



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

**Facultad de Contaduría y Administración**

**LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS COMO UN SISTEMA DE INFORMACION PARA LA ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS.**

VOL I

**Seminario de Investigación Administrativa**

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

**P R E S E N T A N :**

- ESPERANZA ROSAURA VARGAS PACHECO**
- IRENE MIROSELVA FOSADO PEÑALOZA**
- FERNANDO CARREÑO MARQUEZ**
- FRANCISCO LOPEZ RODRIGUEZ**
- HUGO ROMERO SANCHEZ**

176

**Director del Seminario: LIC. MIGUEL YUNES TORVAY**

1979

9266

1979



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 esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

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

# I N D I C E

Pág.

## CAPITULO I.- ORIGENES DE LA ADMINISTRACION

1.1.- ANTECEDENTES HISTORICOS EN CHINA.....	2
1.2.- ANTECEDENTES HISTORICOS EN EGIPTO.....	5
1.3.- ANTECEDENTES EN INGLATERRA (REVOLUCION INDUSTRIAL).....	7
1.4.- ANTECEDENTES HISTORICOS EN MEXICO.....	12

## CAPITULO II.- ESCUELAS QUE TRATAN AL HOMBRE EN LAS ORGANIZACIONES.

2.1.- DEFINICION DE ADMINISTRACION.....	20
2.2.- ADMINISTRACION CIENTIFICA.....	21
2.3.- ADMINISTRACION HUMANO-RELACIONISTA.....	28
2.4.- ADMINISTRACION ESTRUCTURALISTA.....	30
2.5.- ADMINISTRACION NEO-HUMANO RELACIONISTA.....	34
2.6.- APORTACION DE LA IGLESIA (ENCICLICAS)....	41
2.7.- APORTACION DE AUTORES MEXICANOS.....	46
2.7.1.- AGUSTIN REYES PONCE.....	46
2.7.2.- ISAAC GUZMAN VALDIVIA.....	49
2.7.3.- JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENA.....	51

## CAPITULO III.- ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

3.1.- ANTECEDENTES Y EVOLUCION HISTORICA.....	56
3.2.- DEFINICIONES Y OBJETIVOS.....	61
3.3.- FUNCIONES DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.....	66
3.3.1.- RECLUTAMIENTO.....	66
3.3.2.- SELECCION.....	68
3.3.3.- CONTRATACION.....	73
3.3.4.- INDUCCION.....	76

3.3.5.-	CAPACITACION Y DESARROLLO . . . . .	79
3.3.6.-	MOTIVACION Y COMPENSACIONES SUPLE- MENTARIAS . . . . .	82
3.3.7.-	ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS. . . . .	84
3.3.8.-	RELACIONES LABORALES . . . . .	91
3.3.9.-	HIGIENE Y SEGURIDAD . . . . .	95
3.3.10.-	SERVICIOS Y PRESTACIONES . . . . .	100

**CAPITULO IV.- LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS COMO UN SISTEMA DE INFORMACION**

4.1.-	INTRODUCCION DE SISTEMAS . . . . .	107
4.2.-	EPOCA DE SISTEMAS . . . . .	107
4.3.-	DEFINICION DE SISTEMAS . . . . .	108
4.4.-	CARACTERISTICAS DE SISTEMAS . . . . .	110
4.5.-	CLASIFICACION DE SISTEMAS . . . . .	111
4.6.-	INTRODUCCION DE SISTEMAS DE INFOR-- MACION . . . . .	114
4.7.-	DEFINICION DE SISTEMAS DE INFORMACION . . . . .	116
4.8.-	OBJETIVO DEL SISTEMA DE INFORMACION . . . . .	117
4.9.-	REQUISITOS DEL SISTEMA DE INFORMA-- CION . . . . .	119
4.10.-	FUNCION DEL SISTEMA DE INFORMACION . . . . .	120
4.11.-	PRINCIPALES SISTEMAS DE INFORMACION EN UNA ORGANIZACION . . . . .	120
4.11.1.-	SISTEMAS DE INFORMACION DE RECURSOS HUMANOS . . . . .	123
4.11.2.-	TENDENCIA DE LA AUTOMATIZACION DE LA INFORMACION . . . . .	123
4.12.-	INTRODUCCION DE MANUAL ADMINISTRA-- TIVO . . . . .	125
4.13.-	DEFINICION DE MANUAL ADMINISTRATIVO . . . . .	126
4.14.-	OBJETIVO DE LOS MANUALES ADMINISTRA-- TIVOS . . . . .	128
4.15.-	CLASIFICACION DE LOS MANUALES ADMI--	

	NISTRATIVOS . . . . .	129
4.15.1.-	POR SU CONTENIDO . . . . .	
4.15.2.-	POR SU APLICACION . . . . .	
4.16.-	CONTENIDO DE LOS MANUALES ADMI- . . . . .	
	NISTRATIVOS . . . . .	134
4.17.-	LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS COMO	
	UN SISTEMA DE INFORMACION . . . . .	136
4.17.1.	CUADRO COMPARATIVO DE CARACTE- RISTICAS . . . . .	136
4.17.2.	CUADRO COMPARATIVO DE CLASIFI- CACION . . . . .	137
4.17.3.	CUADRO COMPARATIVO DE OBJETIVOS . . . . .	139
4.17.4.	CUADRO COMPARATIVO DE DEFINICIO- NES . . . . .	141

**CAPITULO V.- MANUAL DE ORGANIZACION**

5.1.-	INTRODUCCION . . . . .	143
5.2.-	DEFINICION DE MANUAL DE ORGANIZA- CION . . . . .	144
5.3.-	OBJETIVO DEL MANUAL DE ORGANIZA-- CION . . . . .	146
5.4.-	CLASIFICACION DEL MANUAL DE ORGANI ZACION . . . . .	146
5.5.-	CONTENIDO DEL MANUAL DE ORGANI-- ZACION . . . . .	147
5.6.-	VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL MANUAL DE ORGANIZACION . . . . .	151

**CAPITULO VI.- CASO PRACTICO**

6.1.-	MANUAL DE ORGANIZACION DE LA SUB- DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS DE UN DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO ANEXO	
-------	--	--

**CAPITULO VII.- RECOMENDACIONES**

**7.1.- PAPEL DEL LICENCIADO EN ADMINIS--  
TRACION, EN LA ADMINISTRACION DE-  
LOS RECURSOS HUMANOS . . . . . 154**

**7.1.1.- EXHORTO A LOS FUNCIONARIOS . . . . . 157**

**CAPITULO VIII.- CONCLUSIONES**

**8.1.- GLOSARIO DE TERMINOS . . . . . 160**

**8.2.- BIBLIOGRAFIA. . . . . 171**

## **I N D I C E**

- Cap. I      Orígenes de la Administración**
- 1.1          Antecedentes históricos en China**
- 1.2          Antecedentes históricos en Egipto**
- 1.3          Antecedentes en Inglaterra (Revolución Industrial)**
- 1.4          Antecedentes históricos en México**

## ORIGENES DE LA ADMINISTRACION

### INTRODUCCION

La actual administración es el resultado de un proceso histórico - que se inicia con la aparición del hombre. Los conceptos han venido -- evolucionando y adquiriendo sus propios perfiles, a través de diferentes épocas y lugares.

Es posible afirmar que la administración se inició cuando dos individuos tuvieron que coordinar sus esfuerzos para realizar algo que ninguno de ellos podría llevar a cabo por sí solo.

Este capítulo trata de mostrar la evolución de la administración - desde sus orígenes. En primer lugar en China y Egipto que son los países en que se observan las primeras manifestaciones, posterior en Inglaterra con la Revolución Industrial, y, finalmente en México. Por tal motivo hemos llamado a este capítulo "Los Orígenes de la Administración".



## 1.1 ANTECEDENTES HISTORICOS EN CHINA

Los chinos utilizaban aproximadamente en el año 1100 a.c. el proceso administrativo y lo podemos observar en todos los aspectos de su vida económica. Con la Constitución de Chow comenzaron a emplear la Planeación, Organización, Dirección y Control, y lo podemos observar en las siguientes reglamentaciones:

- 1.- El primer inciso trata la etapa de la planeación. Señala la necesidad de fijar objetivos antes de empezar a gobernar.
- 2.- El segundo y tercer incisos explican la importancia de definir funciones y fijar obligaciones, lo cual forma parte de la organización.
- 3.- El cuarto inciso indica el uso de los procedimientos como parte integrante de la planeación.
- 4.- El quinto, trata la organización y explica concretamente cuáles deben ser los formatos para una mejor administración.
- 5.- El sexto plantea la manera como se debe integrar al personal.
- 6.- El séptimo reglamenta las sanciones para corregir errores.
- 7.- El octavo subraya la necesidad de realizar ajustes que conlleven a la obtención de resultados.

Posteriormente Confucio (551-479 a.c.) que en sus postulados filosóficos se interesó fundamentalmente en el hombre, por medio de sus reglas, contribuyó a la Administración Pública. En éstas especificaba cómo se deberían elegir los gobernantes, entre aquellos individuos que fueran más capaces, sin favoritismos. Uno de los requisitos fundamentales era el conocimiento de los problemas públicos para presentar soluciones adecuadas. Por otra parte, los funcionarios y empleados deberían hacer un esfuerzo para cuidar el aspecto económico, así como tener una conducta ejemplar y honesta.

Mencius (500 a.c.) aportó a las técnicas administrativas los modelos, métodos y sistemas que deben existir en cualquier negocio. Uno de sus escritos hace referencia a los resultados que pueden llegar las personas calificadas y las no calificadas contando con un sistema y un modelo. También menciona la especialización en las diferentes tareas artesanales, es decir, la manera en que un hombre se provee de los productos que elaboran los otros hombres.

(500 años a.c.), contemporáneo de los anteriores Sun-tsu en su tratado militar, "El Arte de la Guerra": hace una clasificación de la administración, en todas sus etapas:

Planeación. Cada General debía estudiar sus tácticas antes de em

pezar una batalla con el fin de asegurar la victoria.

**Organización.** La asignación de las funciones, así como de la autoridad que se otorgaba a hombres y oficiales, eran determinantes.

**Dirección.** El General debía transmitir sus órdenes con claridad y precisión para que fueran comprendidas por sus oficiales.

En el año 120 a.c. los chinos seleccionaban al personal elaborando exámenes cuyo resultado se tomaba en cuenta para obtener mejores puestos en el gobierno.

## 1.2 ANTECEDENTES HISTORICOS EN EGIPTO

Cuatro mil años a.c. los egipcios aplicaron métodos administrativos y organizativos en la construcción de sus pirámides, ya que se fijaron objetivos, entre los cuales mencionamos los siguientes:

- a) Qué tipo de material utilizarían
- b) De dónde lo extraerían y de que tamaño sería
- c) Qué medios de transporte emplearían.

Organizativamente plantearon lo siguiente:

- a) En el manejo de personal, cómo les distribuirían alimentos, habitación y transporte.
- b) De qué manera se colocarían los bloques y cómo los distribuirían en sus construcciones.

Posteriormente, en el año 2,700 a.c., en el libro de instrucción "Ptah - Hotep" encontramos el siguiente consejo: cuando se es jefe se debe buscar obrar siempre con justicia en los asuntos de la multitud, porque la injusticia, lleva a cualquier empresa a su término. Aquí se reconoce la necesidad de ser honestos y justos en la Administración. Asimismo encontramos un pequeño párrafo que menciona algunas técnicas de administración de personal, por ejemplo:

"El comportamiento del oyente ante el expositor". En el documen-

to "Aboyet" (instrucción de un padre a su hijo), se hace referencia a la honestidad en los aspectos administrativos, a la necesidad de una planeación en todo negocio, al reconocimiento de contar con un administrador y a la necesidad de las juntas de consejo para los empresarios.

Los egipcios acostumbraban, entregarle al nuevo administrador las reglas operativas y las prácticas administrativas en las que debería basar sus principios de autoridad y responsabilidad.

Durante el reinado de Ramsés III, apareció un documento "El Papiro Harris", en el cual quedó organizada y coordinada la asignación de funciones del personal.

### 1.3 ANTECEDENTES HISTORICOS EN INGLATERRA

#### Sistema doméstico.

En el mundo occidental, a principios del siglo XVII, predominó el sistema doméstico, en el cual se desarrolló la especialización del trabajo individual. En este sistema el hombre no satisface únicamente sus necesidades sino que produce más bienes para comerciarlos. La poca inversión en la empresa y la dispersión de la población hicieron posible que predominara esta forma de producción. Este sistema proporcionó muy pocas oportunidades para desarrollar técnicas administrativas complejas. La familia representaba la forma organizativa más importante y no creó o adoptó métodos de control o técnicas de planificación.

#### Sistema de trabajo a domicilio.

Este sistema se caracteriza por la contratación de la producción entera de las familias a precios fijos. Es decir, se provee al trabajador con la materia prima y se le pagaba el monto contratado por el producto final.

Aquí se observa el cambio de status del trabajador manufacturero independiente al de empleado. Por otro lado, introducen herramientas en algunos de sus procesos de manufactura para ser más eficiente su producción, causando así desequilibrios en la producción.

Los problemas se iniciaron cuando los trabajadores empezaron a exigir la materia prima que les entregaban los comerciantes como consecuencia de que no recibían una remuneración justa por su trabajo. Por este motivo, el control de materiales fue la única función administrativa que recibió atención.

#### REVOLUCION INDUSTRIAL.-

A raíz de las innovaciones que surgieron en Inglaterra durante la Revolución Industrial (1700-1785) se desarrollaron nuevos conceptos y técnicas administrativas. En este período la sociedad agraria-rural se convierte en una sociedad comercial industrial. Uno de los cambios más importantes se produjo en la organización de la producción básica.

#### Sistema Fabril.

La necesidad de supervisar trabajadores y materiales, como consecuencia de la introducción de las máquinas de combustión, aunada a la necesidad de mayor capital provocaron el surgimiento del sistema fabril.

De este modo los individuos debían asistir a la "factoría", ya que el adquirir e instalar máquinas en las casas resultaba imposible.

Este sistema se caracteriza por un mayor interés en el desarrollo productivo que en una buena administración. Sin embargo, se mejoran -

las prácticas y algunos conceptos administrativos que enseguida mencionamos:

**El control de materiales para evitar o reducir el robo .**

**El control de calidad que varía debido a la falta de estándares fijos, por lo que el control es efectuado por el mismo comprador bajo la ley de derecho común de caveat-emptor\***

**En este período el control de la producción residió principalmente en el pago de tazas bajas por pieza y en una estricta conducción de la supervisión. El control financiero fue uno de los aspectos administrativos mejor desarrollados pues habían adoptado las mejores técnicas contables y financieras de Italia y otros países. En este momento, se empieza a reconocer la necesidad de una planeación. Las técnicas de planificación que se usaron más fueron la localización de la planta y la computación de la amortización.**

**Los principales tratadistas de esta época fueron Adam Smith y James Stuart.**

**James Stuart.**

**Escribió en 1767 "Investigación de los principios de política eco -**

**\*Advertencia de falta de peso, calidad o fuerza debidos .**



nómica". Este libro trata acerca de los principios que un estadista o administrador sigue en la política económica de un país, especifica el término autoridad diciendo que está estrictamente relacionado con la dependencia y debe variar de acuerdo a las circunstancias.

Stuart analizó exhaustivamente los problemas de la manufactura de bienes y la destreza que adquirían las personas mediante la función repetitiva de trabajo. Desarrolló los métodos de trabajo y los estímulos que podían otorgar buenos salarios y estudió paralelamente la división del trabajo que existía entre administración y labor. Se puede decir que captó el espíritu de la administración científica de W. Taylor.

Explicó el beneficio que traían las máquinas al crear más fuentes de trabajo e incrementar, por ende, la riqueza de la economía.

#### Adam Smith.

Escribió el libro "Riqueza de las Naciones" en 1776. Remarcó la importancia que tenía la división del trabajo y los beneficios derivados de este proceso.

Para explicar esto desarrolló la producción de alfileres dividida en 18 etapas, en los cuales marca tres características determinantes para el buen desarrollo de la producción:

- 1) Destreza de cada trabajador
- 2) La especialización del trabajo
- 3) Las máquinas inventadas.

## 1.4 ANTECEDENTES HISTORICOS EN MEXICO

### Epoca Colonial.

La cultura europea vino a destruir las formas de organización indígena. De este modo, los españoles establecieron su organización social, política, económica y religiosa. Lo más representativo de su organización fueron las encomiendas. El encomendero preservaba la lengua y costumbres españolas, así como también la religión cristiana entre los indígenas.

En realidad el encomendero era un explotador dueño de las vidas y tierras de los indígenas, que así se convirtieron en esclavos, al nivel de animales. El trono español trata de proteger a los indios por medio de leyes en las cuales reducen las jornadas de trabajo, proporcionan salarios justos y libertad de trabajo. Sin embargo estas leyes nunca se aplicaron realmente y continuó el sistema explotador (Estas leyes señalan los primeros intentos de la aplicación de la administración de Recursos Humanos).

En esta época se produce la primera huelga del Continente Americano. Este incidente se origina por la reducción de los salarios de los cantores y músicos de la Catedral, que se reunieron en el Cabildo de la Ciudad de México. El suceso terminó con el regreso de los trabajadores a sus funciones y la promesa de que se les ratificarían sus sueldos, ade

más de pagarles los salarios caídos. (Este hecho demuestra la importancia que adquiere la unión de los trabajadores cuando deciden defender sus derechos).

(Con esta administración se refleja la centralización del poder que existía).

### México Independiente

Durante el siglo XVIII la Nueva España vivía una época de aparente prosperidad. Sin embargo, existía un profundo descontento dentro de la sociedad colonial ocasionado por la diferencia que existía entre el sector privilegiado y la población criolla.

En pleno movimiento de independencia, Hidalgo organizó en Guadalajara el 19 de octubre de 1810 el gobierno del país y publicó un decreto en el cual se abolía la esclavitud y se penaba con la muerte el tráfico de esclavos.

El movimiento independendista se extiende y organiza con más fuerza en distintas regiones del país. El 13 de septiembre de 1813 se instaló en Chilpancingo el primer Congreso Mexicano en el cual Morelos lee el documento "Sentimientos de la Nación" donde aboga por un aumento de salarios, que se eliminen los tributos y se prohíba para siempre la

esclavitud. Asimismo se piden mejores condiciones de vida para los trabajadores, salarios más justos, libertad de trabajo, etcétera.

Ahí mismo se redactó el Acta de Independencia de México y el 22 de octubre de 1814 se da a conocer en la Cd. de México. Con este hecho quedó declarada la Independencia del trono español; en este documento se establece la división de poderes, la soberanía popular y la libertad de trabajo.

(Muestra clara de la implantación de la Democracia).

### La Reforma

En 1847 Estados Unidos se adueña de la mitad del territorio de México. Las actividades económicas fundamentales de la población en ese momento eran agrícolas, mineras y artesanales.

Las principales industrias eran manufactureras: algodón, aceite, jabón, destilerías de licor y caña de azúcar y artesanías. Lo que trae como consecuencia una administración inadecuada.

### Porfiriato.

En 1869 se introduce el ferrocarril y se construye el primer tramo. Este medio de transporte amplía los mercados propiciando la inversión -

de capitales extranjeros para el establecimiento de fábricas. En esta época comienza a producirse un fuerte impulso a la industria. Tanto con la introducción del ferrocarril llegaron técnicos y obreros extranjeros, hecho que provocó una fuerte discriminación contra los mexicanos.

En esta época aparecen las tiendas de raya y la jornada laboral es de 12 a 14 horas diarias, este abuso era una forma de explotación del hombre inhumana, equivalente a la esclavitud. Por otro lado, el liberalismo económico empieza a agudizarse y como consecuencia aparece el Código Penal del Distrito Federal, en el cual se proclama por el castigo, multa o arresto en tiempo y dinero a quienes pretendieran el incremento o decremento de los sueldos o impidieran el libre ejercicio de la industria del trabajo, por medio de la violencia física o moral (ausencia total de una adecuada aplicación de la administración de Recursos Humanos). Con esta explotación se agudiza el liberalismo que coadyuvó al surgimiento de la Revolución Mexicana.

### Revolución Mexicana

La época revolucionaria, dió gran importancia a la administración de los recursos humanos. Estos fueron plasmados en principios que se dieron a conocer en el Programa del Partido Liberal, cuyo precursor fué Ricardo Flores Magón: prohibición del trabajo infantil; descanso domini

cal; indemnización por accidente; higiene en fábricas; talleres, alojamientos; pensión a obreros; prohibición de descuentos; anulación de deudas de los jornaleros, etcétera.

Sin embargo, los campesinos y los obreros continuaron permaneciendo al margen de estos derechos. En 1906 los mineros mexicanos de Cananea, Son. elaboraron un pliego de peticiones, dirigido a los dueños de las minas, en el que pedían: aumento de sueldos, derecho a ascensos según aptitudes y reducción de las horas de trabajo; hecho que nos deja entrever una aplicación de la Administración de sueldos y salarios.

A raíz de una entrevista concedida por el General Porfirio Díaz al periodista Norteamericano Creelman, aquel dijo: "Que México se hallaba preparado para la democracia y que la formación de partidos de oposición, sería aceptada"; comenzaron a formarse grupos organizados y empezó a manifestarse el descontento de algunos sectores (indios, obreros, clase media). La miseria, la explotación, la falta de incentivos, la carencia de prestaciones sociales y de salarios adecuados provocaron manifestaciones y huelgas generales.

En el Programa del Partido Liberal se planteó la necesidad de que existiera un equilibrio y justicia en las relaciones de los trabajadores -

con los patrones. Texto que fué un antecedente directo del artículo 123 de la Constitución de 1917.

### Post-revolución

Las tendencias de los sindicatos variaba entre el socialismo y el marxismo.

El representante de la gente que se oponía abiertamente a las huelgas y a los sindicatos era Venustiano Carranza, quien rescata la Ley de 1862 que establece la pena de muerte para los huelguistas. Su opositor era Alvaro Obregón, partidario de los sindicatos.

Durante el gobierno de Lázaro Cárdenas en 1938, los sindicatos petroleros demandan aumentos de salarios (aquí se puede apreciar la necesidad de una aplicación adecuada de la administración de sueldos y salarios) a las compañías a las cuales pertenecían; las que se niegan a otorgarlo. Por la gravedad del asunto, interviene la Suprema Corte de Justicia, realizando un minucioso análisis de la situación financiera de esas empresas y en base a los resultados obtenidos, aprueba la exigencia.

Como las compañías no lo aceptaron, el Presidente Lázaro Cárdenas, decreta la expropiación petrolera, provocando la fuga del capital -



extranjero y, por lo tanto un receso en la economía.

La Segunda Guerra Mundial favorece al país ya que la industria -- textil alcanza un gran auge. Esta situación vuelve a las organizaciones más complejas y, así, surge la necesidad de ocuparse más del elemento humano, (Esto podría considerarse como el inicio de la administración - de recursos humanos).

**Cap. II      Escuelas que tratan al Hombre en las Organizaciones.**

**2.1            Definición de Administración**

**2.2            Administración Científica**

**2.3            Administración Humano-relacionista**

**2.4            Administración Estructuralista**

**2.5            Administración Neo-humano relacionista**

**2.6            Aportación de la Iglesia (Encíclicas)**

**2.7            Aportación de autores mexicanos**

**2.7.1        Agustín Reyes Ponce**

**2.7.2        Isaac Guzmán Valdivia**

**2.7.3        José Antonio Fernández Arena**

## INTRODUCCION GENERAL

La administración de recursos humanos para dirigir hombres a la consecución de objetivos en cualquier empresa, es una función que se ejerce fundamentalmente en un medio social; por tal motivo, la administración ha necesitado auxiliarse de otras ciencias como la ingeniería, la psicología, la sociología, etcétera.

En este capítulo trataremos aquellas escuelas que, con sus aportaciones, han contribuido a un mejor desarrollo de la administración de recursos humanos, ellas son: la administración científica, la humano relacionista, la estructuralista, la neohumano relacionista, las encíclicas y las aportaciones de autores mexicanos.

2.1

DEFINICION DE ADMINISTRACION

"El conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un órgano social".

"Administrar es la técnica de la coordinación".

Agustín Reyes Ponce.

"La Administración es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través de esfuerzos humanos".

José A. Fernández Arena.

"La principal característica de la Administración es la integración y aplicación del conocimiento y los enfoques analíticos desarrollados -- por numerosas disciplinas".

Joseph L. Massie.

"Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa para lograr un propósito dado".

E. F. L. Brech.

Con el fuerte desarrollo industrial y el auge de las innovaciones tecnológicas, el trabajo humano pasó a considerarse una extensión del trabajo de las máquinas, y un medio para optimizar los recursos e incrementar las utilidades del pequeño grupo capitalista. En este contexto surge la administración científica cuyos fundadores fueron Taylor y Fayol.

**Frederick Taylor.-**

Nació en Filadelfia en el año de 1856 y publicó su libro "Principios de Administración Científica" en 1914, donde planteó la necesidad de cambiar el sistema operativo de las fábricas. Se da cuenta de que la administración en ese momento no tenía un concepto claro acerca de las relaciones obrero-patronales; que no se aplicaba prácticamente ningún estándar efectivo de trabajo; que no existían incentivos que mejoraran la actuación de los trabajadores; que el sistema de trabajo era militarizado en casi todos sus aspectos; que las decisiones administrativas eran intuitivas, se basaban en premoniciones, experiencias o evaluaciones subjetivas y que los trabajadores no eran bien seleccionados.

Taylor parte de cuatro elementos básicos que constituyen la administración científica:

- a) Métodos de trabajo.- Observó que para realizar una opera -

ción existían dos o mas formas de hacerlo. Por lo tanto, era necesario estudiar los métodos más eficientes mediante el análisis de los movimientos, el tiempo utilizado y las herramientas empleadas, ya que al usar métodos racionalmente diseñados, repercutirían en el rendimiento de los trabajadores y, por lo tanto en el aumento de la productividad. Esto en la actualidad es conocido como "el Estudio de Tiempos y Movimientos".

b) Selección del personal.- Propone una selección cuidadosa de los trabajadores, distinguiendo a los más hábiles que, con el adiestramiento adecuado, se habilitarían para cumplir con los estándares previamente adoptados.

c) Sistema de pago.- Estableció un sistema de pago en que los trabajadores recibían una bonificación adicional por trabajar aprisa y hacer lo que se le indicara, es decir, el sistema a destajo (más salario de acuerdo a su producción).

d) Sistema de organización funcional.- Consideró importante que entre las funciones de la Dirección estuviera la de brindar al trabajador todo el apoyo necesario en la realización de sus actividades, con este fin ideó el sistema de organización funcional que requería de ocho supervisores que proporcionarían las instrucciones específicas a los traba

jadores (expertos).

A lo largo de su obra se aprecia claramente que su teoría se basa en la explotación del trabajador en beneficio del patrón, considerando la fuerza de trabajo como una mercancía susceptible de enajenarse. Asimismo, separa de un modo tajante el trabajo físico del intelectual, ya que considera que los que se dedican al primero son incapaces de efectuar trabajos intelectuales.

Taylor tenía la concepción de que el hombre era un ser perezoso e irreflexivo por naturaleza.

**Henry Fayol.-**

De origen francés nació en 1841. Escribió la obra "Administración General e Industrial" que contiene el Proceso Administrativo el cual trata la Planeación, Organización, Dirección, Coordinación y Control.

Fayol se dió cuenta de que en toda empresa se desarrollan 6 funciones esenciales, en estrecha dependencia unas de otras:

1. Técnica (producción, manufactura y transformación)
2. Comercial (comprar y vender analizando el mercado)
3. Financieras (obtención y aplicación de capitales para el personal, inmuebles, herramientas, materias primas).
4. Seguridad (proteger bienes y personas contra robos, incendios, huelgas y atentados en general).
5. Contabilidad (situación económica de la empresa, inventarios, balances, etc.)
6. Administrativa (proceso administrativo).

De todas estas funciones consideraba que la función administrativa era la más importante, haciendo notar que la conforman cinco compo-



**entes: Planeación, Organización, Dirección, Coordinación y Control.**

**La función administrativa era la que se encargaba de articular el programa general de acción de la empresa, de constituir el cuerpo social, de coordinar los esfuerzos y de armonizar los actos.**

**Completa su teoría administrativa con 14 principios:**

- 1) División de trabajo**
- 2) Autoridad y responsabilidad**
- 3) Disciplina**
- 4) Unidad de mando**
- 5) Unidad de Dirección**
- 6) Subordinación del interés particular al interés general**
- 7) Remuneración del personal**
- 8) Centralización**
- 9) Jerarquía**
- 10) Orden**
- 11) Equidad**
- 12) Estabilidad del personal**
- 13) Iniciativa**
- 14) Espíritu de equipo.**

**Por otra parte, Fayol aporta la primera teoría completa y comprensiva**

va de la Administración, aplicable a todos los esfuerzos: "Administrar - es prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar".

**Prever.-** Examinar el futuro y elaborar un plan de acción.

**Organizar.-** Constituir el doble organismo material y social de la empresa.

**Dirigir.-** Hacer funcionar al personal.

**Coordinar.-** Relacionar, unir, armonizar todos los actos y todos los esfuerzos.

**Controlar.-** Procurar que todo se desarrolle de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas.

Su obra está lista en 1914 pero la guerra impidió su edición y se publica hasta 1916. Este retraso provocó que Taylor, que alcanzaba gran importancia en ésta época, opacara sus ideas.

Para Fayol todo buen administrador debe poseer cualidades físicas, intelectuales, morales, cultura general, conocimientos especiales y experiencia.

Por último, citaremos las tres grandes aportaciones de este teórico

de la administración:

a) Proporcionó la primera teoría completa, comprensiva y de -- aplicación a todos los esfuerzos.

b) El concepto de que la administración es de aplicación general y universal.

c) El concepto de la necesidad de que la administración debe -- ser enseñable en colegios y universidades.

Cabe recordar que la administración científica debe basarse en -- procedimientos lógicos que utilicen datos objetivos para la toma de decsiones, y que siga una metodología rigurosa (aplicación del método clientífico) para evitar la subjetividad en dicha toma de decisiones.

### 2.3 ADMINISTRACION HUMANO-RELACIONISTA

Esta escuela propone el estudio de las interrelaciones humanas en la administración para lograr un mejor trabajo de grupo, en el cual las personas se identifiquen entre sí y en el trabajo.

Los seguidores consideran fundamentales las motivaciones del individuo, por lo que la psicología representa un medio para obtener el mayor rendimiento de las personas de acuerdo a sus necesidades y motivaciones.

Los representantes de esta corriente son Elton Mayo y Roethlisberger, que en base a un experimento realizado en la Western Electric en Hawthorne elaboran la teoría de las relaciones humanas. En este experimento Mayo se percató de que las condiciones ambientales repercutían en el aumento de la producción. Para comprobarlo pone a prueba a un grupo de trabajadores, mejorándoles sus condiciones de trabajo durante un periodo de tiempo  $x$ , e inmediatamente la producción aumenta. Sin embargo, se decide suprimir todas las condiciones favorables y los trabajadores vuelven a su situación original; por su parte la producción no disminuyó sino que continuó incrementándose. Por medio de entrevistas Mayo descubrió que no eran tanto las condiciones de trabajo como el hecho de que al trabajador se le tomara en cuenta, lo que provocaba que la producción aumentara.

**Las principales aportaciones de Mayo son:**

- a) **La importancia fundamental del trabajo en la vida del hombre**
- b) **Reconoce que la actividad humana en cualquiera de las organizaciones corresponde a objetivos y necesidades de grupo, y no es posible en forma individual.**
- c) **La importancia de los factores psicológicos y fisiológicos - en el trabajo traerá como consecuencia que los trabajadores aumenten su capacidad y rendimiento.**

**En resumen, la escuela humano relacionista estudia el comportamiento humano entre los trabajadores y las organizaciones, considerando los aspectos psicológicos y fisiológicos en estos grupos de x trabajo.**

## 2.4

### ADMINISTRACION ESTRUCTURALISTA

Superado ya el viejo concepto de que las empresas deben generar riqueza exclusivamente, a base de la explotación del obrero y conocida la influencia de las empresas en la sociedad, a través de la publicidad, las relaciones con los clientes, el trato a los abastecedores, el manejo de personal, así como el control de estos grupos y los conflictos derivados de estas relaciones, se hizo necesario estudiar a las organizaciones desde el punto de vista sociológico.

La escuela estructuralista se avoca a tal estudio, siendo sus autores más representativos: Renate Mayntz, Amital Etzioni y Ralph Dahrendorf que se basan en conceptos de Frederick Taylor, Henry Fayol y Elton Mayo para elaborar sus teorías sobre incentivo económico, condiciones ambientales, así como estudios sobre empresas productivas.

Mayntz, Etzioni y Dahrendorf ahondan en la influencia que el medio ambiente ejerce sobre las organizaciones; las interacciones que se producen entre ambas y los conflictos derivados de este tipo de relaciones. También analizan los problemas, objetivos y actitudes de los grupos formales e informales de una unidad productiva.

Centran su análisis en cinco puntos fundamentales:

1. Los objetivos de las organizaciones.

En los cuales participa la minoría de los recursos humanos.

2. Tipología de las organizaciones.

A través de ella se definirán y diferenciarán los distintos tipos de organizaciones basadas en objetivos y estructuras.

3. Las relaciones sociales dentro de la organización.

Es un análisis de motivos, actitudes y necesidades de los seres humanos para ser interdependientes.

4. La organización y su relación con el medio ambiente.

En este punto se sitúa a la organización dentro de un marco social o económico.

5. Los conflictos en la organización.

Al detectar los conflictos se desarrollarán técnicas que ayuden a los administradores a solucionar esas dificultades.

Renate Mayntz dice en su obra Sociología de la Organización, que la sociedad industrial orientada hacia el lucro, se vale de la organización para controlar al individuo y lograr sus fines. Habla del desarrollo Histórico de las Organizaciones: Iglesia, Escuela, Hospital, etc. ha -

ciendo un análisis de ellas para poder comprender a las actuales. Examina también los tres problemas fundamentales, propósito de su libro: El Individuo, la Organización, y las interacciones entre ambos.

Define a la organización diciendo que es una agrupación con funciones fines y objetivos específicos cuyos fundamentos son:

- a) Orientación hacia un objetivo.
- b) Acción recíproca con el medio ambiente.
- c) La autopreservación.
- d) La integración.

Hace otra clasificación de las organizaciones, basándose en la voluntad: utilitarias, coercitivas y normativas.

Por su parte Amitai Etzioni en su obra "La Organización Moderna" nos argumenta que gracias a las Organizaciones se utiliza al hombre sin que sean aprovechadas sus facultades en virtud de las actividades enajenantes que le imponen. En la medida que dichas actividades sean menos, los obreros y empleados trabajarán mejor. Dichas Organizaciones existen deliberadamente para alcanzar fines específicos, integrándose con los siguientes elementos: división del trabajo, poder y responsabilidades, presencia de uno o más centros de poder para controlar los esfuer



zos de la organización y encauzarlo a sus fines. Enfoca su análisis en los problemas de control autoridad y Jefatura de la Organización. Las formas de control adoptadas por una organización son: físicas, materiales y simbólicas. La finalidad de estas es asegurar que las reglas se sigan y las órdenes se cumplan. Existe además, dice el autor, el conflicto entre la autoridad administrativa y la autoridad profesional, porque las personalidades de cada ser humano para los puestos no se adaptan a funciones específicas.

