priorida

des, secuencias y se determinen los pasos a seguir para lograr la consecución exitosa de los programas, el factor tiempo, debe quedar necesariamente incluido. En esencia, los procedimientos técnicos, tienen como finalidad la medición de los métodos, a modo de lograr máximos de seguridad y eficiencia en la aplicación de dichos conceptos.

Las instituciones por lo tanto, obtendrán resultados positivos al planear adecuadamente el reclutamiento; será determinante en la efectividad del mismo, la anticipación con que hayan sido planeadas las necesidades, consecuentemente se está en posibilidades de escoger el mejor personal en el mercado de trabajo, que se encuentre disponible.

Debe tomarse en cuenta, que el reclutamiento implica costo que no siempre puede justificarse por la magnitud de la organización y la rotación del personal que ésta tiene.

A la institución no le interesa incorporar a sus actividades a cualquier persona, sino aquella que más pueda convenirla. La especificación del puesto, permite conocer las necesidades y particularidades que debe reunir la persona que se seleccione, mediante los recursos internos y recursos externos. Todos los métodos de reclutamiento y selección, son sistemas que se han ido estudiando, desarrollando y aplicando para afrontar con rapidez y eficiencia la barrera de inseguridad o tal vez, ignorancia que existe entre institución y recién llegado, es un problema indudablemente com

plejo, y las consecuencias de extraordinaria repercusión y trascendencia por lo tanto, se deriva según sus colaboradores, así será la empresa. Según sea el grado de adaptación de cada uno, por sus vocaciones y cualidades, a la empresa, en inversa proporción estarán los conflictos que se suscitan en la misma, además, también para el individuo el acierto o desacierto puede suponer respectivamente una vida profesional fácil o difícil, en constante progreso o con inevitables tropiezos y retrasos.

#### 2.5.- Fuentes de Reclutamiento.

En general, las fuentes de reclutamiento pueden clasificarse en dos tipos: Internas y Externas. Una búsqueda interna, pone al personal existente en un mínimo de calificaciones, para desarrollar la labor vacante. Las inscripciones para el concurso, referente a llenar la plaza vacante en el interior de la empresa, debe tener lugar por lo menos dos semanas de anticipación al reclutamiento exterior. La unidad de personal actúa a menudo como una entidad de control central para determinar la selección; a menudo se encuentran empleados que constantemente están ansiosos por cambiar de puesto.

Otro sistema consiste en la colocación de avisos, de publicaciones para que la gente se inscriba para competir por los trabajos. Entre las fuentes externas más comunes se encuentran las siguientes:

Avisos; se hace un reclutamiento selectivo mediante el aviso mismo, esto se hace de dos formas: 1.- Los avisos se colocan de tal manera que solamente lo lean ciertos grupos particulares, y en segundo, una mayor información acerca de la compañía, las especificaciones requeridas para el mismo, se pueden incluir en el aviso. Esto hace que el aspirante se autoseleccione. Cuando el tiempo es limitado, lo mejor es recurrir al periódico, particularmente a la edición dominical.

Las agencias de empleo; se puede efectuar selección adicional a través de la utilización de agencias de empleo, tanto públicas como privadas, en las áreas técnicas y profesionales las agencias privadas proveen la mayor proporción del trabajo en comparación con otras. Las agencias públicas y las agencias privadas proveen un servicio al buscar personal e información, tanto de oferta como de demanda.

Recomendaciones de los empleados actuales.

Cuando a un empleado presente, se le recomienden nuevos posibles empleados para contratar, esto constituye un tipo preliminar de selección, el empleado actual conoce tanto a la compañía como a sus métodos, y sabe cuales son las condiciones de ambos.

Uno debe de fijarse en la moral de los empleados, al dar las recomendaciones sobre la carga de trabajo.

Colegios y Universidades; los empleados han llegado a ser muy tecnificados y complejos, hasta el punto que tanto los colegios de bachillerato y las universidades son lugares donde se busca a la gente. Los candidatos, con grado de licenciados están más interesados en las oportunidades de entrenamiento y en una forma más precisa de la determinación inicial del cargo a fin de reducir la ansiedad en su primer trabajo. Aparentemente, para atraer la atención de los graduados se necesita estudiar sus necesidades e informarles sobre las posibilidades de la compañía para satisfacerlos.

Los sindicatos; las firmas con los sindicatos deben concentrar en ellos sus esfuerzos de reclutamiento. Las ventajas del control monopolista de mano de obra, son compensadas, con una gran proporción de fuerza laboral organizada en sindicatos, estas constituyen una importante fuerza de trabajo disponible para la empresa.

Aspirantes casuales. Las aspiraciones manifestadas en forma espontánea aunque no solicitadas, constituye una -- tradicional fuente de reclutamiento, éstas pueden ser desarrolladas a través de una provisión de las facilidades atractivas de empleo y de prontas respuestas.

El nepotismo; la contratación de parientes es un -- componente inevitable de los programas de reclutamiento, sobre todo a lo que se refiere a las familias de los servidores públicos. Tal política no necesariamente coincide con -

el reclutamiento a base del mérito, pero tiene interés respecto a la lealtad a la empresa.

Contratados; para ajustarse a las necesidades del personal fluctuante a corto plazo, debe considerarse la posibilidad de contratar personas por horas, o por determinados días, esta práctica ha sido particularmente desarrollada en el campo de la Administración, la firma no solamente obtiene a personas bien entrenadas y seleccionadas, sino que también evita cualquier tipo de obligaciones legales, tales como pensiones, seguros y otros beneficios propios de los contratados por tiempo completo.

## 2.6.- Concepto de Selección.

El concepto tradicional de selección es el siguiente:

Se define como un procedimiento que tiene como fin buscar y encontrar al hombre que ocupe el puesto adecuado, a un costo igualmente adecuado.

El mencionar la palabra adecuada, implica considerar y tomar en cuenta las necesidades que atañen a la organización, o así como también a su potencial humano y la realización o satisfacción que el trabajador encuentra al desarrollar las actividades correspondientes al puesto que ocupa. - Esto lleva a delimitar el cuadro de referencia; que en otras

palabras es en la organización en donde se realiza la selección de personal, donde en si se efectua la elección de la persona adecuada para un puesto adecuado y a un costo adecuado, donde se permita la realización del trabajador al ejecutar sus labores y actividades correspondientes a su puesto, junto con el desarrollo de sus habilidades y potenciales con el fin de hacerlo de una forma más satisfactoria y adecuada— así mismo y a la comunidad en que se vive y desenvuelve para afrontar o contribuir de esta forma a los fines, propósitos— u objetivos de la organización.

En la aplicación de la selección técnica de personal, se hace indispensable conocer las políticas, filosofía— y propósitos de la organización, y además tener siempre presentes los objetivos generales, departamentales, seccionales, etc., de la misma. Esto significa llevar a cabo la valoración de los recursos existentes y la debida programación de los que van a ser necesarios para lograr la consecución de esos objetivos, donde se analicen y determinen las necesidades presentes y futuras en lo que concierne a calidad y cantidad.

La determinación de estos factores primordiales y el inventario de recursos humanos, nos lleva a establecer — que se está efectuando una selección de personal para una organización y no para una tarea o puesto específicos, y también que ese proceso tiene lugar en un momento del desarrollo de la personalidad del individuo y de la dinámica de una

organización. Este factor es un punto de primordial importancia y por lo tanto siempre se deberá tener presente.

Es muy común encontrar que en la práctica, la selección se efectúa tomando en cuenta un puesto especial sin considerar el aspecto de conjunto, es decir, perdiendo de vista a toda la organización.

A continuación se plantean algunas interrogantes dentro de la selección de personal:

- a).- A que nivel se va a seleccionar (ejecutivos, empleados, obreros,) etc.
- b).- Que requisitos exige cada puesto para su desempeño.
- c).- Que probabilidades de desarrollo y promoción pueden -- ofrecerse a los candidatos.
- d).- Cuales son las políticas y limitaciones contractuales.
- e).- Cuales son las posibilidades de sueldo y prestaciones de la organización en relación al mercado de trabajo, zona, competencia, etc.
- f).- Hay suficientes candidatos o va a limitarse a colocarlos en la mejor forma posible.

- g).- Se está seleccionando a los más aptos, descartando a los menos útiles.
- h).- Se busca al mejor individuo o la homogenización del grupo de trabajo, etc.

Puede afirmarse que con frecuencia se hace más hincapié en la técnica que en la capacidad profesional que requiere la selección de personal, la cual sólo es factible con un entrenamiento y supervisión adecuados, que satisfaga las necesidades presentes y futuras de lo más valioso que tiene una organización (sus recursos humanos).

## 2.7.- Principios Fundamentales de la Selección.

A este respecto, nos habla el Licenciado Fernando Arias Galicia de tres principios fundamentales, y son los siguientes:

- 1.- Colocación.
- 2.- Orientación.
- 3.- Etica Profesional.

- 1.- Colocación; es muy común seleccionar a los candidatos teniendo en cuenta solamente, en un puesto particular pero es parte de la tarea del seleccionador, tratar de incrementar los recursos humanos de la organización por medio del descubrimiento de habilidades, aptitudes y --

capacidades que pudieran aprovechar por parte de los --  
 candidatos en su propio beneficio y de las organizacio-  
 nes.

Así cuando un candidato no tiene las habilidades ne-  
 cesarias para un determinado puesto, pero, si se le conside-  
 ra un buen prospecto en forma pötencial, por otras caracte-  
 rísticas personales, es necesario descubrir otras habilida-  
 des, las cuales pueden ser requeridas en otra parte de la or-  
 ganización o en otra ocupación dentro de la misma.

2.- Orientación; tal concepto enuncia que por tradición, --  
 las organizaciones se consideraban aisladas de su medio  
 y que por ese hecho, si algún candidato no era aceptado,  
 simplemente era rechazado, pero debemos tomar muy en --  
 consideración que la organización se encuentra formando  
 parte de un todo, es decir, de un sistema social, econó-  
 mico, político y cultural, y por lo tanto, deberá cum-  
 plir con sus objetivos sociales, si ayuda a la resolu-  
 ción de los problemas del país.

También se dice al respecto, para que las organiza-  
 ciones funcionen satisfactoriamente, éstas deberán satisfa-  
 cer objetivos organizacionales, dados por el medio y por la  
 organización misma, como se menciona en el capítulo anterior  
 en un cuadro sinóptico el cual nos muestra la tendencia de -  
 los objetivos hacia los grupos que estos satisfacen.

Existe la necesidad de tomar en cuenta la labor del

seleccionador en sentido más amplio tomando como marco de -- referencia, los problemas de subocupación y desempleo en el país. Por lo que en caso de no ser posible aceptar a un candidato, es importante orientarlo y dirigirlo hacia otras posibles fuentes de empleo, lo cual implicará un intercambio de información a este respecto entre diversas organizaciones; o la centralización (o descentralización) de ella en alguna oficina dedicada a esta tarea; así como la necesidad de que el seleccionador se convierta además en un experto en mercados de trabajo, como conocimiento adicional al dominio de las técnicas de selección; o hacia el incremento de sus recursos a través de una escolaridad adecuada; o hacia la solución de sus problemas de salud, en caso de que esta sea la causa de la no aceptación, etc.

Se dice que en la práctica sucede lo contrario, es muy común que si el candidato no es considerado adecuado, -- sencillamente se le mienta y se le diga; que su solicitud -- será estudiada y que después se le comunicarán los resultados, lo cierto es que, ya se rechazó y que el tiempo será el que resuelva el problema.

Queda desde luego a la propia habilidad del seleccionador realizar esta orientación para que resulte adecuada sin menoscabar los principios éticos necesarios.

3.- Etica Profesional; este principio nos hace referencia al hecho de que muchos seleccionadores no se han dado --

cuenta plena de las enormes implicaciones éticas y humanas - de su trabajo, a juzgar por la proliferación de oficinas de selección que no cumplen con los más elementales principios-técnicos de esa función, es imprescindible insistir en que - el proceso de selección implica una serie de decisiones, las que pueden afectar la vida futura del candidato. Si no es - aceptado, si se le coloca en un puesto para el cual no tiene habilidades; o para el cual tiene más capacidad de la necesaria, etc. Son circunstancias que pueden convertirse en fuelle de frustraciones para el candidato y que por tanto pueden determinar su salud mental y la de su familia y afectar negativamente a la organización. Es imprescindible pues que el seleccionador tenga plena conciencia de que sus actividades -- pueden afectar a veces definitivamente la vida de otras personas, es ésta una gravísima responsabilidad.

## 2.8.- Etapas de la Selección.

Inmediatamente después de producirse una vacante, - debe ponerse en operación un procedimiento destinado a nombrar el candidato mejor disponible, proporcionando así una - oportunidad de progreso para cada empleado existente.

Para lograr satisfactoriamente esta importante fase del proceso, es necesario llevar a cabo para cada vacante, - la secuencia de una serie de etapas, como a continuación se mencionan:

- 1.- Establecer la vacante y confirmar realmente sus existencias, así como los requerimientos necesarios.

Con respecto al establecimiento de la vacante, ésta deberá hacerse por escrito, mediante una forma impresa y en forma adecuada y diseñada previamente, en caso de no existir dicha forma, habrá que diseñarla de tal manera que en ella pueda contener todas las características de responsabilidad del puesto correspondiente a dicha vacante, así como los requerimientos necesarios e indispensables para el cubrimiento de la mencionada vacante.

Lo anteriormente dicho, justificará dicha vacante con una cuidadosa y adecuada verificación del puesto.

- 2.- Evaluar todas las fuentes de provisión de personal necesario, especialmente las fuentes internas. Con respecto a esta segunda etapa, es conveniente llevar a cabo un análisis y evaluación de las fuentes internas existentes dentro de la propia organización, y que están representadas por aquellas personas que han tenido un desarrollo considerable y que han sido promovidos dentro de la organización.

En México, existe la problemática del subempleo y escasez del personal altamente calificado, por lo tanto debemos elegir con mucho cuidado, las fuentes internas de reclutamiento ya que es fundamental para lograr una buena integración

ción del elemento humano, y por consiguiente el buen funcionamiento de la organización u organismos públicos.

Las fuentes internas de reclutamiento en el sistema gubernamental, son similares y se realizan en cada dependencia satisfaciendo sus necesidades mediante las siguientes -- fuentes internas.

a) Familiares, amistades cercanas de estos empleados que actualmente prestan sus servicios en los organismos públicos, de los cuales hablamos en párrafos anteriores.

b) A través de los sindicatos de trabajadores, familiares y amigos de estos.

c) Sistema escalafonario, cuando por estos medios, no es posible conseguir el candidato adecuado que cubra satisfactoriamente todos los requisitos del puesto, se recurre a las fuentes externas.

Fuentes Externas; a este respecto, nos podemos dirigir inmediatamente a los archivos, en donde existen expedientes que son designados al personal que asiste al departamento de contratación, en donde se les otorga una solicitud y se les hace una entrevista profunda, estos datos se conservan en el archivo para que en el momento de tener requerimientos por algunas dependencias, se recurra a ese personal.

a). Medios masivos de comunicación, que en muy raras ocasiones son utilizados.

b). Bolsa de trabajo; cuando se hayan agotado los medios anteriormente citados, y no se encuentre el candidato adecuado para cubrir el puesto, se establecerá comunicación con las bolsas de trabajo de los centros de enseñanza técnica, como son; academias, instituciones de enseñanza superior, y universidades.

3.- Repasar a todos los individuos disponibles y efectuar la selección para el futuro; como para el empleo inmediato. Esta última e importante etapa del proceso, se refiere precisamente, a realizar una evaluación del personal que labora en la propia organización, generalmente en la mayoría de las empresas y organismos públicos, existe personal que estudia y se preparará con el propósito de superarse y ocupar nuevos puestos, y esto lo consiguen por su propia cuenta y en algunas ocasiones por cuenta de las propias organizaciones, por lo que se antoja saludable el aprovechamiento eficiente de los recursos humanos.

## 2.9. Elementos de la Selección.

Para cumplir con la responsabilidad que implica la selección, es necesario que las decisiones estén fundamentadas sobre técnicas lógicamente estructuradas, siguiendo un -

procedimiento, puesto que las corazonadas, las intuiciones - y la buena voluntad no pueden suplir a los instrumentos científicos para que el seleccionador cumpla con su responsabilidad profesional y humana.

Los principales elementos para llevar a cabo la selección son los siguientes:

a). Vacante; el proceso se inicia cuando se presenta una vacante cuya definición literal es: Puesto que no tiene titular. Para efectos de este estudio, se entiende como tal la disponibilidad de una tarea a realizar ó puesto a desempeñar, que puede ser de nueva creación, debido a imposibilidad temporal o permanente de la persona que lo venía desempeñando. Antes de proceder a cubrir la vacante, se debe estudiar la posibilidad de redistribuir el trabajo, con el objeto de que dichas tareas sean realizadas entre el personal existente y, solo en caso de no ser posible, se solicitará - que se cubra.

b). Requisición; el reemplazo y el puesto de nueva creación, se notifica a través de una requisición al departamento de selección de personal o la sección encargada de estas funciones, señalando los motivos que las estén ocasionando, la fecha en que deberá estar cubierto el puesto, el tiempo por el cual se va a contratar; departamento, turno, horario y sueldo.

c). Análisis y evaluación de puestos; recibida la requisición de personal, se recurrirá al análisis y valoración de puestos con el objeto de determinar los requerimientos que debe satisfacer la persona, para ocupar el puesto -- eficientemente, así como el salario a pagarsele.

d). Inventario de recursos humanos; el siguiente - paso consiste en la localización, en el inventario de recursos humanos, de las personas que prestan actualmente sus servicios en la organización, que reúnan los requisitos establecidos, lo cual permitirá proporcionar elementos que concen- la organización, y de los cuales se conoce la actuación que- han tenido en el tiempo que tienen de prestar sus servicios.

Esto disminuirá el período de entrenamiento y lo -- más importante, contribuirá a mantener alta la moral del personal que ya trabaje en la organización, al permitir que ca- da vacante signifique la oportunidad de uno o varios ascen- sos.

e). Fuentes de reclutamiento; de no existir dentro del inventario el candidato deseado, se acudirá a la cartera de candidatos que se encuentran en espera de una oportunidad y, al no localizarlo tampoco, se recurrirá a las fuentes de reclutamiento, entendiendo por tales los medios de que se va le una organización para atraer candidatos adecuados a sus - necesidades.

La fuente de abastecimiento más cercana, es la propia organización y se refiere a las amistades, parientes o familiares del propio personal. Las ventajas que reporta esta fuente de reclutamiento, llamada interna, se manifiesta en la integración del personal de nuevo ingreso.

Existen también las llamadas fuentes externas de reclutamiento, como es el caso de las agencias de empleo, medios publicitarios, universidades, bolsa de trabajo, etc.

f). Solicitud de empleo; localizados los candidatos, el ambiente en que sean recibidos, así como la manera en que sean tratados, contribuirá a mejorar la impresión que se formen de la organización. Determinada el área donde serán recibidos los candidatos, se procede a llenar la solicitud de empleo que abarcará datos personales (nombre, edad, sexo, estado civil, IMSS, Registro Federal de Causantes, ISSSTE, etc.); datos familiares; experiencia ocupacional; puesto y sueldo deseados; disponibilidad para iniciar labores. Las solicitudes de empleo deberán estar diseñadas de acuerdo con el nivel al cual se están aplicando.

Una vez que se ha determinado si el candidato reúne los requisitos mínimos, (escolaridad, edad, etc.) en caso afirmativo se procede a una entrevista.

g). Entrevista inicial o preliminar; esta entrevista pretende detectar de manera profunda y en el mínimo de

tiempo posible, los aspectos más ostensibles del candidato - y su relación con los requerimientos del puesto, como son: - apariencia física, facilidad de expresión verbal, habilidad para relacionarse, etc. Con el objeto de descartar aquellos candidatos que de manera manifiesta no reúnan los requerimientos del puesto que se pretende cubrir.