Por último Ralph Dahrendorf en su obra "Sociología de la Industria y de la Empresa" analiza la Empresa Industrial como un Sistema Social y los conflictos que se generan en ella. Así como sus consecuencias: demografía, emigración, desintegración familiar y huelgas. Entre sus técnicas de análisis se encuentran: El estudio de documentos, la observación, la encuesta, la discusión en grupo, la sociometría y la experimentación. Nos dice también que una vez que se reconocen los conflictos deben poder negociarse para poder encauzarlos.

Esta corriente realiza un análisis de las organizaciones en cuanto a problemas, conflictos e intereses internos. También las relaciona con el medio externo, desde los puntos de vista social, cultural, económico y político.

## 2.5 ADMINISTRACION NEO HUMANO RELACIONISTA

La escuela Neo Humano Relacionista enfoca su estudio hacia la actualización y aplicación de los aspectos humanos en el trato de los individuos dentro de la organización, las relaciones con el medio ambiente, así como la influencia recíproca en los aspectos sociales, económicos y políticos. Las motivaciones como palanca que impulsa a las personas a la realización de fines; y el desarrollo de procedimientos para el control de las organizaciones.

Sus estudios los desarrollaron en unidades productivas y hablan de la ineficacia de la autoridad como medio coercitivo para controlar los -- sindicatos.

El empleado ha adquirido conciencia y se encuentra agrupado en organizaciones, que han venido a restarle fuerza al concepto de autoridad, provocando la creación de una nueva corriente que desarrollará elementos más sutiles para ejercer el control, para presentarlo con apariencia de participación o sea dar al hombre productivo la sensación de que participa realmente en las decisiones acerca de su trabajo. Efectivamente participan pero en cuestiones simples y secundarias; nunca se les permite decidir en un asunto trascendental que afecte la eficiencia, la productividad, el ritmo de trabajo, modificaciones al producto o cualquier otra decisión que pertenecen al nivel gerencial administrativo.

Uno de sus autores más representativo es Douglas Mc Gregor y su obra principal para esta escuela es "El aspecto humano de las empresas" en donde habla de sus teorías que son la "X" y la "Y".

La Teoría "X" dice:

1. El ser humano siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda.

2. Debido a la tendencia humana a rehuir el trabajo, la mayor parte de las personas tienen que ser obligadas a trabajar por la fuerza; - controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que desarrollen - el esfuerzo adecuado a la realización de los Objetivos de la organiza- ción.

3. El ser humano común, prefiere que lo dirijan, quiere soslayar responsabilidades, tiene relativamente poca ambición y desea más que nada su seguridad.

También habla sobre algunas ideas sobre la motivación, que ayudan a explicar la inexactitud de la teoría "X".

Después de mencionar ampliamente, como el hombre va satisfaciendo sus necesidades primarias y como las secundarias van cambiando,

para convertirse en necesidades primarias. Las de mayor importancia, para el Administrador y para el mismo individuo, son las necesidades del "Yo" que pueden clasificarse en dos categorías:

a) Las que se refieren al concepto personal; necesidades de respeto y confianza en sí mismo, de autonomía, perfeccionamiento, competencia y saber.

b) Las que se refieren al prestigio; necesidades de que se le reconozca, la categoría que se merece, de buen nombre, estimación y respeto por parte de los compañeros. Sin embargo la Organización Industrial corriente, brinda solo oportunidades limitadas, para la satisfacción de las necesidades de la personalidad a los miembros de los niveles inferiores de su jerarquía, lo que provoca frustración en los trabajadores.

Ahora mencionaremos las ideas implícitas en la Teoría "Y":

1. El desarrollo del esfuerzo físico y mental en el trabajo, es tan natural como el juego o el descanso. Al ser humano en común no le disgusta esencialmente trabajar.

2. El control externo y el castigo no son los únicos medios de encauzar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la organización. El hombre debe dirigirse y controlarse a sí mismo en servicio de los objeti-

vos a cuya realización se compromete:

3. Se compromete a la realización de los objetivos de la organización, por las compensaciones asociadas con su logro. Las más importantes de estas compensaciones; es la satisfacción de las que hemos llamado, necesidades de la personalidad y realización de sí mismo, pueden ser producto directo del esfuerzo desarrollado por lograr los objetivos de la organización.

4. El ser humano ordinario se habitúa en las debidas circunstancias, no solo a aceptar, sino a buscar nuevas responsabilidades. El rehuir las responsabilidades así como la falta de ambición y la insistencia en la seguridad, son generalmente consecuencia de la experiencia y no características esencialmente humanas.

5. La capacidad de desarrollo en grado relativamente alto; la imaginación, el ingenio y la capacidad creadora para resolver los problemas de la organización es característica de grandes no pequeños sectores de la población.

6. En las condiciones actuales de la vida industrial, las potencialidades intelectuales del ser humano estan siendo utilizadas solo en parte.

Estos principios suponen consecuencias sumamente heterogéneas, para la estrategia Administrativa, mucho más que la teoría "X", son -- más dinámicas que estáticas, pues indican la posibilidad de desarrollo y crecimiento del ser humano; subraya la necesidad de contratos selectivos con preferencia a una forma exclusivamente absoluta de control. No están formuladas en función del obrero industrial, sino en función de un recurso que tiene enormes posibilidades. Sobre todo la teoría de la "Y" señala que los límites de la colaboración humana, con los fines de la organización, no son limitaciones de la naturaleza humana, sino fallas de la organización para descubrir el potencial representado por sus recursos humanos.

La teoría "X" presenta a los Administradores una serie de razones fáciles de entender para explicar el funcionamiento ineficaz de la organización. Se debe a la indolencia de los Recursos Humanos con que hay que operar. En cambio la teoría "Y" nos dice que la solución a los problemas de la organización, es responsabilidad absoluta de los Directivos; que no conoce los recursos con que cuenta; si los empleados son vagos, indiferentes a aceptar responsabilidades, intolerantes, sin iniciativa, ni espíritu de cooperación; la teoría "Y" culpa a los métodos Administrativos en cuanto a organización y Control.

El principio esencial de la organización derivado de la teoría "X" es que la dirección y el control deben ejercerse por medio del desarrollo de la autoridad y el principio fundamental que se deduce de la teoría "Y", es el de integración o sea creación de condiciones que permitan a los miembros de la organización, realizar mejor sus propios objetivos, encaminando su esfuerzo hacia el éxito de la organización.

En general entre los principios básicos de esta corriente se encuentran:

- a) El trabajo es la actividad fundamental del hombre y en ello radica su satisfacción o insatisfacción.
- b) Existe una interacción entre capital y trabajo, a pesar de su antagonismo.
- c) Reconocimiento del trabajador y su participación en la vida social.
- d) Responsabilidad de todos en la fijación de objetivos.

Esta escuela analiza las condiciones de trabajadores y dice que es difícil mantener al obrero contento, con los elementos o medios que se usaban en el pasado, ya que no son los adecuados a la nueva situa -

ción. Los empleados necesitan satisfacer parte de sus necesidades de orden económico; las sociales requieren del reconocimiento aceptación y aprobación de sus jefes, pero también de sus compañeros de trabajo y desean participar como elementos activos en la Administración de la Organización.



## 2.6 APORTACION DE LA IGLESIA (ENCICLICAS)

La Iglesia ante el desequilibrio económico y social que se produjo después de la Revolución Industrial, no podía permanecer indiferente. Fijó su posición en 2 razones fundamentales: acudir en defensa de la clase proletaria y contrarrestar el avance manifiesto del socialismo en esta época.

Este aporte de la Iglesia Católica se encuentra plasmado en los documentos Papales denominados Encíclicas. Las más importantes son:

Rerum Novarum del Papa Leon XIII (1891)

Cuadragésimo Anno del Papa Pío XI (1931)

Mater et Magistra del Papa Juan XXIII (1961)

Popularum Progressio del Papa Paulo VI (1967)

En la Encíclica Rerum Novarum, se remarca la importancia de la defensa de la propiedad privada y el derecho de herencia; se menciona que ésta debe ser inviolable. Inculca el amor por el trabajo ya que es un medio para purificar el alma borrando los pecados. Cita que el hombre no fue creado para disfrutar los placeres materiales sino para tener una felicidad eterna.

En el aspecto administrativo hace un llamado a obreros y patronos. Insta a los primeros a trabajar mejor y a no perjudicar de manera alguna

al capital, y a los patrones a no defraudar a los trabajadores en los salarios y a procurar que la jornada laborable no exceda las horas en que -- las actividades no perjudiquen la salud de los trabajadores. Argumenta que corresponde al estado promover y atender la prosperidad de todas -- las clases económicas, especialmente la proletaria, buscando una justa distribución de la riqueza. Propone un salario justo y suficiente que es-- timule el ahorro para formar un patrimonio con el que paulatinamente una clase se acercará a la otra. Basándose en lo anterior propone que patro-- nes y obreros se unan en asociaciones y con esto puedan contrarrestar -- el avance del socialismo.

La Encíclica Cuadragésimo Anno fue dada a conocer, como un he-- cho conmemorativo, 40 años después de la Rerum Novarum. En ella se -- reafirma el derecho de la propiedad privada. Propone un esquema de mer-- cado común en donde destaca que para que exista una buena relación co-- mercial conviene que las naciones estén unidas en estudios y trabajos -- puesto que económicamente dependen unas de otras.

En cuanto a las relaciones obrero-patronales rechaza el derecho -- de huelga de los trabajadores.

Al referirse a los problemas derivados del Régimen Capitalista men-- ciona que en esta época no solamente se acumulan riquezas sino también

se crean enormes poderes económicos solo por parte de depositarios y administradores que rigen el capital a su libre arbitrio. Esta concentración de riquezas y fuerzas produce 3 grandes conflictos.

- a) Alcanzar el predominio económico
- b) Obtener un dominio del público
- c) La lucha entre los estados por alcanzar fuerza y poder político para favorecer las utilidades económicas de sus países.

En 1961 se da a conocer la encíclica Mater et Magistra, en la que se encuentra un resumen de las anteriores y también la necesidad de actualizar tales conceptos. La aportación de esta última se refiere a la situación de los obreros frente al salario, señalando el problema de la explotación aún vigente. Se pone de manifiesto que a los trabajadores se les da una remuneración que los somete a condiciones de vida infrahumana. Trata la relación que tienen las exigencias de la justicia, frente a las estructuras productoras de las organizaciones que han de ser respetadas no sólo en la distribución de sus riquezas sino para que se cumpla con la actividad productora. Aboga por una organización en la cual el empleado tenga iniciativas que no deterioren su dignidad humana y que

tal sistema económico distribuya su riqueza con criterios de justicia y equidad, propone también la unión cooperativa para poder ofrecer de esta manera la posibilidad de moderar el contrato de trabajo con el contrato de sociedad.

Por otro lado hace notar la necesidad de capacitación administrativa de artesanos y cooperativistas sin la cual la participación del trabajador no sería completa; rechaza todo esquema organizativo en donde se hace una separación del ser pensante con el operativo.

La Encíclica *Populorum Progressio*, encara principalmente los problemas de desarrollo; apela a que se tenga más conciencia de las desigualdades que existen, dando como ejemplo que unos producen en exceso alimentos, que faltan cruelmente a otros. Trata también lo que llama choque de las civilizaciones. Este se produce al querer conservar las prácticas culturales tradicionales renunciando al progreso.

Para la Iglesia lo más importante es el hombre, sus agrupaciones y la sociedad misma.

A través del estudio de las Encíclicas concebimos que la Iglesia Católica es una organización muy antigua que ha podido sobrevivir a los diferentes movimientos socioeconómicos acontecidos.

**Es una institución eficientemente administrada. Ejerce un poder y dominio muy grandes en los pueblos y trata siempre de contrarrestar los efectos del socialismo.**

## 2.7 APORTACION DE AUTORES MEXICANOS

### 2.7.1 AGUSTIN REYES PONCE

Catedrático mexicano que ha sido uno de los más grandes impulsores de la administración en nuestro país, su trayectoria brillante está -- plasmada en cuatro obras: "Administración de Empresas", "Administración de Personal", "Análisis de Puestos" y "Administración por Objetivos".

En su primer libro, describe cuatro tipos de administración: pública, privada, de personas y de cosas. La primera se enfoca a un organismo social de orden público; la segunda cuando se estudia un organismo de tipo privado, la de personas engloba a los directivos, administradores, supervisores, técnicos, empleados calificados y no calificados, obreros calificados, semicalificados, y no calificados; la última trata de las máquinas, materiales, métodos y el dinero.

En su libro "Administración de Personal", desarrolla el elemento humano como pieza clave de la administración, debido a que los factores de la producción, son manejados por él y de nada servirá tener las mejores máquinas, los mejores sistemas, los mejores capitales si son mal utilizados a causa de la apatía, o el desgano.

A continuación presenta su criterio para adoptar la denominación de

Administración de Personal en lugar de llamarla Relaciones Humanas ya -- que según él, éste es incompleto e impreciso, ya que en una empresa -- existen también relaciones jurídicas.

Tampoco considera correcto, llamarla "Relaciones Industriales" -- pues se comprende únicamente con este término las relaciones que hay -- en empresas fabriles o manufactureras, quedando fuera otras actividades que no son de este tipo, como las de servicios, bancos y comercio.

Presenta además dos tipos de políticas de personal, la primera pug -- de ser de carácter general para todos los campos donde actúe el elemen -- to humano o bien específicas de cada departamento o, sección, por ejem -- plo: selección de personal o higiene y seguridad industrial. Hace una -- referencia al trabajo, lo define, lo clasifica y presenta un desarrollo his -- tórico de las relaciones de trabajo.

Trata la forma de cómo se debe organizar el departamento de perso -- nal. Toda empresa por pequeña que sea, debe de tener por lo menos una -- persona que se haga cargo de esta función y un local que tenga sala de -- recepción y un privado. En la mediana empresa, el departamento debe -- componerse de un jefe de personal, un auxiliar encargado de selección y -- adiestramiento, un auxiliar de relaciones laborales y una secretaria; el -- local debe contener: sala de recepción, despacho del jefe, privado pa -- ra entrevistas y enfermería.

Las empresas de envergadura tendrán como personal: un director, - un subdirector, un auxiliar de contratación y empleo, un auxiliar encargado de sueldos y salarios, un jefe de servicios médicos, un encargado de higiene y seguridad, un encargado de seguro social y un encargado de prestaciones a los trabajadores. El local, en este caso, varía según las circunstancias.

Otro capítulo trata de la contratación de personal y especifica los - cuatro pasos que hay que seguir, para la admisión de personal, que son: Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción.

Con respecto a la capacitación y adiestramiento se refiere particularmente a cada uno. El adiestramiento se puede realizar en escuelas o dentro del trabajo. La capacitación presenta varios métodos: por clases, en cursos breves o becas, y en cursos por correspondencia.

Además hace un análisis de la importancia de la Higiene y la Seguridad Industrial.

Por último declara que debe existir en toda empresa un departamento de "Relaciones Laborales" que comprenda todas aquellas actividades -- que se realizan para el ajuste permanente de las relaciones jurídicas de trabajo.



## 2.7.2 ISAAC GUZMAN VALDIVIA

En sus libros: "La Ciencia en la Administración" y "Reflexiones sobre la Administración", trata la problemática administrativa.

Guzmán Valdivia propone una serie de conocimientos técnicos los cuales hay que crear o bien adaptar, pero que se encuentren dentro de nuestra realidad cultural.

En su primer libro aclara, que primero hubo una administración de bienes derivada de orígenes históricos administrativos y posteriormente una administración de personas.

Define a la administración como la ciencia de la dirección social, la cual es eminentemente práctica, señalándola como un medio y no como un fin, así como también hace hincapié en su carácter neutral e imparcial, (por que se le encuentra al servicio de fines impuestos desde fuera).

Su concepto es que no debemos basarnos en teorías extranjeras, sino que debemos buscar e investigar dentro de nuestras tradiciones culturales y de nuestras propias experiencias.

En su segundo libro publicado en 1967, sigue viendo, en forma repetitiva, a la administración como la ciencia de la dirección social con en

foques normativos.

Guzmán Valdivia especifica que la dirección de los grupos humanos es un movimiento existencial cuya eficacia depende de su ubicación frente a la realidad sociológica o histórica de las agrupaciones y de su fundamentación en el conocimiento ontológico del hombre y de la vida social.

2.7.3

JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENA

Fernández Arena a través de sus libros más importantes: "Introducción a la Administración" y "El Proceso Administrativo", hace una investigación sobre la materia, dándole características innovadoras y actuales.

Es así como en su obra "Introducción a la Administración", desarrolla los siguientes temas:

Inicia esta obra con la convicción de que los procesos administrativos existen desde que aparece el hombre, que como ocurre en lo social solo por medio de esfuerzos coordinados puede alcanzar sus objetivos.

Hace una breve referencia histórica de lo sucedido en diferentes países, así como de las diferentes escuelas que han tratado la materia - administración, haciendo hincapié en lo importante que es contar con métodos racionales de trabajo.

En cuanto a la ubicación de la administración, dentro de las ciencias, la clasifica como social y científica, con principios universales y bien ordenados que se caracterizan por ser de carácter flexible.

En su concepto de Administración, la caracteriza como una cien--

cia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través de esfuerzos humanos coordinados.

Define también a la empresa, la cual considera como una unidad productiva o de servicio la cual se integra por recursos técnicos, humanos y materiales valiéndose de la administración para lograr sus objetivos.

Pone de manifiesto que los problemas en la mediana y pequeña empresa, se deben a la falta de una administración moderna, así como a la necesidad de promotores.

Muestra las diferentes formas de presentar organigramas y los problemas de centralización y descentralización.

Explica dentro de la estructura de una Sociedad Anónima, el papel que desempeña la asamblea general, el consejo de administración y menciona la importancia del comisario, así como la conveniencia de utilizar la auditoría administrativa para una mayor eficiencia en su organización.

Hace hincapié en que debe existir una eficiente estructuración técnica tanto en producción como en comercialización sin desconocer la importancia de otras áreas, como son: finanzas, recursos humanos, relaciones públicas, etc.

Fernández Arena divide el proceso administrativo en tres elementos principales: planeación, implementación y control. Esto lo realiza en su libro: "El Proceso Administrativo".

La Planeación la subdivide en tres fases:

- a) Investigación o definición del problema
- b) Bocetos derivados del análisis
- c) Inducción.

En la implementación, o sea cuando se ejecutan los planes proyectados incluye las siguientes subfases: decisión, motivación y comunicación.

Con esta estructura se toman primero las decisiones en forma anticipada después se motiva a la gente y por último se les comunican las decisiones adoptadas.

Al control se le da un carácter evaluador y retroalimentador por lo tanto se le coloca como elemento de reinicio de futuros procesos administrativos y sus subfases son:

- a) Revisión de resultados

- b) **Determinación de diferencias**
- c) **Análisis de diferencias**
- d) **Corrección para futuros planes .**

- Cap. III      Administración de Recursos Humanos**
- 3.1            Antecedentes y Evolución Histórica**
- 3.2            Definiciones y Objetivos**
- 3.3            Funciones de la Administración de Recursos Humanos**
- 3.3.1        Reclutamiento**
- 3.3.2        Selección**
- 3.3.3        Contratación**
- 3.3.4        Inducción**
- 3.3.5        Capacitación y Desarrollo**
- 3.3.6        Motivación y Compensaciones Suplementarias**
- 3.3.7        Administración de Sueldos y Salarios**
- 3.3.8        Relaciones Laborales**
- 3.3.9        Higiene y Seguridad**
- 3.3.10      Servicios y Prestaciones**

## INTRODUCCION

Para que una organización sea eficiente y marche correctamente, es menester que exista una buena administración de los recursos humanos, pues si se logran acoplar el máximo esfuerzo, la cooperación y la coordinación del personal con los demás factores económicos de la producción, se consiguen los objetivos deseados.

En la actualidad, y debido al avance tecnológico y científico, las empresas han crecido y evolucionado a tal grado, que ha sido necesario desarrollar técnicas mas sofisticadas. Para lo cual como vimos en el capítulo anterior, se recurrió a la psicología, la sociología, la ingeniería, la economía, etc., determinándose así la importancia de los recursos humanos en la administración.

En este capítulo se estudian como antecedente y para una mejor comprensión de los recursos humanos, las relaciones de los individuos a través de la historia, en las cuales observamos que siempre ha habido hombres sometidos a otros, con fines económicos.

A continuación se sintetizan los diferentes conceptos, objetivos y funciones características del manejo de personal en una organización.



### 3.1 ANTECEDENTES Y EVOLUCION HISTORICA

Dado que en una misma época coexistieron diversos tipos de explotación, la secuencia que seguimos en este inciso, es lógica y uniforme y no lleva un orden cronológico.

Dependiendo de las épocas y los países, las relaciones entre patrones y trabajadores se han desarrollado en forma diferente. La primera relación y la más simple la encontramos en la esclavitud. El esclavo debía desarrollar todo tipo de trabajo sin ninguna remuneración, más que su propio sustento.

La crueldad a que llegaba la esclavitud en Europa y Asia no la encontramos en México. La esclavitud entre los aztecas, era más benigna, tenía como principales causas:

- a) Las guerras
- b) La aversión al trabajo (que se consideraba indigno para las -- clases poderosas)
- c) Las deudas

La situación de los esclavos, en la que se anulaba su libertad corporal y mental provocó sublevaciones que terminaron con la desaparición de la esclavitud, ya que en ésta forma de explotación no existían motiva

ciones para el trabajo. El cristianismo influyó mucho en este cambio -- con sus preceptos de igualdad y libertad para todos los hombres, convirtiéndose en una base muy importante para estos movimientos.

Las relaciones laborales en la época feudal no cambian la situación en gran medida. El siervo sigue sin gozar de libertad ni de independencia y la mayor parte del fruto de su trabajo es entregado al señor feudal a cambio de protección; en caso de que la tierra cambiara de dueño, el siervo cambiaba también de amo, pues su característica fundamental es que está fuertemente ligado a la tierra. Sin embargo logra ciertos derechos como el matrimonio y una pequeña propiedad para trabajar.

No fué sino hasta la aparición de los gremios que se establece -- una clara relación patrón-trabajador, aparece la especialización y se establecen normas de trabajo para una mayor efectividad en la producción; entre ellas tenemos:

- a) El trabajo personal: el producto llevaba el sello característico de quien lo realizaba.
- b) Sentido de realización: elaboraba el producto una sola persona de principio a fin.
- c) Predominio de la ganancia lícita: se permitía el lucro.

d) Jerarquización clara de puestos: existían tres clases, el - - maestro, el oficial y el aprendiz.

e) Sistema de ascensos por méritos: después de un largo aprendizaje se les hacía un examen para ocupar un puesto superior.

f) Reglamentación de la producción: el consejo de maestros dictaba la cantidad de producción, los lugares de venta y compra, etc.

g) Salarios: también eran manejados por el consejo de maestros; que era quien determinaba las formas de pago.

Las relaciones obrero-patronales no funcionaron en este sistema - debido a las dificultades que existían para nombrar nuevos maestros (patrones).

Posteriormente, en el siglo XVIII surgen en Francia las ideas filosóficas que ennoblecían al hombre y glorificaban la libertad humana. Este nuevo concepto del hombre repercute en los factores económicos de la producción, que aunados al nacimiento de la Revolución Industrial, cambian por completo las relaciones humanas en las organizaciones.

En esta etapa cuando el trabajo se convierte en una mercancía sujeta a las leyes de la oferta y la demanda. Aprovechando esta situación

los patrones someten a los trabajadores a condiciones de trabajo infra-humanas. En este ambiente de absoluta explotación se llegaron a contratar niños y mujeres para trabajos muy peligrosos. A pesar de que hubo numerosos intentos de cambio por parte de la clase trabajadora, no se logró ningún resultado.

Entre los numerosos pensadores que escribieron tratados en esta época para solucionar el problema social, y que dieron origen a la corriente socialista, los más importantes fueron:

Roberto Owen, con su obra "Nuevo Concepto de la Sociedad" y Carlos Marx, con sus obras "Manifiesto del Partido Comunista", "Apuntes para la Crítica de la Economía Política" y "El Capital".

Los partidarios de las ideas de Marx se reunieron en París (1849) y de las conclusiones obtenidas entonces, muchas nos rigen actualmente:

- a) Jornada de 8 horas
- b) Prohibición de trabajo nocturno a las mujeres y a los menores de 18 años
- c) Supervisión del Estado
- d) Descanso semanal de 36 horas
- e) Prohibición de trabajo a menores de 14 años; entre los 14 y

18 años jornadas de 6 horas

- f) Prescripción de salarios en especie
- g) Extensión a todos los países de medidas higiénicas en el trabajo.

Actualmente existen numerosos organismos que dictan las normas y leyes para proteger al trabajador en cada país del mundo. En México tenemos la Ley Federal del Trabajo que está considerada como la más adelantada en su especie, y es un ejemplo en materia de derecho laboral.

### 3.2 DEFINICIONES Y OBJETIVOS

Antes de dar una definición propia de lo que son los recursos humanos, presentamos las definiciones que han dado distintos autores:

"La administración de personal es un código sobre las formas de organizar y tratar a los individuos en el trabajo, de manera que cada uno de ellos puede llegar a la mayor realización posible de sus habilidades intrínsecas, alcanzando así una eficiencia máxima para ellos mismos y para su grupo, dando así a la empresa de la que forman parte, una ventaja competitiva, determinante y por ende, sus resultados óptimos".

Charles A. Myers.

"La administración de personal estudia el conocimiento del comportamiento humano dentro de la organización".

Chruden y Sherman.

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

F. Arias Galicia.

De las anteriores definiciones sustentamos una propia haciendo hincapié en que más que una definición debe considerarse como una recopilación de las demás.

"La administración de recursos humanos es un conjunto de técnicas, metódica y sistemáticamente ordenada, que nos ayudan a aprovechar al máximo las cualidades y habilidades físicas e intelectuales de los individuos de una organización, en provecho de ellos mismos, de la organización y de la sociedad en general".

La Propia.

## Objetivos

Existen tres tipos de objetivos en la administración de recursos humanos, aquellos que persiguen los empresarios, los de los trabajadores y los que pretenden obtener la empresa y el trabajador en común.

### Los objetivos del empresario

Las metas que pretende alcanzar el empresario con relación a su personal son: que en cada puesto se encuentre la persona idónea, con la capacidad necesaria y que preste su más amplia colaboración a la empresa. Debe tener la capacidad necesaria, pues es indispensable para que pueda desarrollar el trabajo que se le encomienda ya que si carece de ella aunque quisiera no podría cumplir con su labor. Asimismo es necesario que el personal le brinde toda la colaboración posible dentro de lo requerido, porque de nada sirve que tenga una capacidad comprobada si no quiere contribuir a la mejor realización de su trabajo. Si se conjuntan capacidad y colaboración tendrá un personal que puede y quiere ayudar a la realización de los fines de la empresa.

### Los objetivos del trabajador

El objetivo primario de un trabajador, mismo que lo motiva a prestar sus servicios, es el salario ya que si éste se suprimiera por comple-



to, prácticamente nadie desearía trabajar.

El siguiente objetivo del empleado son las condiciones de trabajo, entre ellas busca un trato acorde con su dignidad humana, seguridad de trabajo más o menos permanente, posibilidades de progresar, reconocimiento a su colaboración y contar con condiciones de higiene y seguridad que garanticen su vida y su salud.

Los objetivos básicos de la coordinación entre empresa y trabajador.

Los fines comunes que persiguen la empresa y los trabajadores -- son aquellos que benefician y convienen a ambas partes y son:

1. Que la empresa subsista, ya que su desaparición o cierre daña a las dos partes.
2. Que mejore su rendimiento ya que si permanece estable o disminuye su capacidad, no existirían mejoras para ninguna de las partes.
3. El abatimiento de los costos para aumentar la productividad.
4. El desarrollo del personal en base a un adiestramiento y capacitación de los empleados, que ayudaría a mejorar su salario y sus oportunidades de ascenso, y a la empresa la beneficiaría al obtener una me-

por calidad en su producto.

5. Condiciones óptimas de higiene y seguridad industrial, para que el trabajador tenga asegurada su integridad física y el empresario - cuente con un personal saludable y en buen estado de ánimo, lo cual le - evitará pérdidas económicas debido a ausencias por enfermedades.

6. Convivencia amable y satisfactoria en la empresa, para lograr un ambiente mas agradable entre todos los integrantes de la organiza - - ción.

7. Prestigio social a través de las relaciones públicas, la buena imagen de la empresa repercute en los trabajadores por eso es necesario que ambas partes cuiden de ella.

### 3.3 FUNCIONES DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.

Las funciones de la administración de recursos humanos son obtener personal en condiciones óptimas de actitud y de aptitud, ubicarlo, desarrollarlo, retribuirlo, motivarlo, guiarlo y mantenerlo permanentemente en las mejores condiciones para el servicio. A continuación tratamos las funciones en una forma general:

#### 3.3.1 Reclutamiento

Consiste en planear los recursos humanos en potencia a fin de contar con personas idóneas para cubrir las diversas actividades de una organización. El reclutamiento se inicia con la requisición de personal, la cual debe contar con las características que determinen el puesto a cubrir de una manera clara y definida. Por otra parte, y debido a los constantes cambios en el mundo actual, las actividades de cualquier organización se modifican o desaparecen para dar cabida a otras nuevas, por lo que es necesario mantener actualizado un inventario de recursos humanos, previniendo y controlando estos cambios.

Políticas de Reclutamiento.- Toda organización debe contar, de acuerdo a sus características, con sus políticas de reclutamiento, que se determinaran en una sola unidad administrativa. A su vez cada política deberá tener un carácter general y delinear los procedimientos a se--

guir, a partir de todos los elementos que intervienen en dicha función. - Entre las políticas que pueden aplicarse en cualquier organización están las siguientes: Realizar en base a resultados anteriores una adecuada selección y evaluación constante de las fuentes de abastecimiento, de las que puede proveerse de candidatos para cubrir sus necesidades de personal. De este modo, cuando surja una vacante se deberá recurrir al inventario de recursos humanos, y se aceptarán aquellos candidatos que cumplan con los requisitos que establece la requisición de personal. -- Nunca debe dependerse de una sola fuente de abastecimiento, etc.

**Fuentes de Reclutamiento.**- Las fuentes de reclutamiento se determinarán de acuerdo a las exigencias de cada empresa. Los candidatos a los puestos vacantes deberán reclutarse lo más pronto posible.

Las fuentes de reclutamiento se clasifican en: internas y externas: las primeras son las que emanan de la organización misma, ya sea por su inventario de recursos humanos o bien por recomendaciones o contactos del propio personal. Las segundas, las constituyen medios ajenos a la organización, como son: sindicatos, centros de información, bolsas de trabajo, agencias de colocaciones, otras organizaciones, medios de comunicación social o bien espontáneos que ofrecen su fuerza de trabajo.

**Evaluación de las Fuentes de Reclutamiento.**- Para realizar la eva

luación se deben tomar en cuenta los siguientes aspectos: La preparación y capacidad de los candidatos, la oportunidad en el aprovechamiento de los candidatos y el costo de la utilización o acceso a la fuente. - La evaluación de las fuentes debe realizarse constantemente, ya que el que una fuente haya sido efectiva en ocasiones anteriores, no asegura que siempre lo vaya a ser, o bien que no exista otra fuente que proporcione un mayor beneficio. Cada empresa debe contar con registros y análisis de todos y cada uno de los candidatos, a fin de conocer su efectividad, y de este modo evaluar las fuentes de donde provienen. En conclusión, la función de una adecuada planeación de los recursos humanos es lograr que la empresa cuente con los suficientes elementos humanos para satisfacer sus requerimientos en el momento y lugar exactos.

### 3.3.2 Selección

Durante la selección las organizaciones escogen de entre los solicitantes, a aquellos que sean más adecuados para los puestos en que se requiere su trabajo.

Importancia de la Selección.- En virtud de que la selección es la base para aceptar y contratar al nuevo personal, y que trae como consecuencia factores de costo, composición del elemento humano y de la eficiencia en el trabajo, es fundamental que esta selección sea óptima, ya

que de lo contrario acarrearía diversos problemas legales, de orden económico, de relaciones humanas y hasta de imagen de la institución, por tal motivo el personal que realice la selección deberá estar capacitado en cuanto a los métodos y técnicas de selección. Un buen seleccionador deberá contar con criterio objetivo, conocer las necesidades de la organización basadas en los puestos y actividades de la misma y tener amplio conocimiento sobre recursos humanos. Por otra parte, de la organización dependerán las dimensiones e intensidad de la selección.

**Objetivos de la Selección.-** En todo proceso de selección los objetivos son los que deben definirse primero, estableciéndose y cuantificándose de acuerdo a las exigencias y políticas generales de cada organización.

Uno de los principales objetivos de la selección consistirá en analizar las habilidades y capacidades de los solicitantes, con el propósito de decidir cuáles de ellos estarán más capacitados para el desempeño de una labor, así como sus posibilidades de un desarrollo integral futuro, tanto en forma personal como para la organización. Otro objetivo es contar u obtener buenos resultados a un costo y tiempo acorde con las necesidades de la organización, tratando de evitar al máximo la subjetividad.

**Políticas de la Selección.-** Las políticas son las guías que fija-

rán y orientarán las actividades del proceso de selección, por lo cual -  
deberán ser de carácter general y estar bien definidas. Las políticas se  
establecerán o se determinarán de acuerdo a los objetivos. Entre las po-  
líticas inherentes a toda selección encontramos las de seleccionar candi-  
datos que llenen los requisitos; determinar procedimientos, métodos y -  
sistemas de selección necesarios y mantenerlos actualizados; utilizar -  
los sistemas ya establecidos para contar con una selección objetiva; et-  
cetera.

**Técnicas de Selección.** - Para contar con una selección objetiva y  
bien determinada del personal es necesario tener conocimientos amplios  
y completos de las técnicas de selección que existen. Entre las técni-  
cas más usuales están:

**Entrevistas.** Es una intercomunicación personal que tiene como -  
propósito obtener y dar información, y modificar criterios y actividades -  
para una buena toma de decisiones. A la entrevista la constituyen tres -  
fases:

**Rapport,** en el cual el propósito es crear un ambiente propicio de -  
seguridad y confianza.

**Clima,** es la etapa fundamental de la entrevista donde se tratan de

obtener los objetivos deseados.

Cierre, es el final de la entrevista y tiene como finalidad que los entrevistados se sientan satisfechos de su intervención.

Existen varias clases de entrevistas, la de selección, las de ajuste, las de confrontación, las de resolución, las de problemas, las de despido, etcétera.

En la entrevista de selección se conocen las características y objetivos de los solicitantes y se comparan con los requisitos específicos del puesto. A partir de esto se cuenta con una buena base para tomar una decisión sobre su contratación.

La entrevista de selección se clasifica en cinco tipos: entrevista modelada o dirigida, no dirigida, de presión, en consejo y de grupo.

Pruebas. Las pruebas nos proporcionan resultados específicos y cuantificados acerca de conocimientos, habilidades, actitudes, personalidad y estado de salud del candidato; éstas se dividen en pruebas de actitud, de capacidad, y de temperamento y personalidad. Por medio de ellas se pueden investigar cuáles son las cualidades no desarrolladas que posee el trabajador, y cuáles las ya desarrolladas, mismas que se pueden aplicar de inmediato a un trabajo y a la dinámica psíquica del su



jeo.