Debe informarsele también la naturaleza del trabajo, el horario, la remuneración ofrecida, las prestaciones, a fin de que él decida si le interesa seguir adelante con el proceso. Si existe interés, por ambas partes, se pasa a la siguiente etapa.

h). Pruebas psicológicas; en esta etapa del proceso técnico de selección, se hará una valoración de las habilidades y potencialidades del individuo, así como de su capacidad en relación con los requerimientos del puesto y las posibilidades de futuro desarrollo.

i). Pruebas de trabajo; la realización de las pruebas de trabajo, la hace habitualmente el futuro jefe inmediato, a fin de comprobar que el candidato tiene los conocimientos y experiencia laboral que el puesto exige.

j). Examen médico de admisión; el examen médico de admisión, reviste una importancia básica en las organizaciones, al grado de llegar a influir en elementos tales como la calidad y cantidad de producción índices de ausentismo y pun

tualidad, siendo un poco más extenso, afecta los aspectos de desarrollo de dicha organización, con repercusiones al desarrollo y progreso de un país. La realización del examen médico de admisión, debe ser financiada por cada organización y deberá ser llevada a efecto por un médico especializado -- en medicina del trabajo, con el conocimiento del tipo de actividades que desempeñará el futuro trabajador y las exposiciones a los agentes nocivos para la salud, a fin de determinar si las condiciones físicas permiten al trabajador desempeñar eficientemente su trabajo.

Las metas particulares que se cumplirán al realizar de una manera eficaz el examen médico de admisión, son las siguientes:

- a). Contratar individuos capacitados para la realización de un determinado trabajo.
- b). Evitar que algún aspirante con padecimiento pueda transmitir el mal.
- c). Propiciar el desarrollo al aceptar la capacidad física del trabajador al tipo del puesto a desempeñar.
- d). Proteger al aspirante de futuras enfermedades profesionales al valorar su estado de salud.
- k). Estudio-socioeconómico; la investigación socioeco

nómica debe cubrir tres áreas:

1.- Proporcionar una información de la actividad socio familiar, a efecto de conocer las posibles situaciones conflictivas que influyen directamente en el rendimiento del trabajo.

2.- Conocer lo más detalladamente la posible actitud, responsabilidad y eficacia en el trabajo en razón de las actividades desarrolladas en trabajos anteriores.

3.- Corroborar la honestidad y veracidad de la información proporcionada.

En esta fase, se verifican los datos proporcionados por el candidato en la solicitud y en la entrevista del proceso de selección. Así mismo, se investigan sus condiciones actuales de vida y se verifican sus antecedentes a través de las opiniones expresadas por las personas con las que ha tenido interrelación.

1). Decisión final; con la información obtenida en cada una de las diversas fases del proceso de selección, se procede a evaluar comparativamente los requerimientos del puesto con las características de los candidatos. Hecho lo anterior, se presenta al jefe inmediato, y de ser necesario, al jefe del departamento o al gerente de área, para su consideración y decisión final.

## 2.10.- Normas y Procedimientos.

Las normas del departamento de personal son dinámicas y varían para ajustarse a la situación prevaleciente. Las buenas normas de personal evitan el oportunismo y son esencialmente estables. Muchas consideraciones influyen en los propósitos de una empresa: la competencia, la tradición de la industria particular, el desarrollo de la tecnología, la aprobación de la sociedad, la actitud prevaleciente del sector obrero, los controles oficiales y los ideales de los empresarios. Tomando en cuenta la situación general de las empresas actuales, una buena norma de administración de personal deberá, en general tener las siguientes características:

1.- Deberá prestar debida consideración a los intereses de todas las personas: obreros, consumidores, público y accionistas.

2.- Deberá ser parte coherente de las otras normas básicas de la compañía. La falta de unidad orgánica, produce confusión.

3.- Deberá estar claramente definida, la ambigüedad y la incertidumbre, son malas para el ánimo de los empleados.

4.- Deberá ser estable pero suficientemente flexi-

ble para ajustarse a los cambios que se presenten y las necesidades variables de los individuos.

5.- Deberá proporcionar los medios adecuados para llegar a ser conocida y entendida por todas las personas interesadas.

6.- Deberá reconocer la tendencia actual a la acción colectiva y el deseo de expresarse respecto a aquellas fases de la dirección que afectan vitalmente al obrero. (Los convenios colectivos no deben ocultar a la dirección el hecho de que las diferencias individuales son importantes. Un obrero o un grupo de obreros puede sentirse perdido en un -- sindicato grande como si no se le reconociera).

7.- Deberá reconocer las diferencias individuales-- en cuanto a capacidad, intereses, ambiciones, reacciones emotivas y el anhelo de seguridad.

La naturaleza y extensión de las normas de personal varían según el tipo de empresa. Algunas actividades son básicamente del tipo que corresponden al personal y sin embargo, por razones de la organización no se encuentran clasificadas bajo el departamento de personal. Generalmente, existe una norma de personal ya sea fundada por escrito o sobreentendida, para todos los puntos anotados en la tabla de funciones de la sección de personal.

Cuando una empresa es relativamente pequeña, las -- normas del departamento de personal podrán comunicarse perso<sup>u</sup>nalmente o por medio del tablero de notificaciones. Las - - prácticas actuales y derechos adquiridos de los interesados-- se convierten en costumbres aceptadas y después en tradicio-- nales. Aún en estas sencillas condiciones, el problema de - iniciar un nuevo empleo en la empresa llega a ser difícil, - mientras más grande es la empresa, el problema de la compren<sup>u</sup>sión mutua de las normas de personal a los interesados, para evitar hasta donde sea posible malas interpretaciones y para dar mayor estabilidad a estas normas, muchas empresas publi-- can un instructivo para los empleados.

Los procedimientos; el papel del procedimiento, es-- el aplicar el programa siguiente las orientaciones derivadas de la política existente por medio de una serie de normas es<sup>u</sup>pecíficas, que concretan y programan las políticas. El pro-- grama es una proposición que expresa las intenciones; la po-- lítica imparte las directrices: el procedimiento realiza el-- proceso de aplicación de unas y otras indicando las normas y reglamentando las acciones, el momento, el espacio y la per-- sona, responsables de la aplicación de las políticas.

El procedimiento establecerá concretamente cómo de-- berá tener lugar la admisión respecto a los términos fijados por programas y normas sancionadas por la política. La ofi-- cina de reclutamiento; se encontrará frente a un cuadro de - este tipo:

Programa: Reclutar para el año en curso "n" elementos para hacer frente a las necesidades de producción.

Políticas: Dar preferencia a las personas residentes en el lugar; dar preferencia a personas jóvenes susceptibles de ulteriores mejoras en la capacidad técnica productiva; considerar principalmente las aptitudes más que el grado de conocimientos, etc.

Procedimiento: Coloquio preliminar con los candidatos, el ingreso para una primera selección basada en las características necesarias; segundo coloquio de selección con empleo de tests, de aptitudes; reconocimiento médico para -- averiguar la aptitud psíquica-física, etc.

Generalizar: Y uniformizar en todas sus partes los procedimientos significa introducir un sólo criterio de administración que excluye toda intervención personal y como consecuencia, cualquier discriminación. En segundo lugar, la definición de los procedimientos lleva consigo mismo la seguridad, de que el programa y las políticas establecidas serán aplicadas y respetadas en el caso de los procedimientos, dejarlos a la facultad de quienes los aplican, sería bastante-fácil eludir las normas de políticas menos agradables ó aplicarlas sólo parcialmente.

Un riesgo del que es importante cuidarse es el de -

concentrarse sobre los procedimientos, perdiendo de vista -- los otros aspectos de la programación del personal; se iría sin dejar el lado creador de la programación, la visión general de los problemas en favor de una visión particular que -- por si misma tiene un significado escaso y no forma parte de un contexto más amplio.

### CAPITULO III

#### CAPACITACION Y DESARROLLO

##### 3.1. Justificación de la capacitación.

La capacitación es un proceso educativo a corto plazo en el cual se utiliza un procedimiento sistemático y organizado por medio del cual el personal no ejecutivo obtiene - capacidad y conocimientos técnicos para un propósito particular.

El desarrollo es un proceso educativo, se dice también que a largo plazo y utiliza un proceso sistemático y organizado por medio del cual el personal ejecutivo obtiene conocimientos conceptuales y teóricos para propósitos generales.

La capacitación se refiere solamente a la instruc-- ción de operaciones técnicas y mecánicas, mientras que el de-- sarrollo se refiere a conceptos filosóficos y teóricos. La capacitación está dirigida a los que no son administradores, mientras que el desarrollo se dirige al personal administrativo. Los - - cursos de capacitación por lo común se diseñan para un propó-- sito a corto plazo, como la operación de maquinaria, mien-- tras que los cursos de desarrollo por lo regular se ela-- boran para un propósito o para propósitos educativos más am--

plios. Aunque incluyen otras responsabilidades, las obligaciones de la capacitación y el desarrollo, son responsabilidades de cuatro grupos principales; a) La administración superior, b) el departamento de personal, c) los supervisores, d) los empleados.

La administración superior establece la política de capacitación; el departamento de personal, establece planes y realiza las evaluaciones de los programas de instrucción; los supervisores; aplican los procedimientos de desarrollo, y los empleados proporcionan la retroalimentación y las sugerencias de revisión.

Dentro de una organización, se deben compartir las responsabilidades de capacitación y desarrollo entre los individuos y componentes responsables de dicha área, pues algunos puestos son en última instancia responsables de los aspectos de programas educativos totales, aunque en algunos casos las responsabilidades se pueden sobreponer considerablemente. Por muchas razones, diversas compañías e instituciones, establecen programas de capacitación y desarrollo, puesto que estas razones van más allá de meras ventajas monetarias, los programas, no necesitan ser justificados sobre una base puramente económica. En general, las razones para empezar un programa de capacitación de empleos, son semejantes o idénticas a las razones para iniciar un programa de desarrollo administrativo. Estas razones tienen relación con; la productividad, la calidad, la planeación de los recursos humanos, la moral,

la compensación indirecta, la higiene y seguridad, la previ-  
sión de obsolescencia, y el crecimiento del personal. En con  
junto, los puntos anteriores se relacionan directamente con -  
el propósito último de los programas organizacionales de capa  
citación y desarrollo para "mejorar la efectividad organizati  
va total", en vista de tener una gran ventaja de lograr fuer-  
za de trabajo preparada, esta preparación no se debe conside-  
rar como un gasto financiero a corto plazo sino más bien como  
una inversión de capital a largo plazo.

La capacitación y desarrollo, no solo se aplican a -  
los nuevos empleados, sino también a los empleados con expe-  
riencia. La instrucción puede ayudar a los empleados a aumen  
tar su nivel de desempeño en las asignaciones actuales de tra  
bajo. Esta mejoría a menudo, si se lleva directamente a un-  
aumento de la productividad.

La capacitación y desarrollo apropiados, no sólo me-  
joran la cantidad de la producción sino también la calidad: -  
Los trabajadores que mejor están informados tienen menos posi  
bilidades de cometer errores operativos. Además, los adminis  
tradores altamente preparados tienden a utilizar estilos más-  
participativos de interacción de empleados, lo cual lleva a -  
un sentido de responsabilidad del empleado y por consiguiente  
a una mejoría en la calidad.

La capacidad y el desarrollo apropiados de los em-  
pleados, también pueden ayudar a las empresas a satisfacer --

sus futuras necesidades de personal. Las organizaciones que tienen un buen programa interno de preparación tendrán que hacer menos cambios y ajustes drásticos en el trabajo, en caso de que se presentaran sorpresivas modificaciones del personal. Cuando se presenta la necesidad, las vacantes de la organización se pueden arreglar más fácilmente con sus recursos internos, si una organización o empresa inicia y continúa programas de instrucción adecuadas para sus empleados, no supervisados y administrativos, como la gente es capaz de hacer mucho más de lo que normalmente se le pide y puede ayudar mucho más de lo que al principio se le pidió, los empleados poseen una reserva intelectual que puede servir como recurso creativo si se maneja apropiadamente.

El clima y ambiente generales de la organización común se mejoran cuando existen buenos programas educativos dentro de la empresa, por ejemplo, la productividad y la calidad del producto se puede elevar, entonces se pueden incrementar los incentivos financieros, aumentar las promociones internas, se facilitan las presiones y esto da como resultado un aumento en los sueldos y salarios base. Muchos trabajadores, especialmente los administradores, consideran que las oportunidades educativas son parte de su paquete de remuneración total del empleado-administrador. Ellos esperan que la compañía pague los programas que aumentan sus conocimientos y aptitudes generales. De acuerdo con esto, muchas organizaciones ofrecen programas especiales de capacitación y desarrollo, como técnicas de reclutamiento para atraer a los empleados poten-

cialmente calificados. La salud mental y la seguridad física del empleado, con frecuencia están directamente relacionados con los esfuerzos de capacitación y desarrollo de una organización. La capacitación apropiada puede ayudar a prevenir accidentes industriales, y un ambiente de trabajo seguro puede llevar a actitudes más estables de los empleados. Las actitudes administrativas, también se pueden mejorar si los supervisores saben que tienen oportunidad de mejorar por medio de los programas de desarrollo diseñados por la organización.

La obsolescencia de los empleados se puede controlar por medio de una atención continua y sofisticada a las predicciones de sus necesidades, mediante una revisión de los cambios tecnológicos, por su impacto e informando al personal de las oportunidades, así como de los riesgos del cambio tecnológico. Los retos que se presentan para los cambios tecnológicos sólo se pueden afrontar por medio de las relaciones de apoyo personal, la capacitación y el desarrollo organizacional estructurados y otros programas que llevan a todos los recursos de una empresa a sobreponerse a la obsolescencia de los empleados.

### 3.2. Concepto de capacitación y desarrollo.

Dado que la palabra capacitación implica un concepto amplio dependiendo de los diferentes puntos de vista según las personas que han tratado de definirla, se presentan algunos enunciados referentes a la misma, tratando de hacer en-

tendible o satisfactoria la idea que implica la capacitación.

Puede decirse a manera de concepto general que la capacitación es necesaria dentro de una institución y organización, ya que mediante la misma se aportará personal debidamente preparado y así poder lograr un buen desempeño en sus funciones apeándose a las necesidades reales de la institución; presentes y futuras.

Según el Lic. Alfonso Siliceo, A. "La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades -- reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador".

La capacitación dentro de un organismo debe darse en la medida necesaria tanto al empleado como al funcionario y al ejecutivo, dejando una visión clara, universal y básica orientando los programas en sus puntos específicos y así desempeñar en forma eficaz su puesto.

La capacitación aplicada y llevada de una manera correcta, representa un medio magnifico para orientar y encausar al personal logrando una automotivación e integración --- real, todo esto en beneficio de la propia organización, pues sólo así, se situará al empleado cualquiera que sea su jerarquía y área de trabajo, como una persona o miembro responsable del ente social al que pertenece.

"Dos son los fines básicos de la capacitación"

1. Promover el desarrollo integral del personal y por ende el desarrollo de la empresa.

2. Lograr un conocimiento técnico especializado, necesario para el desempeño eficiente del puesto "Alfonso Sili-co: capacitación y desarrollo de personal".

"La unidad coordinadora del empleo, capacitación y adiestramiento (U C E C A), de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, plantea la cuestión de la siguiente forma:

Capacitación; acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador, con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específico e impersonal" (Alejandro Mendoza Nuñez; Manual para determinar necesidades de Capacitación).

Y así podrían exponerse más y más conceptos acerca de la capacitación, pero unicamente se trata de esclarecer y hacer hincapié en lo necesario que es ésta; de manera tal que contar con personal debidamente preparado e integrado; conjuntamente con los planes y programas, contemplando el presente y previniendo a futuro, puedan llevarse a cabo los objetivos perseguidos por la institución.

"La capacitación deberá darse a trabajadores califi-

cados, técnicos y supervisores que desempeñen labores e impliquen conocimientos especiales, el desarrollo está dirigido -- únicamente a mandos medios y directivos "(Alfonso Síliceo)".- (Capacitación y Desarrollo de Personal).

El desarrollo implica conocimientos como parte complementaria profesional, para un mejor desenvolvimiento o desempeño del puesto, aspectos culturales y conocimientos generales a manera de orientaciones, con el fin de crear en la -- persona actitudes maduras.

Al efectuarse planes del desarrollo de personal necesariamente deberán tomarse en cuenta áreas tales como Administración General, Administración de Personal, Comunicación, Toma de Decisiones, Motivación, Sociología, Finanzas, Contabilidad, además, brindar información básica acerca de la empresa, sus sistemas de trabajo, etc.

Existe la necesidad de tener personal eficaz y puede obtenerse llevando a cabo un desarrollo de personal que originará una administración verdaderamente competente, es posible alcanzar los objetivos primordiales con la debida preparación y buena orientación del personal, sobre todo si se trata de - los que tienen la responsabilidad de tomar decisiones y son - elementos clave dentro de una organización.

Existen aspectos que deben combatirse a nivel de jefatura media y alta, como son la obsolescencia y hasta cierto

punto la ignorancia; por esta razón, entre otras, los planteamientos de los diferentes retos que implica el desarrollo de personal para superar todos los obstáculos posibles, y de este modo no frenar el crecimiento y desarrollo de la organización.

Al aplicarse finalmente la capacitación y desarrollo dentro de un organismo o ente económico y/o social se obtendrá calidad, cantidad, mayores conocimientos y una integración de todo el organismo y sus recursos humanos.

### 3.3. Finalidad de la Capacitación.

Aunque los terminos Capacitación y Desarrollo a menudo se utilizan como sinónimos hay entre ellos una diferencia que conviene entender. Los primeros programas de capacitación o adiestramiento enfocaban la preparación de un empleado hacia una tarea específica, y recalcaban la enseñanza de las habilidades, necesarias para realizarlo. Sin embargo, al expandirse la organización industrial moderna se multiplicaron los cargos de supervisión, introduciendose nuevos programas con el fin de enseñar a los administradores, los procedimientos concernientes a su departamento. Estos programas han adoptado una perspectiva más amplia y se le llama de desarrollo más que de adiestramiento.

"Los programas de desarrollo tienden a crear oportunidades para el progreso y mejoramiento de todo el personal, -

no enfocan unicamente la capacidad para hacer un trabajo específico, sino el progreso del empleado tanto en relación con su ocupación así como con la empresa. Las áreas de capacitación se describen como sigue:

1. El adiestramiento inicial familiariza al nuevo empleado con las tareas que debe realizar y le proporciona información con respecto a los reglamentos de la empresa y los beneficios a que tiene derecho.

2. En todo momento se requieren programas para la enseñanza de nuevas técnicas, independientemente del excelente adiestramiento inicial que proporcionan la mayoría de las empresas. En todo trabajo, ya sea de montaje, labores secretariales, ventas o administración, los empleados deben poner al día sus habilidades tomando cursos que reflejen los cambios ocurridos en las responsabilidades y en la tecnología. Los cambios que ocurren gradualmente pueden ser causa de muchos conocimientos obsoletos; de manera que debe haber una vigilancia constante de las labores del equipo.

3. El adiestramiento correctivo proporciona un conocimiento adicional a quienes han olvidado los fundamentos de un trabajo o en realidad no los han aprendido nunca. Estos programas, con facilidad pueden mejorar el comportamiento que se encuentre por debajo del promedio.

4. El adiestramiento de trabajadores tecnológicamente

te desplazados han adquirido una gran importancia en las empresas progresivas. El objetivo fundamental de esta clase de adiestramiento es preparar a la persona desplazada mediante programas de precapacitación, de manera que pueda iniciar una transferencia pacífica a nuevas tareas.

5. Los programas de aprendizaje proporcionan adiestramiento de primera clase en aquellas organizaciones que empleen personal especializado, como maquinistas, impresores, dibujantes, trabajadores de la construcción y mecánicos automovilístico. Cuando una empresa no puede financiar su propio programa, envía a sus empleados a las escuelas técnico-vocacionales.

6. El adiestramiento para el progreso es más bien un programa de desarrollo cuyos objetivos son el conocimiento de una área más amplia, la aceptación de mayores responsabilidades y el ejercicio de mayor autoridad por parte de los empleados.

Los métodos de adiestramiento en el trabajo; la enseñanza del nuevo empleado es una de las responsabilidades principales del supervisor, por lo cual debe estar completamente familiarizado con los diversos aspectos del trabajo y con la preparación que se requiere. Al disponerse a enseñar una tarea específica deben de seguirse cuatro procedimientos básicos.