**Exámenes médicos.** Son importantes para saber si el candidato padece enfermedades contagiosas, si no sufre enfermedades profesionales, saber si es alcohólico, drogadicto, verificar su estado normal y la agudeza de sus sentidos, es decir investigar su estado de salud general.

**Sistemas de Selección.** Existen sistemas sencillos y complejos. Los sencillos se llevan a cabo entre recursos humanos existentes en la organización y en la cual se cuenta con la información y conocimiento suficiente del personal para poder realizar una elección adecuada.

Los sistemas complejos, son aquellos que no se encuentran dentro de la organización y que por lo mismo es necesario que se realicen paso a paso en el proceso de selección.

**Control del Proceso de Selección.**- Al proceso de selección se le podría considerar como un sistema de vaticinio. La persona encargada de decidir la selección esperará los resultados de la persona contratada y posteriormente informará al departamento de selección si el vaticinio que realizó fue correcto o no; en caso de no serlo tendrá que realizar los cambios necesarios. Es en esta fase del proceso donde es necesario llevar a cabo entrevistas de ajuste, que se efectuarán después de su

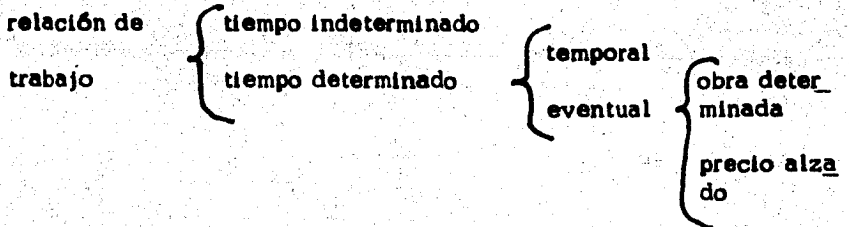
contratación final, y permitirán conocer su adaptabilidad al trabajo, si se encuentra satisfecho con el mismo, las relaciones con su jefe y compañeros, etc. Una vez efectuada esta información se podrán hacer los cambios pertinentes, empleando medidas de eficiencia y la calificación de méritos.

### 3. 3. 3 Contratación

La contratación se hace una vez seleccionado al trabajador, según lo estipulado en la Ley Federal del Trabajo que su artículo 20 menciona la relación que debe existir entre una persona que presta sus servicios a cambio de un salario y el que los recibe.

Existen dos tipos de contrato, el contrato individual y el contrato colectivo.

Toda prestación de servicios subordinados es relación de trabajo, y ésta relación puede ser por:



Por tiempo indeterminado es cuando el empleado presta sus servicios en forma ininterrumpida y constituye para la organización una necesidad permanente. Será por tiempo determinado, en los siguientes casos:

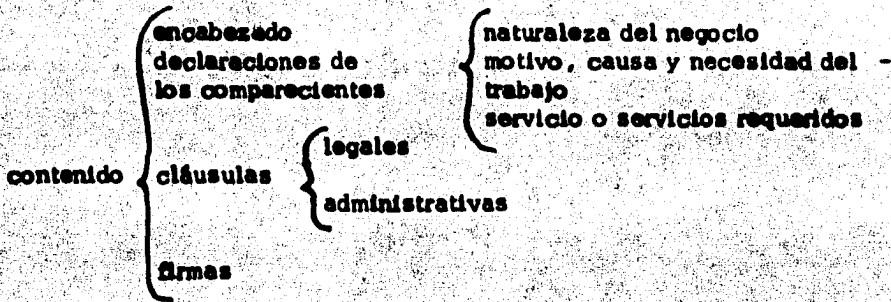
- a) cuando la naturaleza del trabajo así lo amerite.
- b) cuando se substituye temporalmente a otro trabajador.
- c) en los demás casos previstos por la ley.

En cualquiera de estos casos la relación de trabajo podrá ser eventual o temporal. Será eventual cuando la persona se obliga a prestar sus servicios por una actividad extraordinaria y accidental mediante el pago de un salario. Será temporal cuando la persona se obliga a prestar sus servicios en tal forma que la actividad esté limitada por el tiempo, por la naturaleza del servicio o por la índole del trabajo.

Puede adoptar las siguientes formas:

- a) contrato por obra determinada.
- b) contrato a precio alzado (la remuneración es global).

contenido del contrato individual:



**Encabezado.**- La forma del contrato, el nombre de los comparecientes o apoderados.

**Declaraciones.**- Se harán las declaraciones del patrón especificando la naturaleza del negocio o empresa y el motivo o causa del contrato. Asimismo incluirá la capacidad del trabajador y sus conocimientos para desarrollar el trabajo.

**Cláusulas legales.**- Todas las contenidas en el artículo 25 de la Ley Federal del Trabajo.

**Cláusulas administrativas.**- Todas aquellas que por su aplicación faciliten la buena organización y manejo de la empresa.

**Firmas.**- Es la parte última del contrato en donde se incluyen los nombres de las dos partes, así como los datos generales del trabajador como son edad, sexo, estado civil, etcétera.

### 3.3.4 Inducción

Una vez seleccionado el personal, la siguiente función de la administración de recursos humanos es la inducción, que consiste en explicar al personal de nuevo ingreso, en forma clara y concisa, la forma como está constituida la organización, además de los derechos y obligaciones a que se sujetarán, los servicios que puedan beneficiarlos y las características del puesto asignado.

El objetivo principal de esta función es adaptar, integrar e identificar de la manera más rápida al personal nuevo en el ambiente laboral, ya que la motivación en el trabajo repercute directamente en un máximo logro de los objetivos de la organización.

Para poder llevar a cabo una buena inducción a través de su implementación se recomiendan los siguientes pasos:

- a) Otorgar la información general de la organización.
- b) Presentación personal con su jefe inmediato.
- c) Presentación de los compañeros de trabajo realizado por el jefe inmediato.
- d) Explicarle en qué consiste su trabajo, auxiliándose en el análisis del puesto respectivo.

- e) Mostrarle los lugares donde desempeñará sus actividades.
- f) Asignar una persona que lo oriente en sus primeros días de la -  
bor.

La ayuda técnica, de la cual se debe de auxiliar en la inducción -  
de personal, se compone de los siguientes elementos:

1. Los manuales de bienvenida que expondrán:

- a) Ideas que contengan la historia de la organización, sus pro- -  
ductos principales, directivos, su sindicato, etc.
- b) Políticas que sigue la organización.
- c) Reglas y normas sobre disciplina a las que se sujetará el tra- -  
bajador.
- d) Beneficios y servicios de que podrá disfrutar el trabajador, co -  
mo caja de ahorro, despensas, vacaciones, seguro social, de -  
portes, etcétera.

Asimismo los manuales de bienvenida deberán tener una presenta -  
ción adecuada que facilite su interpretación:

- a) El título deberá ser amistoso.
- b) El formato hecho a base de párrafos pequeños con bastantes -  
encabezados.

- c) El tipo de letra moderno y claro.
- d) El material gráfico abundante en fotografías, dibujos y gráficas.
- e) El tamaño de fácil manejo.
- f) El mejor papel posible.
- g) Una tarjeta anexa para dudas y sugerencias del nuevo trabajador.

2. El contrato colectivo (cuando exista en la organización).

Con el cual el trabajador tendrá oportunidad de conocer en que forma se desarrollarán sus relaciones laborales.

3. El reglamento interior del trabajo.

Servirá al empleado para darse cuenta de la forma como se estipulan y definen todas las actuaciones de la administración de los recursos humanos relacionados con la organización.

Al finalizar este período de prueba se deberá efectuar una "evaluación" para saber si las funciones de selección e inducción se llevaron en forma adecuada y para que, en caso de no ser satisfactoria, se hagan modificaciones o se implanten nuevas técnicas de inducción.

La entrevista de salida se realizará cuando el personal deje de --

prestar sus servicios en la organización por una causa u otra.

Los fines que se persiguen con esta entrevista son:

- a) Tratar de conservar al personal que pretende salir de la organización.
- b) Determinar las causas por las cuales quiere salir de la organización.
- c) Detectar las fallas.
- d) Conocer algunas iniciativas que el trabajador no pudo expresar en el momento oportuno.
- e) Tendencia a que el personal se lleve una buena imagen de la organización.

### 3. 3. 5 Capacitación y Desarrollo

Con el fin de aprovechar al máximo y en forma eficiente los recursos materiales y técnicos, es necesario que se tenga un sistema de educación para los recursos humanos. Entendiéndose por educación la adquisición intelectual de bienes culturales, es decir, de los aspectos técnicos, científicos y humanísticos que rodean al ser humano y por entrenamiento, prepararse para desempeñar una labor o realizar un esfuerzo físico o mental de donde se subdivide en:



- a) Capacitación, la adquisición de conocimientos técnicos, científicos y administrativos.
- b) Adiestramiento, adquisición de habilidad o destreza práctica en el desempeño de una labor física.

El desarrollo, abarca todos aquellos aspectos, que forman la personalidad, es decir, el carácter, los hábitos, la voluntad, la inteligencia, la sensibilidad, la capacidad de mando, etcétera.

La labor de la capacitación y el desarrollo consiste en proporcionar todos aquellos medios que utilizan las organizaciones para lograr una superación integral en sus recursos humanos, aprovechando así su potencial en beneficio común y recíproco. El objetivo de esta función es el aprovechamiento y superación óptima de los recursos humanos.

La capacitación se divide en dos tipos:

Directa e Indirecta.

La Directa:

- a) Clases.
- b) Cursos breves.
- c) Becas.

- d) Conferencias.
- e) Método de casos (tomando un caso concreto de la organización).
- f) Cursos por correspondencia.

**La Indirecta:**

- a) Mesas redondas.
- b) Publicaciones.
- c) Medios audiovisuales.

Para tener éxito en la función de capacitación se debe seguir un proceso lógico:

- a) Determinar las necesidades reales que existan mediante un diagnóstico de necesidades que deberá satisfacerlas a corto, mediano y largo plazo (Previsión).
- b) Fijar objetivos para señalar las necesidades que deban satisfacerse. (Planeación).
- c) Definir los contenidos necesarios de educación, como cursos. (Organización).
- d) Señalar el método o forma de instrucción adecuado para el cur

so. (Integración).

- e) Al terminarse el curso se deberá evaluar. (Control).
- f) El seguimiento de la capacitación es una retroalimentación -- con efectos correctivos.

### 3. 3. 6 Motivación y Compensaciones Suplementarias

Otra de las funciones que desempeña la administración de recursos humanos es la motivación, cuya definición se desprende de la psicología:

"Son todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta del individuo hacia un objetivo determinado. Se entiende como factores todo aquello que origina conductas; así existen factores biológicos, psicológicos, sociales y culturales".

Para lograr una buena motivación en el personal es necesario tomar en cuenta tres factores importantes que son:

- a) Las fuerzas e influencias que operan en el individuo.
- b) Las influencias internas de la organización misma.
- c) Las influencias externas en el ambiente que rodea a la organización.

Los tipos de motivación más importantes son:

- a) Los económicos. A través de sueldos y salarios, aumentos de sueldos, gratificaciones y prestaciones.
- b) Los no económicos. Como son las promociones, la seguridad estable en su trabajo, la apreciación y reconocimiento, las compensaciones suplementarias y los programas de motivación.

**Algunos problemas de motivación.**

- a) En la producción: Determinar las condiciones que motivan al factor humano a realizar sus actividades a niveles altos de cantidad y calidad.
- b) En los cambios: Como consecuencia de la evolución de las organizaciones se originan cambios progresivos que afectan principalmente a los recursos humanos, en cuanto a su motivación para seguir desarrollando sus actividades.
- c) Diseño del trabajo: Debido al avance tecnológico y principalmente a la división del trabajo, el trabajador ya no visualiza objetivamente el esfuerzo de su trabajo ya que produce solamente una parte del trabajo. De aquí que sea necesaria una mayor motivación para satisfacer sus necesidades de autorrealización, estima, reconocimiento, etcétera.

- d) **La jerarquización:** Existen problemas debido a los privilegios de que gozan los que tienen una mejor posición jerárquica.
- e) **Empleados problema:** Debido a que cada individuo tiene diferentes actitudes, aptitudes, intereses y aspiraciones, cuando se topa con obstáculos para satisfacer sus necesidades, adopta actitudes negativas a la organización.
- f) **Remuneración:** El dinero es uno de los factores motivadores - más importantes, de allí la necesidad de una efectiva administración del sistema de sueldos y salarios.
- g) **La disciplina:** Constituye también un problema para la motivación, pues cada individuo tiene su concepto propio de ella.

### 3. 3. 7 Administración de Sueldos y Salarios

La Administración de sueldos y salarios es aquella parte de la administración de recursos humanos que estudia los principios y técnicas - para lograr que la remuneración global que recibe el trabajador, sea adecuada a la importancia de su puesto, a su eficiencia personal, a sus necesidades y a las posibilidades de la organización.

**Sueldos y Salarios .-** La diferencia que existe entre sueldo y salario es que este último que se paga por hora o por día, aunque se pague - normalmente por semana, mientras que el sueldo es el que se paga por mes

o quincena.

Un concepto diferente de orden sociológico, dice que salario es - aquel que se paga por algún trabajo manual o de taller. El sueldo, a trabajos intelectuales, administrativos, de supervisión o de oficina.

En general a sueldo y salario se le define como:

"La remuneración que reciben los trabajadores por prestar su servicio".

#### **Clasificación de Salarios:**

1. Por el medio empleado para el pago
  - a) Salarios en moneda (el que se paga en dinero)
  - b) Salarios en especie (el que se paga con comida, habitación, servicios, etc.)
  - c) Pago mixto (el que se paga en moneda y en especie).
  
2. Por su capacidad adquisitiva
  - a) Nominal (la cantidad de dinero que se entrega al trabajador a cambio de su trabajo)
  - b) Real (la cantidad de bienes y servicios que el trabajador puede adquirir con su salario total)

**3. Por su capacidad satisfactoria**

- a) Individual (el que satisface las necesidades del trabajador -  
únicamente)
- b) Familiar (el que se utiliza para la sustención de la familia -  
del trabajador)

**4. Por sus límites.**

- \*a) Mínimo (es aquel requerido que permite satisfacer las necesi-  
dades del empleado y su familia)
- \*b) Máximo (es el más alto que una empresa puede pagar y mante-  
ner una producción costeable)

**5. Por razón de quien produce el trabajo o recibe el salario**

- a) Personal (el que obtiene un solo miembro de la familia)
- b) Colectivo (el que producen varios miembros de la familia)
- c) De equipo (el que se paga a un grupo de trabajadores)

**6. Por la forma de pago**

- a) Salario por unidad de tiempo (normalmente 8 horas diarias)
- b) Salario por unidad de obra (a destajo)

\* El salario mínimo legal se divide en general y profesional)

El aspecto jurídico del salario. En el artículo 82 de la Ley Federal del Trabajo, se define a salario como "Retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo".

El artículo 20 dice que la relación de trabajo es "La prestación de un trabajo personal subordinado a una persona, mediante el pago de un salario".

En economía, el salario está sujeto a las leyes de la oferta y la demanda y el trabajo es tratado como una mercancía, aunque el trabajo no puede venderse ni comprarse al modo de una mercancía cualquiera, por la dignidad humana.

En el aspecto moral del salario, se tiene que ver que se haga justicia y que la remuneración sea de acuerdo al servicio.

Factores que determinan los salarios:

El Puesto.- Es muy importante que la remuneración esté en proporción directa con el puesto. Aquí cabe mencionar que el puesto X está constituido por una unidad de trabajo específica e impersonal.

La Eficiencia.- También es importante que se tome en cuenta la forma como el puesto se desempeña, ya que no todos los individuos son



eficientes en determinada función.

**Técnicas que se aplican en función a distintos factores:**

**En razón del puesto:**

- a) Análisis de puesto
- b) Valuación de puestos
- c) Gráficas y líneas de salarios
- d) Encuestas de salarios
- e) Clasificación de salarios

**En razón de la eficiencia:**

- a) Incentivos: directos e indirectos
- b) Calificación de méritos
- c) Normas de rendimiento
- d) Ascensos y promociones
- e) Aumentos de salarios

**En razón de las necesidades de los trabajadores:**

- a) Salarios mínimos: legales y contractuales
- b) Revisión de los contratos de trabajo
- c) Escala móvil de salarios

- d) Seguridad social
- e) Subsidios familiares: directos e indirectos

En razón de las posibilidades de la organización:

- a) Participación de utilidades
- b) Prestaciones: en dinero o en especie.

Una vez estructuradas las técnicas que favorecen los salarios justos, es necesario realizar una encuesta regional de salarios, para determinar si otras organizaciones tienen salarios iguales a los nuestros.

Esto toma una vital importancia, ya que si son muy bajos los salarios otorgados habrá una fuga de trabajadores en la organización; y en caso contrario, es decir que estén muy altos, se elevarán los costos, y se restarán posibilidades para enfrentarse a la competencia en el mercado.

Método para recabar información para una encuesta regional de salarios:

1. Determinar la información que sea necesaria,
2. Diseñar las formas que se considere propio utilizar,
3. Seleccionar los puestos que se considere conveniente investigar.

4. Determinar el número y tipo de las organizaciones que se han de investigar,
5. Recolectar los datos,
6. Resumir los datos y analizarlos,
7. Manejo estadístico de los resultados que se obtengan,
8. Formular la gráfica correspondiente, que marque la recta de crecimiento promedio.

**Valuación de Puestos de Personal Ejecutivo y Profesional.** El sistema de valuación de puestos en la administración de salarios está enfocado únicamente a los niveles de personal obrero-calificado y empleado de confianza, hasta nivel de supervisión de primera línea, y sólo en casos aislados se extiende al nivel ejecutivo de la organización.

Sin embargo, es necesario evaluar los puestos ejecutivos para poder atraer y mantener personal eficiente, al proporcionar los ingresos justos que satisfagan sus necesidades biológicas, psicológicas y sociales. El programa que se desarrollará será el mismo que se emplea para otros niveles de personal.

La determinación de factores para la valuación de puestos a nivel ejecutivo se realiza combinando los factores comunes para la selección de los puestos no ejecutivos, con los específicos al nivel de dirección,

que son totalmente diferentes.

**Participación de Utilidades.**- Para evitar discusiones entre empresarios y trabajadores la ley estableció que se tomará como base para esta fijación la utilidad gravable.

### **3. 3. 8 Relaciones Laborales**

Como ya dijimos el Art. 20 de la Ley Federal del Trabajo establece como relación de trabajo -cualquiera que sea el acto que le de origen - la prestación de un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario; ya sea contrato individual o colectivo, no importando ni su forma ni su denominación.

A la realización de cualquiera de estos actos, se inician una serie de relaciones entre el trabajador y la organización. Estas relaciones serán individuales y colectivas, normadas por instrumentos administrativos y legales como políticas, programas, procedimientos, instructivo, reglamento interior de trabajo, sistema de sugerencias, quejas, sindicatos, - contratos colectivos, terminación de las relaciones de trabajo, jubilación, renuncia, rescisión del contrato.

#### **Políticas**

Son las líneas generales de conducta que impone la Directiva, con

el fin de alcanzar sus objetivos y tomar decisiones en cualquier momento ante determinada situación. Sus requisitos deben ser: estabilidad, flexibilidad, inteligibilidad, practicabilidad, sinceridad, participación en su elaboración.

### Programas

Definidos los objetivos y establecidas las políticas, se elabora un programa con prioridades y secuencias para la consecución de las metas.

### Procedimientos

Es la estandarización de los métodos, para lograr eficiencia y seguridad.

### Instructivo

Es un medio que emplea la organización para indicar a sus empleados la forma de resolver muchos de los problemas a que se enfrentan los supervisores. Para lo cual, se establecen paso a paso los procedimientos a seguir, indicando cada una de las funciones.

### Reglamento Interior de Trabajo

Es un documento jurídico que contiene las disposiciones que obli-

gan a trabajadores y patrones a normar su conducta dentro de la organización.

### Sistema de sugerencias

Las ideas son fuente importante para mejorar los métodos con que se realizan las tareas diarias, por eso se deben valorar, y si son de utilidad deben ser puestas en práctica. La más conocida es la del buzón - en la cual los trabajadores dan sus sugerencias.

### Quejas

Este medio de comunicación puede suavizar los conflictos que se presenten por desavenencias entre los trabajadores y supervisores, y - evitar inconformidades contra servicios y prestaciones.

### Sindicato

Es la asociación de trabajadores o patrones, constituida para el - estudio, mejoramiento y defensa de sus respectivos intereses.

### Contratos Colectivos

Es el convenio celebrado, entre uno o varios sindicatos de trabajadores y uno o varios patrones o uno o varios sindicatos de patrones, con objeto de establecer las condiciones según las cuales debe prestarse el

trabajo, en una o más empresas o establecimientos. (Art. 386 de la Ley Federal del Trabajo).

### Terminación de las Relaciones de Trabajo

Al iniciarse el trabajo, tanto empleado como organización, deben precisar los lineamientos de inicio, así como las condiciones del término de las mismas.

Un trabajador puede dejar de prestar sus servicios, por diferentes causas:

#### Jubilación:

Al cumplir cierto tiempo dentro de la organización o cierta edad, y haber estado cotizando al IMSS o ISSSTE; el trabajador deja de prestar sus servicios y recibe una pensión, si cumple con los requisitos legales.

#### Renuncia:

Es la separación voluntaria del trabajador a la organización, lo cual le dá derecho a una prima de antigüedad, si ha laborado más de 15-años.

#### Terminación de contrato:

Es la terminación de la relación de trabajo estipulados en el con--

trato debidos a muerte o incapacidad del trabajador o del patrón; por incosteabilidad de la explotación; por agotarse la materia prima; o la - - quiebra legalmente declarada.

#### **Rescisión de Contrato:**

Son los actos comprendidos como causas por rescisión, tanto para el trabajador como para el patrón u organización. Deben consultarse -- asesores legales y reunir las evidencias y pruebas necesarias, ya que - los juicios laborales son largos y costosos.

#### **3. 3. 9 Higiene y Seguridad**

La integridad física y la salud del trabajador son aspectos muy im- portantes que forman otra función de la administración de los recursos - humanos.

Las enfermedades profesionales y accidentes del trabajo son cau- sas que pueden afectar seriamente el rendimiento de la organización, a- causa de los gastos ocultos que bien pueden evitarse.

Existen tres aspectos que son fundamentales en el estudio de esta función y son:

Humano. El factor humano es el que reviste mayor importancia y -



por lo tanto se debe de tener especial cuidado en el mejoramiento y conservación de su aspecto físico; hay que recordar que el hombre está investido de dignidad sea cual sea su condición social y es necesario cuidar que no se vea afectada ni su vida ni su salud.

**Económico.** En este aspecto observamos cuál es la razón principal de la necesidad de la higiene y la seguridad industrial. Se han hecho análisis económicos de los costos ocultos que suelen ser motivados por accidentes, que al producir lesiones en los trabajadores les imposibilita seguir trabajando, lo cual ocasiona grandes pérdidas a la organización. Según estudios realizados en Estados Unidos: "Se observó que por cada uno de 30 accidentes que han causado una lesión, grave o leve, se dan 300 accidentes que afortunadamente no la causaron, pero que hicieron perder tiempo, destruyeron o deterioraron maquinaria o equipo. De esto se deduce que si multiplicamos por 330 el número de accidentes que quedaron registrados, por haber causado una lesión grave, podríamos tener una idea de los tiempos perdidos; instrumentos destruidos, etc., lo cual influyó necesariamente en los gastos y en la administración".

**Social.** Cuando observamos las cifras estadísticas sobre el número de personas que cada año quedan incapacitadas en forma permanente -

o temporal por accidentes de trabajo , entendemos la necesidad de tomar medidas en materia de higiene y seguridad. Todo esto lesiona gravemente los intereses de la sociedad; por tal motivo la seguridad social tiene servicios de rehabilitación permanentes para tratar de incorporar a estas personas a algún tipo de trabajo .

La seguridad en el área de trabajo está a cargo generalmente de ingenieros especializados en los distintos tipos de maquinaria o equipo - que usan los trabajadores , mismos que enseñan el manejo adecuado y la peligrosidad de los mismos .

En las grandes organizaciones la higiene está a cargo de un médico , ubicado ahí mismo; en el caso de las organizaciones pequeñas se acude a la Asociación Mexicana de Higiene y Seguridad Industrial , hoy filial de la Confederación Patronal de la República Mexicana .

El director de personal controlará la higiene y seguridad, auxiliado de otras personas .

Es importante señalar que las responsabilidades recaerán en un gran número de elementos de la empresa y no en una sola persona .

El que tiene la responsabilidad mayor es el empresario dueño que vigilará se adopten los instrumentos necesarios para evitar , tanto como-

sea posible, los accidentes y las enfermedades.

A falta del dueño la responsabilidad principal recae en el administrador o gerente, tal es el caso de las grandes sociedades.

Asimismo el director de personal será otra persona responsable de vigilar los programas y procedimientos en este aspecto.

El supervisor inmediato de los trabajadores es tal vez el más importante dada su cercanía con éstos; sin embargo muchas veces por negligencia o mala labor de educación, da mal ejemplo y no cuida que se respeten las normas establecidas.

Los técnicos en la materia, que serían los ingenieros de seguridad o los médicos industriales, tienen la responsabilidad de aconsejar y vigilar que se tomen las medidas necesarias, en coordinación con el director de personal y los jefes de línea.

Aunque se supone que los principales interesados son los mismos trabajadores ya que deberían cuidar de su propia seguridad y salud, en la práctica no ocurre así, pues debido a que con las medidas de seguridad muchas veces se dificulta el trabajo, por ejemplo los guantes que estorban en la operación, las capuchas que causan calor, las gafas que se empañan con el sudor, etc., los trabajadores piensan que con su ex-

sea posible, los accidentes y las enfermedades.

A falta del dueño la responsabilidad principal recae en el administrador o gerente, tal es el caso de las grandes sociedades.

Asimismo el director de personal será otra persona responsable de vigilar los programas y procedimientos en este aspecto.

El supervisor inmediato de los trabajadores es tal vez el más importante dada su cercanía con éstos; sin embargo muchas veces por negligencia o mala labor de educación, da mal ejemplo y no cuida que se respeten las normas establecidas.

Los técnicos en la materia, que serían los ingenieros de seguridad o los médicos industriales, tienen la responsabilidad de aconsejar y vigilar que se tomen las medidas necesarias, en coordinación con el director de personal y los jefes de línea.

Aunque se supone que los principales interesados son los mismos trabajadores ya que deberían cuidar de su propia seguridad y salud, en la práctica no ocurre así, pues debido a que con las medidas de seguridad muchas veces se dificulta el trabajo, por ejemplo los guantes que estorban en la operación, las capuchas que causan calor, las gafas que se empañan con el sudor, etc., los trabajadores piensan que con su ex-

perencia no les ocurrirán accidentes y dejan de usar la protección.

**Factores del Accidente del Trabajo .**

1. Herencia y ambiente
2. Defectos personales
3. Actos inseguros y/o condiciones inseguras

**Subcausas que obran en los accidentes :**

1. Actitud inapropiada "no se quiere"
2. Falta de conocimientos "no se sabe"
3. Incapacidad física o mental "no se puede"

**Análisis del Accidente:**

**Henrich señala cinco formas fundamentales:**

1. Agentes del accidente y sus partes
2. Condiciones físicas o mecánicas inseguras
3. Tipo de accidente
4. Acto inseguro
5. Factor personal inseguro

**Costos ocultos de los Accidentes .**

1. Tiempo perdido por el trabajador lesionado .

2. Costo perdido por el tiempo de otros trabajadores .
3. Costo del tiempo perdido por los supervisores u otros jefes .
4. Costo del tiempo empleado en proporcionar los primeros auxilios al trabajador .
5. Costo del daño que el accidente haya producido en la maquinaria, materias primas, herramientas, etcétera .
6. Costo debido a la paralización de la producción .
7. Costo que representa el trabajo de menor eficiencia que naturalmente realiza un obrero lesionado al volver a su trabajo .
8. Costo de la disminución del ritmo normal de trabajo producida en otros trabajadores que presenciaron el accidente .
9. Costo de rentas, amortizaciones, luz, etc., que debían cargarse sobre las unidades que dejaron de producirse .

### 3. 3. 10 Servicios y Prestaciones

Además de los sueldos y salarios existen otras formas de recompensar el esfuerzo de los recursos humanos y fomentar el deseo de superación y el interés de permanecer en las organizaciones. Estos son los servicios y prestaciones que se otorgan adicionalmente al sueldo normal y que no están consideradas dentro de las legales, con un carácter eminentemente social.

Existe una gran variedad de servicios y prestaciones que las orga-

nizaciones pueden conceder, dependiendo de la capacidad económica - que tengan para determinar la cantidad y calidad de éstas.

Los servicios y prestaciones se basan en los siguientes principios:

- a) Respeto a la dignidad del personal, y ayuda para destacarla y reafirmarla.
- b) Se deben otorgar sin ningún paternalismo.
- c) Se deben proporcionar buscando el perfeccionamiento y el beneficio del trabajador que redundará positivamente en la organización y la sociedad.
- d) El personal debe decidir si las acepta o las rechaza.

#### Definiciones.

**Servicios.**- Son todas aquellas actividades, costeadas por la organización, que proporcionan ayuda o beneficio de índole material o social al personal.

**Prestaciones.**- Aportaciones financieras con las cuales la organización incrementa el monto de sueldos y salarios percibidos por el personal.

#### Clasificación.

Por la diversidad de los servicios y prestaciones, su clasificación

depende de varios aspectos, a continuación se citan los grupos más comunes:

Por su representación.- Se basa en lo que significa el beneficio de las prestaciones, que estas a su vez se clasifican en: económicas y de servicios.

Las económicas están formadas por beneficios tendientes a incrementar el poder adquisitivo de los sueldos y salarios del personal.

Las de servicios están encaminadas a proporcionar al personal la superación y bienestar, físico, social, moral y cultural que necesitan.

Por su origen.- Se clasifican en las otorgadas por la ley y en las otorgadas por las instituciones.

1) De las otorgadas por la ley enunciaremos únicamente las leyes que otorgan las prestaciones y servicios que son consideradas legales:

- A) LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO
- B) LA LEY DEL INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL - - -  
(I.M.S.S.)
- C) LA LEY DEL INSTITUTO DE SEGURIDAD Y SERVICIOS SOCIALES  
DE LOS TRABAJADORES DEL ESTADO (ISSSTE)



**D) LA LEY GENERAL DE INSTITUCIONES DE CREDITO Y ORGANIZACIONES AUXILIARES .**

**2) Las otorgadas por las organizaciones son todas aquellas que - en forma adicional, y con más frecuencia que la ley, se conceden a los-trabajadores:**

- a) Préstamos personales .
- b) Anticipos de sueldos .
- c) Anticipos de gratificación .
- d) Caja de ahorros .
- e) Ayuda para transporte .
- f) Compensaciones por salarios insuficientes .
- g) Pago de becas .
- h) Pago de colegiaturas para los hijos de los empleados .
- i) Más de 15 días de vacaciones pagadas .
- j) Liquidaciones por retiro voluntario .
- k) Premios por razones diversas como concursos , sugerencias, antigüedad, etcétera .
- l) Dote matrimonial .
- m) Ayuda por nacimiento de los hijos .
- n) Gratificación .

- n) Pensiones.
- o) Seguro de vida.
- p) Seguro de hospitalización y gastos médicos.
- q) Pago de salarios completos en caso de incapacidad.
- r) Compensación de salario por cambio de localidad

Prestaciones indirectas que otorgan las instituciones a sus empleados.

- a) Tiendas.
- b) Despensas.
- c) Disfrute de vacaciones en casos especiales, (puentes)
- d) Servicio de comedor.
- e) Concursos diversos, higiene y seguridad, puntualidad, etcétera.
- f) Descuento en compra de artículos de la empresa.
- g) Ayuda para deportes.
- h) Servicio de transporte.
- i) Consejería personal.
- j) Actividades culturales diversas.
- k) Actividades sociales diversas
- l) Facilidades de horario para estudio.

- m) **Compra de bienes por medio de la empresa.**
- n) **Obtención de acciones de la compañía.**
- ñ) **Pago completo de la cuota del IMSS.**
- o) **Permisos con goce de sueldo**
- p) **Afianzamiento del personal.**
- q) **Seguro de automóvil.**
- r) **Disponibilidad del vehículo de la organización.**

- Cap. IV      Los Manuales Administrativos como un Sistema de Infor\_**  
**mación.**
- 4. 1      Introducción de Sistemas**
- 4. 2      Epoca de Sistemas**
- 4. 3      Definición de Sistemas**
- 4. 4      Características de Sistemas**
- 4. 5      Clasificación de Sistemas**
- 4. 6      Introducción de Sistemas de Información**
- 4. 7      Definición de Sistemas de Información**
- 4. 8      Objetivo del Sistema de Información**
- 4. 9      Requisitos del Sistema de Información**
- 4.10      Función del Sistema de Información**
- 4.11      Principales Sistemas de Información en una Organiza - -**  
**ción.**
- 4.11.1      Sistemas de Información de Recursos Humanos.**
- 4.11.2      Tendencia de la Automatización de la Información.**

- 4.12**            **Introducción de Manual Administrativo**
- 4.13**            **Definición de Manual Administrativo**
- 4.14**            **Objetivo de los Manuales Administrativos**
- 4.15**            **Clasificación de los Manuales Administrativos**
  - 4.15.1**        **Por su Contenido**
  - 4.15.2**        **Por su Aplicación**
- 4.16**            **Contenido de los Manuales Administrativos**
- 4.17**            **Los Manuales Administrativos como un Sistema de Información**
  - 4.17.1**        **Cuadro Comparativo de Características**
  - 4.17.2**        **Cuadro Comparativo de Clasificación**
  - 4.17.3**        **Cuadro Comparativo de Objetivos**
  - 4.17.4**        **Cuadro Comparativo de Definiciones**

## INTRODUCCION

La finalidad de este capítulo, es proporcionar una visión de la importancia que tiene el enfoque de sistemas para comprender mejor el contexto en donde está ubicada la organización; por lo que en éste mismo, hacemos referencia de los Sistemas de Información y su importancia para la misma. Presentando en una secuencia lógica definición, objetivos, requisitos, función del Sistema de Información y principales sistemas de información que se dan en una organización.

En éste capítulo radica la parte medular de la tesis pues se demuestra que los manuales administrativos cumplen con los requisitos de un Sistema de Información por lo cual lo conceptuamos como tal y para mayor comprensión se presenta al final de este mismo, un cuadro comparativo.

#### 4.1 INTRODUCCION DE SISTEMAS

En la actualidad es indispensable aplicar el enfoque de sistemas, debido a la complejidad de las organizaciones modernas y a los adelantos administrativos, que día con día son más complejos en los Sistemas de Negocios\*. En este trabajo consideramos a la organización como un sistema total de comportamiento, en el que se requiere grupos de gente, cada uno con distintos conocimientos y habilidades que puedan interactuar en todos niveles de la administración a fin de obtener una contribución conjunta para el logro de los objetivos y de la organización.

El enfoque de sistemas tiene en cuenta que todo lo que afecte a un componente o parte de la organización también lo hará con las demás partes, por lo que la razón del sistema es integrar las partes de la organización para formar un todo armonizado.

#### 4.2 EPOCA DE SISTEMAS

A partir de la segunda guerra mundial (1936-1945), se empezaron a mencionar los primeros conceptos de sistemas, por ejemplo: sistemas de defensa, sistemas de recursos humanos, sistemas económicos y sis-

\* Es un sistema compuesto de partes que interactúan con otros -- subsistemas dentro y fuera de los límites de la organización.

temas administrativos.

A partir de la década de 1970 en el proceso administrativo está operando un cambio de transición de técnicas anticuadas, basados en la experiencia o intuición, a una etapa administrativa de problemas mediante el análisis de sistemas.

Según Murdick y Ross la presente década es la década de los sistemas "Epoca de los Sistemas" en la que se considera a la organización como la suma de las partes organizadas recíprocamente y la tarea de la administración, consiste en relacionar esas partes para formar un todo coordinado.

#### 4.3 DEFINICION DE SISTEMAS

"Sistema es un conjunto de acción coordinada que denotan plan, método, orden y concierto".

Johnson, Kast y Rosenzweig.

"Un sistema es un conjunto organizado formado por un todo, en el que cada una de sus partes está conjuntada a través de una ordenación lógica que encadena sus actos a un fin común".

F. Pozo Navarro.



"Sistema es un conjunto de elementos y procedimientos, íntima --  
mente relacionados que tienen como propósito el logro de determinados -  
objetivos".

José Luis Mora y  
Enzo Molino.

"Sistema es un complejo de entidades relacionadas entre sí".

Russel Ackoff.

"Sistema es un conjunto de cosas interrelacionadas o interdepen--  
dientes, de tal manera que forman una unidad compleja, un todo compues--  
to de partes dispuestas en forma ordenada según cierto esquema o cierto  
plan".

Koontz y O' Donell.

"Un sistema es una serie de elementos que forman una actividad o  
un procedimiento o plan de procesamiento que buscan una meta o metas -  
comunes mediante la manipulación de datos, energía o materia en una re--  
ferencia de tiempo para proporcionar información, energía o materia".

Robert Murdick y  
Joel L. Ross.

#### 4. 4 CARACTERISTICAS DE SISTEMAS

Estabilidad es la cualidad por la cual el sistema permanece en -- funcionamiento, eficaz, frente a las acciones de los factores externos al mismo. Se manifiesta a través de todos aquellos procesos por los cua-- les la situación material o energética del sistema se mantiene constante.

Adaptabilidad es la cualidad que debe poseer el sistema mediante la cual es capaz de evolucionar dinámicamente con arreglo a su entorno, de manera que atraviese diferentes estados en los que conserve su eficacia y su orientación al objetivo que constituye su finalidad.

Eficiencia es la cualidad por la que el sistema atiende a su objetivo, sobre la base de una rentabilidad máxima de los componentes que en él intervienen (energía, recursos).

Sinergia es la acción simultánea de las partes separadas, aunque recíprocamente relacionadas, que produce un efecto total mayor que el - de la suma de los efectos considerados independientemente.

#### 4. 5 CLASIFICACION DE SISTEMAS

Para el estudio de los sistemas de negocios y de información, - -  
presentamos la clasificación de sistemas más común: .

##### **Sistemas Conceptuales y Empíricos .**

Conceptuales. Se ocupan de las estructuras teóricas, que pueden o no tener un equivalente en el mundo real por ejemplo: (La teoría económica, la geometría y la teoría de la organización). Las cuales aparecen en los asuntos administrativos prácticos en forma de planes, estructuras de sistemas de contabilidad y clasificaciones de políticas o procedimientos.

Empíricos. Son sistemas concretos de operación, compuestos de gente, materiales, máquinas, energía y otras cosas físicas en la práctica los Sistemas de Información a la Gerencia son empíricos .

##### **Sistemas Naturales y Hechos por el Hombre .**

Naturales. Son muy abundantes en la naturaleza, por ejemplo: toda la ecología de la vida, el sistema solar, etcétera.

Hechos por el Hombre. Se formaron cuando los hombres se reunieron por vez primera en grupos, por ejemplo: una organización de negocios es un sistema que incluye otros sistemas como: producción, conta

bilidad, etcétera.

### **Sistemas Sociales de Hombres y Máquinas y de Máquinas.**

Sistemas Sociales. Dentro de éste se consideran los sistemas -- compuestos de gente, por ejemplo: las organizaciones de negocios, las agencias gubernamentales, los clubes, partidos políticos, etcétera.

Sistemas de Hombres y Máquinas.- La mayor parte de los empíricos quedan dentro de ésta categoría, es difícil pensar en un sistema compuesto tan solo de hombres en el cual, no utilicen equipo.

Sistema de Máquinas. Son sistemas que tendrán que obtener sus propias entradas y mantenerse a sí mismos, algunos generadores de fuerza eléctrica se aproximan a la autosuficiencia y quedan dentro de la categoría de la ficción científica.

### **Sistemas Abiertos y Cerrados.**

Sistema Abierto. Puede identificarse por su pequeña influencia individual en su ambiente y por su retroalimentación de información del ambiente, se caracteriza por la interacción con su medio.

Las organizaciones son sistemas que funcionan dentro de otros -- más grandes por lo tanto son sistemas abiertos, por ejemplo: la merca -

tecnología de una compañía es un sistema que forma parte de otro mayor o sea toda la compañía y a su vez la compañía forma parte de otra mayor.

Sistema Cerrado. No se interrelaciona con su ambiente cualquiera que éste sea, se puede ejemplificar con lo siguiente: la realización de un experimento en un laboratorio para medir elasticidad de un metal, está suponiendo un sistema cerrado de tal naturaleza que se eviten los cambios ambientales que afectarían sus resultados.

#### Sistemas Permanentes y Temporales.

Sistemas Permanentes. - Son los sistemas que resisten un tiempo prolongado con respecto a las operaciones de los seres humanos que hay en el sistema. Se puede citar como ejemplo: nuestro sistema económico el cual está cambiando gradualmente con respecto a nuestros planes para el futuro.

Sistema Temporal. Se diseña especialmente para que tenga una duración específica y luego se disuelva, son de importancia y se llevan a cabo para realizar tareas concretas en los negocios y en las investigaciones.

#### Sistemas Estacionarios y no Estacionarios

Sistemas Estacionarios. Son aquellos cuyas propiedades u opera-

ciones no varían significativamente o bien, solo varían en ciclos repetidos, podemos citar como ejemplo: el funcionamiento de un supermercado, de una escuela secundaria, de una fábrica automática, etcétera.

Sistemas no Estacionarios. Tiene características contrarias al anterior, son propios para desarrollar investigaciones en laboratorios: los experimentos que se realizan con un ser humano es un ejemplo de este tipo de sistemas.

#### 4. 6 INTRODUCCION DE SISTEMAS DE INFORMACION

Los Sistemas de Información proporcionan a la persona que lo requiere, técnicas y modernos métodos para la planeación, la organización, la integración, la dirección y el control de las operaciones en una forma efectiva. Esto se logra a través de la información que es el elemento de conocimiento que hace posible para el que toma la decisión, lo haga sobre bases razonables y no basado en la intuición.

Es de suma importancia para cualquier tipo de organización el flujo de información, el cual se desplaza por canales a través de una red interrelacionada de elementos que funcionan dentro de la misma. Este flujo de información al que hacemos referencia abarca todos los datos sobre operaciones, costos, clientes, competidores o sea todo el ambiente

total de la organización, tanto interno como externo.

Las unidades de flujo de información pueden encontrarse en tan variadas formas, desde la más simple hasta la más compleja. Consideremos información las llamadas telefónicas, memorandas, informes, formularios, entrevistas personales, señales eléctricas, bancos de datos y el uso de computadoras o cualquier otro medio que permita el paso de símbolos intelegibles de una parte a otra del sistema. Estos flujos de información, constituyen un registro constante de la situación de todas las actividades que intervienen en el desarrollo de la organización.

La responsabilidad de la administración consiste en establecer un método apropiado para la selección de los datos fundamentales y críticos del caudal de información y de los medios para captarlos, procesarlos y retroalimentarlos, para ayudar a tomar decisiones más eficientes.

Un sistema de información se desarrolla en respuesta a las necesidades que se tienen de datos exactos, oportunos y significativos, con el fin de realizar la planeación, organización, integración, dirección y control de actividades de la empresa para optimizar su supervivencia y su conocimiento.

El propósito básico del Sistema de Información radica en proporcio

nar información a fin de tomar decisiones y proceder a su coordinación.

#### 4.7 DEFINICION DE SISTEMAS DE INFORMACION

"El proceso total mediante el cual se recopilan, resumen o procesan e informan, datos en bruto, con un énfasis en el informe final a la dirección".

Paul Saunders.

"Un sistema diseñado para proporcionarles a los administradores de una organización los informes que necesitan para estar al corriente de la situación actual y comprender las implicaciones y poder tomar y aplicar las decisiones apropiadas de funcionamiento".

W. Bocchino.

"Los canales de flujo de información que retroalimentan datos de operaciones para análisis, decisiones administrativas y aplicaciones, para poder ejercer control con el fin de que la organización alcance sus objetivos".

W. Bocchino.

"Conjunto de reglas claramente definidas, de prácticas y procedi-



mientos a través de los cuales el personal, el equipo o ambos operan sobre una entrada determinada para generar información, que satisfaga las especificaciones derivadas de las necesidades de determinados individuos".

Administración Pública y Desarrollo.  
Facultad de Ciencias Políticas y Sociales.

"Un sistema orientado hacia la dirección caracterizado por elementos de información estructurados en una base de datos que sirve los requerimientos de información de la política y de la dirección operante".

Administración Pública y Desarrollo.  
Facultad de Ciencias Políticas y Sociales.

#### 4.8 OBJETIVO DEL SISTEMA DE INFORMACION

El Sistema de Información fundamentalmente trata de:

a) Proveer a la dirección y a todos los niveles de la organización, de los resultados de las actividades realizadas, así como los factores internos y externos que afecten el funcionamiento de la misma.

b) Crear las fuentes mediante las cuales las decisiones tomadas por la dirección, sean expresadas en diversas formas de información e -

incorporadas a las operaciones de la organización.

c) Coordinar al personal de la organización, a fin de obtener su relación para facilitar el logro de los objetivos.

De acuerdo con esas líneas básicas el objetivo del Sistema de Información queda expresado a través de los siguientes puntos:

1. Elaborar los métodos y desarrollar las técnicas necesarias para adquirir, tratar y transmitir la información, así como desarrollar los procedimientos para su almacenamiento y posterior utilización.

2. Servir de vehículo a las normas y reglas estableciendo medios y cauces para su difusión y conocimiento a todos los niveles, así como para su actualización.

3. Servir de soporte al sistema de planificación elaborando documentos adecuados para hacerla efectiva y trascendente.

4. Localizar las fuentes para recoger la información interna y externa que sea relevante para la vida de la organización transmitiéndola a aquellos que deben incorporarla a las operaciones a través de sus decisiones.

5. Proveer los medios para que la información procedente de

los resultados de la actividad, sea elaborada, de acuerdo con las reglas determinadas al efecto.

6. Proporcionar a los ejecutivos y directivos en forma sistemática y organizada la información a través de los sistemas de control y gestión.

7. Proporcionar una herramienta de ayuda a la planificación y a la toma de decisiones.

8. Lograr la interacción entre los demás sistemas.

#### 4.9 REQUISITOS DEL SISTEMA DE INFORMACION

Todas las organizaciones tienen información almacenada ya sea en la mente del personal, en los registros de contabilidad, en los gabinetes, en los manuales administrativos o en la computadora, no obstante ésta información debe organizarse en forma apropiada para el asunto de que se trate y debe ser capaz de registrarse, almacenarse, recuperarse y exhibirse según se requiera para tomar decisiones.

El Sistema complejo de información requiere del equipo necesario para almacenar, procesar y recuperar la información ya sea a través de las computadoras, que permiten gran almacenaje y rapidez de recuperar-

la información. La utilización de la información, se ha vuelto tan importante como el uso eficaz de los recursos de la organización.

#### 4. 10      FUNCION DEL SISTEMA DE INFORMACION

Proporcionar a los encargados de la toma de decisiones, datos - - oportunos y exactos que les permitan tomar y aplicar las decisiones necesarias para mejorar al máximo las relaciones recíprocas entre los hombres, los materiales, las máquinas y el dinero, con el fin de poder alcanzar eficientemente las metas establecidas por la organización.

#### 4. 11      PRINCIPALES SISTEMAS DE INFORMACION                  EN UNA ORGANIZACION

En casi todas las organizaciones se han desarrollado los siguientes sistemas de información:

- Sistemas financieros
- Sistemas de producción o de operaciones
- Sistemas de mercadotecnia
- Sistemas de recursos humanos y
- Otros sistemas secundarios (proyectos, investigación y desarrollo, etc.)

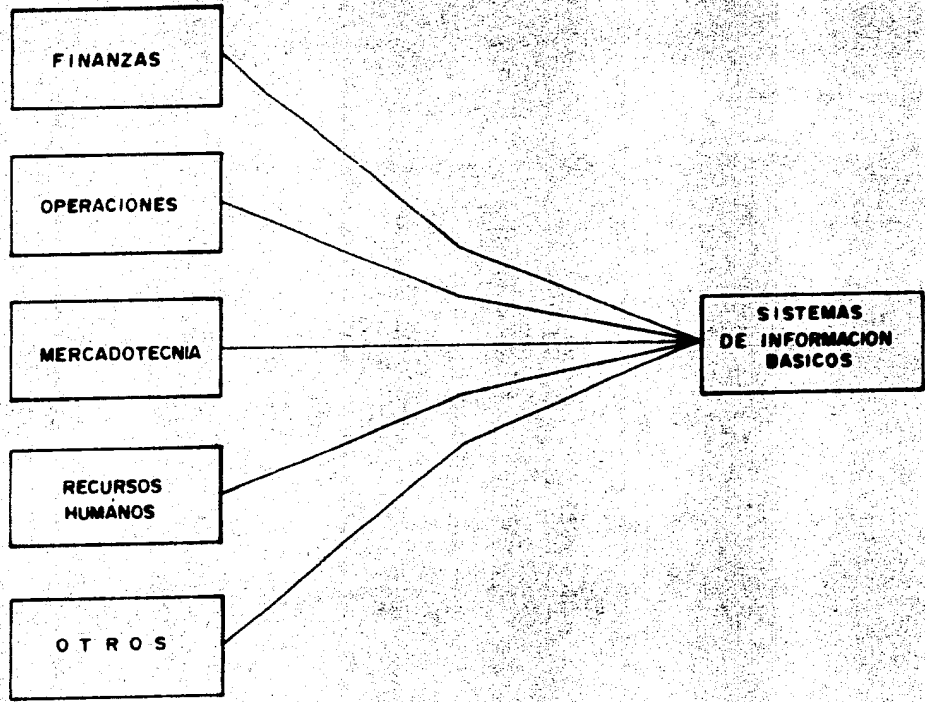
Estos principales sistemas no son separados sino que interactúan y reúnen a los sistemas de la organización con el medio de la información.

#### 4. 11            PRINCIPALES SISTEMAS DE INFORMACION                          EN UNA ORGANIZACION (ANEXO)

En este documento únicamente desarrollaremos el Sistema de Información de Recursos Humanos, ya que es el que nos interesa, éste se ocupa del flujo de información de las personas que prestan sus servicios en la organización y de las futuras necesidades del personal. Este sistema contiene los 10 subsistemas básicos de la función de personal que son: reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación y desarrollo, motivación y compensaciones suplementarias, administración de sueldos y salarios, relaciones laborales, higiene y seguridad y servicios y prestaciones.

El objetivo de la administración de los recursos humanos consiste en dar servicio a los principales sistemas para la eficacia de la organización, por lo que el sistema de información de recursos humanos, debe considerarse como un sistema total que interactúa con los demás principales sistemas de la organización.

**PRINCIPALES SISTEMAS DE INFORMACION**  
**EN UNA ORGANIZACION**



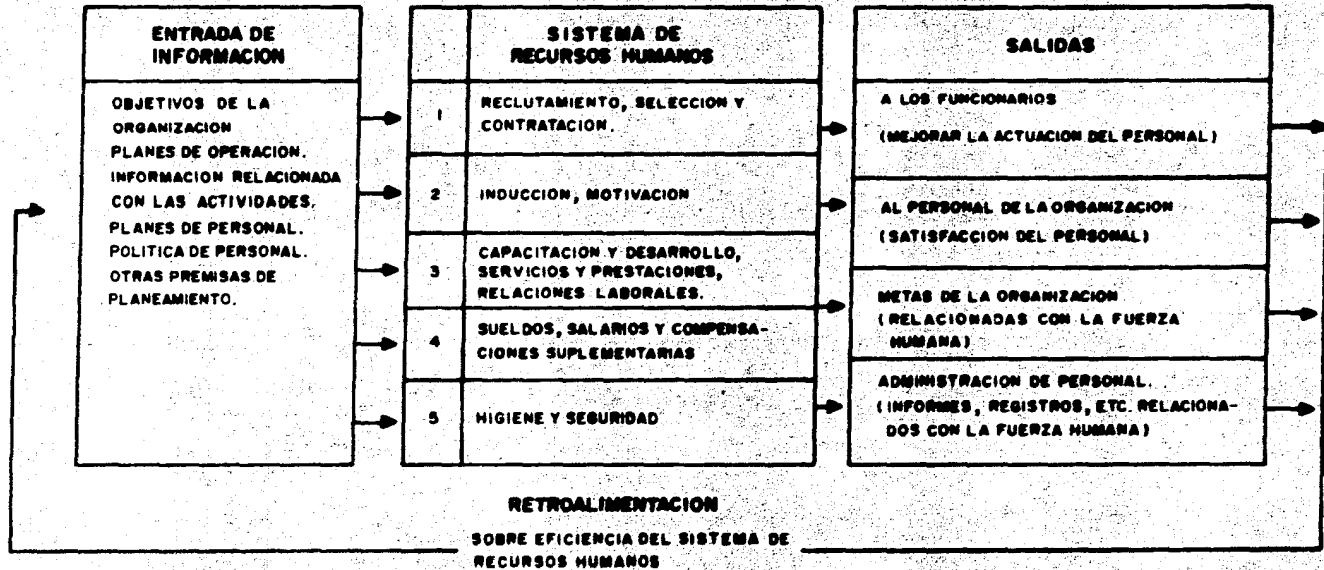
4.11.1 Cuadro de Sistemas de Información  
de Recursos Humanos (Anexo)

4.11.2 Tendencia de la Automatización de la Información

En este trabajo hemos hecho referencia de los sistemas de información por lo que es conveniente mencionar que día a día se está haciendo más necesario el uso del automatismo de la información. Murdick da el siguiente ejemplo: Estima que el 90% del trabajo requerido en cualquier puesto de oficina comprende la búsqueda y obtención de información.

Esto se aplica tanto a las operaciones de contabilidad, mercadotecnia, finanzas, producción e ingeniería, como en los procesos administrativos. Si se piensa en el 90% de las horas hombre y de los salarios destinados al procesamiento de información, podremos ver que la administración requiere de mejorar los conceptos y el diseño de los sistemas de información, y por qué resulta tan importante el automatismo de esa información.

## SISTEMA DE INFORMACION DE RECURSOS HUMANOS





#### 4.12 INTRODUCCION DE MANUAL ADMINISTRATIVO

La eficiencia y oportunidad de las funciones y actividades que realiza una organización, radican en el tipo y manejo de información con que cuenta.

Los manuales administrativos constituyen medios valiosos de información y fueron concebidos dentro del campo de la administración para registrar y transmitir, sin distorsiones, la información referente a la organización y funcionamiento de la misma así como de las sub-unidades internas que la constituyen.

#### 4.13 DEFINICION DE MANUAL ADMINISTRATIVO

"Es un documento que contiene en forma ordenada y sistemática información e instrucciones sobre historia, organización, políticas y procedimientos de una empresa que se consideran necesarias para la mejor ejecución del trabajo".

Miguel Duhalt Krauss.

"Es un registro inscrito de información e instrucciones que conciernen al empleado y pueden ser utilizadas para orientar los esfuerzos del mismo".

George Terry.

"Son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación; permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática, información sobre los antecedentes, atribuciones, organización, objetivos, políticas y/o procedimientos de un organismo administrativo, así como las instrucciones o acuerdos que se consideren necesarios para el mejor desempeño de las labores".

Manuales Administrativos  
Secretaría de la Presidencia.  
Dirección General de Estudios Administrativos.

"Es una guía autorizada de la organización de la empresa, la cual

suele ser instrumento útil para la administración que justifica ampliamente la considerable cantidad de trabajo que contiene su compilación".

Ernest Dale.

"Es un Sistema de Información el cual contiene, los antecedentes, atribuciones, objetivos, políticas, estructura y/o procedimientos de una organización que sirve para orientar, integrar y ubicar a todo el personal de la misma y al personal externo que lo requiera.

Propia.

Esta definición propia ha surgido después de hacer un análisis de todas las definiciones emitidas por los diferentes autores citados anteriormente. Tratamos en ésta de integrar todos los elementos y características del Manual Administrativo. Al mismo tiempo conceptuamos al Manual Administrativo como un Sistema de Información el que ayuda a la toma de decisiones, redundando esto en el beneficio de la administración de los recursos humanos de la organización.

#### 4. 14 OBJETIVO DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS

- Objetivo específico:

Proporcionar ordenada y sistemática información referente a legislación, atribuciones, objetivos, estructura orgánica, funciones, políticas, procedimientos, descripción de puestos, directorio, antecedentes y/o cualquier otra que sea necesaria para el mejor desarrollo de las tareas de la organización, propiciando con esto que existan fuentes de información mediante las cuales los directivos puedan tomar decisiones mas eficientes.

- Objetivos generales:

1. Presentar una visión de conjunto de la estructura orgánica de la dependencia o empresa.
2. Proporcionar información básica para la planeación e implantación de medidas en las reformas administrativas.
3. Precisar las funciones encomendadas a cada unidad administrativa, deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.
4. Coadyuvar a la ejecución eficaz de las labores encomendadas al personal y proporcionar la uniformidad del trabajo.

5. Ser instrumento útil para la orientación o información en general.
6. Permitir el ahorro de tiempo.
7. Servir de medio, de integración y orientación al personal de nuevo ingreso facilitando su incorporación a las distintas unidades.

#### 4.15 CLASIFICACION DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS

Los Manuales Administrativos los clasificaremos atendiendo solamente a los criterios de A) por su contenido y B) por su aplicación.

##### A. Por su contenido:

- A.1 Manual de Historia de la Organización, contiene la información referente a los antecedentes, fundación y crecimiento, objetivos, logros y la administración de la empresa a la que se pertenece, logrando con ello la satisfacción del empleado al sentirse identificado con la misma.
- A.2 Manual de Organización, contiene información referente al directorio, los antecedentes, la legislación, las atribuciones, las estructuras y las funciones de las unidades administrati-

vas que integran el organismo y la descripción de los puestos, los niveles jerárquicos, los grados de autoridad y responsabilidad, los canales de comunicación y coordinación, así como los organogramas que describen en forma gráfica la estructura de la organización.

**A.3 Manual de Políticas**, son los que integran las normas dictadas por los superiores de la unidad, que indican los límites dentro de los cuales han de realizarse las actividades de las distintas áreas.

**A.4 Manual de Procedimientos**, contar con la metodología adecuada para desempeñar con eficiencia el trabajo, tomando en cuenta la división del mismo. Presenta por escrito, la secuencia a seguir para ejecutar, una actividad, describiendo las distintas operaciones de que se compone el proceso, señalando, quién, cómo, dónde, cuándo, y para qué han de realizarse, señalando además los departamentos que intervienen, precisando su responsabilidad y participación, contiene flujos, diagramas, escritos y gráficas, así como información y ejemplos de formas y documentos necesarios.

**A.5 Manual de Contenido Múltiple**, por razones de unidad en cuan

to a integrar los diferentes manuales de una empresa en un to do, para comprender mejor las finalidades de los mismos, se integran éstos, con la información de dos o más de los tipos antes mencionados cuyo contenido no puede quedar en uno solo.

**B. Por su aplicación:**

El Sector Público con su objetivo de servicio y el Sector Privado con el económico, utilizan una clasificación distinta de los Manuales Administrativos.

**B.1 En el sector público se dividen en:**

**B.1.1 Macro-administrativos y**

**B.1.2 Micro-administrativos**

**B.1.1 Macro-Administrativos.** Los que se refieren al Sector Público en su conjunto, que involucren a varias entidades, ejemplo: El Manual de Organización del Gobierno Federal.

**B.1.2 Micro-Administrativo.** Se refieren a una sola entidad, refiriéndose a toda ella en forma global o a alguna o algunas de las subunidades administrativas que la con

forman.

**Ejemplo: Los Manuales de Organización que debe elaborar cada dependencia de acuerdo con la Ley de Secretarías.**

**B.2 El Sector Privado lo hace de acuerdo a las funciones de sus departamentos de:**

**B.2.1 Ventas**

**B.2.2 Producción**

**B.2.3 Finanzas**

**B.2.4 Personal**

**B.2.5 Otras funciones**

**B.2.6 Generales**

**B.2.1 Manual de Ventas, deben contener el adiestramiento y políticas que siga la organización, en cuanto a comercialización de sus productos en el mercado.**

**B.2.2 Manual de Producción, contiene las políticas necesarias, para coordinar el control de la producción, fabricación, operaciones, inspección de los procesos, así como del personal de Ingeniería.**

**B.2.3 Manual de Finanzas, contiene instrucciones detalladas**



das, específica a todas aquellas personas que tienen acceso a los bienes de la organización la comprensión de sus deberes.

**B.2.4 Manual de Personal**, son también llamados de relaciones industriales, de empleado o de empleo, cuyo contenido estriba en las técnicas para la administración de personal utilizadas en las organizaciones.

**B.2.5 Manual de Otras Funciones**, en todas las organizaciones existen otras áreas de actividad o funciones específicas como: Relaciones Públicas Externas, servicios administrativos, compras, que sirven de asesoramiento o apoyo a los departamentos de ventas, producción, finanzas, administración de personal, etc. Esto ha creado la necesidad de que se elaboren manuales que contengan políticas y procedimientos que sirvan de guía.

**B.2.6 Manuales Generales**, es un manual que no solo trata un área sino que aborda 2 o más áreas específicas como pueden ser las políticas generales de organización de toda la empresa.

#### 4.16 CONTENIDO DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS

El contenido de los manuales administrativos, en base a la clasificación de por su contenido, están estructurados de la siguiente manera:

**a) Manual de Historia**

- a) Índice o Contenido
- b) Prólogo y/o introducción
- c) Tema.

**b) Manual de Organización**

- a) Índice o Contenido
- b) Prólogo y/o introducción
- c) Antecedentes históricos
- d) Legislación o base legal
- e) Atribuciones
- f) Estructura orgánica
- g) Funciones
- h) Organograma
- i) Descripción de puesto
- j) Catálogo de formas
- k) Glosario de términos.

**c) Manual de Políticas**

- a) Índice o Contenido
- b) Prólogo y/o introducción
- c) Estructura orgánica
- d) Normas o políticas.

**d) Manual de Procedimientos**

**a) Índice o Contenido**

**b) Prólogo y/o introducción**

**c) Objeto de los procedimientos.**

**d) Areas de aplicación**

**e) Políticas o normas de operación.**

**f) Descripción de las operaciones.**

**g) Formularios o impresos**

**h) Diagrama de flujo.**

- e) Manual de Contenido Múltiple, cualquier manual puede contener material de tipo diverso lo que hace que este tipo de manual no resulte bien definido. La gran mayoría de estos manuales parecen estar diseñados para varios fines.**

4.17 LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS COMO UN SISTEMA DE INFORMACION

4.17.1 Cuadro Comparativo de Características

CARACTERISTICAS DE LOS SISTEMAS	CARACTERISTICAS DE LOS SISTEMAS - DE INFORMACION-MANUALES ADMVOS.	OBSERVACIONES
(1)	(2)	(3)
<p><u>Estabilidad</u> es la cualidad por la cual el sistema permanece en funcionamiento, eficaz, frente a las acciones de los factores externos al mismo. Se manifiesta a través de todos aquellos procesos por los cuales la situación material o energética del sistema se mantiene constante.</p>	<p><u>Estable</u> se considera estable dentro de los límites para lo que fue diseñado, tendrá una duración específica, debido a los constantes cambios en la organización, por lo que debe ser constantemente actualizado.</p>	<p>Analizando las características de los sistemas y de los sistemas de información-manuales administrativos, podemos observar que reúnen las mismas características, por lo que sustentamos que los manuales administrativos se pueden concebir como un sistema de información como se podrá apreciar en la columna (2)</p>
<p><u>Adaptabilidad</u> es la cualidad que debe poseer el sistema mediante la cual es capaz de evolucionar dinámicamente con arreglo a su entorno, de manera que atraviese diferentes estados en los que conserve su eficacia y su orientación al objetivo que constituye su finalidad.</p>	<p><u>Adaptable</u> se consideran dinámicos y hay que tener en cuenta su naturaleza cambiante y en cualquier momento se pueden registrar los cambios que se efectúan.</p>	
<p><u>Eficiencia</u> es la cualidad por la que el sistema atiende a su objetivo, sobre la base de una rentabilidad máxima de los componentes que en él intervienen (energía, recursos).</p>	<p><u>Eficiente</u> suministra información a la organización para tomar eficientes decisiones, lo que contribuye a lograr los objetivos.</p>	
<p><u>Sinergia</u> es la acción simultánea de las partes separadas, aunque recíprocamente relacionadas, que produce un efecto total mayor que el de la suma de los efectos considerados independientemente.</p>	<p><u>Sinergia</u> los manuales administrativos-sistemas de información se diseñan de acuerdo a la necesidad de permitir la "integración" de las partes de la organización.</p>	

LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS COMO UN SISTEMA DE INFORMACION

4.17.2

Cuadro Comparativo de Clasificación

CLASIFICACION DE LOS SISTEMAS	CLASIFICACION DE LOS SISTEMAS DE - INFORMACION- MANUALES ADMINISTRA- TIVOS. DE ACUERDO A LA CLASIFICA- CION DE SISTEMAS.	OBSERVACIONES
(1)	(2)	(3)
<p>1. <u>Conceptuales</u> son los que se ocupan de - las estructuras teóricas, que pueden o no tener un equivalente en el mundo real.</p>	<p>No corresponde a esta clasificación.</p>	<p>Podemos concluir después de ver la interrelación que guardan las - columnas 1 y 2 que se trata de - un sistema que nos proporciona - información referente a asuntos - administrativos de un organismo social en acción, el cual es rea- lizado por el hombre y para su - elaboración se han utilizado má- quinas (no hacemos referencia a</p>
<p><u>Empíricos</u> son sistemas concretos de ope- ración compuestos de gente, materiales, - máquinas, energía y otras cosas físicas.</p>	<p><u>Empíricos</u> al estarnos refiriendo a la - elaboración del Manual Administrativo- Sistema de Información, el cual es un Sistema específico en acción.</p>	<p>un equipo sofisticado como son - las computadoras) se diseñan pa- ra su utilización en el planea- miento y toma de decisiones en - el cual se requiere de la interec- tuación con la organización, el - cual manejará ciertas clases de</p>
<p>2. <u>Naturales</u> son muy abundantes en la natu- raleza, ejemplo: toda la ecología de la vi- da, el sistema solar.</p>	<p>No corresponde a esta clasificación.</p>	<p>problemas en una base más o me- nos de rutina y que suministrará información a la administración - de acuerdo con un programa espe- cífico.</p>
<p><u>Hechos por el hombre</u> se formaron cuando los hombres se reunieron por vez primera en grupos.</p>	<p><u>Hechos por el hombre</u> los hombres - - crean el Manual Administrativo-Sistema de Información al reunirse en una orga- nización y elaborarlo.</p>	
<p>3. <u>Sociales</u> son los sistemas compuestos de gente.</p>	<p>No corresponde a esta clasificación.</p>	
<p><u>De hombres y máquinas</u> es difícil pensar- en un sistema compuesto tan solo de hom- bres, que no utilicen equipos.</p>	<p><u>De hombres y máquinas</u> en este consti- deramos al aspecto humano como ele- mento indispensable para la comunica- ción, información y toma de decisiones, en la cual es necesario el equipo.</p>	

De máquinas son los que tendrán que obtener sus propias entradas y mantenerse a sí mismos.

No corresponden a esta clasificación.

4. Abierto se identifican por su pequeña influencia individual en su ambiente y por su retroalimentación inadecuada de información del ambiente y se caracteriza por la interacción con su medio.

Abierto porque existe la interacción con su medio ambiente es decir con las áreas y los demás sistemas de la organización.

Cerrado no se interrelaciona con su ambiente cualquiera que éste sea.

No corresponden a esta clasificación.

5. Permanente son los que resisten un tiempo prolongado con respecto a las operaciones de los seres humanos que hay en el sistema.

No corresponden a esta clasificación.

Temporal se diseñan para que tengan una duración específica y luego se disuelven, se llevan a cabo para realizar tareas concretas.

Temporal debido a que existen múltiples cambios en la organización es necesario que se estén revisando constantemente formal e informalmente.

6. Estacionario son aquellos cuyas propiedades u operaciones no varían significativamente o bien, solo varían en ciclos repetidos.

Estacionario no varía significativamente, solamente cuando se registra un movimiento en la organización y requiere de la actualización.

No estacionario tiene características contrarias al anterior.

No corresponden a esta clasificación.

LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS COMO UN SISTEMA DE INFORMACION

4.17.3 Cuadro Comparativo de Objetivos

<u>Sistemas de Información</u>	<u>Manuales Administrativos</u>	<u>Observaciones</u>
<p>1. Proveer a la Dirección, y a todos los niveles de la organización información de los resultados de las actividades -- realizadas, así como los factores internos y externos que afecten el funcionamiento de la misma.</p> <p>2. Crear las fuentes mediante las cuales las decisiones tomadas por la Dirección sean expresadas en diversas formas de información e incorporadas a las operaciones de la organización.</p> <p>3. Coordinar al personal de la organización a fin de obtener su interrelación para facilitar el logro de los objetivos.</p> <p>a) Elaborar los métodos y desarrollar las técnicas necesarias para adquirir, tratar y transmitir la información, así como desarrollar los procedimientos para su almacenamiento y posterior utilización.</p> <p>b) Servir de vehículo a las normas y reglas estableciendo medios y cauces para su difusión y conocimiento a todos los niveles, así como para su actualización.</p> <p>c) Servir de soporte al sistema de planificación elaborando documentos adecuados para hacerla efectiva y trascendente.</p>	<p>Proporcionar ordenada y sistemática información referente a legislación, atribuciones, objetivos, estructura orgánica, funciones, políticas, procedimientos, descripción de puestos, directorio, antecedentes y/o cualquier otra que sea necesaria para el mejor desarrollo de las tareas de la organización. - Propiciando con esto que existan fuentes de información mediante las cuales los directivos puedan tomar decisiones más eficientes.</p> <p>a) Precisar las funciones encomendadas a cada unidad administrativa, designar responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.</p> <p>b) Coadyuvar a la ejecución eficaz de las labores encomendadas al personal y proporcionar la uniformidad del trabajo.</p> <p>c) Permitir el ahorro de tiempo.</p> <p>d) Presentar una visión de conjunto de la estructura orgánica de la dependencia o empresa.</p> <p>e) Proporcionar información básica para la planeación e implantación de medidas en las reformas administrativas.</p> <p>f) Servir de medio, de integración y orientación al personal de nuevo ingreso facilitando su incorporación a las distintas unidades.</p>	<p>En una organización para que se lleven a cabo las funciones administrativas, es necesario el flujo de información para que los que toman las decisiones, lo hagan en una forma eficiente, por lo que los Sistemas de Información a través de los manuales administrativos proporcionan información ordenada y sistemática de la organización y su funcionamiento, a los directivos y al personal externo que lo requiera.</p> <p>Como podemos analizar el Manual Administrativo cumple con la principal función del Sistema de Información que es el de proporcionar a los encargados de la toma de decisiones, datos oportunos y exactos que les permitan tomar y aplicar las decisiones necesarias para mejorar al máximo las relaciones recíprocas entre los hombres, los materiales, las máquinas y el dinero con el fin de poder alcanzar más eficientemente las metas establecidas por la organización. Resaltamos la importancia que tienen los Manuales Administrativos para la Administración de los Recursos Humanos de la organización.</p>

- d) Localizar las fuentes para recoger - la información interna y externa que sea relevante para la vida de la em presa transmitiéndola a aquellos que deben incorporarla a las operaciones a través de sus decisiones.
- e) Crear los mecanismos adecuados pa ra que la información procedente de los resultados de la actividad reali zada sea elaborada de acuerdo con las reglas establecidas.
- g) Ser instrumento útil para la orienta - ción o información general.



LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS COMO UN SISTEMA DE INFORMACION

4.17.4 Quadro Comparativo de Definiciones

<u>Sistemas de Información</u>	<u>Manuales Administrativos (2)</u>	<u>Observaciones (3)</u>
<p>1. El proceso total mediante el cual se recopilan, resumen o procesan e informan datos en bruto con un énfasis en el informe final a la dirección. Paul Sanders.</p> <p>2. Sistema diseñado para proporcionarles a los administradores de una organización los informes que necesitan para estar al corriente de la situación actual y comprender las implicaciones y poder tomar y aplicar las decisiones apropiadas de funcionamiento. W. Bocchino.</p> <p>3. Los canales de flujo de información que retroalimentan datos de operaciones para análisis, decisiones administrativas y aplicaciones, para poder ejercer control, con el fin de que la organización alcance sus objetivos. W. Bocchino.</p>	<p>1. Es un documento que contiene en forma ordenada y sistemática información e instrucciones sobre historia, organización, políticas y procedimientos de una empresa que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo. Miguel Duhalt Krauss.</p> <p>2. Es un registro inscrito de información e instrucciones que conciernen al empleado y pueden ser utilizadas para orientar los esfuerzos del mismo. George Terry.</p> <p>3. Son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación; permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática información sobre los antecedentes, atribuciones, organización, objetivos, políticas y/o procedimientos de un organismo administrativo, así como las instrucciones o acuerdos que se consideran necesarios para el mejor desempeño de sus labores. Manuales Admvs. Secretaría de la Presidencia.</p>	<p>Encontramos en estas definiciones (columnas 1 y 2), que contienen elementos similares de los que podemos mencionar como importantes y comunes que los Manuales Administrativos - Sistemas de Información proporcionan en forma ordenada y sistemática información, acceso rápido y ahorro de tiempo. Así como también proporcionan a los funcionarios y empleados el marco de referencia de la organización e información detallada de los procedimientos de trabajo, niveles jerárquicos de autoridad, objetivos y políticas de la misma.</p>

Definiciones

4. Conjunto de reglas claramente definidas, de prácticas y procedimientos a través de los cuales el personal, el equipo o ambos operan sobre una entrada determinada para generar información que satisfaga las especificaciones derivadas de las necesidades de determinados individuos.  
Admón. Pública y desarrollo. F. Ciencias Políticas.
5. Un sistema orientado hacia la dirección caracterizado por elementos de información estructurados en una base de datos que sirve los requerimientos de información de la política y de la dirección operante.  
Admón. Pública y Desarrollo. Fac. de Ciencias Políticas.

Manuales Administrativos

4. Es una guía autorizada de la organización de la empresa, el cual suele ser instrumento útil para la administración que justifica ampliamente la considerable cantidad de trabajo que contiene su compilación.  
Ernest Dale.
5. Es un sistema de información el cual contiene los antecedentes, atribuciones, objetivos, políticas, estructura y/o procedimientos de una organización que sirve para orientar, integrar y ubicar a todo el personal de la misma y al personal externo que lo requiera.  
Propia.

Observaciones

## **Cap. V**

- 5.1            Introducción**
- 5.2            Definición de Manual de Organización**
- 5.3            Objetivo del Manual de Organización**
- 5.4            Clasificación del Manual de Organización**
- 5.5            Contenido del Manual de Organización**
- 5.6            Ventajas y Desventajas del Manual de Organización.**

## 5.1 INTRODUCCION

De los manuales administrativos que hemos enumerado en el capítulo anterior, nos inclinamos por desarrollar en nuestro caso práctico el Manual de Organización, ya que debido al creciente volumen de operaciones, el incremento de personal, la adopción de técnicas modernas y la complejidad de las organizaciones, se hace imprescindible el uso de sistemas de información como el Manual de Organización, que facilita el cumplimiento de las funciones, la desconcentración de las actividades, la participación adecuada del elemento humano y el logro eficiente de los objetivos de la organización.

En este capítulo realizamos un resumen sobre las definiciones que diferentes autores dan al Manual de Organización. Asimismo detallamos el objetivo, mencionamos su clasificación y realizamos una descripción de la estructura o contenido de los manuales de organización, incluyendo sus ventajas y desventajas.

## 5.2 DEFINICIONES DE MANUAL DE ORGANIZACION.

"El Manual de Organización es el que se compone de los organigramas, la descripción de los puestos ejecutivos para todos o para gran parte de los individuos de la empresa".

William H. Newman.

"Los Manuales de Organización exponen con detalle la estructura de la empresa y señalan los puestos y la relación que existe entre ellos, explican la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad, las funciones y actividades de los órganos de las empresas y en general, contienen gráficas de organización, descripción de trabajo y cartas de límite de autoridad".

Miguel Duhalt Krauss.

"Los Manuales de Organización contienen información detallada referente al directorio, los antecedentes, la legislación, las atribuciones, las estructuras, las funciones de las unidades administrativas que integran al organismo y la descripción de los puestos, cuando el manual se refiera a una unidad administrativa en particular, los niveles jerárquicos, los grados de autoridad y responsabilidad, los canales de comunicación y de coordinación, así como los organigramas que

describen en forma gráfica la estructura de organización".

Secretaría de la Presidencia.  
Dirección General de Estudios Administrativos.

### 5.3 OBJETIVO DEL MANUAL DE ORGANIZACION.

Servir como medio de comunicación y coordinación que permita - registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática, la información - del organismo administrativo a las unidades que lo requieran. Asimismo permite al público y a quienes laboran en las distintas organizaciones un conocimiento de la organización y su funcionamiento.

### 5.4 CLASIFICACION DEL MANUAL DE ORGANIZACION.

Los manuales de organización se clasifican en manuales de organización generales y manuales de organización departamentales.

Los manuales de organización generales incluyen a toda la empresa y contienen capítulos referentes a la historia de la empresa, políticas de organización, así como políticas generales o departamentales; todo esto de acuerdo a la naturaleza del manual.

Con respecto a los manuales de organización departamentales, - como su nombre lo indica, sólo se refieren a un departamento en particular o bien a una función específica.

## 5.5 CONTENIDO DEL MANUAL DE ORGANIZACION.

El Manual de Organización contiene los siguientes puntos:

### Identificación

Es indispensable para conocer los datos que nos ubicarán con respecto al área a que se refiere, y las características que contendrá al inicio como son; el nombre oficial del organismo a que se refiere, el título y el tipo de manual, es decir, si es general o específico, los niveles jerárquicos que existen, el lugar y la fecha en que se elabora, las unidades responsables de la elaboración y la cantidad de ejemplares impresos.

### Indice

En este punto se presentará una relación de los capítulos que contendrá dicho manual.

### Prólogo

Es una explicación sintetizada del contenido del documento, y de los propósitos que se pretenden cumplir a través de él. Además es recomendable que contenga un mensaje de la más alta autoridad del área a que se refiere el manual.

### Directorio

Es una relación de los funcionarios principales, así como de los -



cargos que ocupan en la organización.

### Antecedentes Históricos

Breve descripción de las razones o causas que dieron origen a la entidad, y mención de la información sobresaliente en su desarrollo y evolución.

### Legislación o Base Legal

Es una relación, de los títulos de los ordenamientos jurídicos en los cuales se basan las atribuciones de la organización o de las unidades administrativas comprendidas en ella.

Se recomienda que las disposiciones jurídicas tengan el siguiente orden: constitución, tratados, leyes, convenios, reglamentos, decretos, acuerdos o circulares, etc. Debe seguirse el orden cronológico en que fueron expedidos.

### Atribuciones

Es la copia textual de las facultades conferidas conforme a las disposiciones jurídicas que dan base legal a sus actividades. (Se debe señalar la fuente de donde se derivó).

### Estructura Orgánica

Es la descripción detallada y jerárquica de los principales cargos y /o unidades administrativas, así como sus relaciones.

### Funciones

Es el análisis de cada uno de los cargos y/o unidades administrativas. Se recomienda que los títulos que se utilicen sean:

- iguales a los señalados en la estructura orgánica
- que la descripción de funciones siga el orden marcado por la estructura orgánica
- que la descripción de funciones se inicie con un verbo en infinitivo.

### Organigrama

Es la representación gráfica de la estructura orgánica, señalando la posición de las unidades administrativas, las relaciones, los niveles, los canales de comunicación y las líneas de autoridad.

### Descripción de Puestos

En este punto se hace un análisis de ellos y contiene:

- a) La identificación del puesto, con su nombre y ubicación.
- b) La definición del puesto
- c) Las funciones principales
- d) La autoridad y puestos subordinados, y las facultades para decidir sobre algún asunto.
- e) Relaciones de coordinación con otras unidades y puestos.

#### Glosario de Términos

Contendrá las definiciones de los términos técnicos citados en el documento.

5.6 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL MANUAL DE ORGANIZACION.

Ventajas

1. Aclara los objetivos de la entidad y el trabajo durante el proceso de su elaboración.
2. Facilita el entrenamiento del personal actual y de nuevo ingreso en el desempeño de las labores de la entidad.
3. Se evita la duplicidad de labores y con ello se suprimen los posibles puntos de conflicto.
4. Permite conocer los diferentes puestos que existen en la organización.
5. Ayuda a tener un conocimiento de las responsabilidades, autoridades y relaciones, delimitándolas para evitar conflictos.
6. Permite conocer detalladamente las funciones de cada puesto o unidad administrativa.
7. Sirve como una guía, disminuyendo la supervisión.
8. Facilita el reclutamiento y selección de personal.
9. Es un instrumento para orientar e informar al público.

10. Es la guía (documento) indicada oficial (exclusivamente para el sector gobierno) para conocer la estructura de la organización.
11. Sustituye las instrucciones verbales por las escritas.
12. Son una guía para determinar sueldos y salarios.
13. Constituye la información indicada para lograr un adecuado reclutamiento y selección de personal.

#### Desventajas

1. La preparación de un manual es laboriosa y está limitada por el tiempo y el costo.
2. Es necesaria una revisión constante para que se mantenga actualizado.
3. Limita la iniciativa, ya que sus normas deben seguirse al pie de la letra.
4. Muchas veces, por considerarlo un documento confidencial, permanece bajo llave, impidiendo así su difusión.
5. No es aplicable a empresas pequeñas por carecer éstas de un departamento especializado.

6. Los cambios constantes hacen que la información contenida en los manuales sea obsoleta de un día para otro.

**Cap. VI. Caso Práctico.**

**6.1 Manual de Organización de la Subdirección de Recursos Humanos de un Departamento Administrativo.**

**DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO**

**DEPENDENCIA DIRECCION GENERAL DE ADMINISTRACION**  
**SUBDIRECCION DE RECURSOS HUMANOS**

**MANUAL DE ORGANIZACION**

**I N D I C E**

	Pág.
PROLOGO .....	2
DIRECTORIO .....	3
ANTECEDENTES HISTORICOS .....	7
LEGISLACION O BASE LEGAL .....	13
ATRIBUCIONES .....	15
ESTRUCTURA ORGANICA .....	19
FUNCIONES .....	21
ORGANOGRAMA .....	33
DESCRIPCION DE PUESTOS .....	36
GLOSARIO DE TERMINOS .....	136

Fecha de Publicación

1979

Elaboró

Revisó

Autorizo

Foja No. \_\_\_\_\_

De:  
Pág.



**DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO**

DEPENDENCIA Dirección General de Administración  
Subdirección de Recursos Humanos

**MANUAL DE ORGANIZACION**

PROLOGO

Fecha de Impresión Agosto 1970	Elaboró A.S.	Revisó I.F.	Autorizó R.V.	Folio No. _____ de: _____ Pag. 1
-----------------------------------	-----------------	----------------	------------------	--

## DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

DEPENDENCIA Dirección General de Administración  
Subdirección de Recursos Humanos

### MANUAL DE ORGANIZACION

#### P R O L O G O

La Subdirección de Recursos Humanos del Departamento de Pesca, fue creada con el ánimo de contar con un área especializada que permita llevar a cabo una administración racional de los recursos humanos con que cuenta dicha organización.

Se pretende mostrar con este trabajo las áreas que integran la Subdirección, así como sus funciones y responsabilidades; ya que en la medida en que sean comprendidas, se facilitará el cumplimiento de los objetivos. Este Manual de Organización será instrumento indispensable para todas aquellas personas cuya gestión implica el tener bajo su responsabilidad un equipo de trabajo, o un trabajo a realizar en el cual su desarrollo y efectividad dependerá, en mucho del cumplimiento específico de las funciones, objetivos, políticas y descripciones de puesto contenidos en este manual.

Fecha de Publicación

Agosto 1979

Elaboró

A.S.

Revisó

I.F.

Autorizo

R.V.

Hoja No. 1

De: 1

Pág. 2

**DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO**

DEPENDENCIA Dirección General de Administración  
Subdirección de Recursos Humanos

**MANUAL DE ORGANIZACION**

DIRECTORIO

Fecha de Publicación

1979

Elaboró

Revisó

Autorizo

Hoja No. \_\_\_\_\_

De: \_\_\_\_\_

Pág. \_\_\_\_\_

## DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

DEPENDENCIA Dirección General de Administración  
Subdirección de Recursos Humanos

### MANUAL DE ORGANIZACION

#### DIRECTORIO

EXT.    TEL. DIRECTO

No. Conmutador  
566-12-39

Subdirección de Recursos Humanos

Av. Alvaro Obregón No. 269

125

524-80-42

3er. Piso

México 7, D. F.

Subdirector:

Lic. Juan Antonio Escobar Tagle

524-80-43

Secretario Particular:

Lic. Jorge Román Varela

524-80-44

Secretarias:

Srita. Adelaida Martínez Fragoso

524-80-42

Srita. Ma. Luisa Anaya Treviño

524-80-43

Oficina de Análisis y Evaluación

Av. Alvaro Obregón No. 259

4o. Piso

México 7, D.F.

Fecha de Publicación

Agosto 1979

Elaboró

A.S.

Revisó

I.F.

Autorizó

R.V.

Foja No. 1

Ed. 3

Pág. 3

## DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

DEPENDENCIA Dirección General de Administración  
Subdirección de Recursos Humanos

### MANUAL DE ORGANIZACION

	<u>EXT.</u>	<u>TEL. DIRECTO</u>
<b>Jefe de la Oficina:</b>		
Lic. Jacobo Salazar Vázquez		524-79-45 524-79-47

**Secretaria:**

Srita. Gabriela Esparza Corro		524-79-48 524-79-47
-------------------------------	--	------------------------

#### Oficina de Personal

Av. Alvaro Obregón No. 269

3er. Piso

México 7, D. F.

**Jefe de la Oficina:**

Sra. Graciela Lara Ocampo	122 123	524-80-45
---------------------------	------------	-----------

**Secretaria:**

Srita. Elena Robles Z.

#### Oficina de Capacitación y Desarrollo

Av. Alvaro Obregón No. 259

5o. Piso

México 7, D. F.

Fecha de Publicación

Agosto 1979

Elaboró

A.S.

Revisó

I.F.

Autorizo

R.V.

Foja No. 2

Ce: 3

Pág. 4

## DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

DEPENDENCIA Dirección General de Administración  
Subdirección de Recursos Humanos

### MANUAL DE ORGANIZACION

	<u>EXT.</u>	<u>DIRECTO</u>
<b>Jefe de la Oficina:</b>		
Lic. Arsenio Zepeda Galván		524-79-47 524-79-48
<b>Secretaria:</b>		
Srita. Gabriela López Araiza	—	524-79-47 524-79-48
<u>Oficina de Servicios Sociales</u>		
Av. Alvaro Obregón No. 259		
6o. Piso		
México 7, D.F.		
<b>Jefe de la Oficina:</b>		
Lic. Roberto Esparza Velasco		524-79-48 524-79-53
<b>Secretaria:</b>		
Srita. Marcela Gutiérrez Padilla		524-79-48 524-79-53

Fecha de Publicación

Agosto

1979

Elaboró

A.S.

Revisó

I.F.

Autorizo

R.V.

Hoja No. 3

De: 3

Pág. 5

**DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO**

DEPENDENCIA Dirección General de Administración  
Subdirección de Recursos Humanos

**MANUAL DE ORGANIZACION**

**ANTECEDENTES HISTORICOS**

Fecha de Publicación

Agosto 1979

Elaboró

A.S.

Revisó

I.P.

Autoriza

R.V.

Hoja No. \_\_\_\_\_

De:  
Pag. 6

## DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

DEPENDENCIA Dirección General de Administración  
Subdirección de Recursos Humanos

### MANUAL DE ORGANIZACION

#### ANTECEDENTES DEL DEPARTAMENTO DE PESCA.

La actividad pesquera en nuestro país ha sido desarrollada desde la antigüedad en litorales, lagos y ríos, siendo ejecutada en sus inicios por pescadores indígenas los que utilizaban para la pesca artefactos primitivos como redes de mano, arpones, cañas con anzuelos, etc.. Sin embargo nosotros haremos un esbozo de los antecedentes a la creación del Departamento de Pesca a partir de la Revolución Mexicana. En diciembre de 1917 se creó la Secretaría de Agricultura y Fomento, un nuevo aspecto tuvo lugar, pues a partir de entonces las disposiciones gubernamentales, para esta actividad se incrementaron y se le dió más importancia, ya que estas disposiciones fueron permitiendo que la explotación de los recursos pesqueros nacionales fuera hecha por mexicanos nulificando así los privilegios otorgados al extranjero.

Esta actividad pesquera tomó un nuevo cauce el 31 de diciembre de 1934, fecha en que el Presidente Lázaro Cárdenas creó el Departamento Forestal de Caza y Pesca, que duró hasta el 30 de diciembre de 1939, en que las cuestiones de pesca se incorporaron al recién creado Departamento de Marina, mismo que tomó el rango de Secretaría bajo el régimen del General Avila Camacho el 31 de Diciembre de 1940. Para cumplir con todas estas funciones y específicamente

Fecha de Publicación

Agosto

1979

Elaboró

A.S.

Revisó

I.F.

Autorizó

R.V.

Hoja No. 1

De: 5

Pág. 7



## DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

DEPENDENCIA Dirección General de Administración  
Subdirección de Recursos Humanos

### MANUAL DE ORGANIZACION

las correspondientes al ramo que estamos tratando, en la Secretaría de Marina se creó la Dirección General de Pesca e Industrias Conexas.

Más tarde, el Presidente Avila Camacho, en enero de 1940 señaló la necesidad de crear una Marina Mercante, que permitiera a los mexicanos disfrutar de todas las riquezas del mar y de los litorales de nuestro país, para lo que se crearon dos astilleros uno en el Golfo de México y otro en el Océano Pacífico.

A partir de este momento, la actividad pesquera tuvo un mayor desarrollo, en virtud de que se incrementó el fomento industrial y la construcción de barcos pesqueros, así como el empleo, de mejores y más intensivos métodos de pesca.

En el régimen de el Lic. Luis Echeverría Alvarez en el año de 1970, se le dió impulso a esta actividad en lo que se refiere a instalaciones portuarias dedicadas a buscar el aprovechamiento racional y diversificado de las especies marinas. Esta acción tomada al iniciarse este régimen, influyó de tal manera que dentro de la Secretaría de Industria y Comercio se creará la Subsecretaría de Pesca, dándole a la actividad pesquera una mas sólida jerarquía.

Fecha de Publicación

Agosto

1979

Elaboró

A.S.

Revisó

I.F.

Autorizo

R.V.

Hoja No. 2

De: 5

Pág. 8

## DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

DEPENDENCIA Dirección General de Administración  
Subdirección de Recursos Humanos

### MANUAL DE ORGANIZACION

En el primer año de Gobierno el Lic. Echeverría dió a conocer los siguientes puntos primordiales:

- La formulación de un programa Nacional Pesquero (1971-1976)
- Con el propósito de abatir costos; se agruparon dentro de un organismo único Productos Pesqueros Mexicanos, S. A. y todas las empresas de participación estatal relacionadas con esta actividad.
- Se establecieron también 2 fábricas de Harina de Pescado.

En resumen, durante el Gobierno del Presidente Luis Echeverría Alvarez, se le dió gran impulso a esta actividad, se formó la Subsecretaría de Pesca, la Organización Productos Pesqueros Mexicanos, se creó un Sistema de Educación y Capacitación a lo largo de los litorales y se estableció el Fideicomiso para el desarrollo de la fauna acuática así como el Instituto Nacional de Pesca.

El primero de enero de 1977 por disposición oficial se agrupan todas las instituciones, subsecretarías, institutos, fideicomisos en usos en un solo organismo encargado de llevar a cabo en una labor coordinada todo lo relacionado a la Pesca con este motivo es creado el Departamento de Pesca a nivel Secretaría. Publicado en el Diario Oficial de la Federación, en virtud de la Ley Orgánica de

Fecha de Publicación

Agosto 1979

Elaboró

A.S.

Revisó

I.F.

Autorizó

R.V.

Hoja No. 3

De 5

Pag. 9

## DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

DEPENDENCIA Dirección General de Administración  
Subdirección de Recursos Humanos

### MANUAL DE ORGANIZACION

la Administración Pública Federal, decretada por el H. Congreso de la Unión y - quien se ha servido darlo a conocer por el Presidente Constitucional de los Estados Unidos Mexicanos, Licenciado José López Portillo.

Así el Departamento de Pesca ha iniciado sus trabajos con el conocimiento de que su organización obedece a tareas emprendidas hace más de una centuria, tiempo que ha conjugado proyectos y realizaciones. El Presidente José López Portillo, ha elevado el rango de este departamento a nivel Secretaría con la seguridad de que con esto le asegura al país un recurso que le pertenece y a la población una dimensión que le es propia.

La creación de este Departamento hace necesario proveerlo de una estructura orgánica funcional, para el desarrollo de las funciones que le fueron asignadas, para esto fue publicado en el Diario Oficial de la Federación del 26 de mayo de 1977 su reglamento interior de trabajo. El cual manifiesta que el jefe del Departamento de Pesca, se auxiliara en el ejercicio de sus atribuciones por Secretarías Generales, Oficialía Mayor, Directores Generales, Subdirectores, Jefes de Oficina, Jefes y Subjefes de Sección y Jefes y Subjefes de Mesa.

Fecha de Publicación  
Agosto

1979

Elaboró  
A.S.

Revisó  
I.F.

Autorizo  
R.V.

Hoja No. 4  
De: 5  
Pag. 10

## DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

DEPENDENCIA Dirección General de Administración  
Subdirección de Recursos Humanos

### MANUAL DE ORGANIZACION

A la Oficialía Mayor le son conferidos la atención y despacho de todos -  
los asuntos de tipo administrativo, la cual se auxiliara de varias direcciones -  
entre las que se encuentra la Dirección General de Administración. Al frente de  
la cual se encuentra un Director General quién a su vez se auxiliara de tres sub  
direcciones: La Subdirección de Recursos Financieros, la Subdirección de Re- -  
cursos Materiales y La Subdirección de Recursos Humanos.

Fecha de Publicación

Ago sto

1979

Elaboró

A.S.

Revisó

I.F.

Autorizo

R.V.

Hoja No. 5

De: 5

Pág. 11

**DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO**

DEPENDENCIA Dirección General de Administración  
Subdirección de Recursos Humanos

**MANUAL DE ORGANIZACION**

LEGISLACION O BASE LEGAL

Fecha de Publicación

Agosto

1979

Elaboró  
A.S.

Revisó  
I.F.

Autorizo  
R.V.

Hoja No. \_\_\_\_\_  
De:  
Pág.

12

## DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

DEPENDENCIA Dirección General de Administración  
Subdirección de Recursos Humanos

### MANUAL DE ORGANIZACION

#### LEGISLACION O BASE LEGAL

#### I LEY FEDERAL DEL TRABAJO

##### APARTADO B

#### II LEY ORGANICA DE LA ADMINISTRACION PUBLICA DEL GOBIERNO FEDERAL

DIARIO OFICIAL - 26 DE DICIEMBRE DE 1976

DIARIO OFICIAL - 1° DE ENERO DE 1977

DIARIO OFICIAL - 17 DE ENERO DE 1977

#### III REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO DEL DEPARTAMENTO DE PESCA

DIARIO OFICIAL - 26 DE MAYO DE 1977.

Fecha de Publicación

Agosto 1979

Elaboró

A.S.

Revisó

IF.

Autorizo

R.V.

Hoja No. 1

De: 13

Pag.

**DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO**

DEPENDENCIA Dirección General de Administración  
Subdirección de Recursos Humanos

**MANUAL DE ORGANIZACIÓN**

**ATRIBUCIONES**

Fecha de Publicación

Agosto

1979

Elaboró

A.S.

Revisó

I.F.

Autorizó

R.V.

Hoja No. \_\_\_\_\_

De:

Pág. 14

## DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

DEPENDENCIA Dirección General de Administración  
Subdirección de Recursos Humanos

### MANUAL DE ORGANIZACION

#### ATRIBUCIONES

ARTICULO 12.- La Dirección General de Administración atenderá el despacho de los siguientes asuntos:

\* I. Realizar los estudios necesarios para la racionalización y mejor aprovechamiento de los recursos materiales y humanos del Departamento y de las entidades paraestatales del sector.

II.- Proporcionar los recursos financieros a las diversas áreas del Departamento, de conformidad con su asignación presupuestal y realizar los trámites necesarios una vez aprobados las ampliaciones, modificaciones y reducciones presupuestales correspondientes.

III.- Establecer, ejecutar y controlar los sistemas y procedimientos de registro de los movimientos contables derivados del ejercicio del presupuesto del Departamento.

IV.- Analizar, proponer y evaluar los sistemas y procedimientos contables de las entidades paraestatales coordinadas por la dependencia.

V.- Coordinar y controlar la correcta aplicación de las partidas del pre

Fecha de Publicación  
Agosto 1979

Elaboró  
A.S.

Revisó  
I.P.

Autorizo  
R.V.

Hoja No.  $\frac{1}{3}$   
De: 15  
Pág. 15



## DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

DEPENDENCIA Dirección General de Administración  
Subdirección de Recursos Humanos

### MANUAL DE ORGANIZACION

supuesto de acuerdo a los reglamentos, criterios y políticas establecidas.

VI.- Recibir, tramitar y controlar los productos y derechos que fije la legislación vigente.

VII.- Levantar el inventario de los recursos materiales del Departamento y supervisar los movimientos, adquisiciones y bajas de mobiliario y equipo de la dependencia.

VIII.- Establecer los procedimientos para adquisición, administración y reutilización de los bienes muebles e inmuebles requeridos por las unidades administrativas del Departamento.

\* IX.- Proporcionar los servicios de apoyo administrativo al Titular del Departamento y sus dependencias.

\* X.- Establecer y aplicar los sistemas administrativos de selección, contratación, capacitación y desarrollo del personal.

\* XI.- Evaluar y aplicar el sistema de estímulos y sanciones al personal de conformidad con la ley y las condiciones Generales de Trabajo.

Fecha de Publicación

Agosto

1979

Elaboró

A.S.

Revisó

I.F.

Autorizo

R.V.

Hoja No. 2

De 3

Pág. 16

**DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO**

DEPENDENCIA Dirección General de Administración  
Subdirección de Recursos Humanos

**MANUAL DE ORGANIZACION**

- \* XII.- Promover y realizar las actividades sociales que permitan el desarrollo integral de los trabajadores y sus familiares; y ..
- \* XIII.- Las demás que le señale el Titular y otras disposiciones legales.

\* Los incisos que están subrayados son las atribuciones que corresponden a la Subdirección de Recursos Humanos.

Fecha de Publicación

Agosto 1979

Elaboró

A.S.

Revisó

I.F.

Autorizo

R.V.

Hoja No. 3

De: 3

Pág. 17

**DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO**

DEPENDENCIA Dirección General de Administración  
Subdirección de Recursos Humanos

**MANUAL DE ORGANIZACION**

**ESTRUCTURA ORGANICA**

Fecha de Publicación  
Agosto

1979

Elaboró  
A.S.

Revisó  
I.F.

Autorizo  
R.V.

H. de No. \_\_\_\_\_  
Ed. FCJ. 18

**DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO**

DEPENDENCIA Dirección General de Administración  
Subdirección de Recursos Humanos

**MANUAL DE ORGANIZACION**

**ESTRUCTURA ORGANICA**

**SUBDIRECCION DE RECURSOS HUMANOS**

- **Oficina de Análisis y Evaluación**
- **Oficina de Personal**
- **Oficina de Capacitación y Desarrollo**
- **Oficina de Servicios Sociales**

Fecha de Publicación  
Agosto 1979

Elaboró  
A.S.

Revisó  
I.F.

Autorizado  
R.V.

Hoja No. 1  
De: 1  
Pág. 19

**DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO**

DEPENDENCIA Dirección General de Administración  
Subdirección de Recursos Humanos

**MANUAL DE ORGANIZACIÓN**

**- FUNCIONES**

Fecha de Publicación

Agosto

1979

Elaboró

A.S.

Revisó

I.F.

Autorizo

R.V.

Hoja No. \_\_\_\_\_

De:

Pág.

20

## DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

DEPENDENCIA Dirección General de Administración  
Subdirección de Recursos Humanos

**SUBDIRECCION DE RECURSOS HUMANOS**

### MANUAL DE ORGANIZACION

#### FUNCIONES

- Planear, coordinar y vigilar los programas de Administración de Recursos Humanos del Departamento de Pesca tendiente a facilitar el logro de los objetivos institucionales de manera eficiente y oportuna.
- Planear y coordinar las actividades necesarias para dotar oportunamente al organismo del personal idóneo en cada una de sus funciones.
- Planear el incremento de conocimientos y habilidades, así como el cambio de actitudes del factor humano de la organización, para que a través de la autorealización y superación constante se logren las metas establecidas.
- Planear los servicios y controles adecuados para administrar los Recursos Humanos.
- Supervisar programas socio-culturales para lograr un desarrollo integral del Departamento, haciendo partícipes en algunos casos a los familiares de éstos.
- Participar en la elaboración del presupuesto anual y el programa de

Fecha de Publicación

Agosto

1979

Elaboro

A.S.

Revisó

I.F.

Autorizo

R.V.

Hoja No. 1

De: 12

Pag. 21

## DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

DEPENDENCIA Dirección General de Administración  
Subdirección de Recursos Humanos

SUBDIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

### MANUAL DE ORGANIZACIÓN

adquisiciones de la Dirección General de Administración.

- Representar al Departamento de Pesca ante la Comisión de Recursos Humanos del Sector Público.
- Realizar las investigaciones y estudios necesarios para poder mandar las directrices de los diferentes programas y actividades de la Subdirección.
- Administrar los medios de comunicación interna para difundir la filosofía y política de la organización.
- Presentar mensualmente informe de actividades a la Dirección General de Administración.
- Asesorar al Director en todas aquellas actividades relativas a la Administración de Recursos Humanos.

Fecha de Publicación

Agosto

1979

Elaboró

A.S.

Revisó

I.F.

Autorizo

R.V.

Hoja No. 2

De: 12

Pag. 22

## DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

DEPENDENCIA Dirección General de Administración  
Subdirección de Recursos Humanos  
OFICINA DE ANALISIS Y EVALUACION

### MANUAL DE ORGANIZACION

#### FUNCIONES:

- Intervenir en la determinación y planeación de las necesidades de los Recursos Humanos que requieran las diferentes Dependencias del Departamento.
- Determinar y mantener contacto con las fuentes de reclutamiento a las cuales acudir para cubrir los puestos que se encuentren vacantes.
- Atraer un número suficiente de candidatos idóneos para los puestos vacantes.
- Seleccionar los candidatos más calificados para que el jefe directo tome la decisión final de contratación.
- Investigar la posición socioeconómica de los candidatos aceptados.
- Determinar si el estado de salud de los candidatos, los hace aptos para desempeñar el puesto.
- Realizar la descripción y análisis de los "puestos tipo".
- Realizar la evaluación de puestos y el tabulador de sueldos y salarios.

Fecha de Publicación

Agosto 1979

Elaboró

A.S.

Revisó

I.F.

Autorizo

R.V.

Hoja No. 3

De: 12

Pág. 23



## DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

DEPENDENCIA Dirección General de Administración  
Subdirección de Recursos Humanos

### OFICINA DE ANALISIS Y EVALUACION

#### **NATURAL DE ORGANIZACION**

- Establecer una adecuada y justa administración de sueldos y salarios.
- Implantar un sistema de evaluación de la actuación del personal y de calificación de méritos.
- Estructurar y controlar los sistemas de incentivos y motivación que se consideren pertinentes.
- Evaluar los factores que conforman las condiciones generales de trabajo que se observan en el Departamento y su impacto en la productividad y la eficiencia.
- Evaluar las actitudes del personal hacia las condiciones generales de trabajo.
- Recomendar las condiciones óptimas de trabajo.
- Levantar y mantener actualizado el inventario de Recursos Humanos.
- Proponer ascensos y promociones.
- Analizar los índices de ausentismo, rotación de personal, accidentes de -

Fecha de Publicación

Agosto

1979

Elaboró

A.S.

Revisó

I.F.

Autorizo

R.V.

Foja No. 4

De: 12

Pág. 24

## DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

DEPENDENCIA Dirección General de Administración  
Subdirección de Recursos Humanos  
OFICINA DE ANALISIS Y EVALUACION

### MANUAL DE ORGANIZACION

- trabajo, etc., para determinar sus causas y proponer medidas correctivas.
- Evaluar la productividad del personal y proponer las medidas pertinentes para incrementarla, motivando al personal.
  - Lograr la adecuación entre el hombre y el puesto de trabajo.
  - Realizar las entrevistas de salida del personal que renuncie al Departamento.
  - Realizar el seguimiento de los planes, programas y actividades que correspondan a esta Oficina.
  - Evaluar continuamente los planes, programas y actividades de esta Oficina, de manera de mantener su control y tomar medidas correctivas.
  - Participar en la elaboración de los planes, programas y presupuesto anual de la Subdirección de Recursos Humanos.
  - Presentar los informes mensuales, anuales y especiales del avance de las actividades desarrolladas por esta Oficina, de acuerdo a los programas previamente establecidos.