1. Formular un programa de adiestramiento. El supervisor, debe planear todo un programa, fijando objetivos cuya consecución se pueda esperar, comprometiéndose de antemano, se obligará a si mismo, al aprendiz, a usar su tiempo con el mayor provecho. Los juegos deberán seguir el programa en la sucesión debida, señalando el tiempo que requiere cada objetivo.

2. Hacer un esquema de la tarea por escrito, cuando se sabe ya una labor, no ofrece dificultades; pero para el aprendiz representa muchas incógnitas e incertidumbres. Por lo tanto para fines de adiestramiento es importante describir la tarea por escrito con el fin de considerar todos los pasos importantes y los puntos clave.

3. Disponer del equipo y material necesarios, la sustitución o simulación de materiales y situaciones, no es del todo adecuada. Es importante disponer del equipo y los materiales necesarios, de manera que tanto el instructor como el aprendiz se puedan concentrar.

4. Disponer convenientemente el lugar del trabajo, además de los materiales y el equipo indicado, el lugar de trabajo debe estar dispuesto en forma tal que el aprendiz vaya encontrarlo en la práctica. Teóricamente no resulta tan efectivo como una demostración real.

### 3.4. Tipos de capacitación.

La capacitación se divide en razón de su fin, y en razón de su método.

En razón de su fin; distinguiremos la amplitud que implica la capacitación, en las siguientes categorías: la que se da sobre conocimientos que serán aplicados dentro de un puesto determinado. La que se da sobre conocimientos aplicables en todo un oficio. La que se imparte sobre conocimientos que se refieren a toda una rama industrial, bancaria, comercial, etc..

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

La capacitación que se da al obrero o empleado, ésta puede referirse, a lo que se conoce con el nombre de inducción del trabajador, o sea, la que sirve para explicar al trabajador que ingresa a la empresa, sus reglas, prestaciones, etc..

Capacitación de supervisores, ésta tiene dos aspectos principales:

El técnico, o sea la manera concreta cómo debe hacerse el trabajo que está bajo su vigilancia; y el administrativo, que comprende aspectos tales como saber planear y distri-

buir el trabajo, saber enseñar, saber ordenar, saber escoger a sus trabajadores y acomodarlos, saber calificar, saber mantener la disciplina, saber resolver las quejas, saber estimular el entusiasmo del trabajador, saber formar el espíritu de grupo, saber prevenir y corregir defectos, etc.

Capacitación de ejecutivos, ésta suele referirse a - como prepararlos para ocupar puestos o responsabilidades de mayor categoría, dándoles conocimientos en Planeación, Organización, Control, Finanzas, Mercadotecnia, Relaciones Humanas, Relaciones Públicas, etc.

En razón de sus métodos empleados, bajo este aspecto, la capacitación se divide, en directa e indirecta, siendo la primera aquella que se dá expresa y formalmente, con métodos de enseñanza, en tanto que la segunda es aquella en la -- que para dar capacitación, se utilizan cosas que tienen otros fines.

Capacitación Directa, sus métodos son:

Clases, se caracterizan éstas, por su enseñanza sistemática dada por técnicos en la enseñanza, o sea, maestros - que en forma pedagógica, semejante a la empleada en los centros de estudios superiores.

Una de las características de la enseñanza por medio de clases, radica, además de la aplicación de métodos pe

dagógicos específicos en que la exposición se realiza basando en detalles, permitiendo preguntas por parte de los alumnos y aun exitando a ellas, pidiendo la clase a los alumnos, dejandoles tareas que implican gran participación de los mismos. - Cursos breves; son los que se hacen en torno a un tema específico dentro de una materia más amplia. La duración es muy variable, pero ordinariamente va de ocho a treinta horas, Becas; se comprende fácilmente que cuando una empresa quiere dar capacitación directa, emplea más bien el método de enviar a sus empleados o funcionario a centros de enseñanza superior especializada en ese aspecto. Normalmente la empresa absorbe el costo de la enseñanza, lo cual se justifica tanto porque la empresa habrá de ser la más directamente beneficiada con lo que el trabajador o empleado aprendan, como también porque -- constituye una presentación para sus trabajadores.

En materia de becas, la nueva Ley Federal del Trabajo dispone en el artículo 132. Es obligación de los Patrones... Fracción XIV. Hacer por su cuenta, cuando empleen -- más de cien y menos de mil trabajadores, los gastos indispensables para sostener en forma decorosa los estudios técnicos, industriales o prácticos, en centros especiales, nacionales o extranjeros, de uno de sus trabajadores o de uno de los hijos de éstos, designado en atención a sus aptitudes, cualidades y dedicación, por los mismos trabajadores y el patrón. Cuando tengan a su servicio más de mil trabajadores, deberán sostener tres becarios en las condiciones señaladas. El patrón -- sólo podrá cancelar la beca cuando sea reprobado el becario -

en el curso de un año, o cuando observe mala conducta; pero en estos casos, será substituido por otro.

Conferencias; consisten éstas en una exposición, de una a dos horas como máximo, muchas veces seguidas de preguntas y respuestas sobre un tema que puede ser tratado en ese tiempo.

La diferencia con las clases, radica no sólo en el tiempo o en el número de horas dedicado a ellos, sino principalmente, en que la conferencia busca más producir un impacto, a través de recursos oratorios y medios audiovisuales, presentando algún tema con panorámica más general, con el fin de excitar en los oyentes el interés por investigar y seguir estudiando por su cuenta.

Método de Casos; se afirma que en la enseñanza de los aspectos administrativos, da muy buen resultado el método de casos, al grado de que este sistema es usado en la mayor parte de las universidades.

Fundamentalmente, este método consiste en tomar como base de la enseñanza "un caso concreto", no inventado, sino sacado de la realidad de la propia empresa o de otras. Se entrega anticipadamente por escrito dicho caso a los alumnos, y estos deben llevar sus soluciones y discutir las en la siguiente sesión.

Creemos que para que produzca efectos benéficos, éste método, debe llenar los siguientes requisitos:

a) El problema debe ser más práctico que teórico; -- por ello se considera que es más válido como complemento de la enseñanza teórica, para ayudar a que se aprenda cómo aplicar ésta.

b) El caso debe ser real, y estar estructurado técnicamente; de lo contrario sólo sirve de pretexto para enseñar teoría disimuladamente.

c) Debe contarse con un director de la discusión, especialmente capacitado en este aspecto.

Cursos por correspondencia; este sistema ha sido empleado a veces, o bien para que la empresa imparta capacitación a su personal distribuido en varias poblaciones, o bien para que contrate los servicios de instituciones dedicadas a dar éste tipo de cursos, para aquellos empleados que lo requieran. Las principales limitaciones de este sistema para capacitar al personal radica en lo siguiente:

a). El valor del curso depende de la calidad del mismo, y no parece haber por hoy instituciones especialmente calificadas para dar este tipo de enseñanzas a empleados de empresa.

b) La principal dificultad radica en que su valor y utilización, depende fundamentalmente, del interés que ponga el empleado a quien se va a capacitar.

c) Siempre hará falta el papel del maestro.

Instrucción programada; más actual y útil que los cursos por correspondencia, puede ser este método, que tanta difusión tiene. Este método consiste en un sistema por medio del cual el alumno, después de leer un trozo que le da información suficiente, tiene que responder a preguntas que se le hacen, debiendo cerciorarse posteriormente de si su respuesta fue acertada o no.

Como ventaja principal del sistema sobre el curso por correspondencia, se encuentra que el alumno puede graduar la intensidad de su aprendizaje.

Capacitación Indirecta, sus medios son:

Mesas redondas; aunque pueden tener un gran número de aplicaciones, son quizá el mejor medio para el estudio de problemas prácticos, sobre todo de tipo administrativo, principalmente cuando intervienen funcionarios de alto nivel.

Publicaciones; las que de modo específico se editan para enseñar una materia determinada, son más bien un medio para ayudar a otro sistema de capacitación directa. Lo fun-

damental en este tipo de capacitación, radica en que sea de tal manera interesante, que invite a su lectura.

Medios audiovisuales; la utilización de películas, filminas carteles, etc., puede ser, a veces, medios de gran valor para inculcar ciertas nociones de la que, de otra manera, sería difícil convencer al personal.

### 3.5. Enfoque del desarrollo.

Como se dijo en páginas anteriores, el ser humano se encuentra en un proceso continuo de transformación desde sus orígenes hasta más allá de su muerte, los países en que estos habitan, las naciones que forman sus comunidades, tienen también un proceso constante ininterrumpido de transformación y mejoramiento llamado desarrollo.

El desarrollo es el nuevo nombre de paz, según Carta-Encíclica de Pablo VI, sobre el desarrollo de los pueblos, -- 1967, se ha dicho para significar que en la transformación y en el progreso están las bases de la dignidad y de la convivencia humana, a las que han de tener ese proceso de cambio y de mejoramiento, de etapas menos humanas a etapas más humanas.

La transformación y el progreso constituyen ideas-fuerza del desarrollo. Este nuevo criterio del desarrollo no está limitado por objetivo alguno y es más profundo y amplio-

que el desarrollo económico. El desarrollo social, cultural, el desarrollo político, el desarrollo educativo y/o el desarrollo moral, es decir, los abarca a todos y los conjunta en un proceso de desarrollo integral.

El desarrollo educativo constituye la piedra angular y es base del proceso de transformación y desarrollo, pues a través de la capacitación formativa y del adiestramiento técnico, el hombre abre sus horizontes a un mundo sin límites; tiene acceso al conocimiento, expande su conciencia; se sabe hombre al desarrollar su inteligencia y usar su racionalidad, que lo distingue de otros seres vivientes.

La educación es un proceso consciente, intencional -- y deliberado de inculcar y transferir conocimientos; de crear aptitudes y actitudes, un nuevo comportamiento bien formado, (la concientización). En quienes tienen potenciales para adquirirlos, el factor multiplicador de la educación lo poseen quienes tienen la autoridad técnica originada en conocimientos y experiencias, por lo cual se ha dicho que gobernar, es educar, es perfeccionar o desarrollar las facultades de un individuo o grupo de individuos para orientar sus actitudes y acciones.

La educación es por lo tanto, importante factor de desarrollo integral máxime cuando se conside con un criterio de pre-inversión y no de simple gasto, los ingresos mayores y -- crecientes que devengan quienes se forman a través de la edu-

cación y la productividad que se deriva del trabajo de quienes han recibido capacitación, adiestramiento en comparación con la de aquellos que no han tenido esa oportunidad prueban la importancia de la educación como factor de desarrollo adicionalmente al enriquecimiento del espíritu y del intelecto.

Desarrollo Integral; es el proceso deliberado de transformación y progreso a través de factores educativos, políticos socio-culturales, económicos y morales que hacen que cada hombre, comunidad y país se transformen, mejoren y pasen de una etapa particular a otra más elevada, en términos de dignidad humana.

Desarrollo Moral; es el proceso de mejoramiento de las actitudes individuales que influyen en el orden de conducta particular y en la esfera social, y que produce normas y logros del bien común.

Desarrollo Educativo; proceso a través del cual actúan los factores multiplicadores de la educación de manera conciente, intencional y deliberada de formación, transmisión y transferencia de conocimientos y se lograr que pasen de una generación a otra los elementos culturales que le han servido de sustento.

Desarrollo Político; proceso evolutivo de prácticas políticas y sociales a través de etapas estrechas y continuamente relacionadas con el funcionamiento efectivo de la demo-

cracia y con la estabilidad social que influye positivamente en la solución de los problemas de la integración nacional, la distribución de la renta dentro de la nación, la creación de la capacidad para lograr el bienestar general y el grado de participación en su vida política, esta estabilidad social no es inmovilismo o mantenimiento del status .

Desarrollo Socio-Cultural; es el proceso ascendente y positivo de los modos y niveles generales de vida de un pueblo, que se refleja no sólo en el bienestar individual, sino en la integración social dentro de un país.

Teoría del Desarrollo; tanto la personalidad individual de los hombres como la personalidad psico-social básica de un pueblo, son el resultado de un largo proceso de formación constituye la historia o biografía, según el caso, de un hombre o de un pueblo, en dicho proceso de formación encontramos proyectada hacia el pasado toda una serie de factores modeladores que actúan para bien o para mal en la vida de los hombres de un pueblo y en sus instituciones.

Así tenemos que en el desarrollo de la personalidad individual o colectiva, ha habido por lo menos, el juego de los siguientes factores:

a) Los factores hereditarios, o sea los de índole biológica que han aportado materia prima por así decir, de la personalidad en cuestión.

b) El desarrollo físico de las estructuras biológicas, que pudo haber sido sano o enfermizo, con todas las consecuencias obvias para el correcto funcionamiento psicológico y social de los hombres en su evolución.

c) Los diferentes tipos de ambiente (geográfico, psico-sociales y mórales), en los que ha llevado a cabo la vida de los hombres y en los que, a través de diversas interacciones educativas, se han ido modelando muchas de las características intelectuales efectivas y conativas.

d) Toda la gama de experiencias vitales alcanzadas - voluntaria o involuntariamente, tales como triunfos, fracasos, accidentes y otros enfrentamientos con las diversas realidades materiales, humanas y que ciertamente contribuyen al trazo definitivo de sus perfiles humanos.

La acción de estos factores modeladores de la personalidad, es desde luego más patente en la etapa plástica de la vida humana, o sea en los primeros veinticinco años en los -- que, por regla general en nuestra cultura, queda concluida la formación básica, estructural en la personalidad, sin que esto signifique que los hombres no puedan después de los veinticinco años seguir desarrollando más su personalidad, sobre todo en el sentido de su perfeccionamiento.

Finalmente, el resultado en la adultez joven de este proceso formador de las personalidades será una maduración sa-

na, plena y una integración feliz de funciones biopsico-sociales, que permitan a los hombres ser normales y productivos, - si ha habido alguna conjunción armónica de todos los factores modeladores en cada caso, pero si por alguna razón no la hubo, el resultado será diferente en diversos grados de posibilidades, ya sea porque se impidió el proceso de maduración natural de la personalidad a través de bloqueos biológicos, económicos, culturales, sociales, políticos y/o religiosos, o porque, si los procesos de bloqueos fueron más agudos o más crónicos, se llegó incluso a propiciar la desintegración funcional de la personalidad a través de procesos patológicos más graves.

Vocación del Desarrollo Personal; cada hombre está -- llamado a promover su propio progreso porque la vida de todo hombre es una vocación para llevar a cabo una misión concreta. Desde su nacimiento ha sido dado a todos los hombres como germen un conjunto de aptitudes y de cualidades para hacerlas fructificar; su floración, fruto de la educación recibida en su propio ambiente y su esfuerzo personal, permitirá a cada uno orientarse hacia el destino que le ha sido propuesto.

Dotado de inteligencia y de libertad el hombre es responsable de su crecimiento, lo mismo que de su salvación, ayudado y a veces estorbado por los que educan, cada uno permanece siempre, no importando los flujos que sobre él se ejerzan, el artífice principal de su inteligencia y de su voluntad, ca

da hombre puede crecer en la humanidad, es decir, crecer mas- y valer más.

### 3.6. Fijación de Metas del Desarrollo.

Está comprobado que los métodos tradicionales que se emplean para fijar metas son muy inferiores, en cuanto a los resultados finales que se obtienen, a los métodos actuales en los que se solicita la participación del empleado.

Cuando el supervisor es el único encargado de iniciar los objetivos y los métodos que se habrán de emplear para alcanzar tales objetivos, el rendimiento del empleado suele ser muy inferior, lo contrario ocurre cuando los objetivos no son más que el resultado de la mutua interacción entre el gerente y el subordinado y cuando se deja este último en libertad de elegir los medios que considere más convenientes para alcanzar tales objetivos. Esta encuesta reafirma la esencia de los resultados por Herzbera y Meyers con respecto a la motivación, la cual sostiene que es más factible incrementar el rendimiento del empleado cuando éste último participa al fijar las metas del departamento. Como se dijo antes, la fijación de los objetivos es un factor vital para obtener resultados positivos.

Si además de esto se brinda al empleado la oportunidad de participar al establecer las metas, la motivación para alcanzarlas será aún mayor. Muchas organizaciones han pues-

to en práctica la participación en la gerencia, motivando a los subordinados para que propongan sus propios objetivos al momento de la evaluación. Sin embargo, está comprobado que la fuente de los objetivos no es tan importante para el logro de los mismos como lo es el que haya una constante comunicación entre gerentes y subordinados para llegar a un mutuo acuerdo de los detalles específicos de tales metas.

El verdadero éxito de la participación en la administración depende entonces del empeño que pongan ambas partes para fijar las metas correspondientes.

### 3.7. Elementos del Desarrollo.

Con el propósito de fortalecer y ampliar las tareas de capacitación del personal público, en Agosto de 1978, se constituyo el Consejo Consultivo del Sistema General de Capacitación y Desarrollo de Personal de la Administración Pública Federal encargado de integrar un sistema de capacitación que permita unificar esfuerzos de diferentes instituciones.

Dicho consejo, habrá de ayudar a la formulación de los lineamientos a nivel global sectorial e institucional, permitiendo llevar a cabo actividades de capacitación que propicien la superación individual y colectiva del personal.

Al ser establecido el consejo, se señalaron los siguientes objetivos:

a) Vincular e integrar los esfuerzos de las instituciones que tienen a su cargo funciones globales de capacitación en la Administración Pública Federal.

b) Coadyuvar a la institucionalización del sistema de Capacitación y Desarrollo de Personal.

c) Procurar la congruencia de los programas de capacitación con las necesidades y demandas de las actividades -- del Gobierno Federal.

d) Apoyar a las dependencias y entidades de la Administración Pública en los programas de Capacitación y Desarrollo de Personal.

e) Aprovechar los recursos e instalaciones disponibles para ejecutar los programas de capacitación.

Las Unidades de Administración y Desarrollo de personal a fin de quedar debidamente integradas tomarán en cuenta para su organización, los siguientes elementos:

1. Planeación y Organización; política de crecimiento, oferta y demanda, tabla de reemplazo, etc.

2. Empleo; reclutamiento, selección, análisis y clasificación de puestos, catálogo de puestos, plantillas, etc.

3. Remuneraciones; tabulador de sueldos, zonas salariales, estructura salarial, pagos, valuación de puestos, evaluación de méritos.

4. Relaciones juridico-laborales; leyes, reglamentos, normas, relaciones sindicales, estímulos y premios.

5. Presentaciones y Servicios; culturales, sociales, económicos, seguridad social, servicios, higiene y seguridad.

6. Capacitación y Desarrollo; inducción, capacitación, adiestramiento, actualización, intercambio tecnológico.

7. Motivación; cultura administrativa, comunicación social, participación.

8. Información; registro, censos, estadísticas, banco de datos, difusión.

9. Evaluación; registro de avances, comparación y análisis de resultados, aplicación de medidas correctivas.

### 3.8. Necesidades del Desarrollo.

Es evidente que siempre ha existido en el hombre la inquietud y la necesidad de superación, no obstante la interposición de barreras y obstáculos por los que ha tenido que atravesar en su lucha constante para lograr con éxito los ob-

jetivos y metas que se ha propuesto en cuanto a su desarrollo personal en diversos aspectos, social, económico-político y cultural para hacer frente a los problemas y los cambios que se le presenten.

El ser humano, en las empresas y organismos públicos es importante como elemento integrante social y contribuye grandemente al desarrollo de estos, por lo tanto, estos organismos adquieren un compromiso ineludible de encausar al individuo al desarrollo personal, para beneficio de los organismos y del individuo en particular.

Tanto en las empresas del sector público como en aquellas del sector privado, ha existido siempre la necesidad de incrementar su producción, sus utilidades, así como la necesidad de realizar eficientemente sus actividades, y también la necesidad de innovación y diversificación de sus productos o la prestación eficiente de sus servicios a quienes lo soliciten, a este respecto, el estado establece para el sector público y como un mecanismo de integración del personal, sistemas específicos que coadyuvan a que los servidores públicos reúnan las mejores condiciones de actitud y aptitud para atender las demandas que se planté el estado.

Tanto el sistema de administración pública como el específico de personal, están condicionados e influyen a los sistemas jurídico-político, económico y social, que circundan la acción administrativa.