Fecha de Publicación

Agosto

1979

Elaboró

A.S.

Revisó

I.F.

Autorizo

R.V.

Hoja No. 5

De 12

Pág. 25

**DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO**

DEPENDENCIA Dirección General de Administración

Subdirección de Recursos Humanos

**OFICINA DE ANALISIS Y EVALUACION**

**MANUAL DE ORGANIZACION**

- Desarrollar todas las actividades que le sean encomendadas por la Dirección General de Administración y la Subdirección de Recursos Humanos.

Fecha de Publicación

Agosto

1979

Elaboró

A.S.

Revisó

I.F.

Autorizo

R.V.

Hoja No. 6

De: 12

Pag. 26

## DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

DEPENDENCIA Dirección General de Administración

Subdirección de Recursos Humanos

**OFICINA DE PERSONAL**

### MANUAL DE ORGANIZACION

- Organizar y dirigir las actividades de control, servicio y trámites de documentación.
- Elaborar las nóminas quincenales de pagos anticipados, lista de raya, honorarios y elementos adicionales.
- Llevar registros de los movimientos del personal.
- Establecer contacto con las Delegaciones Administrativas para el cruce de información.
- Elaborar programas y procedimientos para mejorar la eficiencia administrativa.

Fecha de Publicación

Agosto

1979

Elaboró

A.S.

Revisó

I.F.

Autorizo

R.V.

Hoja No. 7

De: 12

Pag. 27

## DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

DEPENDENCIA Dirección General de Administración  
Subdirección de Recursos Humanos

OFICINA DE CAPACITACION Y DESARROLLO

### MANUAL DE ORGANIZACION

#### FUNCIONES:

- Aprobar y supervisar la planeación y ejecución de las investigaciones necesarias que determinen las necesidades de educación, capacitación y desarrollo del personal del Departamento de Pesca.
- Aprobar y supervisar la elaboración, coordinación y ejecución de los programas de educación, capacitación y desarrollo del personal, así como la integración para esos fines, de los recursos humanos, técnicos, económicos y materiales que demanden dichas actividades.
- Supervisar la evaluación y control de los programas de educación, capacitación y desarrollo de personal así como, las diversas actividades ejecutadas por las diferentes áreas que integran la Oficina.
- Vigilar que se formulen y mantengan actualizados los instrumentos y procedimientos que se apliquen en la investigación, ejecución, evaluación y seguimiento de los diferentes eventos de educación, capacitación y desarrollo de personal.
- Dictar las normas y políticas necesarias para el buen funcionamiento de las áreas a su cargo.

Fecha de Publicación  
Agosto 1979

Elaboró  
A.S.

Revisó  
I.F.

Autorizo  
R.V.

Hoja No. 8  
De: 12  
Pág. 28

## DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

DEPENDENCIA Dirección General de Administración  
Subdirección de Recursos Humanos  
OFICINA DE CAPACITACION Y DESARROLLO

### MANUAL DE ORGANIZACION

- Supervisar que las diferentes áreas: investigación, capacitación y desarrollo realicen sus actividades de acuerdo a los objetivos, funciones y programas ya establecidos.
- Sostener acuerdos con los colaboradores de cada área a fin de tratar asuntos pertinentes, para lograr el buen funcionamiento de ellas.
- Acordar con el Subdirector de Recursos Humanos, todos los asuntos inherentes a la ejecución de los eventos a desarrollar por la Oficina para el cumplimiento de sus objetivos.
- Colaborar en forma permanente con la Subdirección de Recursos Humanos en la formulación y ejecución de los programas de educación, capacitación y desarrollo necesarios.
- Elaborar y proponer anualmente a la Subdirección de Recursos Humanos los planes de trabajo y presupuestos requeridos.
- Otras funciones que le sean encomendadas por la Subdirección de Recursos Humanos.

Fecha de Publicación  
Agosto 1979

Elaboró  
A.S.

Revisó  
I.F.

Autorizo  
R.V.

Hoja No. 9  
De: 12  
Pág. 29

## DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

DEPENDENCIA Dirección General de Administración  
Subdirección de Recursos Humanos  
OFICINA DE SERVICIOS SOCIALES.

### MANUAL DE ORGANIZACION

#### FUNCIONES:

- Llevar a cabo, todas las decisiones y acuerdos de la Subdirección de Recursos Humanos.
- Efectuar la planeación general de las actividades y elaborar los programas de acción.
- Vigilar, coordinar y controlar el desarrollo de los programas de la Jefatura de Servicios Sociales.
- Auxiliar a la Subdirección de Recursos Humanos en el otorgamiento de prestaciones que eleven el nivel de vida del personal del Departamento de Pesca y su familia.
- Organizar y dirigir todas las actividades sociales, deportivas y culturales.
- Informar a la Subdirección de Recursos Humanos, sobre el desarrollo de las actividades.

Fecha de Publicación

Agosto

1979

Elaboró

A.S.

Revisó

I.F.

Autorizo

R.V.

Hoja No. 10

De: 12

Pág. 30

## DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

DEPENDENCIA Dirección General de Administración

Subdirección de Recursos Humanos

OFICINA DE ANÁLISIS Y EVALUACION

### MANUAL DE ORGANIZACION

**Objetivos:** Dotar oportunamente al Departamento de Pesca del personal idóneo, en cantidad y calidad, para que se cumplan las funciones, programas y actividades planeadas.

Determinar, diseñar e implantar un modelo de administración de sueldos y salarios que dé satisfacción a las justas aspiraciones de los trabajadores, de acuerdo a las posibilidades del Departamento.

Lograr la adecuación entre los puestos de trabajo y las personas que los desempeñan, con la perspectiva de lograr un trabajo más humano y a la vez más productivo.

Desarrollará nuevos proyectos y mejorar los programas y actividades de esta Oficina, mediante una evaluación continua que permita mantener su control y adoptar medidas correctivas.

**Políticas:** Las funciones de esta Oficina, se desarrollarán de acuerdo a las técnicas aplicables en cada caso, con el soporte de la Ética Profesional y bajo la perspectiva de que los Recursos -

Fecha de Publicación  
Agosto

1979

Elaboró  
A.S.

Revisó  
I.F.

Autorizo  
R.V.

Hoja No. 11  
De: 12  
Pág. 31



## DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

DEPENDENCIA Dirección General de Administración  
Subdirección de Recursos Humanos

### MANUAL DE ORGANIZACION

Humanos son los más importantes dentro del Departamento.

Bajo ninguna circunstancia la personalidad y la dignidad humana de los trabajadores al servicio del Departamento, podrán ser agredidas, manipuladas o conculcadas por las Técnicas empleadas para desarrollar las funciones de esta Oficina, sino por el contrario, éstas siempre estarán subordinadas al interés social.

Las Técnicas son susceptibles de mejoramiento, tanto en los postulados en los que se basan como en su aplicación, por lo que el personal adscrito a esta Oficina procurará evaluar la validez de éstas, mantener al día sus conocimientos y desarrollar permanentemente su capacidad Profesional.

Fecha de Publicación

Agosto

1979

Elaboró

A.S.

Revisó

I.F.

Autorizo

R.V.

Hoja No. 12

De: 12

Pág. 32

**DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO**

**DEPENDENCIA Dirección General de Administración**  
**Subdirección de Recursos Humanos**

**MANUAL DE ORGANIZACION**

**ORGANOGRAMA**

Fecha de Publicación

\_\_\_\_\_ 1979

Elaboró

Revisó

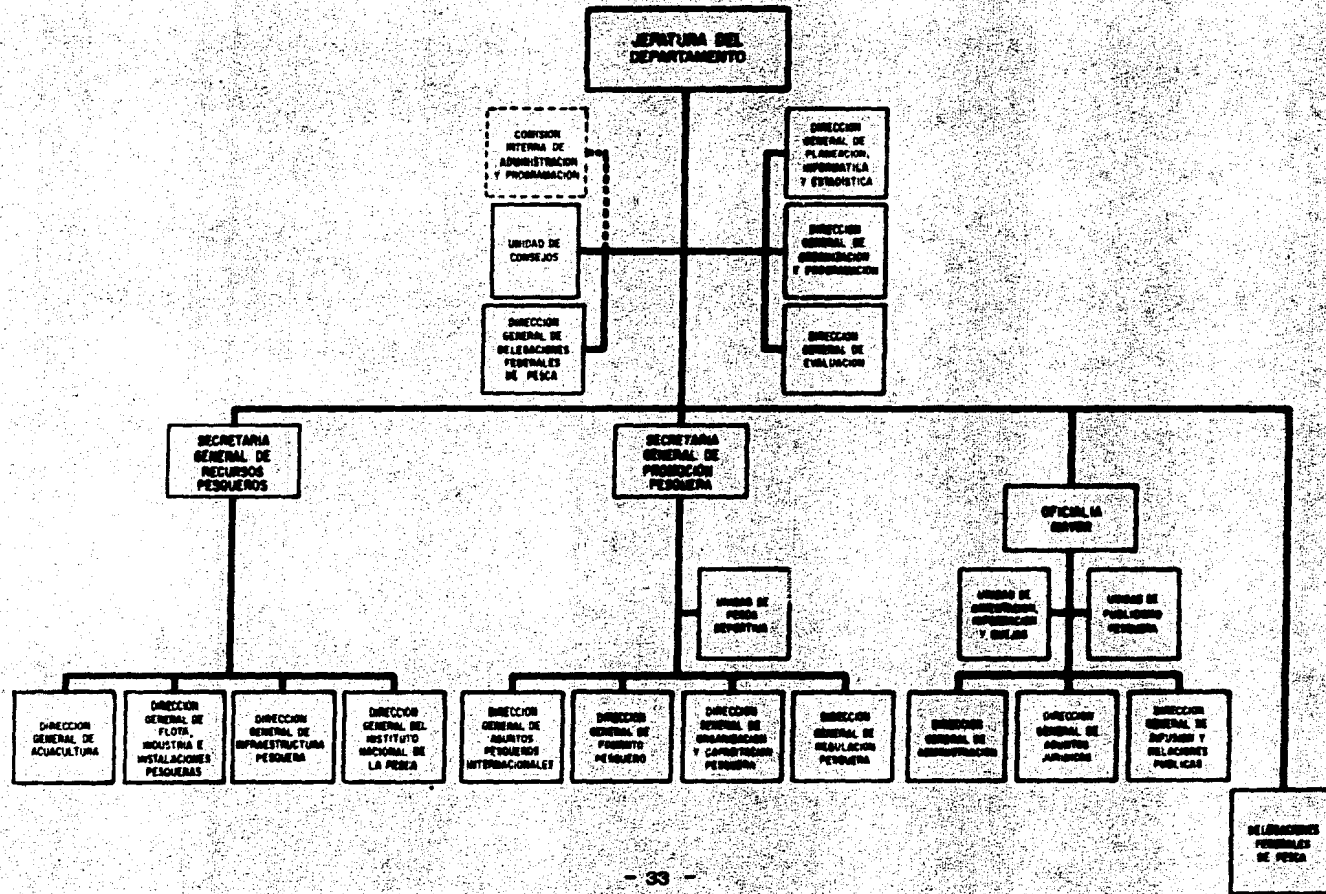
Autorizo

Hoja No. \_\_\_\_\_

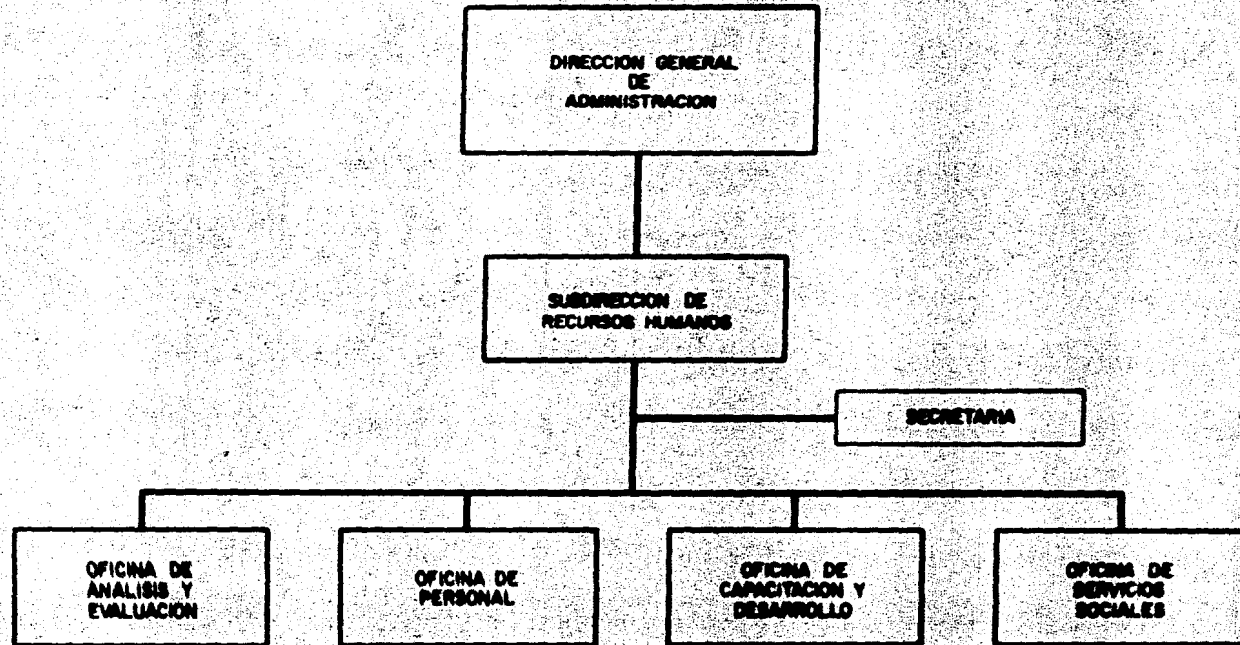
De:

Pág.

# ORGANOGRAMA GENERAL



**ORGANOGRAMA DE LA SUBDIRECCION DE RECURSOS HUMANOS**



**DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO**

DEPENDENCIA Dirección General de Administración  
Subdirección de Recursos Humanos

**MANUAL DE ORGANIZACION**

**DESCRIPCION DE PUESTOS**

Fecha de Publicación

Agosto

1979

Elaboró

A.S.

Revisó

I.F.

Autorizo

R.V.

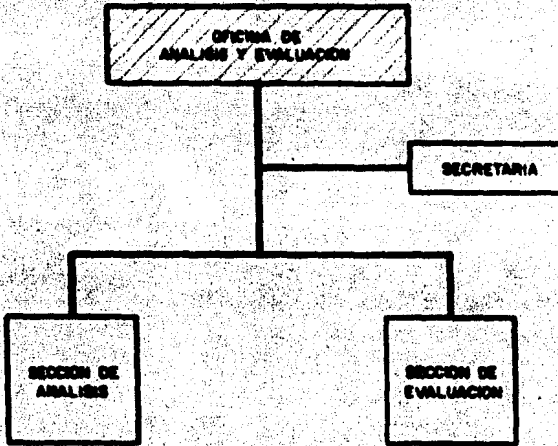
Foja No. \_\_\_\_\_

De

Pag. 35

## DESCRIPCION DE PUESTOS

DEPENDENCIA: Subdirección de Recursos Humanos  
 PUESTO: Jefe de la Oficina de Análisis y Evaluación



- 1) **Funciones genéricas:** Prever, planear, coordinar, dirigir y controlar las actividades de reclutamiento y selección de personal, administración de sueldos y salarios e incentivos y la evaluación de los diferentes aspectos que conforman la situación laboral de los trabajadores del Departamento de Pesca, para lograr la ade-

### TIPOS DE FUNCIONES QUE EFECTUA

- |   |                                    |                                    |                                   |   |
|---|------------------------------------|------------------------------------|-----------------------------------|---|
| <input type="radio"/> ORGANIZACION          | <input type="radio"/> ESTUDIO      | <input type="radio"/> ANALISIS     | <input type="radio"/> INTEGRACION | <input checked="" type="radio"/> COORDINACION |
| <input checked="" type="radio"/> PLANEACION | <input type="radio"/> SUPERVISION  | <input type="radio"/> PROGRAMACION | <input type="radio"/> REPRESENTAR | <input checked="" type="radio"/> DIRECCION    |
| <input type="radio"/> DISEÑO                | <input type="radio"/> MECANOGRAFIA | <input type="radio"/> ARCHIVO      | <input type="radio"/> RECEPCION   | <input type="radio"/> INFORMACION             |
| <input type="radio"/> DOCUMENTACION         | <input type="radio"/> DISCOTO      | <input type="radio"/> CONTROL      | <input type="radio"/> MOTIVACION  | <input type="radio"/> VARIOS                  |

FECHA DE PUBLICACION  
Agosto 1979

ELABORO REVISO AUTORIZO  
 A.S. I.F. R.V.

HOJA NO. 1  
 DE: 100  
 PAG.: 36

## DESCRIPCION DE PUESTOS

DEPENDENCIA : Subdirección de Recursos Humanos  
 PUESTO : Jefe de la Oficina de Análisis y Evaluación

cuación entre los puestos de trabajo y las -  
 personas que los desempeñan.

2) **Funciones específicas:**

2.1 **Constantes**

- Supervisar la aplicación de cuestionarios del análisis de puestos y la descripción del puesto.
- Coordinar y supervisar el desarrollo del sistema de valuación de sueldos y salarios.
- Coordinar y supervisar la elaboración y ejecución de los programas de reclutamiento y selección de personal.
- Coordinar la aplicación del sistema de evaluación de los recursos humanos.
- Elaborar los tabuladores de sueldos y salarios y someterlos al comité que se haya integrado para esta fin.
- Proponer movimientos escalafonarios, ascensos y promociones en base a la califica

### TIPOS DE FUNCIONES QUE EFECTUA

- |                                     |  |                                    |                                   |   |
|-------------------------------------|--|------------------------------------|-----------------------------------|---|
| <input type="radio"/> ORGANIZACION  | <input type="radio"/> ESTUDIO                | <input type="radio"/> ANALISIS     | <input type="radio"/> INTEGRACION | <input checked="" type="radio"/> COORDINACION |
| <input type="radio"/> PLANEACION    | <input checked="" type="radio"/> SUPERVISION | <input type="radio"/> PROGRAMACION | <input type="radio"/> REPRESENTAR | <input type="radio"/> DIRECCION               |
| <input type="radio"/> RECLUTAMIENTO | <input type="radio"/> MECANOGRAFIA           | <input type="radio"/> ARCHIVO      | <input type="radio"/> RECEPCION   | <input type="radio"/> INFORMACION             |
| <input type="radio"/> DOCUMENTACION | <input type="radio"/> DISEÑO                 | <input type="radio"/> CONTROL      | <input type="radio"/> MOTIVACION  | <input type="radio"/> VARIOS                  |

FECHA DE PUBLICACION

Agosto 1979

ELABORO

A.S.

REVISO

I.F.

AUTORIZO

R.V.

HOJA NO. 2

DE: 100

PAG.: 37

## DESCRIPCION DE PUESTOS

DEPENDENCIA: Subdirección de Recursos Humanos  
 PUESTO: Jefe de la Oficina de Análisis y Evaluación

- ción de méritos.
- Implantar y mantener sistemas de evaluación de los planes, programas y actividades de esta oficina para mantener su control y proponer medidas correctivas.
  - Supervisar la ejecución del sistema de calificación de méritos.
  - Revisar y firmar la documentación que egresa dentro de sus facultades y dar la conformidad a aquella que requiera la firma del Subdirector de Recursos Humanos.
  - Intervenir en las necesidades de recursos humanos del Departamento.
  - Acordar con el Subdirector los objetivos, políticas, procedimientos y programas a seguir en las áreas que forman esta área.
  - Realizar juntas con sus colaboradores para evaluar el cumplimiento del objetivo fijado, realizando un seguimiento de los planes,

### 2.2 Periódicas

### TIPOS DE FUNCIONES QUE EFECTUA

- |                                     |  |                                    |                                   |                                    |
|-------------------------------------|--|------------------------------------|-----------------------------------|------------------------------------|
| <input type="radio"/> ORGANIZACION  | <input checked="" type="radio"/> ESTUDIO     | <input type="radio"/> ANALISIS     | <input type="radio"/> INTEGRACION | <input type="radio"/> COORDINACION |
| <input type="radio"/> PLANEACION    | <input checked="" type="radio"/> SUPERVISION | <input type="radio"/> PROGRAMACION | <input type="radio"/> REPRESENTAR | <input type="radio"/> DIRECCION    |
| <input type="radio"/> DIBUJO        | <input type="radio"/> MECANOGRAFIA           | <input type="radio"/> ARCHIVO      | <input type="radio"/> RECEPCION   | <input type="radio"/> INFORMACION  |
| <input type="radio"/> DOCUMENTACION | <input type="radio"/> DISEÑO                 | <input type="radio"/> CONTROL      | <input type="radio"/> MOTIVACION  | <input type="radio"/> VARIOS       |

FECHA DE PUBLICACION

Agosto 1979

ELABORO

A.S.

REVISO

I.F.

AUTORIZO

R.V.

HOJA NO. 3

DE: 100

PAG.: 38



## DESCRIPCION DE PUESTOS

DEPENDENCIA : Subdirección de Recursos Humanos  
 PUESTO : Jefe de la Oficina de Análisis y Evaluación

programas y actividades que correspondan a la Oficina.

- Coordinar el establecimiento de los diferentes convenios de intercambio con las bolsas de trabajo.

### 2.3 Eventuales

- Implantar el sistema de valuación de sueldos y salarios.

- Implantar el sistema de reclutamiento y selección de personal.

- Implantar el sistema de evaluación.

- Implantar el sistema de calificación de méritos.

- Realizar trabajos especiales encomendadas por el Subdirector.

- Reportar el avance y desarrollo de las actividades encomendadas.

### TIPOS DE FUNCIONES QUE EFECTUA

<input type="radio"/> ORGANIZACION	<input checked="" type="radio"/> ESTUDIO	<input type="radio"/> ANALISIS	<input type="radio"/> INTEGRACION
<input type="radio"/> PLANEACION	<input type="radio"/> SUPERVISION	<input type="radio"/> PROGRAMACION	<input type="radio"/> REPRESENTAR
<input type="radio"/> REQUERIMIENTOS	<input type="radio"/> MECANOGRAFIA	<input type="radio"/> ARCHIVO	<input type="radio"/> RECEPCION
<input type="radio"/> DOCUMENTACION	<input type="radio"/> DISEÑO	<input type="radio"/> CONTROL	<input type="radio"/> MOTIVACION
			<input checked="" type="radio"/> COORDINACION
			<input checked="" type="radio"/> DIRECCION
			<input checked="" type="radio"/> INFORMACION
			<input type="radio"/> VARIOS

FECHA DE PUBLICACION

Agosto 1979

ELABORO

A.S.

REVISO

I.F.

AUTORIZO

R.V.

HCJA NO. 4

DE: 100

PAG.: 39

## ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

DEPENDENCIA : Subdirección de Recursos Humanos  
 PUESTO : Jefe de la Oficina de Análisis y Evaluación

NUMERO	FACTOR	ACCION
3.1	Conocimiento	Tener la licenciatura en Relaciones Industriales o Administración de Empresas o Psicología.
3.2	Experiencia	Mínima de dos años en puesto similar y práctica suficiente en el manejo del personal.
3.3	Cualidades	Coordinador Motivador Capacidad en dirección Habilidad en relaciones humanas Integridad Iniciativa para tomar decisiones Agilidad mental Dinamismo Personalidad Etica Profesional
4)	- Esfuerzo: Mental	Por la coordinación de diferentes actividades y por la concentración durante sus actividades.

FECHA DE PUBLICACION :

Agosto 1979

ELABORO

A.S.

REVISO

I.F.

AUTORIZO

R.V.

HOJA No. 5

DE : 100

PAG. : 40

## ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

DEPENDENCIA : Subdirección de Recursos Humanos  
 PUESTO : jefe de la Oficina de Análisis y Evaluación

NUMERO	FACTOR	ACCION
5)	Responsabilidad	<p>De la correcta ejecución de todas las actividades relacionadas con la jefatura.</p> <p>De difundir oportunamente las políticas u objetivos fijados por la Subdirección.</p> <p>De la confidencialidad de la información obtenida a través de la aplicación de las técnicas de trabajo.</p>
6)	Autoridad	<p>Para ejecutar los acuerdos tomados en la Subdirección, distribuir las cargas de trabajo como mejor convenga a los intereses de la oficina.</p> <p>Para reorientar o cancelar algunas de las actividades programadas, cuando convengan a los intereses del Departamento de Pesca.</p> <p>Para acordar con otras áreas las actividades y evitar la duplicación de trabajo.</p>
		-

FECHA DE PUBLICACION :

Agosto 1979

ELABORO

A.S.

REVISO

I.F.

AUTORIZO

R.V.

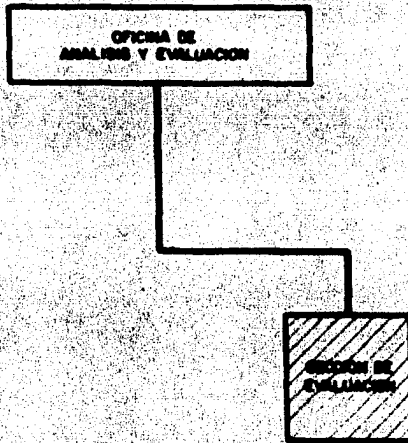
HOJA No. 6

DE 100

PAG. 41

## DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

DEPENDENCIA: Subdirección de Recursos Humanos  
 PUESTO: Psicólogo\*



1) **Funciones genéricas:** Determinar, analizar y evaluar los diferentes aspectos de reclutamiento y selección de personal con el fin de proponer al candidato idóneo así como participar en la evaluación de la actitud del personal de pesca.

2) **Funciones específicas:**

2.1 Constantes - Seleccionar y determinar las fuentes in--

### TIPOS DE FUNCIONES QUE EFECTUA

- |                                     |  |                                    |                                   |                                    |
|-------------------------------------|--|------------------------------------|-----------------------------------|------------------------------------|
| <input type="radio"/> ORGANIZACION  | <input checked="" type="radio"/> ESTUDIO | <input type="radio"/> ANALISIS     | <input type="radio"/> INTEGRACION | <input type="radio"/> COORDINACION |
| <input type="radio"/> PLANEACION    | <input type="radio"/> SUPERVISION        | <input type="radio"/> PROGRAMACION | <input type="radio"/> REPRESENTAR | <input type="radio"/> DIRECCION    |
| <input type="radio"/> DIBUJO        | <input type="radio"/> MECANOGRAFIA       | <input type="radio"/> ARCHIVO      | <input type="radio"/> RECEPCION   | <input type="radio"/> INFORMACION  |
| <input type="radio"/> DOCUMENTACION | <input type="radio"/> DISEÑO             | <input type="radio"/> CONTROL      | <input type="radio"/> MOTIVACION  | <input type="radio"/> VARIOS       |

FECHA DE PUBLICACION

Agosto 1973

ELABORO

A.S.

REVISO

I.F.

AUTORIZO

R.V.

HOJA NO. 7

DE: 100

PAG.: 42

\*Puesto Tipo

## DESCRIPCION DE PUESTOS

DEPENDENCIA : Subdirección de Recursos Humanos  
 PUESTO : Psicólogo

- ternas y externas de reclutamiento.
- Mantener una cartera de candidatos actualizada.
  - Entrevistar al personal reclutado.
  - Aplicar y calificar los exámenes psicológicos del posible candidato.
  - Proponer el candidato idóneo del puesto.
  - Describir el perfil de los recursos humanos con los que cuenta el Departamento de Pesca y mantenerlo actualizado.
  - Aplicar los test por área de levantamiento del inventario de los recursos humanos.
  - Entrevistar al personal del Departamento de Pesca para ajustar las relaciones de trabajo.
  - Evaluar las aptitudes del personal del Departamento de Pesca.
  - Aplicar y evaluar los planes del sistema de incentivos.

### TIPOS DE FUNCIONES QUE EFECTUA

<input type="radio"/> ORGANIZACION	<input checked="" type="radio"/> ESTUDIO	<input type="radio"/> ANALISIS	<input type="radio"/> INTEGRACION	<input type="radio"/> COORDINACION
<input type="radio"/> PLANEACION	<input type="radio"/> SUPERVISION	<input type="radio"/> PROGRAMACION	<input type="radio"/> REPRESENTAR	<input type="radio"/> DIRECCION
<input type="radio"/> DIBUJO	<input type="radio"/> MECANOGRAFIA	<input type="radio"/> ARCHIVO	<input type="radio"/> RECEPCION	<input type="radio"/> INFORMACION
<input type="radio"/> DOCUMENTACION	<input type="radio"/> DISEÑO	<input type="radio"/> CONTROL	<input type="radio"/> MOTIVACION	<input type="radio"/> VARIOS

FECHA DE PUBLICACION

Agosto 1979

ELABORO REVISO AUTORIZO

A.S. I.F. R.V.

HOJA NO. 8  
 DE : 100  
 PAG. : 43

## DESCRIPCION DE PUESTOS

DEPENDENCIA : Subdirección de Recursos Humanos  
 PUESTO : Psicólogo

### 2.2 Periódicas

- Proponer movimientos escalafonarios.
- Aplicar el cuestionario de las actitudes del personal.
- Tabular e interpretar la información de las actitudes del personal y presentar los resultados.
- Establecer y mantener en el banco de información para ascensos y promociones.
- Levantar un inventario de los recursos humanos.
- Determinar los instrumentos y test para levantar el inventario.
- Aplicar pruebas de campo de test e instrumentos.
- Planear la investigación de actitudes del personal.
- Organizar dinámicas de grupo.
- Colaborar en la implantación y control

### TIPOS DE FUNCIONES QUE EFECTUA

<input checked="" type="radio"/> ORGANIZACION <input checked="" type="radio"/> PLANEACION <input type="radio"/> DISEÑO <input type="radio"/> DOCUMENTACION	<input checked="" type="radio"/> ESTUDIO <input type="radio"/> SUPERVISION <input type="radio"/> MECANOGRAFIA <input type="radio"/> DISEÑO	<input type="radio"/> ANALISIS <input type="radio"/> PROGRAMACION <input type="radio"/> ARCHIVO <input checked="" type="radio"/> CONTROL	<input type="radio"/> INTEGRACION <input type="radio"/> REPRESENTAR <input type="radio"/> RECEPCION <input type="radio"/> MOTIVACION	<input type="radio"/> COORDINACION <input type="radio"/> DIRECCION <input type="radio"/> INFORMACION <input type="radio"/> VARIOS
---	---	---	---	--

FECHA DE PUBLICACION

Agosto 1979

ELABORO

A.S.

REVISO

I.F.

AUTORIZO

R.V.

HOJA NO. 9

DE: 100

PAG.: 44

## DESCRIPCION DE PUESTOS

DEPENDENCIA : Subdirección de Recursos Humanos  
 PUESTO : Psicólogo

del sistema de incentivos.

- Aplicar y evaluar los planes del sistema de incentivos.

- Intervenir en la elaboración de instrumentos, fichas de trabajo, etc., para la calificación de méritos.

- Tabular la información de la calificación de méritos para presentar resultados.

- Analizar la requisición de personal.

### 2.3 Eventuales

- Elaborar la solicitud de empleo.

- Determinar el tipo de examen psicométrico a aplicar a cada candidato.

- Elaborar el cuestionario de actitudes del personal.

- Ajustar el cuestionario de recursos humanos.

- Intervenir en la determinación y planeación de las necesidades de recursos huma-

### TIPOS DE FUNCIONES QUE EFECTUA

<input type="radio"/> ORGANIZACION	<input checked="" type="radio"/> ESTUDIO	<input checked="" type="radio"/> ANALISIS	<input type="radio"/> INTEGRACION	<input type="radio"/> COORDINACION
<input checked="" type="radio"/> PLANEACION	<input type="radio"/> SUPERVISION	<input type="radio"/> PROGRAMACION	<input type="radio"/> REPRESENTAR	<input type="radio"/> DIRECCION
<input type="radio"/> DIBUJO	<input type="radio"/> MECANOGRAFIA	<input type="radio"/> ARCHIVO	<input type="radio"/> RECEPCION	<input type="radio"/> INFORMACION
<input type="radio"/> DOCUMENTACION	<input type="radio"/> DISEÑO	<input type="radio"/> CONTROL	<input type="radio"/> MOTIVACION	<input type="radio"/> VARIOS

FECHA DE PUBLICACION

Agosto 1979

ELABORO

A.S.

REVISO

I.F.

AUTORIZO

R.V.

HOJA NO. 10

DE: 100

PAG.: 45

## DESCRIPCION DE PUESTOS

DEPENDENCIA : Subdirección de Recursos Humanos

PUESTO : Psicólogo

nos del Departamento .

- Elaborar trabajos especiales encomen-  
dos por el jefe de Oficina.

### TIPOS DE FUNCIONES QUE EFECTUA

- |                                     |   |                                    |                                   |                                    |
|-------------------------------------|---|------------------------------------|-----------------------------------|------------------------------------|
| <input type="radio"/> ORGANIZACION  | <input type="radio"/> ESTUDIO           | <input type="radio"/> ANALISIS     | <input type="radio"/> INTEGRACION | <input type="radio"/> COORDINACION |
| <input type="radio"/> PLANEACION    | <input type="radio"/> SUPERVISION       | <input type="radio"/> PROGRAMACION | <input type="radio"/> REPRESENTAR | <input type="radio"/> DIRECCION    |
| <input type="radio"/> DIBUJO        | <input type="radio"/> MECANOGRAFIA      | <input type="radio"/> ARCHIVO      | <input type="radio"/> RECEPCION   | <input type="radio"/> INFORMACION  |
| <input type="radio"/> DOCUMENTACION | <input checked="" type="radio"/> DISEÑO | <input type="radio"/> CONTROL      | <input type="radio"/> MOTIVACION  | <input type="radio"/> VARIOS       |

FECHA DE PUBLICACION

Agosto 1979

ELABORO REVISO AUTORIZO

A.S. I.F. R.V.

HOJA NO. 11

DE: 100

PAG.: 46



## ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

DEPENDENCIA : Subdirección de Recursos Humanos  
 PUESTO : Psicólogo

NUMERO	FACTOR	ACCION
3.1	Conocimiento	Tener la licenciatura (o pasante) en -- Psicología o Relaciones Industriales o Administración de Empresas.
3.2	Experiencia	Mínimo un año experiencia similar
3.3	Cualidades	Facilidad de palabra Analítico Habilidad en relaciones humanas Dinamismo Iniciativa Integridad Agilidad mental Responsabilidad Buena presentación
4).	Esfuerzo	Atención concentrada en sus actividades
5).	Responsabilidad	Mantener en confidencia la información que manejan. Desarrollar adecuadamente la labor en- comendada.

FECHA DE PUBLICACION :

Agosto 1979

ELABORO

A.S.

REVISO

I.F.

AUTORIZO

R.V.

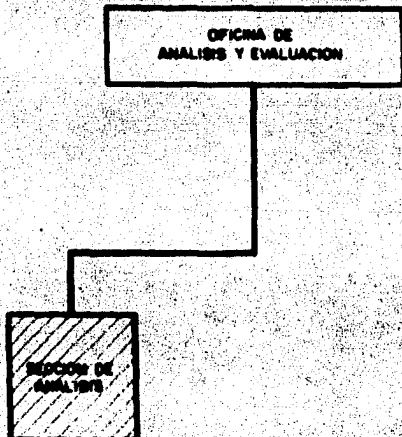
HOJA No. 12

DE : 100

PAG. : 47

## DESCRIPCION DE PUESTOS

DEPENDENCIA: Subdirección de Recursos Humanos  
 PUESTO: Analista de Puestos \*



1) **Funciones genéricas:** Determina, analiza y evalúa los elementos que caracterizan al puesto, así como intervenir en la evaluación de los aspectos y situaciones laborales del personal del Departamento de Pesca.