Debido a la interrelación que existe entre los diversos sistemas, la reforma administrativa no se produce de manera aislada, sino que forma parte del proceso global de cambio social en cuya promoción, coordinación y orientación, participa en forma destacada, el estado, y en consecuencia el personal a su servicio, el cambio administrativo lleva implícitas nuevas formas de comportamiento del personal, orientadas a -- fortalecer su responsabilidad como servidor público. La administración ha sido uno de los aspectos que presentan mayor dispersión y fragmentación, tanto en su normatividad como en las tareas operativas que se efectúan en cada una de las dependencias y entidades de la Administración Pública.

Para evitar lo anterior y como un mecanismo deliberativo y de concertación de acciones entre autoridades y representantes sindicales funciona la comisión de recursos humanos del gobierno federal promoviendo las acciones de mejoramiento en la gestión de personal.

Los planteamientos de la comisión se presentan al ejecutivo federal por medio de la coordinación general de estudios administrativos, que los armoniza con el programa global de Reforma Administrativa y posibilita la integración programática de los cambios en la administración de personal con -- los que se deban realizar en las estructuras, funciones y procedimientos evitando acciones aisladas que pudieran limitar -- el alcance de las metas que demanda una moderna administración para el desarrollo.

El esfuerzo para hacer homogéneo el nivel normativo - del sistema global se renite en el ambito operativo de cada - dependencia con el propósito de dotar a las unidades de administración y desarrollo de personal, de la capacidad de planeación, coordinación, dirección, control y evaluación que les permita elevar sus índices de eficiencia.

Con objeto de optimizar la función pública, las dependencias centralizadas realizarán y actualizarán sus sistemas de administración y desarrollo de personal y en su calidad de coordinadores del sector generan a su vez una política coherente e integral para el conjunto de las entidades paraestatales que coordinan.

Este esfuerzo de racionalización que lleva a cabo el gobierno en el área de personal, no pretende sujetar a las dependencias y entidades a esquemas rígidos que no resulten viables ante distintas características sino simplemente establecer un marco de referencia que pueda favorecer la definición e integración de las políticas y unidades de administración y desarrollo de personal. Este marco de referencia puede orientar además las reformas de la administración y desarrollo del personal al servicio del estado.

El comité técnico consultivo de recursos humanos ha realizado importantes esfuerzos para definir y precisar los subsistemas que deben integrar el sistema de administración y desarrollo de personal como condición necesaria para evitar -

su dispersión y fragmentación.

Partiendo de los esfuerzos mencionados y de conformidad con el objetivo del programa de Reforma Administrativa, se identificaron los siguientes subsistemas fundamentales;

- |                              |                              |
|------------------------------|------------------------------|
| 1. Planeación y Organización | 5. Relaciones laborales      |
| 2. Empleo                    | 6. Prestaciones y Servicios. |
| 3. Remuneración              | 7. Comportamiento Humano     |
| 4. Capacitación y Desarrollo | 8. Información.              |

Estos subsistemas, son altamente interactivos e interdependientes, por lo que demandan una permanente coordinación de políticas y procedimientos, tomando siempre en cuenta que en todo sistema de personal, el ser humano es el sujeto y el objeto de acción.

El programa de Reforma a la Administración y Desarrollo de Personal está vinculado al de Reforma Administrativa, el cual está comprendido a su vez dentro del programa global de desarrollo económico y social del gobierno federal.

Una política de cambio en la Administración de Personal debe ser congruente con las tareas y perspectivas de la acción gubernamental en su conjunto, la vinculación de la Reforma Administrativa en el área de personal con el programa de gobierno, permite llevar a cabo acciones globales y coordinadas tendientes a elevar la capacidad y mejorar la actitud-

de los servidores públicos en el desempeño de sus tareas para un mejor cumplimiento de los fines que el estado se propone.

Los mecanismos de programación de la Reforma Administrativa, en el área de personal, se fundamenta en el ejercicio participativo de las dependencias y entidades encargadas de su administración, dichas dependencias a través de la coordinación general de estudios administrativos y de la comisión de recursos humanos del gobierno federal, mantienen una acción participativa para integrar y unificar los planteamientos institucionales dentro de un programa global que contribuya sustancialmente al logro del modelo del país, al que esperamos y que toma como marco de referencia el programa de gobierno y los objetivos de la Reforma Administrativa tendientes a satisfacer las aspiraciones y demandas nacionales.

Las demandas de los servidores públicos planteados a través de la Federación de Sindicatos de Trabajadores al Servicio del Estado, llevarán al Titular del Ejecutivo Federal a ordenar los estudios relativos al desempeño e implantación de un escalofón funcional e intercomunicado y que al mismo tiempo que incentive a los trabajadores mediante efectivas opciones promocionales impulse la productividad requerida por el estado.

Objetivos de la Capacitación y Desarrollo de Personal;- establecer un Sistema de Capacitación y Desarrollo de Personal que propicie el mejoramiento individual y colectivo-

de los trabajadores para la mejor prestación de los servicios públicos, en virtud de que el sistema de desarrollo de personal es considerado como uno de los elementos esenciales para elevar la productividad de los servidores públicos y la eficiencia gubernamental. En el año de 1977, se constituyó como un mecanismo de Reforma Administrativa, el Comité Técnico -- Consultivo de Unidades Centrales de Capacitación con la participación de la Coordinación General de Estudios Administrativos del Centro Nacional de Estudios del Trabajo, cuyo objetivo principal es definir el Sistema de Desarrollo de Personal, sus lineamientos básicos y los mecanismos normativos y operativos.

Contar con una administración de personal ágil y moderna, eficiente y eficaz, racional y sistemática, que garantice la satisfacción de los intereses de los servidores públicos y que simultáneamente coadyuven al cumplimiento de los propósitos que la sociedad le ha fijado a la Administración Pública Federal.

Establecer y procurar el cumplimiento de una política congruente que abarque desde la entrada de un trabajador al servicio público hasta su separación o jubilación dando unidad a la actitud del estado frente a sus servidores.

Corregir la dispersión de esfuerzos, la coherencia de mecanismos y prácticas e impedir la de irregularidades mediante la formulación de lineamientos generales a nivel global, -

sectorial e institucional que conduzcan al desarrollo de una política congruente de personal para las dependencias y entidades públicas.

### 3.9. Limitaciones del Desarrollo.

El progreso educativo ha desempeñado una función primordialmente en el proceso de industrialización, aunque las proyecciones de nuestro crecimiento socio-económico nos obliga a analizar los factores más significativos que limitan el Desarrollo de los Recursos Humanos.

El incremento demográfico crecerá probablemente en -- una tasa muy alta salvo que ocurran cambios imprevisibles en esta materia, esta tasa de crecimiento es mayor que la del pasado y sus implicaciones no han sido todavía ponderadas plenamente.

Lo insuficiente e inadecuado del esfuerzo educativo en relación con las tendencias de la economía mexicana de los últimos años, plantean los siguientes imperativos.

Es necesario mejorar la educación primaria y ampliarla educación secundaria, lo cual requiere de orientación para preparar a las nuevas generaciones para la vida industrial y la tecnología moderna en general; en cuanto a la educación superior es necesario valorar las necesidades del país, a fin -

de inducir a los estudiantes a no ingresar a las profesiones menos significativas y en cambio impulsar aquellas que tendrán que hacer frente a una demanda creciente, del mismo modo, será preciso que se eleven las normas educativas y los rendimientos en todas las profesiones.

Los factores mencionados aunados a las necesidades imperiosas de obtener la colaboración de empleados y funcionarios capacitados y expertos, obligan a las empresas a desarrollar sus Recursos Humanos disponibles.

En nuestra Constitución Política y en nuestra Legislación laboral, se ha consignado la obligación como se dijo en páginas anteriores, tanto para el poder público como para las empresas de la iniciativa privada, de dar educación y capacitación al personal.

### 3.10. Comisión Mixta de Capacitación y Desarrollo.

La preocupación del gobierno federal por mejorar la Capacidad de los trabajadores al servicio del estado y pretendiendo que estos desempeñen sus labores dentro de los mejores sistemas de organización y con el mayor espíritu de servir -- a fin de poder transformar al servidor Público en el más activo agente de la Reforma Administrativa en todos los ambitos del gobierno federal, secretarías de estado, Departamento del Distrito federal, Instituto de Seguridad y Servicio Social de los trabajadores del Estado, Empresas descentralizadas y de-

más organismos públicos que se rigen por esta Ley Federal de los trabajadores al Servicio del Estado.

Para este fin ha sido creada la Comisión de Recursos Humanos del Gobierno Federal que se inicia el día 1o. de Enero de 1973, mediante acuerdo Presidencial de 27 de Diciembre de 1972, publicado al día siguiente en el Diario Oficial de la Federación, en que el Presidente de la República Luis Echeverría Alvarez daba respuesta afirmativa a la petición de las Organizaciones Sindicales para la instauración de la semana laboral de cinco días en las instituciones del Poder Ejecutivo Federal.

Se ha señalado siempre que los Recursos Humanos constituyen uno de los principales objetivos del programa de Reforma Administrativa y que es imprescindible que el Gobierno Federal renueve y amplie las estructuras y sistemas de que dispone para preveer sus necesidades de personal.

Por otra parte, se dice que es conveniente que los trabajadores al servicio del estado participen en la configuración de las reformas y cambios laborales que los afecten y que sus opiniones y sus esfuerzos encuentren canales institucionales amplios para integrarse en la Reforma Administrativa.

Integración: en los términos de la disposición citada, la comisión se integra por representantes de los titula-

res de las secretarías de; gobernación, de hacienda y crédito público, del trabajo y previsión social y de la Presidencia, así como del Instituto de Seguridad y Servicio Social de los trabajadores al Servicio del Estado presidida por el representante de la Secretaría de Gobernación. Los estudios, Trabajos y en general las funciones técnicas están a cargo de la Secretaría de la Presidencia.

En la realización de los estudios y en el cumplimiento de las resoluciones y acuerdos de la Comisión, La Federación de Sindicatos de trabajadores al Servicio del Estado y el Sindicato de la Dependencia u organismo tiene la intervención que les señala la Ley de la materia y el acuerdo Presidencial de 28 de Diciembre de 1972.

Acuerdo por el que se modifica la Estructura de la Comisión de Recursos Humanos del Gobierno Federal:

1. Se modifica la Estructura de la Comisión de Recursos Humanos del Gobierno Federal, que se integra por sendos representantes de las secretarías de Gobernación, de Programación y Presupuesto y del Trabajo y Previsión Social, se invitará a participar con un representante cada uno, al Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado. Este organismo será presidido por el representante de la primera de las Secretarías mencionadas y contará con un Secretario técnico.

2. La Comisión de Recursos Humanos tendrá por objeto proponer al Ejecutivo, a través de la Coordinación General de Estudios Administrativos de la Presidencia de la República, - la mejor Organización de los sistemas de Administración de -- Personal para aumentar la eficiencia en el funcionamiento y - servicios de las Entidades Públicas, así como el estableci- - miento de normas y criterios generales en torno a las condi- - ciones de trabajo de los servidores del Estado.

3. La Comisión de Recursos Humanos del Gobierno Federal tendrá las siguientes atribuciones:

a) Preparar los estudios necesarios para configurar un sistema integral de Administración de Recursos Humanos del Gobierno Federal y proponer la estructura de la Unidad Admi--nistradora del Sistema.

b) Proponer sistemas de Organización y funcionamien- to de las unidades de Administración de personal, con objeto de que atiendan en debida forma las actividades de planea- - ción de recursos humanos, Empleo, Capacitación y Desarrollo - del personal, Administración de sueldos y Salarios, Relacio--nes laborales, Prestaciones sociales, Incentivos para los Tra- bajadores y de información sobre la fuerza de Trabajo al Ser- vicio del Estado.

c) Establecer y hacer cumplir las normas y mecanis--mos necesarios para mantener la regularidad, seguridad y esta

bilidad en el trabajo de los Servidores Públicos.

d) Practicar durante el primer bimestre de cada año, evaluaciones y análisis del estado que guarden las relaciones de trabajo en cada entidad, a fin de promover lo conducente - y en su caso, fijar los calendarios de regularización que procedan.

e) Proponer sistemas escalafonarios por medio de los cuales se otorguen los ascensos en función de los conocimientos, aptitudes y antigüedad de los Trabajadores.

f) Elaborar un programa permanente de formación y capacitación del personal por niveles funcionales en dependencias y sectores administrativos y establecer los lineamientos a que deberán sujetarse las unidades de capacitación que se encarguen de su ejecución.

g) Formular las Normas y disposiciones generales que deban acatar las dependencias y los empleados del Gobierno Federal para aprovechar las becas de estudio que ofrecen los Gobiernos Extranjeros y las Organizaciones Internacionales.

Constitución del Consejo Consultivo del Sistema General de Capacitación y Desarrollo de Personal de la Administración Pública Federal. Agosto de 1978.

En virtud de que la ley dispone que dentro de la Admi

nistración Pública los puestos y ascensos deben cubrirse con base en la idoneidad y méritos, la Capacitación se constituye en un derecho y un deber de los trabajadores al servicio del estado que aspiren a alcanzar mejores niveles de responsabilidad, bienestar y seguridad dentro de la función pública.

Por otra parte, en el marco de la referida Administración, la Capacitación debe ser entendida como un instrumento necesario para alcanzar estadías más satisfactorias de eficiencia por ello, se le concibe como un proceso integral, programático, sistemático, permanente, obligatorio y funcional.

Los problemas detectados hasta la fecha, en materia de capacitaciones agudizan por falta de un marco de referencia uniforme que precise las demandas, los objetivos, las políticas, las líneas de coordinación institucional y sectorial, así como algunos señalamientos metodológicos generales. Sólo con estos elementos se podrán formular y ejecutar los programas de Capacitación en forma integrada, estructurada y funcional, de modo que la actitud en su conjunto sea congruente y a la vez se haga posible instrumentar cada proyecto específico con el respeto que requieren las peculiares necesidades y características de la dependencia o entidad pública a las que se refiera.

Puesto que en la actualidad como se dijo anteriormente no se encuentra un marco de referencia de tal naturaleza, se ha considerado necesario comenzar por englobar todos los

esfuerzos de Capacitación desplegados por la Administración Pública dentro de un sistema que sirva de base para instrumentar y desarrollar programas integrados, buscan el uso óptimo de los recursos disponibles y asegurando la mayor calidad y cantidad posible de resultados.

Consejo Consultivo del Sistema General de Capacitación y Desarrollo del Personal de la Administración Pública Federal.

Con el propósito de fortalecer y ampliar las tareas de capacitación de personal público, en Agosto de 1978, se constituyó el consejo Consultivo del sistema general de Capacitación y desarrollo del personal de la Administración Pública Federal encargado de integrar un sistema de capacitación que permite unificar esfuerzos de diferentes instituciones que venían desarrollando sus programas de manera independiente, duplicando sus acciones en algunos casos.

Dicho consejo, habrá de coadyuvar a la formulación de los lineamientos a nivel global sectorial e institucional permitiendo llevar a cabo actividades de capacitación que propicien las superación individual y colectivo del personal, atendiendo los programas del gobierno Federal.

Al ser establecido el Consejo, se señalaron los siguientes objetivos.

a) Vincular e integrar los esfuerzos de las institu-

ciones que tienen a su cargo funciones globales de capacitación en la administración pública federal. Y participar en la coordinación de los programas de Capacitación a nivel global sectorial e institucional.

b) Coadyuvar a la institucionalización del sistema de capacitación y desarrollo de personal.

c) Procurar la congruencia de los programas de Capacitación con las necesidades y demandas de las actividades -- programáticas del gobierno federal.

d) Apoyar a las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal en la planeación, ejecución y evaluación de los programas de capacitación y desarrollo de personal.

e) Coadyuvar al aprovechamiento óptimo de los recursos e instalaciones disponibles para ejecutar los programas de capacitación.

El consejo consultivo quedó integrado por representantes de las siguientes instituciones.

Coordinación General de Estudios Administrativos de la Presidencia de la República.

Federación de Sindicatos de trabajadores al Servicio del Estados.

Centro Nacional de Capacitación Administrativa del - Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado.

Instituto Nacional de estudios del Trabajo de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Centro Nacional de Productividad Adiestramiento Rápido de la mano de obra.

- Universidad Nacional Autónoma de México.
- Universidad Autónoma Metropolitana.
- Instituto Politécnico Nacional.

La presidencia del Consejo corresponde al coordinador general de Estudios Administrativos de la Presidencia de la República.

En el sexto punto resolutivo del acuerdo establecido por el Licenciado José López Portillo Presidente Constitucional de los Estados Unidos Mexicanos y de acuerdo con la Fracción I del artículo 89 de la Constitución Política de los Es-

tados Unidos Mexicanos, y con apoyo en los Artículos 21, 22, 27, 29, 44, Fracción I y 88 de la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado Reglamentaria del apartado B del artículo 123 Constitucional:

La comisión de Recursos Humanos del Gobierno Federal, escuchando a la Federación de Sindicatos de Trabajadores al Servicio del Estado, prestará el apoyo técnico que requieran las dependencias y en su caso las entidades de la administración pública para-estatales para dar cumplimiento a las disposiciones contenidas en el presente acuerdo, la propia comisión diseñará métodos que permitan evaluar la repercusión de las diferentes jornadas en su eficacia y eficiencia a efecto de preparar estudios que permitan sugerir y orientar cambios en el funcionamiento de los sistemas de administración de recursos humanos y estará facultada para resolver lo no previsto en el presente acuerdo.

## CAPITULO IV

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

## 4.1. Planeación de los Recursos Humanos

Definición y semántica; la planeación de los recursos humanos se ha definido como el proceso para determinar los requerimientos de la fuerza de trabajo y los medios para lograr dichos requerimientos, con el fin de poder realizar los planes integrales de la empresa. Un plan-hombre, abarca la determinación de los tipos de habilidades o capacidades requeridas y la cantidad de gente necesaria.

También es importante localizar el lugar y tiempo de las necesidades de la fuerza de trabajo, la planeación de los recursos humanos, significa tener la cantidad de la gente necesaria y los puestos adecuados en el momento apropiado para desarrollar correctamente todo tipo de trabajos que producen a largo plazo los beneficios máximos para la organización y el individuo.

Orientación hacia el Futuro; la planeación de los recursos humanos significa, proyectar, pronosticar las funciones actuales de personal hacia el futuro. Para elaborar un plan-hombre, hay que anticipar los patrones futuros de una em

presa y el ambiente de trabajo a estas condiciones. Al hacer la planeación de los recursos humanos, se deben tomar en cuenta tanto los factores internos, como los externos.

Orientación de Sistemas; el uso e implantación de un plan-hombre, requiere un enfoque de sistemas, puesto que abarcan varias etapas de actividades interactivas y relacionadas. Tal visión integrada de los sistemas de personal de un organismo o empresa, permite a los directores mejorar a cada día sus decisiones para que sean congruentes con todas las necesidades de la organización a largo plazo, esta perspectiva, de sistemas se estudiará y se dará una explicación más completa de los pasos que se deben seguir en el proceso de planeación individual.

Semántica: la planeación de los recursos humanos, -- toman diferentes formas y denominaciones según el tiempo que se abarque, en términos generales, los planes-hombre o planeación de la fuerza de trabajo a través de su evolución, van tomando diversas acepciones, como lo hacen algunos autores, llamando diversas acepciones, como lo hacen algunos autores, llamando presupuesto de personal propuesto, pronóstico de la fuerza de trabajo, etc.

Planeación de los recursos humanos y planeación de la fuerza de trabajo, son sinónimos, en el pasado la planeación de la fuerza de trabajo se usaba mucho más, pero hoy esta frase genéricamente limitada se está reemplazando por la distinción de Recursos Humanos por consiguiente aunque estas-

dos fases sean intercambiables, se enfatiza el uso de una terminología más amplia, por ejemplo, planeación de los recursos humanos, planeación de la fuerza de trabajo y programación de la fuerza de trabajo.

Importancia; por la misma razón que la planeación en general es importante, también lo es la planeación de los Recursos Humanos, ya que la utilización máxima de la fuerza de trabajo no se realiza por azar; la eficiencia óptima sólo se puede lograr a través de una atención conciente y prolongada a los detalles de la Planeación.

Esta importancia tiene largo alcance, pero sus beneficios básicos, radican en los tres niveles principales; individual, Organizacional y Nacional.

Importancia individual; la Planeación de los Recursos Humanos es importante para cada individuo porque le puede ayudar a mejorar sus habilidades y hacer uso de sus capacidades y llevar al máximo su potencialidad, la satisfacción personal se logra más fácilmente mediante una planeación adecuada de la carrera, por lo general siente menos frustración, decepción y ansiedad.

Importancia para la empresa u organismo; obviamente la Planeación de los Recursos Humanos en las empresas u organismos públicos debe utilizarse, para mejorar su eficiencia y productividad por largo período, las empresas deben reclu-

tar y contratar el número suficiente para proporcionarse el recurso productivo básico fuerza de trabajo, que constituyen las empresas.

Importancia Nacional; el uso de los motivos fundamentales de la supremacía económica de los Estados Unidos ha sido selección sistemática y el desarrollo de los empleados en las empresas. Sin embargo, a principios de los años setentas se hizo evidente que una limitación de la economía estadounidense era la falta de un abastecimiento disponible de personal desarrollado y entrenado adecuadamente para la rápida expansión de las actividades relacionadas con el progreso tecnológico.

Si los Estados Unidos, van a mantener su preeminencia en el campo económico, deberán planear un abastecimiento permanente de empleados, ejecutivos y técnicos, obreros calificados etc, para satisfacer las necesidades cambiantes y crecientes e incrementar la productividad y la responsabilidad social (Uright).

Por otro lado otros profesionales en la rama Administrativa suelen llamar a este importante rubro de la Planeación de los Recursos Humanos, Planeación de la Fuerza Humana, y se dice que es el paso previo a la selección de personal, y consiste en conocer la filosofía y propósitos de la organización así como los objetivos generales, departamentales y sectoriales, esto incluye la valorización de los recursos exis-

tentes y la planeación del personal necesario para alcanzar - los objetivos de la organización, lo cual comprende la deter- minación de las necesidades presentes y futuras en cuanto a - cantidad y calidad del personal.

La comparación entre las diferentes necesidades de la organización y el número de elementos humanos permite preci- sar que se está seleccionando personal para una organización- y no para una tarea o puesto específicos, así este proceso - tiene lugar en un momento del desarrollo de la personalidad - del individuo y de la dinámica de una organización.

Este punto aunque es muy importante no siempre se - tiene en cuenta ya que es frecuente encontrar en la práctica- que la selección se efectúa teniendo en cuenta un puesto es- pecífico y se pierde de vista el total de la organización.

Las entradas para la planeación de la fuerza humana integrada, son los pronósticos de venta, financieros y de pro- ducción por algún período anticipado, usualmente hasta de cin- co años.

Posteriormente esto se traduce en requerimiento de - capacidad dentro de cada área funcional, después de que es de sarrollado un plan de fuerza humana, el sistema de recluta- miento puede operar hacia algo más que los requerimientos ac- tuales, anticipando y planeando para el futuro especialmente- en la fuerza de alto talento para la cual el tiempo a adelan-

tar puede ser mayor.

Planeación de Recursos Humanos, requerimiento y provisión; la tarea de la planeación de los Recursos Humanos - - abarca todos los aspectos de la obtención de los futuros empleados requeridos, inclusive la forma óptima de lograrlos. El punto de partida es la determinación de los futuros requisitos en personal efectuando una discriminación detallada de la organización en unidades de puestos individuales anticipados, análisis detallados de categorías de empleados en función de escalas de tiempo, el todo enlazado en el plan empresarial -- total.

Frente a estos requisitos se continúa efectuando un inventario de la magnitud del personal disponible, a través - del cual se pueden evaluar los bienes en personal, ver como - son aprovechados, su bondad en los diversos trabajos, sus cualidades especiales y como se les puede mejorar. También pueden estudiarse sus calificaciones, entrenamiento, experien- - cia y factores así como distribución por edades.

Con planes adecuados de entrenamiento y reemplazo sucesivo se puede planear la adaptación adecuada del desarrollo y futura ubicación del personal en el equipo. Luego se con-- tinúa con el programa de reclutamiento y entrenamiento del -- resto del personal del que aún no se dispone. El programa de reclutamiento incluye mucho más que la simple atracción de la existencia de puestos vacantes. Incorpora el ingreso planea

do de personal para su entrenamiento o preparación para futuro aprovechamiento, lo que es particularmente importante cuando se contempla un crecimiento futuro importante de la organización.

El proceso de desarrollo del personal actualmente disponible, ya sea para un fin específico o como inversión genérica, ya sea de personal antiguo o de reciente ingreso, es lento y detallado. Cubre un rango amplio que va desde el entrenamiento básico en cualidades o cubrimiento de técnicas -- de manejo, al desarrollo de tareas para preparación del individuo hacia su futura promoción. El desarrollo adecuadamente planeado, lo es de modo que haga aparecer todas las cualidades latentes del individuo (y reduzca las limitaciones producidas por sus defectos).

#### 4.2. Integración y Control de los Recursos Humanos

Este proceso está relacionado con los requerimientos de potencial humano de la organización. Debe asegurar no sólo que haya personal disponible para desempeñar cada puesto, sino que esté plenamente calificado para desempeñarlo.

La integración de personal está estrechamente interrelacionado con el proceso de planeación, ya que requiere que se anticipen las necesidades de recursos humanos con el tiempo suficiente, de manera que haya personal calificado disponible cuando se presenten vacantes.

Como una de las principales responsabilidades del departamento de personal, la integración de personal, comprende el desempeño de muchas funciones diferentes. Por ejemplo, incluye reclutamiento, selección, colocación y desarrollo de personal para cada uno de los puestos de la organización que van desde los que se encuentran en la alta dirección hasta los de nivel operativo. También incluye la evaluación del desempeño de quienes ocupan dichos puestos para propósitos de mejoramiento o para tomar decisiones relativas a su transferencia, promoción o despido.

Quizá las funciones de más importancia desempeñadas por el supervisor sean las de motivar y controlar el desempeño del empleado. Es responsabilidad del supervisor crear condiciones e incentivos que motiven a los empleados alcanzar los objetivos establecidos para sus trabajos y para el departamento. Se debe de determinar el grado hasta el cual se están logrando los objetivos y si se mantienen o no las normas de calidad prescritas. También se debe determinar si los empleados se apegan a las políticas, procedimientos y reglamentos prescritos por las altas autoridades, por la ley o por alguna sociedad técnica o científica que puedan tener una voz autorizada en la implantación de normas o en la determinación de procedimientos. Interés en las relaciones humanas, se consideraba al supervisor como un arriero o un capataz, poco importaba a la gerencia los métodos que empleaba para lograr resultados que se deseaban alcanzar, sin embargo, recientemente la gerencia ha reconocido que el supervisor debe ser algo más que un arriero. Debe ser capaz de promover buenas relaciones

humanas tanto con los empleados individuales como con su grupo de trabajo y al mismo tiempo, debe asegurarse que se cubran los requisitos y estándares de la producción.

La promoción de las buenas relaciones humanas suelen ser uno de los aspectos más difíciles de la supervisión, ya que las buenas relaciones humanas dependen tanto de las actividades como de las habilidades. Los empleados son rápidos en percibir si las habilidades del supervisor en relaciones humanas están basadas en la sinceridad o si sólo son dispositivos de la gerencia. Sartain y Baker opinan que los empleados promedio sospechan más del jefe que lo que sospechaban de su padre o de su abuelo, y que las herramientas administrativas para promover buenas relaciones humanas con una base de falsedad tienen muchas probabilidades de ser reconocidas por los subordinados, esta suspicacia se refiere a dos casos principales, el primero es que el supervisor trabaja para si mismo y que hará cualquier cosa en bien de sus propios intereses. En consecuencia el empleado pronto se convierte en un hombre que dice "si" a todo o en un político, para no hacer algo que pudiera ser percibido por el jefe como amenazante para la búsqueda de sus propios objetivos. La segunda base de la suspicacia es el temor a la manipulación, puede pensarse que los gerentes que tratan de tener buenas relaciones humanas tratan de encubrir sus verdaderos sentimientos y engañar fingiendo un interés que no sienten. Muchos empleados prefieren al supervisor de tipo antiguo, enérgico, ya que así siempre saben en dónde se encuentran con él debido a que jugaba

con todas las cartas sobre la mesa, el jefe reciente se consideraba como astuto, pero también calculador, falso y manipulador. Sartain y Baker aconsejan que todo gerente y supervisor necesitan estar en guardia para no aumentar la suspicacia que ya existe. Por lo tanto es importante que las relaciones humanas del supervisor no sean la de intentar ganar amigos y usar a las personas.

Interés por los valores éticos; la efectividad de las relaciones humanas dependen de la sinceridad y del interés por los valores éticos, si bien no siempre es fácil lograr un acuerdo entre el bien y el mal deben los supervisores valorar el desempeño de sus obligaciones. En particular la motivación y el control del desempeño de los subordinados, los supervisores deben hacer un esfuerzo especial para considerar los valores humanos.

Interés por la eficiencia del empleado; el supervisor tiene la responsabilidad de ver que sus subordinados contribuyan en todo su potencial, si los deberes, responsabilidades y las relaciones formales están planeadas, organizadas y controladas con propiedad, los empleados estarán mejor capacitados a dirigir sus energías hacia actividades productivas y satisfactorias, minimizando las frustraciones. La planeación de los empleados cuenta con todas las oportunidades posibles para su autodirección, sin embargo, esto no deberá hacerse implicando que no existen controles sobre el desempeño y comportamiento del empleado. Una parte de la planeación efec

tiva para el personal es la implantación de buenas reglas para el trabajo y de otros controles para gobernar la conducta de todos los empleados en una forma razonable y uniforme, deben establecerse, comunicarse y cumplirse los reglamentos relativos a las horas de trabajo, pausas y reglas generales de seguridad, y otras que sean esencialmente para el mantenimiento de un buen ambiente de trabajo. En forma similar, para determinar el grado hasta el cual los subordinados están cumpliendo con las normas individuales y/o de grupo en el trabajo, se deben llevar registros de su desempeño para compararlos con el estándar. Si los salarios van unidos a la productividad individual o de grupo, puede usarse la medición del trabajo, incluyendo estudios de tiempos y movimientos, como base para determinar los estándares de producción ya sea en la fábrica o en la oficina. En la actualidad, el uso de la medición del trabajo en la oficina quizá exceda a la de la fábrica, esta tendencia refleja el rápido crecimiento en el número de trabajos de oficina en comparación de los de las fábricas y con el deseo de la gerencia de tener controles sobre costos indirectos que siempre van en aumento.

Interés por la conducta del empleado; la responsabilidad del supervisor por mantener altos niveles de eficiencia en su grupo de trabajo, requiere la aplicación de medidas correctivas apropiadas con los individuos que no tengan la habilidad para el trabajo, que no estén suficientemente motivados, o que su conducta impida el desempeño o el de sus compañeros de trabajo, el ausentismo excesivo, los retardos y for-

mas de conducta inaceptables, tales como el juego, el latrocinio y presentarse en el trabajo bajo influencia del alcohol o de drogas, requieren así mismo la atención del supervisor.

#### 4.3. Alcance de los Recursos Humanos

La medición de los Recursos Humanos no es otra cosa que la cuantificación de las habilidades y conocimientos disponibles a una fecha determinada, por lo que se considera oportuno enfatizar la definición de Recursos Humanos:

Es un código sobre la forma de organizar y tratar a los individuos en el trabajo, de manera que cada uno de ellos pueda llegar a la mayor realización posible de sus habilidades intrínsecas y alcanzar así su máxima eficiencia posible.

Es el proceso Administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, salud, conocimiento, habilidades y otras características de los miembros de la organización, en beneficio de los mismos, y de la propia organización y de su país en general.

El hacer sentir a la persona que se está realizando como tal, por medio del trabajo, se cumple con el hecho de darle su lugar como persona, por lo que la colaboración de todos los que forman la organización es el factor insustituible para que ésta progrese, promover, conservar y aumentar la colaboración es la principal responsabilidad de los Recursos

Humanos.

Si se ha comprendido claramente el concepto de Recursos Humanos, no existirán dificultades para entender que dichos recursos pueden ser objeto de cuantificación, es decir, se pretende asignar un valor a dichos recursos; un valor económico si es que la medición se realiza en el contexto de una economía racional; y un valor financiero si esa investigación se realiza a la vez, en el contexto de las finanzas de una empresa en particular.

El diseño de un método de cuantificación apropiado, no es de ninguna manera tarea sencilla; de ésta se ha hecho cargo por un lado, la Economía en su afán de servir de guía a la política económica de un país, y por otra, la Contabilidad en su afán de servir de guía a la política financiera de una empresa. Son muchos los obstáculos que aún mantienen el diseño de éstos métodos en una etapa técnica, por lo tanto, son muy pocos aún los logros de carácter empírico, mucho menos los de carácter práctico.

No obstante, nos debemos inclinar a creer en la existencia de dichos valores económicos y financieros, aunque en determinados momentos sea muy difícil obtenerlos. Lo que debemos considerar es su presencia, la cual es evidente en muchos casos, ésta la podemos demostrar en una empresa, de la siguiente manera: Supongamos por un momento, que la empresa tuviera necesidad de cambiar de pronto todo su personal por

uno nuevo que tuviera los mismos conocimientos, habilidades, edad, etc. que el anterior personal, aparentemente, no habría diferencia, pero en realidad, el personal de nuevo ingreso -- desconocería muchas de las costumbres y disposiciones disciplinarias que los trabajadores deben cumplir; desconocería -- los procedimientos, políticas, objetivos, herramientas, localización de otros centros de trabajo dentro de la misma planta, obtención de materias primas, etc, es decir, no contaría con una serie de experiencias y conocimientos con que contaba ya el personal anterior y en los cuales la empresa invertiría de nueva cuenta sumas de dinero durante una etapa de inducción y adiestramiento de cada trabajador, durante la cual, además, éste se asimila, se adapta al modelo cultural de la organización.

El cambio provocaría en la empresa del ejemplo, un verdadero caos y las consiguientes pérdidas por el bajo rendimiento del nuevo grupo de trabajo.

#### 4.4. Evaluación de los Recursos Humanos

La evaluación es el proceso de estimar el valor, las cualidades o estado de algún objeto, persona o situación.

En el establecimiento de un empleo la evaluación es la medición sistemática del desempeño del trabajo de un empleado y el potencial de desarrollo.

Puesto que los empleados siempre se evalúan ya sea formal o informalmente, la evaluación del empleado se considera un concepto dinámico, no estático; es un proceso evolutivo y no un evento anual o semestral.

La evaluación del empleado es difícil de conceptualizar y de ilustrar gráficamente en relación con otras subfunciones de la organización del personal. La evaluación del empleado es individual y colectivamente, parte del reclutamiento, selección, colocación e inducción. Todas las actividades incluyen la evaluación de los candidatos de la empresa en algún grado, un enfoque respecto de la evaluación de un empleado se puede realizar fácil y lógicamente en un simple formato de "quién", "que", "porque", "cuando", "donde", y "como". La cuestión de "quién", incluye dos preguntas: -- ¿quién se debe evaluar?, y ¿quién deberá ser el evaluador?, -- se debe evaluar a todos los empleados de la organización, todos los puestos, desde el portero hasta el presidente, director etc., se deben analizar en términos de desempeño, la mayoría de los empleados son evaluados por el supervisor inmediato, sin embargo, algunas veces se usan métodos de evaluación por parejas, autoevaluación y evaluación del subordinado. También es común un pánel integrado por varios supervisores o superiores.

La composición de dicho pánel también podría consistir en colegas o empleados a varios niveles de la organización. Frecuentemente se usa a alguien del departamento de personal como evaluador de empleados. Además las evaluacio-

nes de empleados administrativos muchas veces las realizan - consultores externos que son expertos en el campo de la evaluación de empleados. Por lo general, un superior inmediato del empleado es el evaluador principal, pero también se usan otros recursos de evaluación en una base formal y una informal. Lo que se va a evaluar se contesta mejor en términos de dos dimensiones del empleado; desempeño actual y potencial futuro. Existe algún debate acerca de cual de estos dos factores es el más importante, muchas veces los empleados que no supervisan son juzgados por su desempeño actual, mientras que los administradores con frecuencia se evalúan en términos de su potencial futuro. La evaluación con referencia a la organización o a la función del empleo y con referencia a lo que pregunta la evaluación concierne solamente a la evaluación de empleados y no a la evaluación de otros recursos de la organización.

La pregunta "que", también incluye el punto de cuales criterios o factores se debe evaluar. Se deben evaluar las características personales, como inteligencia, dinamismo, de cisión y madurez, o sólo se deben evaluar las metas alcanzadas; en el pasado, los métodos de evaluación se concentraban en las características personales, pero hoy en día se da énfasis a los objetivos logrados. El concepto de Administración por objetivos (APO) es la causa de esta tendencia, ahora los sistemas de evaluación de empleados combinan algunas veces las valuaciones tradicionales de rasgos y la moderna (APO). Las evaluaciones ayudan a resaltar las necesidades y

oportunidades de los empleados para su realización, además ayudan en la toma de decisiones para ascensos, transferencias, salidas y despidos. Si se lleva a cabo apropiadamente, todo el proceso de la evaluación puede facilitar un mutuo entendimiento entre el supervisor y sus subordinados, las evaluaciones de los empleados dependen de si la referencia es para el proceso de evaluación formal o informal. Las evaluaciones formales se representan por lo común cada año o cada seis meses pero las evaluaciones informales se realizan continuamente, en la actualidad es difícil diferenciar una evaluación informal de una formal, las evaluaciones formales frecuentemente se realizan en la oficina del superior inmediato de un empleado, aunque también se pueden presentar en el lugar de trabajo del subordinado. Si se usan consultores el proceso de efectuar la evaluación se realiza lejos de la empresa; las evaluaciones informales se hacen en cualquier parte, ya sea en situaciones de trabajo, en establecimientos sociales y recreativos.

Métodos de Evaluación; los métodos de evaluación de empleados que se utilizan en las organizaciones son muy variados, los métodos tradicionales incluyen: Escalas de calificación, Comparación de empleados, Lista de investigaciones, Ensayos libres de forma, y entrevistas.

Escalas de Calificación; este es el procedimiento de evaluación de empleados más antiguo y que más se usa, al evaluador se le da una forma impresa que contiene un número de

cualidades y características de los empleados que se analizarán: cantidad de trabajo, calidad del trabajo, conocimiento del trabajo, cooperatividad, confiabilidad, actitud, iniciativa, liderazgo, capacidad creadora, decisión, aptitud analítica y estabilidad emocional. Estas características se evalúan con una escala continua o discontinua y la escala se puede representar dividida en tres, cinco, siete, diez ó más partes o puntos, este método es fácil de idear, usar y entender. Sin embargo, tiene algunos problemas serios, existe una ilusión de precisión cuando se asignan números definidos a las opiniones que, de hecho son juicios subjetivos, además cuando se usan estos sistemas de evaluación las tasas se acumulan al lado superior.

Comparación de Empleados; las comparaciones de empleados son de dos tipos comunes: Orden clasificado y distribución forzada. El método de clasificación requiere que el evaluador clasifique a los empleados con una base total, de acuerdo con su desempeño y su valor para la organización. Una persona sólo puede ocupar una clasificación ya sea alta, baja o media, el procedimiento de distribución forzada requiere que un asesor distribuya sus evaluaciones en un patrón conforme a una distribución de frecuencia normal. Son comunes otras variaciones de las comparaciones de empleos, por ejemplo, un evaluador simplemente puede tener que colocar sus tasas en grupos, como el tercio inferior, el tercio de un medio y el tercio superior o puede requerir una técnica de comparación por pares, incluyen el contraste de cada tari

fa con todas las otras del grupo. Existen varias desventajas en el método de clasificación de comparaciones de empleados, no revela la diferencia entre las personas de clasificaciones adyacentes, las clasificaciones pueden decir como se relaciona una persona con otra del grupo, pero no indica cuando es mejor o peor una persona que otra; asimismo, este método no toma en cuenta los aspectos específicos de comportamiento, ya que las tarifas se clasifican sólo con una base de contribución total. El principal fracaso del método de distribución forzada que incluye intervalos en vez de números ordinales, es que es muy poco probable que el desempeño de los empleados de cualquier grupo pequeño sea conforme a una curva normal.