2) **Funciones específicas:**

2.1 Constantes - Aplicar el cuestionario a las personas -

### TIPOS DE FUNCIONES QUE EFECTUA

- |                                     |  |   |                                   |                                    |
|-------------------------------------|--|---|-----------------------------------|------------------------------------|
| <input type="radio"/> ORGANIZACION  | <input checked="" type="radio"/> ESTUDIO | <input checked="" type="radio"/> ANALISIS | <input type="radio"/> INTEGRACION | <input type="radio"/> COORDINACION |
| <input type="radio"/> PLANEACION    | <input type="radio"/> SUPERVISION        | <input type="radio"/> PROGRAMACION        | <input type="radio"/> REPRESENTAR | <input type="radio"/> DIRECCION    |
| <input type="radio"/> DIBUJO        | <input type="radio"/> MECANOGRAFIA       | <input type="radio"/> ARCHIVO             | <input type="radio"/> RECEPCION   | <input type="radio"/> INFORMACION  |
| <input type="radio"/> DOCUMENTACION | <input type="radio"/> DISEÑO             | <input type="radio"/> CONTROL             | <input type="radio"/> MOTIVACION  | <input type="radio"/> VARIOS       |

FECHA DE PUBLICACION  
Agosto 1979

ELABORO: A.S. REVISO: I.P. AUTORIZO: R.V.

HOJA NO. 13  
 DE: 100  
 PAG.: 48

\* Puesto Tipo

## DESCRIPCION DE PUESTOS

DEPENDENCIA : Subdirección de Recursos Humanos  
 PUESTO : Analista de Puestos

- que ocupen el puesto tipo determinado.
- Elaborar la descripción del puesto.
  - Analizar y ordenar los datos de acuerdo al sistema de evaluación elegido para jerarquizarlos de acuerdo a su importancia.
  - Evaluar la actuación del personal en cuanto a faltas, retrasos, incapacidades, etc., por medio de la calificación de méritos.
  - Proponer movimientos escalafonarios.
  - Establecer y mantener el banco de información para ascensos y promociones.

- 2.2 Funciones periódicas: - Elaborar los tabuladores de sueldos y salarios y someterlo al comité que se haya integrado para este fin.
- Elaborar gráficas de ausentismo por cada Dirección integrada al Departamento de Pagos.
  - Proponer medidas correctivas referente a

### TIPOS DE FUNCIONES QUE EFECTUA

- |                                     |   |   |                                   |                                    |
|-------------------------------------|---|---|-----------------------------------|------------------------------------|
| <input type="radio"/> ORGANIZACION  | <input type="radio"/> ESTUDIO           | <input checked="" type="radio"/> ANALISIS | <input type="radio"/> INTEGRACION | <input type="radio"/> COORDINACION |
| <input type="radio"/> PLANEACION    | <input type="radio"/> SUPERVISION       | <input type="radio"/> PROGRAMACION        | <input type="radio"/> REPRESENTAR | <input type="radio"/> DIRECCION    |
| <input type="radio"/> LIBUJO        | <input type="radio"/> MECANOGRAFIA      | <input type="radio"/> ARCHIVO             | <input type="radio"/> RECEPCION   | <input type="radio"/> INFORMACION  |
| <input type="radio"/> DOCUMENTACION | <input checked="" type="radio"/> DISEÑO | <input type="radio"/> CONTROL             | <input type="radio"/> MOTIVACION  | <input type="radio"/> VARIOS       |

FECHA DE PUBLICACION  
Agosto 1979

ELABORO REVISO AUTORIZO  
 A.S. I.F. R.V.

HOJA NO. 14  
 DE: 100  
 PAG.: 49

## DESCRIPCION DE PUESTOS

DEPENDENCIA : Subdirección de Recursos Humanos

PUESTO : Analista de Puestos.

ausentismos.

- Elaborar reportes de resultados obtenidos en el desarrollo de las funciones.
- Evaluar los resultados de los planes.
- Colaborar en la implantación y control de sistema de incentivos.
- Evaluar la productividad del personal y proponer las medidas correctivas.
- Recomendar modificaciones de las condiciones generales de trabajo.
- Intervenir en la elaboración de instrumentos, fichas de trabajo, etc., para la calificación de méritos.
- Recopilar y tabular información de la calificación de méritos para presentar resultados.

2.3 Funciones eventuales: - Intervenir en la implantación del sistema de calificación de méritos.

### TIPOS DE FUNCIONES QUE EFECTUA

- |                                     |  |   |                                   |  |
|-------------------------------------|--|---|-----------------------------------|--|
| <input type="radio"/> ORGANIZACION  | <input checked="" type="radio"/> ESTUDIO | <input checked="" type="radio"/> ANALISIS | <input type="radio"/> INTEGRACION | <input type="radio"/> COORDINACION           |
| <input type="radio"/> PLANEACION    | <input type="radio"/> SUPERVISION        | <input type="radio"/> PROGRAMACION        | <input type="radio"/> REPRESENTAR | <input type="radio"/> DIRECCION              |
| <input type="radio"/> DIBUJO        | <input type="radio"/> MECANOGRAFIA       | <input type="radio"/> ARCHIVO             | <input type="radio"/> RECEPCION   | <input checked="" type="radio"/> INFORMACION |
| <input type="radio"/> DOCUMENTACION | <input type="radio"/> DISEÑO             | <input type="radio"/> CONTROL             | <input type="radio"/> MOTIVACION  | <input type="radio"/> VARIOS                 |

FECHA DE PUBLICACION

Agosto 1979

ELABORO REVISO AUTORIZO

A.S. I.F. R.V.

HOJA NO. 15

DE: 100

PAG.: 50

## DESCRIPCION DE PUESTOS

DEPENDENCIA : Subdirección de Recursos Humanos  
 PUESTO : Analista de Puestos

- Elaborar cuestionario del análisis del -- puesto.
- Elaborar el sistema de valuación de sueldos y salarios.
- Implementar el sistema de calificación de méritos.
- Elaborar el plan de motivación e incentivos.
- Elaborar instructivos, fichas de trabajo, etc.
- Proporcionar a la Oficina de Capacitación los programas a desarrollar.
- Elaborar trabajos especiales encomendados por el jefe de Oficina.

### TIPOS DE FUNCIONES QUE EFECTUA

<input checked="" type="radio"/> ORGANIZACION	<input type="radio"/> ESTUDIO	<input type="radio"/> ANALISIS	<input type="radio"/> INTEGRACION
<input type="radio"/> PLANIFICACION	<input type="radio"/> SELECCION	<input type="radio"/> PROGRAMACION	<input type="radio"/> REPRESENTAR
<input type="radio"/> DOCUMENTACION	<input type="radio"/> MECANOGRAFIA	<input type="radio"/> ARCHIVO	<input type="radio"/> RECEPCION
	<input type="radio"/> DISEÑO	<input type="radio"/> CONTROL	<input type="radio"/> MOTIVACION
			<input type="radio"/> COORDINACION
			<input checked="" type="radio"/> DIRECCION
			<input type="radio"/> INFORMACION
			<input type="radio"/> VARIOS

FECHA DE PUBLICACION  
Agosto 1979

ELABORO REVISO AUTORIZO  
 A.S. I.P. R.V.

HOJA NO. 16  
 DE 100  
 PAG. 51

## ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

DEPENDENCIA : Subdirección de Recursos Humanos  
 PUESTO : Analista de Puestos

NUMERO	FACTOR	ACCION
3.1	Conocimiento	Tener la licenciatura (o pasante) en Re- laciones Industriales o Administración- de Empresas.
3.2	Experiencia	Mínimo 1 año en puesto similar.
3.3	Cualidades	Facilidad de palabra (escrita y oral) Dinamismo Iniciativa Habilidad en relaciones humanas Integridad Agilidad mental Responsabilidad
4)	Esfuerzos	Mental: Atención concentrada durante sus actividades.
5)	Responsabilidad	Mantener la confidencialidad de la in- formación que maneja. Desarrollar adecuadamente la labor en- comendada.

FECHA DE PUBLICACION :

Agosto 1979

ELABORO

A.S.

REVISO

I.F.

AUTORIZO

R.V.

HOJA No. 17

DE : 100

PAG. : 52

## DESCRIPCION DE PUESTOS

DEPENDENCIA: Subdirección de Recursos Humanos  
 PUESTO: Secretaria \*



1) **Función genérica:** Atender, recibir y tramitar la correspondencia de la Oficina, mecanografiar, llevar a cabo las labores de archivo, auxiliar a la Oficina en cuanto a recepción del personal e interviniendo en algunos trámites de la selección de personal y formulación de concentraciones estadísticas.

2) **Funciones específicas:**

- 2.1 **Constantes:**
- Tequilgrafiar, mecanografiar los dictados del Jefe de Oficina.
  - Contestar correspondencia que se le en-

### TIPOS DE FUNCIONES QUE EFECTUA

- |  |   |  |  |                                    |
|--|---|--|--|------------------------------------|
| <input type="radio"/> ORGANIZACION             | <input type="radio"/> ESTUDIO                 | <input type="radio"/> ANALISIS           | <input type="radio"/> INTEGRACION          | <input type="radio"/> COORDINACION |
| <input type="radio"/> PLANEACION               | <input type="radio"/> SUPERVISION             | <input type="radio"/> PROGRAMACION       | <input type="radio"/> REPRESENTAR          | <input type="radio"/> DIRECCION    |
| <input type="radio"/> DIBUJO                   | <input checked="" type="radio"/> MECANOGRAFIA | <input checked="" type="radio"/> ARCHIVO | <input checked="" type="radio"/> RECEPCION | <input type="radio"/> INFORMACION  |
| <input checked="" type="radio"/> DOCUMENTACION | <input type="radio"/> DISEÑO                  | <input type="radio"/> CONTROL            | <input type="radio"/> MOTIVACION           | <input type="radio"/> VARIOS       |

FECHA DE PUBLICACION  
 Agosto 1979

ELABORO: A.S.    REVISO: I.F.    AUTORIZO: R.V.

HCJA NO. 18  
 DE: 100  
 PAG.: 53

\* Puesto Tipo

## DESCRIPCION DE PUESTOS

DEPENDENCIA : Subdirección de Recursos Humanos

PUESTO : Secretaría

comienda, tramitándola oportunamente.

- Archivar los documentos que se reciben - en la Oficina llevando minuterio y registro del mismo.
- Atender los llamados telefónicos y tomar nota cuando el jefe no pueda contestarlos y comunicar al jefe con las personas -- que se le indique.
- Anotar en la Agenda de Trabajo los pendientes de la Oficina.
- Auxiliar en la calificación de pruebas -- psicológicas cuando estas se realicen por medio de plantillas y no se requiera aplicar un criterio establecido.
- Checar el contenido de las requisiciones de personal enviadas por distintas Dependencias del Departamento, recabar firmas -- de las personas que la autorizan y enviarla

### TIPOS DE FUNCIONES QUE EFECTUA

<input type="radio"/> ORGANIZACION	<input type="radio"/> ESTUDIO	<input type="radio"/> ANALISIS	<input type="radio"/> INTEGRACION	<input type="radio"/> COORDINACION
<input type="radio"/> PLANEACION	<input type="radio"/> SUPERVISION	<input type="radio"/> PROGRAMACION	<input type="radio"/> REPRESENTAR	<input type="radio"/> DIRECCION
<input type="radio"/> DIBUJO	<input type="radio"/> MECANOGRAFIA	<input checked="" type="radio"/> ARCHIVO	<input type="radio"/> RECEPCION	<input checked="" type="radio"/> INFORMACION
<input checked="" type="radio"/> DOCUMENTACION	<input type="radio"/> DISEÑO	<input type="radio"/> CONTROL	<input type="radio"/> MOTIVACION	<input type="radio"/> VARIOS

FECHA DE PUBLICACION

Agosto 1973

ELABORO REVISO AUTORIZO

A.S. I.F. R.V.

HOJA NO. 19

DE: 100

PAG.: 54



## DESCRIPCION DE PUESTOS

DEPENDENCIA : Subdirección de Recursos Humanos  
 PUESTO : Secretaría.

al jefe de la Oficina.

- Notificar al jefe de la Oficina la decisión de la persona que solicitó personal para el puesto vacante.
- Llenar las formas que se envían a contratación con los datos de la persona aceptada.
- Mantener un control de las solicitudes de empleo y entregarlas al solicitante.

### 2.2 Periódicas:

- Solicitar papelería a la Oficina correspondiente.
- Mecanografiar el reporte del perfil psicológico del personal del Departamento y de los candidatos, instrumentos, instructivos, hará el sistema de calificación de méritos, así como sus resultados.

También los planes y cuestionarios de motivación e incentivos y la presentación de resultados.

### TIPOS DE FUNCIONES QUE EFECTUA

- |                                     |   |  |                                   |                                    |
|-------------------------------------|---|--|-----------------------------------|------------------------------------|
| <input type="radio"/> ORGANIZACION  | <input type="radio"/> ESTUDIO                 | <input type="radio"/> ANALISIS           | <input type="radio"/> INTEGRACION | <input type="radio"/> COORDINACION |
| <input type="radio"/> PLANEACION    | <input type="radio"/> SUPERVISION             | <input type="radio"/> PROGRAMACION       | <input type="radio"/> REPRESENTAR | <input type="radio"/> DIRECCION    |
| <input type="radio"/> DIBUJO        | <input checked="" type="radio"/> MECANOGRAFIA | <input type="radio"/> ARCHIVO            | <input type="radio"/> RECEPCION   | <input type="radio"/> INFORMACION  |
| <input type="radio"/> DOCUMENTACION | <input type="radio"/> DISEÑO                  | <input checked="" type="radio"/> CONTROL | <input type="radio"/> MOTIVACION  | <input type="radio"/> VARIOS       |

FECHA DE PUBLICACION  
Agosto 1979

ELABORO REVISO AUTORIZO  
 A.S. I.F. R.V.

HOJA NO. 20  
 DE: 100  
 PAG.: 55

## DESCRIPCION DE PUESTOS

DEPENDENCIA : Subdirección de Recursos Humanos  
 PUESTO : Secretaría.

2.3 Eventuales:

Mecanografiar el cuestionario de análisis - de puestos, reportes de pruebas técnicas y formatos que requiera la Oficina de Análisis y Evaluación.

- Elaborar trabajos especiales encomendados por el jefe de Oficina.

### TIPOS DE FUNCIONES QUE EFECTUA

- |                                     |   |                                    |                                   |                                    |
|-------------------------------------|---|------------------------------------|-----------------------------------|------------------------------------|
| <input type="radio"/> ORGANIZACION  | <input type="radio"/> ESTUDIO                 | <input type="radio"/> ANALISIS     | <input type="radio"/> INTEGRACION | <input type="radio"/> COORDINACION |
| <input type="radio"/> PLANEACION    | <input type="radio"/> SUPERVISION             | <input type="radio"/> PROGRAMACION | <input type="radio"/> REPRESENTAR | <input type="radio"/> DIRECCION    |
| <input type="radio"/> DIBUJO        | <input checked="" type="radio"/> MECANOGRAFIA | <input type="radio"/> ARCHIVO      | <input type="radio"/> RECEPCION   | <input type="radio"/> INFORMACION  |
| <input type="radio"/> DOCUMENTACION | <input type="radio"/> DISEÑO                  | <input type="radio"/> CONTROL      | <input type="radio"/> MOTIVACION  | <input type="radio"/> VARIOS       |

FECHA DE PUBLICACION

Agosto 1979

ELABORO REVISO AUTORIZO

A.S. I.F. R.V.

HOJA NO. 21

DE: 100  
 PAG.: 56

## ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

DEPENDENCIA : Subdirección de Recursos Humanos  
 PUESTO : Secretaría.

NUMERO	FACTOR	ACCION
1.	Conocimientos	Es conveniente que la persona que cubra este puesto tenga carrera comercial de Secretaría Taquimecanógrafa.
2.	Experiencia	Mínima de 2 años, debe tener práctica en manejo de máquina eléctrica, que le permita precisión, rapidez y limpieza.
3.	Cualidades	Integridad Honradez Facilidad de palabra oral y escrita Adeptabilidad Responsabilidad Dinamismo Habilidad en Relaciones Humanas Buena presentación.
4.	Responsabilidad	De que los trabajos que le son encomendados, se realicen con oportunidad y correctamente. De que el archivo esté al día De la exactitud de la agenda, etc. Mantener la confidencialidad de la información que maneja.

FECHA DE PUBLICACION :

Agosto 1979

ELABORO

A.S.

REVISO

I.F.

AUTORIZO

R.V.

HOJA No. 22

DE : 100

PAG. : 57

## DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

DEPENDENCIA Dirección General de Administración  
Subdirección de Recursos Humanos  
OFICINA DE PERSONAL

### MANUAL DE ORGANIZACIÓN

**Objetivos:** Agilizar los trámites de la documentación y mantener un control actualizado de los movimientos de personal que se registren en el ámbito de operación del Departamento de Pesca que coadyuven a cumplir los objetivos que le han sido encomendados.

**Políticas:** Los controles internos que se establezcan deberán ir acordes con la funcionalidad y necesidades de trabajo que se presenten.

Los movimientos de personal que se registren, o soliciten, deberán ir previamente autorizados por el Director General correspondiente o el Delegado Administrativo en su caso.

Los movimientos escalafonarios que se presenten deberán estar acordes con los lineamientos dictados por la Comisión Mixta de Escalafón.

Todo cambio de adscripción, promoción o sanción debida a incidencias, deberá ser autorizada por el Subdirector de Recursos Humanos.

Fecha de Publicación  
Agosto 1979

Elaboró  
A.S.

Revisó  
I.F.

Autorizo  
R.V.

Hoja No. 23  
De: 100  
Pág. 58

**DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO**

DEPENDENCIA Dirección General de Administración  
Subdirección de Recursos Humanos

**MANUAL DE ORGANIZACION**

Todos los sistemas de operación y control, deberán ser co-  
gruentes con la Ley Federal del Trabajo y el reglamento de  
condiciones generales de trabajo de la Institución.

Fecha de publicación  
Agosto 1970

Elaboró  
A.S.

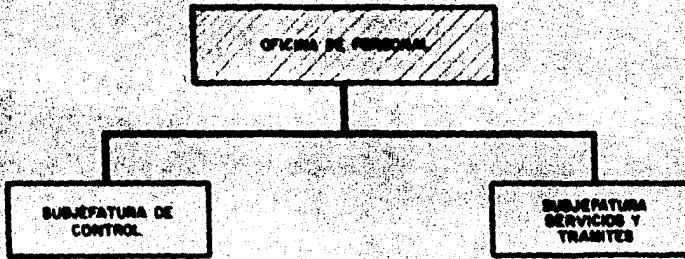
Revisó  
I.F.

Autorizó  
R.V.

Hoja No. 24  
De: 100  
Pag. 59

## DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

DEPENDENCIA: Subdirección de Recursos Humanos  
 PUESTO: Jefe de la Oficina de Personal



1) **Función genérica:** Dirigir, supervisar y controlar los trámites y servicios al personal, referido a nóminas, contrataciones, compensaciones, gestoría y todos los trámites administrativos que de esto deriven.

2) **Funciones específicas**

**Constantes:** Supervisar las actividades del personal a su cargo.  
 - Autorizar la documentación y trámites -  
 que sean de su competencia.

### TIPOS DE FUNCIONES QUE EFECTUA

<input type="radio"/> ORGANIZACIÓN	<input type="radio"/> ESTUDIO	<input type="radio"/> ANÁLISIS	<input type="radio"/> INTEGRACIÓN	<input type="radio"/> COORDINACIÓN
<input type="radio"/> PLANEACIÓN	<input checked="" type="radio"/> SUPERVISIÓN	<input type="radio"/> PROGRAMACIÓN	<input type="radio"/> REPRESENTAR	<input checked="" type="radio"/> DIRECCIÓN
<input type="radio"/> DIBUJO	<input type="radio"/> MECANOGRAFÍA	<input type="radio"/> ARCHIVO	<input type="radio"/> RECEPCIÓN	<input type="radio"/> INFORMACIÓN
<input checked="" type="radio"/> DOCUMENTACIÓN	<input type="radio"/> DISEÑO	<input checked="" type="radio"/> CONTROL	<input type="radio"/> MOTIVACIÓN	<input type="radio"/> VARIOS

FECHA DE PUBLICACIÓN

Agosto 1979

ELABORÓ REVISÓ AUTORIZÓ

A.S. I.P. R.V.

HOJA NO. 25

DE: 100

PAG.: 60

## DESCRIPCION DE PUESTOS

DEPENDENCIA: Subdirección de Recursos Humanos  
 PUESTO: Jefe de la Oficina de Personal

- Atender al Personal del Departamento de Pesca que por necesidades del trabajo así lo requiera.

**Eventuales:**

- Supervisar la elaboración de los programas de trabajo.
- Acordar con el Subdirector de Recursos Humanos acerca del cumplimiento de los mismos.
- Realizar todas las actividades inherentes al puesto que se presenten.

### TIPOS DE FUNCIONES QUE EFECTUA

- |                                     |  |                                    |                                   |  |
|-------------------------------------|--|------------------------------------|-----------------------------------|--|
| <input type="radio"/> ORGANIZACION  | <input type="radio"/> ESTUDIO                | <input type="radio"/> ANALISIS     | <input type="radio"/> INTEGRACION | <input type="radio"/> COORDINACION           |
| <input type="radio"/> PLANEACION    | <input checked="" type="radio"/> SUPERVISION | <input type="radio"/> PROGRAMACION | <input type="radio"/> REPRESENTAR | <input type="radio"/> DIRECCION              |
| <input type="radio"/> DIBUJO        | <input type="radio"/> MECANOGRAFIA           | <input type="radio"/> ARCHIVO      | <input type="radio"/> RECEPCION   | <input checked="" type="radio"/> INFORMACION |
| <input type="radio"/> DOCUMENTACION | <input type="radio"/> DISEÑO                 | <input type="radio"/> CONTROL      | <input type="radio"/> MOTIVACION  | <input type="radio"/> VARIOS                 |

FECHA DE PUBLICACION

Agosto 1979

ELABORO REVISO AUTORIZO

A.S. I.F. R.V.

HOJA NO. 26

DE: 100  
 PAG.: 61

## ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

DEPENDENCIA : Subdirección de Recursos Humanos  
 PUESTO : Jefe de la Oficina de Personal

NUMERO	FACTOR	ACCION
1.	Conocimientos	Licenciatura en cualquiera de las siguientes ramas: - Administración - Relaciones Industriales - Derecho o Ciencias Políticas
2.	Experiencia	Mínima de 2 años en puesto similar, así como práctica suficiente en el manejo de personal.
3.	Cualidades	- Integridad - Estabilidad emocional - Carácter definido - Habilidad para tomar decisiones - Habilidad en el manejo de las Relaciones Humanas.
4.	Autoridad	Para ordenar se cumplan los planes y programas que tiene asignados al personal a su cargo.

FECHA DE PUBLICACION :

Agosto 1979

ELABORO

A.S.

REVISO

I.F.

AUTORIZO

R.V.

HOJA No. 27

DE : 100

PAG. : 62



## ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

DEPENDENCIA : Subdirección de Recursos Humanos  
 PUESTO : Jefe de la Oficina de Personal

NUMERO	FACTOR	ACCION
5.	Responsabilidad	<p>Del manejo veraz y oportuno de la información referente a los registros del personal.</p> <p>Es responsable de la buena marcha de la oficina.</p>

FECHA DE PUBLICACION :

Agosto 1979

ELABORO

A.S.

REVISO

I.F.

AUTORIZO

R.V.

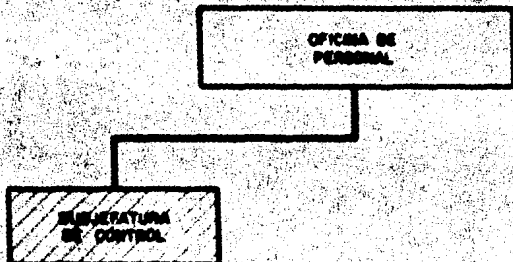
HOJA No. 28

DE : 100

PAG. : 63

## DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

DEPENDENCIA: Subdirección de Recursos Humanos  
 PUESTO: Subjefe de Control



1) **Función genérica:** Coordinar, supervisar y controlar las actividades de Control de Movimientos de personal, incidencias, escalafón y de plazas que se generen por las condiciones del trabajo.

2) **Funciones específicas:**

**Constantes:**

- Vigilar la elaboración de los Registros diarios de incidencias.
- Mantener una actualización permanente en los registros del personal.
- Vigilar se lleven a cabo en forma eficiente las labores encomendadas a la sección -

### TIPOS DE FUNCIONES QUE EFECTUA

- |                                     |  |  |                                   |   |
|-------------------------------------|--|--|-----------------------------------|---|
| <input type="radio"/> ORGANIZACION  | <input type="radio"/> ESTUDIO                | <input type="radio"/> ANALISIS           | <input type="radio"/> INTEGRACION | <input checked="" type="radio"/> COORDINACION |
| <input type="radio"/> PLANEACION    | <input checked="" type="radio"/> SUPERVISION | <input type="radio"/> PROGRAMACION       | <input type="radio"/> REPRESENTAR | <input type="radio"/> DIRECCION               |
| <input type="radio"/> DISEÑO        | <input type="radio"/> MECANOGRAFIA           | <input type="radio"/> ARCHIVO            | <input type="radio"/> RECEPCION   | <input type="radio"/> INFORMACION             |
| <input type="radio"/> DOCUMENTACION | <input type="radio"/> DISEÑO                 | <input checked="" type="radio"/> CONTROL | <input type="radio"/> MOTIVACION  | <input type="radio"/> VARIOS                  |

FECHA DE PUBLICACION  
Agosto 1979

ELABORO: A.S.    REVISO: I.P.    AUTORIZO: R.V.

HOJA NO. 29  
 DE: 100  
 PAG.: 64

## DESCRIPCION DE PUESTOS

DEPENDENCIA : Subdirección de Recursos Humanos  
 PUESTO : Subjefe de Control

de Archivo y Correspondencia.

**Eventuales:**

- Asistir a reuniones de trabajo con los Delegados Administrativos de otras Dependencias que tengan nexos con el Departamento de Pesca.
- Llevar a cabo las aclaraciones y correcciones de los controles y plazas del personal.

### TIPOS DE FUNCIONES QUE EFECTUA

- |                                     |                                    |  |                                   |                                    |
|-------------------------------------|------------------------------------|--|-----------------------------------|------------------------------------|
| <input type="radio"/> ORGANIZACION  | <input type="radio"/> ESTUDIO      | <input type="radio"/> ANALISIS           | <input type="radio"/> INTEGRACION | <input type="radio"/> COORDINACION |
| <input type="radio"/> PLANEACION    | <input type="radio"/> SUPERVISION  | <input type="radio"/> PROGRAMACION       | <input type="radio"/> REPRESENTAR | <input type="radio"/> DIRECCION    |
| <input type="radio"/> DIBUJO        | <input type="radio"/> MECANOGRAFIA | <input type="radio"/> ARCHIVO            | <input type="radio"/> RECEPCION   | <input type="radio"/> INFORMACION  |
| <input type="radio"/> DOCUMENTACION | <input type="radio"/> DISEÑO       | <input checked="" type="radio"/> CONTROL | <input type="radio"/> MOTIVACION  | <input type="radio"/> VARIOS       |

FECHA DE PUBLICACION

Agosto 1979

ELABORO

REVISO

AUTORIZO

A.S.

I.F.

R.V.

HOJA NO.

30

DE:

100

PAG.:

65

## ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

DEPENDENCIA : Subdirección de Recursos Humanos  
 PUESTO : Subjefe de Control

NUMERO	FACTOR	ACCION
1.	Conocimientos	Se recomienda que la persona que cubra el puesto tenga estudios a nivel de Licenciatura en cualquiera de las siguientes ramas: - Relaciones Industriales - Administración o - Economía.
2.	Experiencia	Mínima de 1 año en puesto similar dentro del sector público.
3.	Cualidades	Responsabilidad Dinamismo Habilidad en el manejo de juntas Facilidad de palabra Iniciativa
4.	Autoridad	Para marcar las políticas de trabajo al personal a su cargo.

FECHA DE PUBLICACION :

Agosto 1979

ELABORO

A.S.

REVISO

I.F.

AUTORIZO

R.V.

HOJA No. 31

DE : 100

PAG. : 66

## ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

DEPENDENCIA : Subdirección de Recursos Humanos  
 PUESTO : Subjefe de Control

NUMERO	FACTOR	ACCION
5.	Responsabilidad	Del correcto y oportuno control y manejo de información acerca del personal.
6.	Edad recomendable	De 25 a 40 años.

FECHA DE PUBLICACION :

Agosto 1979

ELABORO

A.S.

REVISO

I.F.

AUTORIZO

R.V.

HOJA No. 32

DE : 100

PAG. : 67

## DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

DEPENDENCIA:  
PUESTO:

Subdirección de Recursos Humanos  
Subjefe de Servicios y Trámites

OFICINA DE PERSONAL

SUBDIRECCIÓN DE  
SERVICIOS Y  
TRÁMITES

- 1) **Función genérica:** Coordinar, supervisar y controlar las actividades de los trámites y gestiones de la Documentación correspondiente a nóminas, -- contrataciones y servicios al personal.
- 2) **Funciones específicas**
- Constantes:**
- Revisar la elaboración de la nómina y partidas de préstamos o anticipos.
  - Comunicar a los Delegados Administrativos los errores u omisiones encontrados en las nóminas.
  - Realizar las gestiones de los Documentos

### TIPOS DE FUNCIONES QUE EFECTUA

<input type="radio"/> ORGANIZACION	<input type="radio"/> ESTUDIO	<input type="radio"/> ANALISIS	<input type="radio"/> INTEGRACION	<input checked="" type="radio"/> COORDINACION
<input type="radio"/> PLANEACION	<input checked="" type="radio"/> SUPERVISION	<input type="radio"/> PROGRAMACION	<input type="radio"/> REPRESENTAR	<input type="radio"/> DIRECCION
<input type="radio"/> DIBUJO	<input type="radio"/> MECANOGRAFIA	<input type="radio"/> ARCHIVO	<input type="radio"/> RECEPCION	<input type="radio"/> INFORMACION
<input type="radio"/> DOCUMENTACION	<input type="radio"/> CHEQUEO	<input checked="" type="radio"/> CONTROL	<input type="radio"/> NOMINACION	<input type="radio"/> VARIOS

FECHA DE PUBLICACION

Agosto 1979

ELABORO

A.S.

REVISO

I.F.

AUTORIZO

R.V.

FOLIA NO.

33

DE:

100

PAS:

68

## DESCRIPCION DE PUESTOS

DEPENDENCIA : Subdirección de Recursos Humanos  
 PUESTO : Subjefe de Servicios y Trámites

del personal ante los organismos del Gobierno Federal que se requieran.

- Brindar los servicios de orientación y ayuda al personal que solicite la expedición o renovación de un documento que lo acredite como tal.

**Eventuales:**

- Llevar a cabo juntas de trabajo con los Delegados Administrativos a fin de unificar criterios y políticas de operación.
- Informar al Director General de Administración acerca de problemas de trabajo que se presenten en la elaboración y autorización de las Nóminas.
- Atender al personal que por necesidades de trabajo, así lo requiera.

### TIPOS DE FUNCIONES QUE EFECTUA

- |                                     |                                    |                                    |                                   |  |
|-------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|-----------------------------------|--|
| <input type="radio"/> ORGANIZACION  | <input type="radio"/> ESTUDIO      | <input type="radio"/> ANALISIS     | <input type="radio"/> INTEGRACION | <input type="radio"/> COORDINACION           |
| <input type="radio"/> PLANEACION    | <input type="radio"/> SUPERVISION  | <input type="radio"/> PROGRAMACION | <input type="radio"/> REPRESENTAR | <input type="radio"/> DIRECCION              |
| <input type="radio"/> DIBUJO        | <input type="radio"/> MECANOGRAFIA | <input type="radio"/> ARCHIVO      | <input type="radio"/> RECEPCION   | <input checked="" type="radio"/> INFORMACION |
| <input type="radio"/> DOCUMENTACION | <input type="radio"/> DISEÑO       | <input type="radio"/> CONTROL      | <input type="radio"/> MOTIVACION  | <input type="radio"/> VARIOS                 |

FECHA DE PUBLICACION

Agosto 1979

ELABORO REVISO AUTORIZO

A.S. I.F. R.V.

HOJA NO. 34

DE: 100

PAG.: 69

## ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

DEPENDENCIA : Subdirección de Recursos Humanos  
 PUESTO : Jefe de Servicios y Trámites

NUMERO	FACTOR	ACCION
1.	Conocimientos	Es conveniente que la persona que cubra este puesto tenga una licenciatura en cualquier rama humanística.
2.	Experiencia	De un año mínimo en puesto similar, - que esté relacionado con las entidades federativas, así como la Administración Pública.
3.	Cualidades	Responsabilidad Agilidad mental Iniciativa Dinamismo Adecuado manejo de las Relaciones Públicas. Honestidad
4.	Autoridad	Para marcar los lineamientos del personal a su cargo.
5.	Responsabilidad	De la elaboración y autorización oportuna de Nóminas y Trámites.

FECHA DE PUBLICACION :

Agosto 1979

ELABORO

A.S.

REVISO

I.F.

AUTORIZO

R.V.

HOJA No. 35

DE : 100

PAG. : 70



## ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

DEPENDENCIA :	<u>Subdirección de Recursos Humanos</u>
PUESTO :	<u>Jefe de Servicios y Trámites</u>

NUMERO	FACTOR	ACCION
5.	Responsabilidad	Del correcto funcionamiento de las actividades que le fueron delegadas.
6.	Edad recomendable	De 25 a 35 años

FECHA DE PUBLICACION :
Agosto 1979

ELABORO
A.S.

REVISO
L.F.

AUTORIZO
R.V.

HOJA No. <u>36</u>
DE <u>100</u>
PAG. <u>71</u>

## DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

DEPENDENCIA Dirección General de Administración  
Subdirección de Recursos Humanos

OFICINA DE CAPACITACION Y DESARROLLO

### MANUAL DE ORGANIZACION

**Objetivos:** Desarrollar y capacitar a funcionarios, técnicos y empleados que colaboren con el Departamento de Pesca, para lograr - una mayor eficiencia en el desempeño de sus funciones, así mismo un cambio positivo de actitudes, todo tendiente a lograr una mejora en la imagen del servidor público.

Coordinar, dirigir y supervisar a las áreas de investigación, capacitación y desarrollo, con el fin de que cumplan con eficacia las funciones asignadas y ejecuten adecuadamente los diferentes programas de educación, capacitación y oportuna planeación y desarrollo de los Recursos Humanos requeridos por el Departamento de Pesca, satisfaciendo las necesidades existentes.

**Política:** Las actividades a realizar por las diferentes áreas deberán estar acordes con las políticas generales de administración de recursos humanos de la Dirección General de Administración y las necesidades del propio Departamento.