Listas de evaluación; los métodos de listas de evaluación incluyen alternativas de peso o forzadas; la lista de evaluación de pesos reales consiste en informes que describen varios comportamientos para cualquier empleo en particular. Cada informe tiene un caso o valor de escala asignado a él de acuerdo con la importancia evaluada de este informe.

Cuando se evalúa a un empleado, el evaluador revisa los informes que describen la conducta del individuo, luego la lista de evaluación de tasa y posteriormente se obtiene un promedio de los pesos de todos los informes descriptivos-revisados. El principal problema es que este procedimiento es costoso en términos de tiempo de desarrollo del grupo de

trabajo, porque se debe establecer una lista de evaluación - para cada empleo. La lista de evaluación de valores, consiste en grupos de cuatro o cinco informes, para cada cuatro, - el evaluador debe revisar los informes más o menos descriptivos que pertenecen a un empleado en particular.

Los informes se planean de manera que dos parezcan ser favorables y dos parezcan ser desfavorables, sin embar--go, los valores o pesos reales de los informes no los sabe - el evaluador. Cuando éste evalúa a una persona, no sabe que informes se tomarán en cuenta en pro o en contra del que se investiga, las principales limitaciones de éste método de -- evaluación son el gasto de instalación y el hecho de que es difícil para un evaluador discutir las tarifas después con - el evaluado, ya que él mismo no sabe como se califican los - puntos.

Evaluación libre; la evaluación libre no incluye escalas de clasificación, listas de evaluación ni ningún otro formato estandar, ésta sólo requiere de un evaluador y este estriba sus impresiones en el valuado. También hay proble--mas con esta técnica de evaluación ya que se requiere un considerable tiempo y esfuerzo si se va hacer correctamente; -- las evaluaciones dependen mucho de las aptitudes literarias del evaluador, y es difícil comparar a los empleados con ba--se en estos datos.

Entrevistas; en general se prefieren las entrevis--

tas estructuradas a las que no son estructuradas para las -- técnicas de evaluación, las entrevistas también requieren -- considerable tiempo y esfuerzo. Otra limitación es que co-- munmente se tiene que proporcionar con registros e informes-- escritos.

Incidentes críticos; los incidentes críticos, son - eventos relacionados con el comportamiento y el desempeño, - siempre que un empleado realiza su trabajo excepcionalmente- bien o mal, su supervisor hace un registro escrito que se -- utilizará cuando se presenten las evaluaciones formales de - desempeño, usualmente éste método de evaluación implica re-- registros frecuentes. Los hechos se observan y registran; por tanto, los juicios subjetivos no se subrayan; los problemas- consisten en que esto requiere tiempo y esfuerzo; la evalua- ción sólo la puede hacer, el supervisor inmediato del empleado, y se puede llevar a que tenga un exceso de supervisión - y se reduzca la moral de los trabajadores si sienten que to- do lo que hacen está siendo observado y registrado.

Otros métodos de evaluación; dos métodos populares- de evaluación son el concepto de centros de evaluación y la- administración por objetivos (APO), la contabilidad de capi- tal humano, aunque no es tan popular, también es una técnica que se usa algunas veces como método de evaluación del desempeño.

#### 4.5.- Importancia del Licenciado en Administración en el -- Sector Público.

El papel del Licenciado en Administración dentro -- del sector público es de primordial importancia, ya que de -- una buena Administración se derivan resultados óptimos, es -- decir, una de las principales preocupaciones estriba en la -- creación y diseño de métodos, procedimientos o sistemas, me-- diante los cuales se mide la potencialidad de trabajo y la -- efectividad de los Recursos Humanos con que se cuenta. El -- licenciado en Administración contempla o debe contemplar las -- necesidades que imperan en el factor humano ya que las orga-- nizaciones dependen, para su buen funcionamiento y evolución -- primordialmente del elemento humano con que cuentan, de algu-- na manera puede decirse, que una organización es el retrato-- de sus miembros.

En el sector público de manera general, podría co-- mentarse que es un tipo de gente especial, es decir, a la -- gente no le gusta trabajar, trabaja sólo por dinero, de tal-- manera que es irresponsable y carece de iniciativa; por lo -- tanto, toca al Licenciado en Administración la labor de estu-- diar o analizar los caminos más adecuados para tratar a esta -- gente, de modo que, se le haga sentir importante, ensalzar -- su trabajo bien hecho, hacerles saber que pertenecen a un -- grupo, además le gusta ser informado. Todos estos aspectos, -- deben tomarse en cuenta dentro de las relaciones humanas, -- crear un ambiente propicio para que los subordinados contri--

buyan con todo su potencial en las actividades que desempeñen.

Debe desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para establecer una estructura administrativa eficiente, empleados capaces, trato equitativo, oportunidad de progreso, satisfacción en el trabajo y una adecuada seguridad en el mismo, asesorando sobre todo lo anterior a la línea y a la dirección (Fernando Arias G. Administración de Recursos Humanos).

Además de un buen programa de administración es necesario tomar nota de los procedimientos que son obligatorios de acuerdo a la ley, es decir, las necesidades o requisitos legales como por ejemplo las relaciones generales de trabajo que fijan los Artículos 87 y 88 Fracciones I a VI del apartado "B" del Artículo 123 constitucional, como también se mencionó en capítulos anteriores.

Legalmente se presume la existencia de un contrato al existir una relación de trabajo entre la persona que presta un servicio personal y la que lo recibe, por lo tanto la falta de un contrato no significa que el trabajador pierda todos sus derechos que se deriven de la relación laboral en cuanto a los servicios prestados, ya que la ley hace responsable al patrón por la falta de esa formalidad. Otro aspecto que contempla la Ley Federal del Trabajo apartado "A" y de los Trabajadores al Servicio del Estado Apartado "B", del

Artículo 123 Constitucional, es que los trabajadores de confianza no pueden pertenecer a los sindicatos, en todo caso se firmará un contrato individual de trabajo.

En forma general, puede decirse que las cláusulas del contrato individual son como se mencionan en el artículo 25 clausulas 1 a 8, y fracciones I a VI del Artículo 15 del título segundo, derechos y obligaciones de los trabajadores y de los titulares, de la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, Reglamentaria del Apartado "B" del Artículo 123 Constitucional. En lo referente a los contratos colectivos, es indispensable tener en cuenta para una adecuada administración, que los sindicatos, van a condicionar dicha administración en forma trascendental e importante, se llegará mediante reuniones periódicas a acuerdos que resulten benéficos para ambas partes.

Las partes que participan o intervienen en el contrato colectivo son dos:

a). Los representantes legítimos del interés de los trabajadores, y

b). Los representantes legítimos de los intereses de la institución, llámese Secretaría de Estado, Dirección o Departamento, etc. "Fernando Arias Galicia".

Las reuniones donde se llevan a cabo los acuerdos -

entre trabajadores e institución debido a que repercuten en aspectos económicos administrativos y en los directamente -- vinculados con las instituciones, deberán asistir a dichas reuniones con conceptos bien fundamentados, de manera clara y concreta ya que son decisiones que afectan positiva incluso negativamente a toda la institución en general.

Otro aspecto más o uno de los papeles más que debe contemplar el Licenciado en Administración tanto en el sector público, como en el sector privado, se refiere al reglamento interior de trabajo, ya que es una herramienta o instrumento jurídico que constituye una ayuda formidable para el buen manejo de los Recursos Humanos, debido a que contiene disposiciones en las cuales se obligan ambas partes a normar el buen desarrollo de las actividades en los centros de trabajo.

El Licenciado en Administración además deberá planear cursos de capacitación y desarrollo, de entrenamiento y adiestramiento etc.. Partiendo desde el aspecto de idiosincrasia se puede decir que tienen ciertas características en cuanto a la educación, es decir, es el panorama de aspectos culturales e intelectuales, para posteriormente definir que tipos de cursos son necesarios de entrenamiento, que consiste en la preparación para desarrollar una tarea determinada "Desarrollo" que es básicamente la formación de la personalidad. Así mismo relacionado con el entrenamiento, se encuentra también el "Adiestramiento" que se refiere a la destreza y habilidad para la realización de tareas motoras, también -

se encuentra vinculada la "Capacitación" que consiste en los conocimientos forma general para desempeñar determinadas funciones. Establecer lineamientos para prevenir accidentes, técnicas para fomentar la seguridad, procurar que los trabajadores empleados esten en lugares adecuados para que puedan desempeñar de manera satisfactoria sus actividades.

Otro aspecto es la política a seguir referente a las prestaciones, buscar un equilibrio entre instituciones y trabajadores, cada tipo de prestación debe ser sometido a revisión y a evaluación periódica, de manera tal que se verifique si cumple o no con su cometido.

Deberán observarse buenos canales de comunicación, es decir, seguir el conjunto de procesos mediante los cuales se transmiten y reciben diversos datos, ideas, opiniones y actitudes, que se basan en el entendimiento; para lograr mayor efectividad, hay que enfocar dicho proceso sobre el propósito que se persigue, con la finalidad de determinar si -- nuestra actitud o conducta nos llevará al resultado deseado. Erradicar o salvar las posibles barreras, actuar con precisión, procurar que la comunicación tenga los elementos necesarios para ser comprendida y evitar al máximo que las ordenes se den a otro transmisor y a otro más porque de lo contrario cuando la información llegue al verdadero receptor, ésta llegará desvirtuada.

Dentro del sector público, el papel que desempeña el Licenciado en Administración es similar al del sector privado, únicamente existen algunas variantes. Cabe decir que en el sector público un punto clave es el de que existe mayor flexibilidad en todas sus áreas, en lo que se refiere a la Administración de Personal, además existen planes y políticas económicas, sociales, etc. que se tienen que acatar, ahora bien, todas las actividades que se desempeñen deberán ser profesionales y con ética.

A continuación se enuncian algunos objetivos generales de los planes de estudio establecidos por la F.C.A. de la Universidad Nacional Autónoma de México para el Licenciado en Administración:

Comprender la realidad donde operan los grupos sociales, que se ve afectada por gran cantidad de factores económicos, legales, éticos y sociales, entender que no son suficientes el mero aprendizaje ni la aplicación mecánica de los principios generales, se requiere de un criterio eminentemente administrativo que en lugar de enfocarse hacia estructuras rígidas se plante la meta de alcanzar la unidad dinámica de la entidad, en función de sus objetivos y del pronóstico de su desarrollo, ya que la Administración no produce resultados exactos ni perfectos.

Comprender la interrelación e interinfluencias que existe entre los organismos sociales y la sociedad en su totalidad.

Comprender que existen actividades individuales o de grupo que en algunas ocasiones no están sujetas a normas ni es posible controlar y por ello, que en la operación de una entidad se presentan variables no controlables, de ahí que en cada circunstancia tendrá que definir y analizar los criterios alternativos que le permitan alcanzar los objetivos del grupo social, con un mayor grado de probabilidad y eficiencia.

Entender que todos los grupos sociales necesitan administración, sea que formen parte de una persona moral o que abarquen varias personas jurídicas.

CAPITULO V  
INTERVENCION DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACION EN  
LA ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS

5.1. Funciones.

Es de vital importancia el elemento humano, debido a que funge como coordinador o común denominador de la eficiencia de todos los demás factores, ya que estos son manejados y operados por el elemento humano, por lo tanto, la colaboración del personal y sus actitudes influyen o condicionan directamente sobre los recursos obtenidos en todos los demás aspectos, llamense producción de bienes o servicios, finanzas, ventas, compras, registros, etc.; el mejor equipo, los mejores sistemas no funcionan debidamente si son operados y manejados con apatía, de mala gana, o disgusto, etc., de tal manera que es necesario una administración de personal o de Recursos Humanos, implantar y fijar las políticas a seguir, elaborando planes, que el personal tenga en cada puesto y nivel la capacidad necesaria y que todo el personal preste su más amplia colaboración.

Debe tomarse en cuenta que si el personal no tiene la capacidad indispensable para llevar a cabo las labores que se le asignen, indudablemente, aunque quisiera no podría desempeñar en forma eficaz su trabajo y por consiguiente existirían graves deficiencias que podrían llevar a trabajos inadecuados.

cuados, un personal incapaz, aún cuando tuviera la plena iniciativa de colaborar, llega a constituir un elemento que quiere, pero no puede ayudar a un desarrollo adecuado para la organización.

No es suficiente con que los Recursos Humanos tengan la capacidad que se requiere para cada uno de los puestos, si el individuo o los individuos no están dispuestos a prestar su colaboración en forma amplia y de manera eficaz; en esta situación se tratará de alguien que puede, pero que no quiere colaborar al desarrollo eficiente de sus actividades.

Si estos dos elementos se dan en forma conjunta, es decir si el personal está capacitado y si se le logra motivar para que su colaboración sea en forma permanente y activa, -- ayudará a la realización y consecución de los objetivos.

Son dos los sectores que intervienen en la administración de los Recursos Humanos: el de los trabajadores y el de la institución pública o sus representantes legales, no pueden obtenerse las finalidades de uno, sin que se hayan satisfecho las del otro sector, una de las funciones del Licenciado en Administración referente a los Recursos Humanos en éste caso sería la de coordinar intereses, no puede la administración convertirse en protectora o gestora de los intereses de una sola de las partes, perdería su valor, estaría fuera de la ética profesional del Licenciado en Administración, en todo caso buscaría elevar la capacidad y obtener la colabo

ración de todo el personal en general y para ello usará como medio, y solo en casos indispensables, la satisfacción de los intereses del trabajador de manera sutil, sin menospreciar la idiosincrasia de las personas.

La coordinación de los trabajadores y empleados con la institución, se ve favorecida si se logran hacer destacar los intereses comunes que los dos sectores tienen. El desarrollo del personal, la capacitación en las actividades y tareas que debe realizar dentro de cada puesto son aspectos -- comunes entre ambas partes, ya que el beneficio es tanto para la institución como para el trabajador, de tal manera que la institución contará con personal más adecuado y apto para desempeñar eficientemente sus labores, por otro lado, los trabajadores obtendrán un beneficio personal tanto como mayores posibilidades de ascender y de mejorar su salario.

Lograr que se mantengan en óptimas condiciones las instalaciones en lo que se refiere al aspecto de higiene y seguridad industriales, de igual modo la aplicación de una eficaz medicina del trabajo; el beneficio que obtiene el trabajador y empleado es obvio para la institución, beneficia directamente aspectos económicos o de lo contrario se enfrenta a lo que produce la ausencia de riesgos y enfermedades.

Otra función es la de crear políticas y conseguir -- que exista un ambiente de confianza, una convivencia amable y satisfactoria en las relaciones entre la institución o sus

representantes y los trabajadores, establecer las políticas a seguir en lo que respecta a los Recursos Humanos, es de vital importancia ya que estas, son no solo las inspiraciones de -- los medios que habrán de consignarse en los programas y presu puestos, sino a la vez en su medio normal de impulsión, inter pretación y control de su eficacia, basado en criterios gene rales que sirven para orientar la acción, al mismo tiempo que se le fijan límites y enfoques bajo los cuales aquella habrá de realizarse.

Debería considerarse el establecer un diálogo, es de de cir, oír y escuchar a los inferiores, esto implica escuchar - cuando menos a las personas que habrán de ser afectadas al to mar una decisión o incluso tomar en cuenta sus puntos de vis ta al tomar una resolución. Por otro lado también se hace ne cesario que en ocasiones se deben dar razones, ya que todas - las cosas tienen una razón de ser, el diálogo implica dar - - siempre las razones y señalar con claridad los objetivos en - los que, respectivamente se fundan los cuales tienden a un -- orden, cuando mayor sea la iluminación que la inteligencia -- pueda tener, tanto más se sentirá inclinada la voluntad a cum plir lo mandado.

Otro aspecto es el de la disposición a oír y aceptar lo razonable, esto implica estar con plena resolución de oír- y aceptar en caso de ser justificados los puntos de vista de- la otra parte, necesariamente se tendrán que abrir y mejorar- todos los canales de comunicación, impulsar sobre todo, la co

municación informal, los medios de comunicación formal. El diálogo para su eficiente resultado, implica enfatizar lo común y suavizar lo diverso.

En todos los aspectos de Recursos Humanos, deben - - siempre cumplirse en forma estricta las órdenes y deberes establecidos por las leyes y los contratos. Dichos aspectos se mueven siempre en el campo metajurídico de lo que es la Administración, de modo que, todas las órdenes e instrucciones deberán cuidar no solamente de que se respeten los derechos y deberes de los trabajadores y empleados, sino principalmente de coordinar del mejor modo posible los intereses de las dos partes de modo que se armonicen simultáneamente.

Las políticas de recursos humanos de carácter general, deben ser criterios de orientación para formular e interpretar las políticas específicas, tales como las relativas a selección y acomodación de personal, para su desarrollo y su remuneración, etc., existe un gran número de funciones que corresponde realizar al área de Recursos Humanos, así como también algunas técnicas por aplicar, existe el deseo de determinar en que consisten y cuales son las funciones básicas y hasta cierto punto irreductibles, que están asignadas y que corresponden a los Recursos Humanos, trataría de clasificarse - lo más técnicamente posible dejando en forma clara las actividades que se deben desarrollar de modo que las separe hasta - donde sea posible y consecuentemente no exista duplicado de - unas en otras.

Para ordenarlas, se basan en las funciones comentadas en la obra de Administración señalando a la Dinámica Administrativa, dentro de la cual se realiza básicamente la Administración de Recursos Humanos, (Administración de Personal, según Reyes Ponce).

#### Integración:

1. Funciones de Admisión y Empleo; comprende el reclutamiento, la selección, contratación y la introducción del personal.

2. Funciones de Entrenamiento; comprende el que se da a trabajadores, supervisores y ejecutivos por medio de la capacitación, adiestramiento y formación de los trabajadores.

3. Funciones de Higiene, seguridad y Medicina Industrial; comprende las técnicas en cada uno de éstos aspectos, e incidentalmente toca las prestaciones que el Seguro Social, o ISSSTE, proporciona a este respecto a los trabajadores.

#### Dirección:

1. Funciones para elevar la moral del personal; comprenden técnicas para conocer, analizar y ajustar la rotación, movilidad interna, ausentismo y retrasos del personal y la indicación de medios, tales como las entrevistas periódicas y de salida, sus registros, estímulos, etc.

2. Función de Relaciones Laborales; comprende los aspectos de negociación de la contratación colectiva, desde el ángulo de lo que corresponde a la Administración de Personal; los ajustes de la contratación del trabajo al hacer su aplicación a la práctica y las políticas fundamentales al respecto, así como la formulación y empleo de los reglamentos de trabajo.

3. Funciones relativas a la prestación de servicios de bienestar social o beneficios adicionales al salario; comprende los criterios y actividades para dar servicios al personal o colaborar en las actividades de los trabajadores.

4. Funciones relativas a la Administración de los sueldos y salarios; por su importancia, su unidad técnica y su amplitud, éstas funciones constituyen la segunda parte de la Administración de Personal que suele estudiarse bajo el nombre de Administración de Sueldos y Salarios.

#### Control:

1. Funciones de registro de personal; comprende la estructuración y manejo de los archivos, kardex, tarjeteros e índice de todos los aspectos del personal. Se realiza hoy aprovechando casi siempre las técnicas de la computación electrónica para estos fines.

2. Funciones de Auditoría del Personal; comprende --

los sistemas para conocer en la propia institución el estado de las funciones y sistemas de personal, a fin de poder proveer a su constante adaptación y mejoramiento. Se complementa con las encuestas de actitud.

Por otro lado existen también funciones en las que tiene participación directa el Licenciado en Administración como son: organización de la institución, investigaciones diversas relacionadas con estudios de tiempos y movimientos en sus aspectos humanos etc.

Se recalca que dentro del sector público existe una mayor flexibilidad en todos los aspectos ya sea, políticos, planes, programas y contrataciones etc. (Administración de Personal, 1a. parte, A. Reyes Ponce).

## 5.2. Responsabilidad del Licenciado en Administración.

Cuando el hombre comienza a ser responsable, tropieza con la dificultad de poder distinguir con claridad la sumisión e independiente afirmación de si mismo que deben normar sus decisiones frente al general conformismo o inercia impuesta por el medio social y la autoridad.

La conciencia del verdadero universitario, deja siempre un márgen de autonomía intangible por la cual todos somos responsables de nuestras obediencias y de nuestras rebeldías por más que busquemos un sabio o una autoridad a quien trans-

ferir sin reserva y con absoluta confianza nuestra decisión. Y la razón es que todos los hombres se pueden equivocar, y -- que ese sabio absoluto y esa autoridad no existen.

El acudir a la autoridad no es medio para librarse de la responsabilidad, por lo tanto el obedecer como el desobedecer a esa autoridad causa responsabilidad. Por lo que se define que la verdadera responsabilidad siempre debe apelar a la propia conciencia en último caso.

La palabra responsabilidad suele ser sinónimo de -- "conciencia" o de "imputabilidad", esto es, "la obligación de rendir cuentas de los propios actos", lo que ocasiona un deber. Si el deber es sentido como obligación, decimos que el sujeto es responsable, si el sujeto no siente nada, decimos -- que se trata de un "irresponsable". La imputación es la simple atribución de un acto a un sujeto determinado. De tal -- forma que podemos afirmar que la imputabilidad es la reacción social o jurídica ante el deber de conciencia.

Si existe el deber de conciencia, la imputabilidad -- es justa y razonable, si no existe, la imputabilidad es improcedente. La responsabilidad como imputabilidad es una acción que se define como la posibilidad de que uno puede ser declarado autor libre de esta acción y su consecuencia es que se -- le puede pedir cuentas.

La responsabilidad como deber, es la obligación de --

responder de los actos delante de un tribunal competente. -- Cuando el tribunal es el poder público, tenemos la responsabilidad legal, que a su vez es civil o penal, según se trate de responder de los actos comunes del ciudadano o del daño inferido que requiere indemnización o pena por la violación de -- las leyes. Los factores que influyen en el conocimiento y la libre voluntad, son los obstáculos que alteran los actos humanos y la responsabilidad, aunque a veces no sea fácil discernirlos, ni juzgarlos, tales, son, la ignorancia, violencia, -- miedo, pasión, antecedentes, hábito y enfermedades mentales.

Responsabilidad profesional; la centramos en sanción interior de la conciencia, que inclusive puede estar en pugna con el exterior social o jurídico. Cuando en el caso de un licenciado o un ingeniero que acuden velozmente al lugar de un accidente contraveniendo los reglamentos de tránsito, prevalece siempre el dictamen de la conciencia, la sanción interior. Toda conducta práctica de un profesionista debe regirse por esta doble finalidad: a) Evitar toda falta voluntaria, y b) Disminuir en lo posible el número de faltas involuntarias que son fruto de la debilidad humana, por flaqueza propia o negligencia ajena.

El problema de distinciones que encontramos en juristas y moralistas que tratan la responsabilidad profesional, agrupando brevemente las principales responsabilidades en un orden elemental, recordando una vez más que toda división metodológica es algo arbitraria y se hace para facilitar el or-

den de las ideas y de la fidelidad de la memoria. Así clasificamos las principales responsabilidades profesionales en:

a). Responsabilidad consigo mismo; lo que posiblemente compromete a la técnica y al humanismo y es una trición a los intereses de la profesión y de la cultura, es la actitud intelectual que adoptan los profesionistas en lo que podemos considerar sus hábitos, que son los que regulan toda su vida humana. La actitud absurda del que abandona los libros, defraudándose paulatinamente en todos los órdenes, lentamente desaparece el intelectual y se desvanece toda inquietud o preocupación por la extensión de la cultura filosófica o científica. Insensiblemente esa actitud que es el peor endurecimiento de la personalidad profesional, determina una serie de aberraciones, no es el profesionista que sea un hombre del pasado o viva del pasado, es que se convierte en un ignorante de ideologías modernas, ignorante de las estructuras fundamentales y del funcionamiento de los mecanismos del mundo actual, totalmente insensibles al movimiento de la historia, aislado sistemáticamente de todos los horizontes científicos y sociales. Casi nada importan las clases de actividades y sus responsabilidades, la calidad del patrón y sus fines, la lealtad, la fidelidad y el perfeccionamiento profesional también se desvanece al pobre anhelo de la tarea ordinaria o a la mezquina ambición del dinero.

b) Responsabilidad con los demás, se refiere a lo que se puede llamar prójimo profesional, el colega, el colabo

rador, el cliente, el acreedor. Los juristas contemporaneos-refiriéndose a la responsabilidad civil, adoptan los términos de responsabilidad contractual y responsabilidad extracontractual, cuando se trata de los daños causados por el incumplimiento de los compromisos o de los daños originados por un delito o cuasidelito. Pero hay otra responsabilidad que no se consigna expresamente en las cláusulas del Derecho Civil, - - obliga más seriamente al profesionista a revisar su actitud hacia la persona.

La persona humana se ha convertido en el centro más importante de la moderna economía industrial, no sólo en virtud de preocupación o sugerencias morales, sociales y religiosas sino que ésta transformación se ha operado fundamentalmente por una necesidad económica. Hay en la persona una dignidad intrínseca y sustancial que no está condicionada a ninguna autoridad o legislación, no se disminuye por olvidos o desprecios, no se disuelve por magia, sólo la actitud de permanente responsabilidad hacia la persona humana dará al profesionista la exacta dimensión de los méritos del colega, de la fidelidad del colaborador, de la necesidad del cliente y de las justas exigencias del acreedor. Y sólo esa actitud escrupulosamente cuidada por la conciencia nos permitirá a todos admirar y aprovechar las grandes enseñanzas que no son exclusividad de las grandes cátedras, sino que provienen consistentemente de los humildes y simples, de los obreros y campesinos, de los indígenas, los niños y los mismos adversarios.

c) Responsabilidad con la sociedad; se analiza la naturaleza o las características de la responsabilidad que asume el Licenciado en Administración como director o gerente de ese cuadro social llamado empresa, urgiendo destacar la responsabilidad social que tiene el profesionista por el mero hecho de ser promovido con un título universitario, aunque este no esté directamente vinculado ni a la política, ni a la economía ni a los grupos de presión social, moral o religiosa, decimos que, antecedentemente e independientemente de cualquier actividad, el profesionista universitario tiene comprometida su inteligencia en la opinión y sus energías en la acción de las cuales depende la recta o desastrosa conducción del pueblo, siempre habrá líderes de mala fé, mañosos, profesionales del escándalo y expertos en ocultar eficazmente la verdad diciendo siempre cosas verdaderas. Pero también hay líderes espontáneos y sinceros, que no tienen la culpa de su ignorancia y sus errores, y mucho menos de la valiente y a veces heroica decisión con la que defienden sus convicciones, frente a estas razones que estan en la periferia de la desorientación popular y ante la natural flexibilidad y maleabilidad de las masas, sólo la responsabilidad social del Licenciado en Administración puede canalizar y darle cohesión a la voluntad popular.

Charlatanismo profesional; es lógico y natural que un profesionista se preocupe de aumentar capitalizar sus virtudes y sus méritos, por lo que ese es el mejor título que puede exhibir ante sus clientes, quien se vale de defectos y

procedimientos engañosos o indignos, merece el calificativo de charlatán y es digno de desprestigio moral, incurriendo en responsabilidad más o menos grave, según el grado de charlatanismo que practique. A veces es la malicia, en otras la vanidad, y casi siempre el lucro es lo que determina éste fenómeno. Se mencionarán las formas más comunes dentro de la actividad profesional.

a) El merolico es el tipo más corriente, es el que exhibe títulos, cargos o méritos de que carece y pretende - - ejercer simultáneamente funciones incompatibles. Su personalidad es arrogante y jactanciosa, en mayor contraste con su incapacidad moral y científica, presume de métodos maravillosos, exclamando con el secreto y el misterio lo que simplemente es inadaptado o anticuado, cuando no recurre descaradamente a las prácticas mágicas o supersticiosas.

b) El comerciante es el que condiciona el éxito y - la dignidad profesional a los métodos comerciales de publicidad y propaganda, el uso de los modernos medios de difusión, para exhibirse ante el público como mentores de una ciencia que no poseen. Las placas murales de aspecto comercial, los avisos luminosos en servicios que no son de emergencia nocturna.

c) El burócrata, así se le llama al profesional que rehuye la responsabilidad, excluyendola indefinidamente o con el retardo del trabajo o desgano, o con la multiplicación inú

til de intermediarios en un servicio que debe tener como característica la máxima eficiencia.

También incluimos al que por miedo a la responsabilidad, no la delegan jamás, reservandose invariablemente todas las opiniones y decisiones. La mentalidad dominante es la -- del horror a la responsabilidad, del modesto barrendero al je fe de sección, nadie aparece como seguro al emitir una opi- - nión.

### 5.3. Estrategias.

La estrategia es el arte de dirigir las operaciones- y los asuntos administrativos para dar solución con la mayor- habilidad y eficacia a los problemas que se presenten en las- órganizaciones empresariales como consecuencia de su dinámica operacional.

El licenciado en Administración dotado de la verdade ra vocación en materia administrativa y de los conocimientos- académicos, tecnológicos y universitarios adquiridos, asume - la responsabilidad y se coloca ante esta situación aplicando- las mejores técnicas y procedimientos para lograr los objeti- vos propuestos con el menor esfuerzo y en el menor tiempo y - costo posibles, tratando así de aumentar la productividad y - la eficiencia en los servicios otorgados y mediante la utili- zación óptima de los recursos con que se cuenta en las organi zaciones.

Por mucho tiempo, los militares utilizaron la estrategia con la significación de un gran plan hecho a la luz de lo que se creía que un adversario haría o dejaría de hacer, - aunque esta clase de plan tiene usualmente un alcance competitivo, se ha empleado cada vez más como término que refleja amplios conceptos globales del funcionamiento de una empresa. - Muy a menudo las estrategias denotan por lo tanto un programa general de acción y un conato (esfuerzo como medida tentativa) de empeños y recursos para obtener amplios objetivos.

El propósito de la estrategia entonces es determinar y comunicar a través de un sistema de objetivos y políticas mayores, una descripción de como se desea que sea la empresa.

Se dice que las estrategias muestran la dirección y el empleo general de recursos y de esfuerzos, no tratan de definir exactamente cómo debe cumplir la empresa sus objetivos puesto que ésta es la tarea de un número enorme de programas de sustentación mayores y menores, pero son una referencia útil para guiar el pensamiento y la acción de la empresa. Esta utilidad en la práctica y su importancia como guía en los planes justifican su consideración por separado como una especie de plan para fines analíticos.

Estrategias y Políticas; ha sucedido siempre con las ciencias en desarrollo que cuando apenas se han comenzado a aclarar los principios y conceptos básicos en una teoría generalmente aceptada, aparece una nueva teoría, afortunadamente,

esto representa un avance para la ciencia, tal es el caso actual de la teoría de planeación. Después de muchos años y de muchos esfuerzos se pudo lograr un acuerdo sobre el significado de la expresión "Política", entonces apareció la teoría de juegos y con ella el uso del concepto de "estrategia", con la consiguiente confusión en la literatura de Administración de Empresas sobre el significado de ésta expresión y su relación con las políticas.

Naturalmente no hay razón para cambiar la definición de política, que sigue siendo una guía para el pensamiento y la acción de quienes deban tomar decisiones, la política como tal no tiene sentido activo que requiere acción sino más bien ofrece en forma pasiva una guía para los ejecutivos que se enfrentan con alguna decisión, como debe recordarse, la esencia de la política es la existencia de autonomía en las decisiones. La Estrategia por otra parte, se refiere a la forma en que los recursos materiales y humanos deben utilizarse como se dijo en párrafos anteriores, para maximizar la posibilidad de obtener determinados resultados en presencia de ciertas dificultades.

Por tanto los autores de esta obra, conciben la estrategia como una decisión acerca de cómo usar los recursos disponibles para obtener fines primordiales, en la presencia de obstáculos. Se considera generalmente que los competidores constituyen estos obstáculos pero pueden serlo igualmente otros factores, tales como la opinión pública, las disposicio

nes legales, los usos y costumbres, etc. Por consiguiente es tas dificultades se presentan tanto en las actividades guber- namentales y en los monopolios como en las empresas competi- vas.

La estrategia puede existir sin ninguna política, -- por ejemplo, el rector de una universidad, puede tener la po- lítica de hacer cumplir las disposiciones disciplinarias pero su estrategia puede ser esperar a que sea la opinión pública- quien exija su cumplimiento, este tipo de estrategia general- mente no está incorporada a la política por ser de carácter - demasiado específico y con miras a corto plazo. Por otra par- te, la política y la estrategia puede coexistir, por ejemplo, la política de una empresa puede ser de distribuir sus produc- tos a través de minoritarios y la estrategia, la misma, pero- ésta se refiere a la acción que se toma, apropiando recur- - sos, para implementar la política en el momento oportuno.

En esta forma la política y la estrategia constitu- - yen la estructura básica de los planes de la empresa y el me- dio para analizar las decisiones, mientras mejor se definan y comprendan la política y la estrategia de una empresa, más -- consistente y efectiva será la estructura de sus planes, si - éste principio se aplica realmente en la práctica, se pueden- evitar muchos conflictos y muchos despilfarros de recursos.

Origen de las Políticas y de las Estrategias; para - entender mejor la naturaleza de las políticas y de las estra-

tegrías es conveniente analizar sus orígenes, según ellos, se les clasifica como formuladas, consultadas, implícitas e impuestas externamente.

Formuladas; la fuente más lógica de las políticas y de las estrategias es el nivel más alto de la Administración, quien las formula con el propósito expreso de guiar las operaciones de sus subalternos. Estas políticas y estrategias así originadas se desprenden naturalmente de los objetivos de la empresa tal como los definen los más altos ejecutivos, las políticas o estrategias pueden formularse en términos generales permitiendo a los subalternos principales precisarlas mejor o pueden detallarse tan completamente que no den lugar a interpretaciones ulteriores. Esto depende obviamente del grado de centralización o de descentralización de autoridad que exista una política o estrategia formuladas tal como aquí se les definió no significa necesariamente que se le imponga autoritariamente, los administradores hábiles formulan políticas y logran su aplicación simplemente haciendo sugerencias, incluso, algunos logran estas políticas.

En otros casos, las políticas o estrategias se presentan a los subalternos con tal claridad y fuerza que no permiten desviación alguna.

Consultadas; en la práctica, la mayor parte de las políticas y aún muchas de las estrategias tienen su origen en consultas que se hacen sobre casos específicos y que para su-

absolución suben a lo largo de la escala jerarquica, si un -- ejecutivo cualquiera debe tomar una decisión y no sabe con -- precisión como adoptarla o no está seguro de disponer de la - autoridad necesaria para hacerlo, probablemente consultará -- con sus superiores. En la medida que estas consultas se ha- cen y se absuelven ascendiendo en la escala jerarquica, se - establecen precedentes que constituyen futuras guías para la acción administrativa.

Las políticas o estrategias originadas en consultas- son a veces incompletas, confusas y descoordinadas. Si las - decisiones se toman sobre casos específicos sin considerar -- adecuadamente sus efectos sobre otros aspectos de las opera- ciones se crean en forma inadvertida precedentes que se cons- tituyen en políticas y guías de acción que pueden no corres- pponder a los propósitos de los más altos ejecutivos y aún pue- de suceder que sin el conocimiento de éstos, se establezcan - políticas o estrategias.

Esta forma imprecisa de proceder explica en parte -- porque, es a veces difícil saber cuales son las políticas de- una empresa, en muchos casos, cuando los analistas intentan - preparar manuales de políticas, se encuentran con que algunos administradores no conocen cuales son las políticas de una em- presa, esto se debe además de la dificultad intrínseca de for- mular políticas, a que muchos altos ejecutivos afrontan direc- tamente situaciones de carácter general y formulan políticas, hasta que por presión de las circunstancias y consultas de --

casos individuales se crean los precedentes necesarios.

Es posible lograr políticas consistentes y apropiadas originadas en este sistema de consultas, si el administrador al observarlas se da cuenta de que está formulando políticas, pero si este procedimiento es de frecuente ocurrencia, es claro que el administrador está dejando la formulación de políticas a la iniciativa de sus subordinados a través de sus consultas a que éstos no han comprendido las políticas que él ha formulado previamente.

Implícitas; sucede a veces que las políticas e incluso las estrategias se originan en lo que es práctica usual -- dentro de una empresa. El personal de una empresa considerará lo que usualmente ocurre o se acostumbra dentro de ella como política, si por ejemplo, se observa que en la práctica no se siguen ciertas normas que han sido declaradas como políticas, esta forma de actuar se considerará por los empleados como la verdadera política de la empresa, estas son llamadas políticas implícitas.

Las políticas implícitas se causan por razones diversas, pueden deberse simplemente a que las políticas formuladas no se hacen cumplir o que las políticas tienen solamente por objeto crear una imagen favorable de la empresa pero ésta no quiere o no puede ponerlas en práctica. Es posible que en la mayor parte de los casos se establezcan políticas implícitas por falta de claras políticas formuladas, quienes en es--

tas circunstancias tengan que tomar decisiones fijarán sus --  
propias normas de acuerdo con su interpretación personal de --  
la actitud de los altos directivos.

Expuestas externamente; en gran medida y en forma --  
creciente, las políticas y las estrategias se fijan externa--  
mente a la empresa por el gobierno, los sindicatos o las aso--  
ciaciones comerciales. El gobierno puede dictar muchos aspec--  
tos de política empresarial, bien sean por medio de regulacio--  
nes directas, por competencia de empresas de su propiedad o a  
través de las condiciones establecidas para otorgar ayuda a --  
contratos.

Los sindicatos obreros de carácter nacional, por me--  
dio de negociaciones colectivas pueden igualmente fijar mu--  
chas políticas a los empresarios o administradores. Además --  
otros grupos o asociaciones de carácter local, regional o na--  
cional pueden ejercer distintos grados de influencia en la --  
formulación de políticas.

Desarrollo de Estrategias; para desarrollar estrate--  
gias útiles y prácticas, la organización debe comenzar por ha--  
cer un examen de conciencia, para precisar cuales son sus as--  
pectos positivos y cuales los negativos, es decir, sus puntos  
fuertes y débiles. Este examen debe extenderse a los aspec--  
tos de mercadeo y tecnología, pero no puede omitir tomar en --  
cuenta las aspiraciones, prioridades y prejuicios de los al--  
tos directivos que controlan la organización, ¿Qué buscan --

ellos? ¿Expansión? ¿Seguridad? ¿Posición? ¿Aumento en el valor de las acciones?.

El siguiente punto por considerar son las posibilidades que tiene la empresa de participar en el mercado existente y la forma en que puede aclarar sus posibles puntos débiles bien sea empleando nuevos ejecutivos o adquiriendo otras empresas o de alguna otra manera.

En cierto caso, una compañía con limitada capacidad financiera y ventas inferiores al 4% de los de cualquiera de sus competidores en una actividad altamente competitiva, descubrió que el punto débil de ellos era su dependencia en una estrategia de mercadeo (Marketing), consistente en ventas anticipadas por medio de grandes gastos en publicidad.

La compañía en cuestión desarrolló como contra-estrategia vender productos de calidad similar a precios mucho menores y con mayor margen de utilidad para los distribuidores, logrados con base en gastos de promoción y propaganda mucho menores. El éxito alcanzado se debió al conocimiento de sus puntos fuertes de sus competidores y una actuación enérgica y decidida.

Este tipo de análisis requiere investigar los aspectos pertinentes, una estrategia efectiva se obtiene por medio del conocimiento y aprovechamiento de los aspectos positivos o puntos fuertes, propios de evitar los aspectos débi-

les y con base en lo anterior, aprovechar las oportunidades que se presenten.

Guías para Estrategias y Políticas Efectivas; todo organismo social cuenta con políticas y extrategias independientemente de que éstas sean buenas o malas, esten o no inscritas, sean o no cumplidas, se les entienda o no se les entienda. Es virtualmente imposible delegar autoridad sin la existencia de políticas, pues ningún administrador subalterno puede adoptar decisiones sin contar con guías de carácter general.

Sorprende encontrar que muchas compañías descuidan este aspecto fundamental de la Administración. En muchas no existen manuales de políticas y en algunas de las que cuentan con ellos, estos no se encuentran actualizados o consistentes en una mezcla de políticas, reglamentos y procedimientos.

Los autores han tenido oportunidad de conocer manuales de políticas, en un número considerable de empresas, por otra parte bien administradas y no han recibido una impresión muy favorable desde el punto de su calidad y utilidad, la carencia de manuales en ciertas empresas, demuestra la deficiencia con que se formulan y utilizan las políticas.

Es imposible describir aquí todos los medios que existen para hacer que las políticas y estrategias sean efecti

tivas, pero pueden darse ciertas normas de carácter general.

Su contribución a los objetivos de la empresa; si una política o estrategia no contribuye a realizar los objetivos de la empresa, no tiene razón de existir. El administrador no debe nunca encontrarse en la posición de tener que decir; "No hay una buena razón para ello, pero es la política de nuestra organización".

Consistencia; obviamente que las políticas y estrategias deben ser consistentes pero en la práctica con frecuencia se violan estos principios, utilizar simultáneamente como políticas de promoción de ventas una estrategia basada en gran publicidad y diferenciación del producto y una estrategia de reducción de precios, es un ejemplo de inconsistencia.

Flexibilidad; a pesar de que las políticas y estrategias son de naturaleza general, no se les debe dar el carácter de leyes inmutables, cuando se quiera que los objetivos y los planes o las premisas en que estos se basan cambien, las políticas y estrategias deberán acomodarse a estas nuevas circunstancias.

Las estrategias y políticas deben revisarse; puesto que éstas tienden a quedar atrazadas o bien pueden ser mal interpretadas, o no servir para los fines que se buscan. Esta actitud, exige talentos que las organizaciones no siempre

están dispuestas a destinar a esa tarea, que en realidad es de competencia de los más altos administradores, no se puede esperar que la realicen los asistentes de administración ni otras personas a menos que estén ya colocadas en un nivel -- bastante elevado dentro de la organización.

#### 5.4. Perfil del Licenciado en Administración.

La preparación académica en la Licenciatura en Administración es una tarea que adquiere cada día mayor importancia, porque el profesional entregado a las disciplinas de la información financiera y de la organización del trabajo social del hombre, ejerce tareas de capital, trascendencia en cualquier tipo de organización actual.

En la realidad, no se puede concebir la existencia, desarrollo y avance de una institución humana, por reducida que sea, sin acopio e interpretación de la información y sin la consiguiente toma de decisiones. Estas tareas son precisamente las que competen al Licenciado en Administración en los planos de la empresa pública o de la empresa privada, en los ambitos nacionales, estatal, local y sectorial.

Las actividades que hoy constituyen la licenciatura en Administración, nacieron y se desarrollaron con las primeras actividades económicas y organizativas que realizó el -- hombre.

Al avanzar éste en su desarrollo, aprendió a administrarse y a administrar sus recursos, usando métodos acorde con los conocimientos que lograba alcanzar la humanidad - en cada etapa histórica.

Así por ejemplo, los fenicios poseyeron un complejo sistema para el control de sus finanzas e intercambios. Posteriormente los romanos hicieron famoso su método de control de los tributos, tanto de sus conciudadanos como de los grupos subditos en la vasta extensión del imperio. Durante la Edad Media las alcabalas tenían por objeto la recolección de dinero de los señores feudales, este sistema se prolongó hasta el renacimiento. La Revolución Industrial y la división del trabajo aceleraron el desarrollo y el avance de la Administración, un número creciente de obreros y empleados imponía la necesidad de controles y los sistemas de producción masiva exigían normas de evaluación financiera y cálculo de costos, adeudos, haberes, créditos, etc.. Estos fueron factores determinantes en el desarrollo de la carrera de Administración.

La explosión científica y tecnológica de nuestros días, con los formidables avances que trae consigo en todos los campos, otorga una insospechable importancia a esta carrera.

La Facultad de Contaduría y Administración prepara a los profesionales en esas actividades y busca hacerlo de -

acuerdo a las exigencias reales de la sociedad nacional.

La dinámica de esas exigencias, la evolución de los sistemas de enseñanza, el número creciente de estudiantes, son entre otras, las razones que han llevado a la Facultad de Contaduría y Administración a enfocar sus planes de estudio con un contenido actualizado y una metodología realista y eficaz.

Se pretende con todo esto capacitar al estudiante de la Licenciatura en Administración, en la solución de los problemas concretos que enfrentará en su vida profesional.

Son válidas para el Licenciado en Administración las consideraciones de orden general en materia de definición profesional, perspectivas y mercado de trabajo, así como las capacitaciones que se pretenden obtener de los alumnos al concluir sus estudios. Ahora bien, en todo organismo social existe la necesidad de lograr objetivos de una manera eficiente, esos objetivos constituyen la razón de ser de cada organismo y las tareas individuales de sus integrantes se dirigen en última instancia hacia su cumplimiento.

Con el advenimiento y desarrollo de la sociedad industrial moderna se han hecho más complejas las unidades productivas y con ellas, los procesos por medio de los cuales sus objetivos son alcanzados. La nueva división del trabajo social ha revolucionado las mismas formas de organización

a partir de las cuales los hombres han satisfecho sus múltiples necesidades, lo que antes de la Revolución Industrial - eran actos administrativos aislados para nacionalizar el trabajo humano, se ha desarrollado hasta constituir en el momento actual una disciplina administrativa surgida a raíz de un cúmulo de experiencias empíricas aisladas. La administración contiene ahora un conjunto sistematizado de teorías, -- conceptos, principios y procedimientos, a partir de los cuales se pueden analizar y modificar las formas que asume el trabajo colectivo dentro de una organización.

Si bien es cierto que esa disciplina administrativa se consolida en la esfera de la producción, su marco de influencia se ha multiplicado hasta alcanzar un sin número de organismos sociales que también demandan ser técnicamente administrados. De ahí se desprende su universalidad y más aún la posibilidad de su aplicación en todo grupo de individuos-organizados y en la búsqueda de relaciones sociales más justas y equitativas.

La planeación de la producción y la distribución, - la mejor organización de las actividades productivas, el mejoramiento ambiental, los nuevos métodos que simplifiquen el trabajo, los sistemas que minimicen el desperdicio y ahorren costos, los esquemas de delegación de autoridad y de coordinación del trabajo colectivo, etc., son elementos que pueden ser utilizados tanto para la explotación del hombre como para el mejoramiento de su situación social y económica, es de

cir, como instrumento del hombre para dominar la naturaleza y obtener de ella lo que necesita.

Es precisamente la existencia de una disciplina administrativa y la cada vez mayor complejidad de los procesos, lo que hace necesario un profesional en esta rama. Si bien es cierto que su contenido se muestra impreciso por su estrecha relación con otras disciplinas, también lo es el que su campo de estudio se constituya por el proceso a partir de un conjunto de individuos que logran los objetivos de una organización. En otras palabras, para explicar y/o transformar ese proceso se utilizan conceptos e instrumentos de otras disciplinas en la medida en que son relevantes; la ligación de objetivos, su comunicación, la división del trabajo y asignación de funciones, el establecimiento de niveles de coordinación y de autoridad, la resolución de conflictos, requieren de la intervención de otras disciplinas en la medida en que puedan aplicarse a la administración de la organización. De esa interrelación surge la diversidad de corrientes y por lo tanto la imposibilidad de precisar su contenido al mismo nivel que otras disciplinas, con mayor desarrollo, por otro lado, existe la tendencia a confundir Administración con la Dirección de una entidad, con ello se infieren dos cosas: Que la Administración sólo se da en el nivel más alto de una organización y que el recién egresado de ésta Licenciatura está capacitado para realizar esa tarea. Podemos decir que -- ambas cosas son falsas, primero porque cualquier persona que tenga responsabilidad y autoridad sobre un conjunto de indi-

viduos, está realizando funciones administrativas, este es un fenómeno que se da en todos los niveles de la organización, aunque es claro que se hace más complejo a medida que esa autoridad abarque conjuntos más grandes; lo segundo es también falso porque la preparación formal universitaria sólo le permite conocer el contenido general de la disciplina Administrativa y posibles aplicaciones en organizaciones diversas, al nivel del ejercicio profesional, su esfera de autoridad y responsabilidad será consecuencia ante otros factores de su conocimiento de la organización en la que trabaja y de los resultados que tenga en el desarrollo de sus funciones.

En consecuencia, la preparación universitaria del Licenciado en Administración debe abarcar por un lado, los principios e instrumentos generales de los que se puede valer una organización para alcanzar eficientemente sus objetivos, y por otro lado, los elementos metodológicos que se necesitan para conocer las relaciones que se dan en diversos organismos con distintos objetivos, para de ahí derivar las posibilidades de aplicación de esos principios e instrumentos generales. Considerando los lineamientos del perfil que se acaba de describir, es necesario que al concluir su capacitación el profesional en Administración haya logrado:

a) Tener conciencia de la función que desempeña dentro de la sociedad y la obligación de desarrollo dentro de cánones éticos.

b) Tener conocimientos de la Administración, sus principios, procesos, técnicas e instrumentos, y estar capacitado para aplicarlas en situaciones concretas.

c) Comprender las distintas etapas por las que atraviesa un organismo social; su concepción, desarrollo y desaparición y saber que papel juega en ellas el profesional de la Administración.

d) Estudiar la unidad productiva como elemento básico del desarrollo económico general, analizando las relaciones concretas de producción en el contexto social general y comprender la importancia de sus funciones determinantes: Producción y Distribución de bienes y servicios.

e) Entender que todos los grupos sociales necesitan Administración, ya sea que formen parte de una persona moral o que abarque varias personas jurídicas.

f) Detectar y proponer alternativas de solución a los problemas administrativos que se presenten en los distintos niveles de jerarquía dentro de una entidad.

g) Conocer las estructuras específicas que adoptan las entidades más importantes y estar capacitado para aplicar los principios y técnicas de la Administración a tales entidades.

Para finalizar éste punto, se pueden enunciar de -- una manera general las principales áreas de estudio que integran la Licenciatura en Administración:

Area de Administración; ésta área básica dentro de los estudios de Administración, pretende que el alumno desarrolle su capacidad y criterio para comprender la naturaleza de los grupos sociales para determinar los objetivos generales y particulares de tales grupos, para analizar sus relaciones, interrelaciones y características, y por último para aplicar los principios, procedimientos y técnicas de la Administración a la obtención más eficaz de tales objetivos.

Area de Contabilidad y Finanzas; el propósito de -- los cursos que se imparten en esta área se dirigen a la información financiera esencial que el Administrador requiere para su cabal ejercicio profesional.

Area de Matemáticas; el informe de la enseñanza de las matemáticas en la Facultad de Contaduría y Administración tiene que realizarse desde un punto de vista instrumental, es decir, los conceptos y las técnicas de matemáticas deben orientarse al planteamiento, resolución y conceptualización de problemas de la Contabilidad y la Administración. -- El conjunto de objetivos que el estudiante y el egresado deben poseer al final del proceso de aprendizaje son:

- a) Analizar y desarrollar el proceso de toma de de

decisiones.

- b) Representar e interpretar gráficamente los fenómenos relativos a los conglomerados de datos.
- c) Representar e interpretar matemáticamente los mismos fenómenos.
- d) Realizar inferencias acerca de un universo a partir de una muestra.
- e) Diseñar muestras representativas.
- f) Utilizar modelos matemáticos para el análisis de fenómenos de las Ciencias Sociales.
- g) Utilizar modelos matemáticos para el planteamiento y resolución de problemas de la Contabilidad y de la Administración.

Area de Ciencias Sociales; el estudio de las Ciencias Sociales en la Facultad de Contaduría y Administración, tiene como principal propósito desarrollar en los alumnos un criterio que les permita elegir o crear nuevas opciones en su actuación profesional, en las que prevalezca una visión altamente humanista sobre lo meramente técnico operativo.

De esta manera, los objetivos y temática de las Ciencias Sociales y el Derecho que integran el área, constituyen un proceso metodológico para formar un profesional in-

tegro e innovador.

Para cumplir lo anterior, las metas más importantes del área pueden sintetizarse de la manera siguiente:

Proporcionar al alumno conocimientos sobre las principales características de las instituciones Sociales, que constituyen el ámbito donde ejercerá su función profesional.

Dotarlo de capacidad metodológica, de análisis y de crítica sobre los grandes problemas de orden social.

Reafirmar su criterio humanístico, su espíritu de cooperación, y su responsabilidad profesional en los problemas que afrontan al país.

Despertar en el estudiante el interés por las conquistas culturales de las generaciones procedentes con objeto de que desarrolle un criterio amplio y una visión multilateral que le permitan poner las mejores experiencias a la humanidad.

## CAPITULO VI

### RESUMEN Y CONCLUSION

Evidentemente que los recursos humanos constituyen el órgano medular en las empresas públicas, privadas y demás empresas descentralizadas, ya que los recursos materiales, económicos, técnicos y financieros, se encuentran supeditados al manejo y control de los anteriores, por lo tanto, es necesario poner especial atención en la Administración de aquéllos desde su ingreso a la organización hasta su retiro.

Podemos enfatizar que tanto el Reclutamiento como la Selección de Personal, son etapas fundamentales, básicas para la provisión del personal idóneo a las organizaciones, por lo que es importante llevar a cabo este proceso de la mejor manera posible, aplicando las normas, procedimientos y políticas de la empresa de acuerdo a las necesidades de personal. Todo candidato o aspirante a una determinada vacante para que pueda ser aceptado, deberá llenar los requisitos que requiere la mencionada vacante, como se menciona en el segundo capítulo. Es sabido que el futuro de la organización radica en el cuidado y la eficiencia con que se reclute y se seleccione al personal, es punto clave en las organizaciones reclutar y seleccionar a los Recursos Humanos con el mayor cuidado y efectividad para beneficio de éstas y de sus trabajadores.

No podemos descartar la importancia que para las -- organizaciones empresariales tiene la capacitación y el desarrollo de los Recursos Humanos, tanto individual como a nivel empresa, ya que el desarrollo individual trae consigo el desarrollo organizacional y por consiguiente el desarrollo nacional de un país.

El Gobierno de México, en comparación con otros países en proceso de desarrollo se ha adelantado en este aspecto al dar enfoque nacional a la Capacitación y Desarrollo, - pues se cumple con un precepto constitucional como se menciona en el capítulo tercero de este trabajo.

El objetivo principal de la Capacitación y el Desarrollo, es establecer nuevos sistemas que propicien el mejoramiento individual y colectivo de los trabajadores adoptando nuevos cargos, nuevas responsabilidades para una mejor prestación de los servicios públicos, en virtud de que estos sistemas son considerados como elementos esenciales para elevar la capacidad y por consiguiente la productividad de los servicios públicos y la eficiencia gubernamental.

Por otra parte, enfatizamos que siendo los Recursos Humanos el elemento que constituye uno de los principales objetivos del programa de la Reforma Administrativa, es imprescindible que el Gobierno Federal renueve y amplíe las estructuras y los sistemas de que dispone para proveer las necesidades del personal.

Independientemente de la definición o denominación que cada autor pretenda dar a la Planeación de los Recursos Humanos, para nosotros es otra de las etapas de relevante importancia para las empresas.

Por lo que respecta a la Planeación de los Recursos Humanos significa tener la gente necesaria para los puestos adecuados en el momento apropiado para desarrollar correctamente todo tipo de actividades.

La planeación de estos recursos significa proyectar, pronosticar las funciones actuales de personal hacia el futuro, la utilización máxima de la fuerza de trabajo no se realiza por azar, la eficiencia óptima solo se puede lograr llevando a cabo una cuidadosa planeación después de haber implantado los objetivos, las acciones y los pasos a seguir; - el uso más productivo de cualquier estímulo de la organización solo se podrá lograr a través de una atención conciente y prolongada de los detalles de la planeación.

Esta importancia tiene largo alcance pero sus beneficios básicos radican en los tres niveles principales: individual, organizacional y nacional.

La integración del personal esta estrechamente interrelacionada con el proceso de planeación ya que requiere -- que se anticipen las necesidades de Recursos Humanos con el tiempo suficiente, de manera que haya personal calificado --

disponible cuando se requiera.

Una de las principales responsabilidades del Departamento de Personal, es la integración del organismo con individuos, que comprende el desempeño de un número de funciones tales como; Reclutamiento, Selección, Colocación y Desarrollo del personal para cada uno de los puestos de la organización que van desde la alta gerencia hasta los de nivel operativo, incluyendo también la evaluación del desempeño de quienes ocupan dichos puestos para propósitos de mejoramiento y para la toma de decisiones.

Una de las principales razones existentes en la organización es su razón de ser, y ésta consiste en que satisfagan sus necesidades propias y cumplan con el objetivo para lo cual fueron creadas, de esto debe encargarse el Licenciado en Administración como el profesional más indicado, aplicando las mejores técnicas y procedimientos de administración, y señalando los caminos y alternativas de acción más viables para dar solución satisfactoria a los problemas que se le presenten.

Del resumen anterior y el contenido del trabajo se llega a la siguiente:

## CONCLUSION

Con una adecuada Administración de los Recursos Hu-

manos, llevada a cabo mediante las técnicas y procedimientos de Administración y una correcta Selección, Capacitación y - Desarrollo, se puede obtener una máxima eficiencia del servi dor público entre otros y por lo tanto una mayor productivi- dad.

## BIBLIOGRAFIA

Fernando Areas Galicia

Administración de Recursos Humanos

Editorial Trillas

México 1978.

A. Rfos Szaley- A. Paniagua Aduna

Origenes y Perspectivas de la Administración

Wilburg Jiménez Castro

Administración Pública para el Desarrollo Integral

Fondo de Cultura Económica

México 1975.

Lic. Tulio Hernández Gómez

Informe de la Comisión de Recursos Humanos del

Gobierno Federal

Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del

Estado Reglamentaria del Apartado "B" del Artí-

culo 123 Constitucional.

A. Zerilla

Reclutamiento, Selección y Acojida del Personal

Ediciones Deusto Barraincua  
Bilboa 1973.

Mc. Graun Hill  
Principios de Administración de Personal  
México 1978  
1a. Edición.

Gordon Mc. Beath  
Organización y Planeación de Recursos Humanos  
Lagos Consorcio Editorial, S.A.  
México.

Varios Autores  
Panorámica de la Administración de los Recursos  
Humanos en el Sector Público.  
Colegio de Licenciado en Administración.

Andrew F. Sikula  
Administración de Personal  
Colección Limusa para Ejetuvicos  
1a. Edición.

Chruden/Scherman  
Administración de Personal  
Editorial Continental, S.A.  
So. Reempresión 1979.

Tesis la Administración de Recursos Humanos  
en una Empresa de Participación Estatal.  
U.N.A.M. 1976.

Agustín Reyes Ponce  
Administración de Personal I Parte  
Editorial Limusa, 1983  
Decimaquinta Reimpresión.

Ramón de Lucas Ortueto  
Técnica de Desarrollo de Personal

Alfonso Siliceo  
Capacitación y Desarrollo de Personal  
Ed. Limusa, 1982  
2da. Edición.

Alejandro Mendoza Nuñez  
Manual para Determinar Necesidades de Capacitación  
Editorial Trillas, 1982  
1a. Edición.

FE DE ERRATAS

<u>PAGINA</u>	<u>PARRAFO</u>	<u>REGLON</u>	<u>D I C E</u>	<u>DEBE DECIR</u>
Indice	1.8	1.8	disciplinas	disciplinas
Indice	4.5	4.5	de	del
Indice	5	1	DE	DEL
Indice	2.9	2.9	Elementos	Elementos
3	4	4	los sistema	los sistemas
12	1	3	experiencias	experiencias
13	2	2	através	a través
14	4	6	através	a través
27	3	1	contribye	contribuye
61	1	1	sus existencias	su existencia
96	5	1	adultez	adultes
97	3	3	por los que educan	por los que lo educan
115	4	4	las superación	la superación
115	4	4	colectivo	colectiva
117	1	2	Estados	Estado
118	2	3	Sercicio	Servicio
123	3	3	teninendo	teniendo
136	1	1	anlizarán	analizarán
158	2	11	clinete	cliente
188	6	4	Reempresión	Reimpresión
188	1	2	Bilboa	Bilbao