Fecha de publicación  
Agosto 1970

Lizhorú  
A.S.

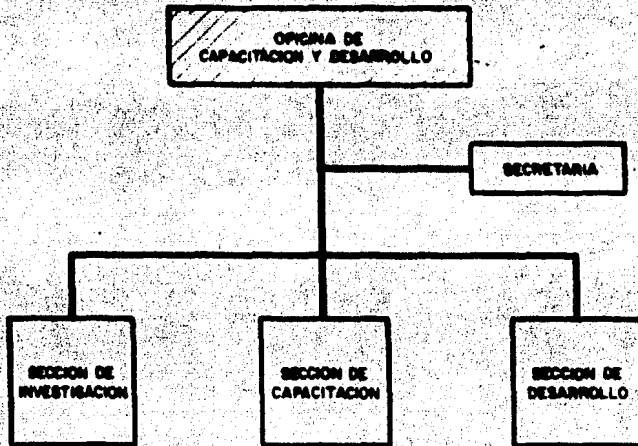
Rev. 5  
I.F.

Autónoma  
R.V.

Página No. 37  
100  
72

## DESCRIPCION DE PUESTOS

**DEPENDENCIA:** Subdirección de Recursos Humanos  
**PUESTO:** Jefe de la Oficina de Capacitación y Desarrollo



- 1) **Función genérica:** Planear, coordinar, dirigir y controlar las diferentes actividades de educación, capacitación y desarrollo, para el personal del Departamento de Pesca.
- 2) **Funciones específicas**
- a) **Constantes:** - Supervisar las actividades realizadas por

### TIPOS DE FUNCIONES QUE EFECTUA

- |   |  |  |                                   |   |
|---|--|--|-----------------------------------|---|
| <input type="radio"/> ORGANIZACION          | <input type="radio"/> ESTUDIO                | <input type="radio"/> ANALISIS           | <input type="radio"/> INTEGRACION | <input checked="" type="radio"/> COORDINACION |
| <input checked="" type="radio"/> PLANEACION | <input checked="" type="radio"/> SUPERVISION | <input type="radio"/> PROGRAMACION       | <input type="radio"/> REPRESENTAR | <input checked="" type="radio"/> DIRECCION    |
| <input type="radio"/> DIBUJO                | <input type="radio"/> MECANOGRAFIA           | <input type="radio"/> ARCHIVO            | <input type="radio"/> RECEPCION   | <input checked="" type="radio"/> INFORMACION  |
| <input type="radio"/> DOCUMENTACION         | <input type="radio"/> SERVO                  | <input checked="" type="radio"/> CONTROL | <input type="radio"/> MOTIVACION  | <input type="radio"/> VARIOS                  |

**FECHA DE PUBLICACION**  
 Agosto 1979

**ELABORO:** A.S.    **REVISO:** I.F.    **AUTORIZO:** R.V.

**HOJA NO. 38**  
**DE 100**  
**PAG. 73**

## DESCRIPCION DE PUESTOS

DEPENDENCIA : Subdirección de Recursos Humanos  
 PUESTO : Jefe de la Oficina de Capacitación y Desarrollo

el personal de las diferentes áreas que forman su oficina, de acuerdo con los programas existentes para el logro oportuno de los objetivos previamente establecidos.

- Revisar y firmar la documentación que egresa dentro de sus facultades y de la conformidad a aquella que requiera la firma del C. Subdirector.

- Coordinar los recursos humanos, materiales y financieros, para lograr los objetivos de la manera más eficiente al menor costo posible.

Periódicas:

- Acordar con el C. Subdirector de Recursos Humanos para tratar todo lo relativo a objetivos, políticas, procedimientos, programas y presupuestos que afecten a las áreas que forman esta Oficina.

- Realizar juntas o reuniones de trabajo con sus colaboradores para planear, distri-

### TIPOS DE FUNCIONES QUE EFECTUA

<input checked="" type="radio"/> ORGANIZACION	<input type="radio"/> ESTUDIO	<input type="radio"/> ANALISIS	<input type="radio"/> INTEGRACION
<input checked="" type="radio"/> PLANEACION	<input type="radio"/> SUPERVISION	<input type="radio"/> PROGRAMACION	<input type="radio"/> REPRESENTAR
<input type="radio"/> DIBUJO	<input type="radio"/> MECANOGRAFIA	<input type="radio"/> ARCHIVO	<input type="radio"/> RECEPCION
<input type="radio"/> DOCUMENTACION	<input type="radio"/> DISEÑO	<input type="radio"/> CONTROL	<input type="radio"/> MOTIVACION
			<input checked="" type="radio"/> COORDINACION
			<input type="radio"/> DIRECCION
			<input type="radio"/> INFORMACION
			<input type="radio"/> VARIOS

FECHA DE PUBLICACION

Agosto 1979

ELABORO REVISO AUTORIZO

A.S. I.F. R.V.

HOJA NO. 39

DE 100

PAG. 74

## DESCRIPCION DE PUESTOS

DEPENDENCIA : Subdirección de Recursos Humanos  
 PUESTO : Jefe de la Oficina de Capacitación y Desarrollo

- buir y vigilar el avance de los diferentes eventos.
- Coordinar, revisar y autorizar los reportes que se envían periódicamente a la Subdirección.
- Coordinar y supervisar los diferentes diagnósticos que afecten a las Direcciones del Departamento de Pesca.
- Revisar los resultados de la evaluación realizada a las diferentes actividades que se ejecuten por los miembros de la Oficina.
- Coordinar el establecimiento de los diferentes convenios educacionales y de intercambio becarlo.
- Supervisar la ejecución de cursos, seminarios y otros eventos realizados por sus colaboradores.

Eventuales: Participar como instructor en los eventos que así lo demanden.

### TIPOS DE FUNCIONES QUE EFECTUA

- |                                     |  |                                    |                                   |   |
|-------------------------------------|--|------------------------------------|-----------------------------------|---|
| <input type="radio"/> ORGANIZACION  | <input type="radio"/> ESTUDIO                | <input type="radio"/> ANALISIS     | <input type="radio"/> INTEGRACION | <input checked="" type="radio"/> COORDINACION |
| <input type="radio"/> PLANEACION    | <input checked="" type="radio"/> SUPERVISION | <input type="radio"/> PROGRAMACION | <input type="radio"/> REPRESENTAR | <input type="radio"/> DIRECCION               |
| <input type="radio"/> DIBUJO        | <input type="radio"/> MECANOGRAFIA           | <input type="radio"/> ARCHIVO      | <input type="radio"/> RECEPCION   | <input type="radio"/> INFORMACION             |
| <input type="radio"/> DOCUMENTACION | <input type="radio"/> DISEÑO                 | <input type="radio"/> CONTROL      | <input type="radio"/> MOTIVACION  | <input checked="" type="radio"/> VARIOS       |

FECHA DE PUBLICACION  
 Agosto 1979

ELABORO REVISO AUTORIZO  
 A.S. I.F. R.V.

HOJA NO. 40  
 DE: 100  
 PAG.: 75

## DESCRIPCION DE PUESTOS

DEPENDENCIA : Subdirección de Recursos Humanos  
 PUESTO : Jefe de la Oficina de Capacitación y Desarrollo

- Pilotear con su grupo los diferentes cursos, seminarios y materiales diversos para el mejor aprovechamiento y logro de sus resultados.
- Dirigir o realizar la elaboración de trabajos especiales encomendados expresamente por el C. Subdirector de Recursos Humanos.
- Participar en la elaboración de los planes y presupuestos de la Subdirección.
- Supervisar e interpretar los resultados del seguimiento, para dictar nuevas directrices.
- Reporta el avance y desarrollo de las actividades encomendadas a él.

### TIPOS DE FUNCIONES QUE EFECTUA

- |   |  |                                    |                                   |  |
|---|--|------------------------------------|-----------------------------------|--|
| <input type="radio"/> ORGANIZACION          | <input type="radio"/> ESTUDIO                | <input type="radio"/> ANALISIS     | <input type="radio"/> INTEGRACION | <input type="radio"/> COORDINACION         |
| <input checked="" type="radio"/> PLANEACION | <input checked="" type="radio"/> SUPERVISION | <input type="radio"/> PROGRAMACION | <input type="radio"/> REPRESENTAR | <input checked="" type="radio"/> DIRECCION |
| <input type="radio"/> DIBUJO                | <input type="radio"/> MECANOGRAFIA           | <input type="radio"/> ARCHIVO      | <input type="radio"/> RECEPCION   | <input type="radio"/> INFORMACION          |
| <input type="radio"/> DOCUMENTACION         | <input type="radio"/> DISEÑO                 | <input type="radio"/> CONTROL      | <input type="radio"/> MOTIVACION  | <input type="radio"/> VARIOS               |

FECHA DE PUBLICACION  
Agosto 1979

ELABORO      REVISO      AUTORIZO  
 A.S.      I.F.      R.V.

HOJA NO. 41  
 DE: 100  
 PAG.: 76

## ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

DEPENDENCIA : Subdirección de Recursos Humanos  
 PUESTO : Jefe de la Oficina de Capacitación y Desarrollo

NUMERO	FACTOR	ACCION
1.	Conocimientos	Es conveniente que la persona que cubra este puesto posea la carrera de Licenciado en: Administración o Psicología, con estudios de post-gradó en Desarrollo de Recursos Humanos o Filosofía Pedagógica.
2.	Experiencia	Mínima de cuatro años en puestos similares y con conocimientos del Sector Público.
3.	Cualidades	Capacidad de dirección Capacidad de síntesis Capacidad de organización Capacidad de autoevaluación Habilidad en la toma de decisiones Habilidad de interrelación Responsabilidad Creatividad Ética profesional Facilidad de expresión Excelente presentación

FECHA DE PUBLICACION :

Agosto 1979

ELABORO

A.S.

REVISO

I.F.

AUTORIZO

R.V.

HOJA No. 42

DE : 100

PAG. : 77

## ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

DEPENDENCIA : Subdirección de Recursos Humanos  
 PUESTO : Jefe de la Oficina de Capacitación y Desarrollo

NUMERO	FACTOR	ACCION
4.	Autoridad	<p>Para distribuir las cargas de trabajo co- mo mejor convenga a los intereses de - la oficina.</p> <p>Para realizar todas aquellas actividades propias de las áreas que a él reportan, previo acuerdo con el C. Subdirector de Recursos Humanos.</p> <p>Para reorientar o cancelar algunas de -- las actividades programadas, cuando - convengan a los intereses del Departa- mento de Pesca.</p> <p>Para coordinar las actividades y facultades de sus respectivas áreas.</p>
5.	Responsabilidad	<p>De la correcta ejecución de los progra- mas, eventos y actividades de educa- ción, capacitación y desarrollo así co- mo de la aplicación presupuestaria de- su Oficina.</p> <p>De reportar a la Subdirección el desarro- llo y avance veraz y oportuno de las ag- tividades encomendadas.</p>

FECHA DE PUBLICACION :  
Agosto 1979

ELABORO  
A.S.

REVISO  
I.F.

AUTORIZO  
R.V.

HOJA No. 43  
 DE : 100  
 PAG. : 78



## ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

DEPENDENCIA : Subdirección de Recursos Humanos  
 PUESTO : Jefe de la Oficina de Capacitación y Desarrollo

NUMERO	FACTOR	ACCION
5.	Responsabilidad	De difundir oportunamente las políticas, objetivos y planes de trabajo, entre los componentes de su organización.  De la confidencialidad de cualquier información obtenida a través de la aplicación de cualquier técnica de investigación.
6.	Edad recomendable	De 30 a 48 años.

FECHA DE PUBLICACION :  
Agosto 1979

ELABORO  
A.S.

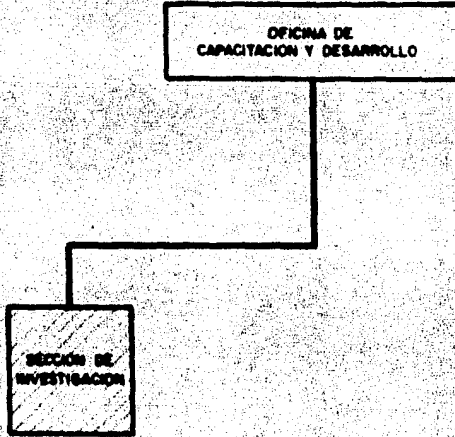
REVISO  
I.F.

AUTORIZO  
R.V.

HOJA No. 44  
 DE : 100  
 PAG. : 79

## DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

DEPENDENCIA: Subdirección de Recursos Humanos  
 PUESTO: Técnico en Investigación



- 1) **Función genérica:** Llevar a cabo investigaciones necesarias - para conocer las necesidades de educación, capacitación y desarrollo existentes en la - organización.
- De igual forma de aquellas dirigidas a evaluar los resultados de las actividades de la Oficina.

### TIPOS DE FUNCIONES QUE EFECTUA

<input type="radio"/> ORGANIZACION	<input checked="" type="radio"/> ESTUDIO	<input type="radio"/> ANALISIS	<input type="radio"/> INTEGRACION	<input type="radio"/> COORDINACION
<input type="radio"/> PLANEACION	<input type="radio"/> SUPERVISION	<input checked="" type="radio"/> PROGRAMACION	<input type="radio"/> REPRESENTAR	<input type="radio"/> DIRECCION
<input type="radio"/> DISEÑO	<input type="radio"/> MECANOGRAFIA	<input type="radio"/> ARCHIVO	<input type="radio"/> RECEPCION	<input type="radio"/> INFORMACION
<input type="radio"/> DOCUMENTACION	<input type="radio"/> DISEÑO	<input type="radio"/> CONTROL	<input type="radio"/> MOTIVACION	<input type="radio"/> VARIOS

FECHA DE PUBLICACION  
 Agosto 1979

ELABORO REVISO AUTORIZO  
 A.S. I.F. R.V.

HOJA N.º 45  
 DE 100  
 PAG: 80

## DESCRIPCION DE PUESTOS

DEPENDENCIA : Subdirección de Recursos Humanos  
 PUESTO : Técnico en Investigación

2) **Funciones específicas:**

**Constantes:**

- Realiza los diagnósticos necesarios para cada una de las Direcciones que forman la organización, de acuerdo con los planes establecidos y las técnicas seleccionadas.
- Determina la eficiencia de las diferentes actividades de educación, capacitación y desarrollo.
- Conoce a través del seguimiento el grado o porcentaje de aplicación en el trabajo de los eventos de capacitación y desarrollo.

**Periódicas:**

- Selecciona y aplica el método de investigación apropiado al área en estudio para fijar correctamente los procedimientos a usar en el diagnóstico.
- Diseña, aplica y valora los instrumentos y sistemas para conocer los resultados de los eventos de educación, capacitación y desarrollo, así como la actuación de los

### TIPOS DE FUNCIONES QUE EFECTUA

<input type="radio"/> ORGANIZACION	<input checked="" type="radio"/> ESTUDIO	<input checked="" type="radio"/> ANALISIS	<input type="radio"/> INTEGRACION	<input type="radio"/> COORDINACION
<input type="radio"/> PLANEACION	<input checked="" type="radio"/> SUPERVISION	<input checked="" type="radio"/> PROGRAMACION	<input type="radio"/> REPRESENTAR	<input type="radio"/> DIRECCION
<input type="radio"/> DIBUJO	<input type="radio"/> MECANOGRAFIA	<input type="radio"/> ARCHIVO	<input type="radio"/> RECEPCION	<input type="radio"/> INFORMACION
<input type="radio"/> DOCUMENTACION	<input checked="" type="radio"/> DISEÑO	<input type="radio"/> CONTROL	<input type="radio"/> MOTIVACION	<input type="radio"/> VARIOS

FECHA DE PUBLICACION

Agosto 1979

ELABORO REVISO AUTORIZO

A.S. I.F. R.V.

HOJA NO. 46

DE: 100

PAG.: 81

## DESCRIPCION DE PUESTOS

DEPENDENCIA : Subdirección de Recursos Humanos  
 PUESTO : Técnico en Investigación

responsables de ellos.

- Diseña los instrumentos de trabajo adecuados que señalen las necesidades específicas de educación, capacitación y desarrollo de personal de la Administración Pesquera.

- Plantea Alternativas de solución tendiente a satisfacer las necesidades detectadas para que sirvan de base de actuación en las áreas de capacitación y desarrollo.

- Realiza las actividades de planeación y ejecución de apoyos educacionales y de materiales audiovisuales para las diferentes actividades que realicen las áreas de capacitación y desarrollo.

Eventuales:

- Investiga todo lo referente a la existencia de nuevas técnicas de enseñanza, diagnóstico, de evaluación y de seguimiento para poder adoptarlas y adaptarlas a las-

### TIPOS DE FUNCIONES QUE EFECTUA

<input type="checkbox"/> ORGANIZACION	<input checked="" type="checkbox"/> ESTUDIO	<input type="checkbox"/> ANALISIS	<input type="checkbox"/> INTEGRACION	<input type="checkbox"/> COORDINACION
<input checked="" type="checkbox"/> PLANEACION	<input type="checkbox"/> SUPERVISION	<input checked="" type="checkbox"/> PROGRAMACION	<input type="checkbox"/> REPRESENTAR	<input type="checkbox"/> DIRECCION
<input type="checkbox"/> DISEÑO	<input type="checkbox"/> MECANOGRAFIA	<input type="checkbox"/> ARCHIVO	<input type="checkbox"/> RECEPCION	<input type="checkbox"/> INFORMACION
<input type="checkbox"/> DOCUMENTACION	<input checked="" type="checkbox"/> DISEÑO	<input type="checkbox"/> CONTROL	<input type="checkbox"/> MOTIVACION	<input type="checkbox"/> VARIOS

FECHA DE PUBLICACION  
Agosto 1979

ELABORO A.S. REVISO I.F. AUTORIZO R.V.

HOJA NO. 47  
 DE: 100  
 PAG.: 82

## DESCRIPCION DE PUESTOS

DEPENDENCIA : Subdirección de Recursos Humanos  
 PUESTO : Técnico en Investigación

- necesidades de nuestra institución.
- Actualize el manual de bienvenida y coordina su distribución.
  - Participe con las demás áreas de esta Oficina en la elaboración del programa y presupuesto de la misma.
  - Reporte el avance y desarrollo de las actividades encomendadas.

### TIPOS DE FUNCIONES QUE EFECTUA

<input type="checkbox"/> ORGANIZACIÓN	<input type="checkbox"/> ESTILO	<input type="checkbox"/> ANALISIS	<input type="checkbox"/> INTEGRACION
<input type="checkbox"/> PLANEACION	<input type="checkbox"/> SUPERVISION	<input type="checkbox"/> PROGRAMACION	<input type="checkbox"/> REPRESENTACION
<input type="checkbox"/> DIBUJO	<input type="checkbox"/> MECANOGRAFIA	<input type="checkbox"/> ARCHIVO	<input type="checkbox"/> RECEPCION
<input type="checkbox"/> DOCUMENTACION	<input type="checkbox"/> DISEÑO	<input type="checkbox"/> CONTROL	<input type="checkbox"/> MOTIVACION

FECHA DE PUBLICACION  
Agosto 1979

ELABORO REVISO AUTORIZO  
 A.S. I.F. R.V.

HOJA NO. 45  
 DE: 100  
 PAG.: 83

## ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

DEPENDENCIA : Subdirección de Recursos Humanos  
 PUESTO : Técnico en Investigación

NUMERO	FACTOR	ACCION
1.	Conocimientos	Es conveniente que la persona que ocu- pe este puesto, posea la carrera de Li- cenciado en: Administración, Sociolo- gía, Economía o Psicología.
2.	Experiencia	Mínima de 2 años en el manejo de téc- nicas de investigación y 1 año en el ma- nejo de la función capacitación.
3.	Cualidades	Capacidad de síntesis Capacidad de análisis Habilidad de interrelación Responsabilidad Buena presentación Creatividad Facilidad de expresión
4.	Autoridad	Para el desplazamiento desde su área - de trabajo y por motivo de la aplicación y desarrollo de la investigación, a los sitios necesarios.

FECHA DE PUBLICACION :

Agosto

1979

ELASORO

A.S.

REVISO

I.F.

AUTORIZO

R.V.

HOJA No. 49

DE : 100

PAG. : 84

## ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

DEPENDENCIA : Subdirección de Recursos Humanos  
 PUESTO : Técnico en Investigación

NUMERO	FACTOR	ACCION
4.	Autoridad	Para seleccionar proveedores que desarrollen el material audiovisual necesario de acuerdo a los presupuestos previamente autorizados.
5.	Responsabilidad	De la información oportuna de los diagnósticos que permitan iniciar los planes de las áreas de capacitación y desarrollo.  De la información pronta y veraz sobre los resultados de las diferentes actividades realizadas para corregir las desviaciones existentes, si las hubiese.  Aplicar los métodos de investigación de acuerdo a sus necesidades en los planes autorizados.
6.	Edad recomendable	De 28 a 45 años.

FECHA DE PUBLICACION :  
Agosto 1979

ELABORO  
A.S.

REVISO  
I.F.

AUTORIZO  
R.V.

HOJA No. 50  
 DE : 100  
 PAG. : 85

## DESCRIPCION DE PUESTOS

DEPENDENCIA: Subdirección de Recursos Humanos  
 PUESTO: Técnico en Capacitación

OFICINA DE  
CAPACITACION Y DESARROLLO

SECCION DE  
CAPACITACION

- 1) **Función genérica:** Es planear, elaborar, coordinar y ejecutar - los diversos eventos de capacitación tendientes a satisfacer las necesidades reales del personal del Departamento de Pesca.
- 2) **Funciones Específicas:**  
 Constantes: - Analiza las diferentes alternativas de - -

### TIPOS DE FUNCIONES QUE EFECTUA

<input type="radio"/> ORGANIZACION	<input type="radio"/> ESTUDIO	<input checked="" type="radio"/> ANALISIS	<input type="radio"/> INTEGRACION	<input checked="" type="radio"/> COORDINACION
<input checked="" type="radio"/> PLANEACION	<input type="radio"/> SUPERVISION	<input type="radio"/> PROGRAMACION	<input type="radio"/> REPRESENTAR	<input type="radio"/> DIRECCION
<input type="radio"/> DIBUJO	<input type="radio"/> MECANOGRAFIA	<input type="radio"/> ARCHIVO	<input type="radio"/> RECEPCION	<input type="radio"/> INFORMACION
<input type="radio"/> DOCUMENTACION	<input type="radio"/> DISEÑO	<input type="radio"/> CONTROL	<input type="radio"/> MOTIVACION	<input type="radio"/> VARIOS

FECHA DE PUBLICACION  
Agosto 1979

ELABORO REVISO AUTORIZO  
 A.S. I.F. R.V.

HOJA NO. 51  
 DE: 100  
 PAG: 86



## DESCRIPCION DE PUESTOS

DEPENDENCIA : Subdirección de Recursos Humanos  
 PUESTO : Técnico en Capacitación,

diagnóstico presentadas por el Área de - -  
 Investigación, para seleccionar las más idó -  
 neas.

- Elabora los programas que satisfagan las  
 necesidades diagnosticadas (P.I.C.) por -  
 Dirección.

- Implementa las guías del instructor y el  
 plan de trabajo de cada uno de los cursos.

**Periódicas:**

- Coordina y ejecuta los cursos de capaci -  
 tación de acuerdo a los programas y objeti -  
 vos instruccionales establecidos.  
 (cursos abiertos y diagnosticados).

- Coordina la selección de medios que se -  
 requieren para el desarrollo de todo evento -  
 buscando que estos sean los más convenien -  
 tes en efectividad y costo.

- Supervisa que las condiciones sean propi -  
 cias para la ejecución de los diferentes - -  
 eventos.

### TIPOS DE FUNCIONES QUE EFECTUA

- |  |                                       |                                       |                                      |                                 |
|--|---------------------------------------|---------------------------------------|--------------------------------------|---------------------------------|
| <input type="checkbox"/> ORGANIZACION  | <input type="checkbox"/> ESTUDIO      | <input type="checkbox"/> ANALISIS     | <input type="checkbox"/> INTEGRACION | <input type="checkbox"/> COO    |
| <input type="checkbox"/> PLANEACION    | <input type="checkbox"/> SUPERVISION  | <input type="checkbox"/> PROGRAMACION | <input type="checkbox"/> REPRESENTAR | <input type="checkbox"/> DIFF   |
| <input type="checkbox"/> TERBUJ        | <input type="checkbox"/> MECANOGRAFIA | <input type="checkbox"/> ARCHIVO      | <input type="checkbox"/> RECEPCION   | <input type="checkbox"/> INFOR  |
| <input type="checkbox"/> DOCUMENTACION | <input type="checkbox"/> DISEÑO       | <input type="checkbox"/> CONTROL      | <input type="checkbox"/> MOTIVACION  | <input type="checkbox"/> VARIOS |

FECHA DE PUBLICACION  
 Agosto 1979

ELABORO REVISO AUTORIZO  
 A.S. I.P. R.V.

HOJA NO. 52  
 DE 100  
 PAG. 87

## DESCRIPCION DE PUESTOS

DEPENDENCIA : Subdirección de Recursos Humanos  
 PUESTO : Técnico en Capacitación.

- Coordina con el Área de Investigaciones la elaboración del material didáctico que se requiere para la ejecución de los diferentes eventos.
- Determina los recursos humanos técnicos y materiales necesarios para realizar cada uno de los diferentes eventos.
- Coordina con la Oficina de Servicios Generales la impresión y obtención de material de apoyo necesario para cada evento.
- Informa del avance de las diferentes actividades que le hayan sido encomendadas.
- Realiza las pláticas de bienvenida e inducción que fuesen necesarias para el personal existente o de nueva contratación.
- Formar y administrar el inventario y directorio de instructores internos y externos.
- Establece contactos con Universidades, Institutos, Centros de capacitación y otras

Eventuales:

- |  |                              |
|--|------------------------------|
| <input type="checkbox"/> ORGANIZACION  | <input type="checkbox"/> EST |
| <input type="checkbox"/> PLANEACION    | <input type="checkbox"/> SE  |
| <input type="checkbox"/> DIBUJO        | <input type="checkbox"/> ME  |
| <input type="checkbox"/> DOCUMENTACION | <input type="checkbox"/>     |

DE FUNCIONES QUE EFECT

- |                                       |                          |
|---------------------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> ANALISIS     | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> PROGRAMACION | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> ARCHIVO      | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> CONTROL      | <input type="checkbox"/> |

FECHA DE PUBLICACION

Agosto 1988

REVISOR AUTOR

A.S. I.F. R.V.

53

100  
88

## DESCRIPCION DE PUESTOS

DEPENDENCIA : Subdirección de Recursos Humanos

PUESTO : Técnico en Capacitación

organizaciones afines a la función de capacitación y desarrollo de recursos Humanos, tanto nacionales como internacionales para mantener un intercambio tecnológico.

- Participa en actividades y actualización en el uso y manejo de técnicas de capacitación e instrucción.
- Contrata los servicios de instituciones especializadas, externas, en la realización de eventos especiales.
- Realiza y actualiza el Manual de Información, sobre la Tecnología de la Capacitación para facilitar el conocimiento en esta área.
- Participa con las demás áreas en la elaboración de los programas y presupuestos anuales de la Oficina.

### TIPOS DE FUNCIONES QUE EFECTUA

- |   |                                    |   |                                   |   |
|---|------------------------------------|---|-----------------------------------|---|
| <input checked="" type="radio"/> ORGANIZACION | <input type="radio"/> ESTUDIO      | <input type="radio"/> ANALISIS                | <input type="radio"/> INTEGRACION | <input type="radio"/> COORDINACION      |
| <input type="radio"/> PLANEACION              | <input type="radio"/> SUPERVISION  | <input checked="" type="radio"/> PROGRAMACION | <input type="radio"/> REPRESENTAR | <input type="radio"/> DIRECCION         |
| <input type="radio"/> DIBUJO                  | <input type="radio"/> MECANOGRAFIA | <input type="radio"/> ARCHIVO                 | <input type="radio"/> RECEPCION   | <input type="radio"/> INFORMACION       |
| <input type="radio"/> DOCUMENTACION           | <input type="radio"/> DISEÑO       | <input type="radio"/> CONTROL                 | <input type="radio"/> MOTIVACION  | <input checked="" type="radio"/> VARIOS |

FECHA DE PUBLICACION

Agosto 1979

ELABORO REVISO AUTORIZO

A.S. I.F. R.V.

HOJA NO. 54

DE: 100

PAG.: 89

## ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

<b>DEPENDENCIA :</b>	Subdirección de Recursos Humanos
<b>PUESTO :</b>	Técnico en Capacitación

NUMERO	FACTOR	ACCION
1.	Conocimientos	Es conveniente que la persona que ocupe este puesto tenga la carrera de Licenciado en: Administración, Psicología Social o Relaciones Industriales.
2.	Experiencia	Mínima de 3 años en la administración de eventos de capacitación, habiendo participado también como instructor y que cuente además con conocimientos de educación de adultos.
3.	Cualidades	<p>Iniciativa</p> <p>Capacidad organizativa</p> <p>Capacidad de síntesis</p> <p>Facilidad de expresión</p> <p>Habilidad en el manejo de grupos</p> <p>Capacidad para enseñar</p> <p>Excelente presentación</p>
4.	Autoridad	No la tiene.

<b>FECHA DE PUBLICACION :</b>
Agosto 1979

<b>ELABORO</b>
A.S.

<b>REVISO</b>
I.F.

<b>AUTORIZO</b>
R.V.

<b>HOJA No.</b> 55
<b>DE</b> 100
<b>PAG.</b> 90

## ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

DEPENDENCIA : Subdirección de Recursos Humanos  
 PUESTO : Técnico en Capacitación

NUMERO	FACTOR	ACCION
5.	Responsabilidad	<p>Para modificar el desarrollo o la totalidad de un evento de acuerdo a las necesidades detectadas o directrices recibidas.</p> <p>Para determinar la cantidad y calidad de material de apoyo pertinente para cada evento de capacitación.</p> <p>De la coordinación y ejecución de los diferentes eventos que se le asignen.</p> <p>De adecuación de las actividades de un evento para alcanzar los objetivos de la manera más fácil y efectiva.</p> <p>De ejecutar cada uno de los eventos de acuerdo a los objetivos instruccionales y el tiempo establecido.</p>
6.	Edad recomendable	De 28 a 45 años.

FECHA DE PUBLICACION :

Agosto 1979

ELABORO

A.S.

REVISO

I.F.

AUTORIZO

R.V.

HOJA No. 56

DE : 100

PAG. : 91

## DESCRIPCION DE PUESTOS

DEPENDENCIA: Subdirección de Recursos Humanos  
 PUESTO: Técnico en Desarrollo

**OFICINA DE  
CAPACITACION Y DESARROLLO**

**SECCION DE  
DESARROLLO**

1) **Función genérica:**                      **Será responsable ante el jefe de la Oficina de la planeación, elaboración, coordinación y ejecución de las diversas actividades y - eventos, tendientes a satisfacer las necesidades reales de educación y desarrollo del personal del Departamento de Pesca.**

### TIPOS DE FUNCIONES QUE EFECTUA

- |   |                                    |                                    |                                   |   |
|---|------------------------------------|------------------------------------|-----------------------------------|---|
| <input type="radio"/> ORGANIZACION          | <input type="radio"/> ESTUDIO      | <input type="radio"/> ANALISIS     | <input type="radio"/> INTEGRACION | <input checked="" type="radio"/> COORDINACION |
| <input checked="" type="radio"/> PLANEACION | <input type="radio"/> SUPERVISION  | <input type="radio"/> PROGRAMACION | <input type="radio"/> REPRESENTAR | <input type="radio"/> DIRECCION               |
| <input type="radio"/> DIBUJO                | <input type="radio"/> MECANOGRAFIA | <input type="radio"/> ARCHIVO      | <input type="radio"/> PROMOCION   | <input type="radio"/> INFORMACION             |
| <input type="radio"/> DOCUMENTACION         | <input type="radio"/> DISEÑO       | <input type="radio"/> CONTROL      | <input type="radio"/> ACTIVACION  | <input type="radio"/> VARIOS                  |

FECHA DE PUBLICACION  
Agosto 1979

ELABORO    REVISO    AUTORIZO  
 A.S.    I.F.    R.V.

HOGA NO. 57  
 DE: 100  
 PAG.: 92

## DESCRIPCION DE PUESTOS

DEPENDENCIA: Subdirección de Recursos Humanos  
 PUESTO: Técnico en Desarrollo

2) Funciones Específicas:

- Planea, coordina y ejecuta las actividades de actualización de los funcionarios del Departamento en las áreas psicosociales y administrativas, a través de la utilización de técnicos de enseñanza autoadministrable, fundamentalmente.
- Establece los medios que propicien el desarrollo y actualización del personal secretarial de alto nivel.
- Establece y coordina los convenios educacionales que faciliten el incremento educativo en los componentes de la organización.
- Forma y administra un programa integral de becas a nivel nacional e internacional.
- Analiza las diferentes alternativas de diagnóstico presentadas por el área de investigación para seleccionar la que permita

Periódicas:

### TIPOS DE FUNCIONES QUE EFECTUA

- |   |                                    |   |                                   |   |
|---|------------------------------------|---|-----------------------------------|---|
| <input type="radio"/> ORGANIZACION          | <input type="radio"/> ESTUDIO      | <input checked="" type="radio"/> ANALISIS     | <input type="radio"/> INTEGRACION | <input checked="" type="radio"/> COORDINACION |
| <input checked="" type="radio"/> PLANEACION | <input type="radio"/> SUPERVISION  | <input checked="" type="radio"/> PROGRAMACION | <input type="radio"/> REPRESENTAR | <input type="radio"/> DIRECCION               |
| <input type="radio"/> DIBUJO                | <input type="radio"/> MECANOGRAFIA | <input checked="" type="radio"/> ARCHIVO      | <input type="radio"/> RECEPCION   | <input type="radio"/> INFORMACION             |
| <input type="radio"/> DOCUMENTACION         | <input type="radio"/> DISEÑO       | <input type="radio"/> CONTROL                 | <input type="radio"/> MOTIVACION  | <input type="radio"/> VARIOS                  |

FECHA DE PUBLICACION  
Agosto 1979

ELABORO: A.S.      REVISO: I.F.      AUTORIZO: R.V.

HOJA NO. 58  
 DE: 100  
 PAG.: 93

## DESCRIPCION DE PUESTOS

DEPENDENCIA : Subdirección de Recursos Humanos  
 PUESTO : Técnico en Desarrollo

- satisfacer las necesidades detectadas.
- Diseña, instrumenta y coordina programas de instrucción auto-administrables para funcionarios.
  - Elabora cassetes con temas de interés en los aspectos psicosociales y administrativos.
  - Edita publicaciones con temas de interés y actualidad en materia administrativa y psicosocial dirigidas a funcionarios.
  - Elabora un manual de actualización sergterial que se irá estructurando a través de artículos que se les hará llegar.
  - Establece contactos con Universidades, Institutos, Embajas acreditadas, Secretaría de Relaciones Exteriores, Organismos Internacionales, Asociaciones, etc. para procurar convenios becarios.
  - Establece sistemas de control de becas-

### TIPOS DE FUNCIONES QUE EFECTUA

- |  |   |   |                                   |   |
|--|---|---|-----------------------------------|---|
| <input type="radio"/> ORGANIZACION             | <input type="radio"/> ESTUDIO           | <input type="radio"/> ANALISIS                | <input type="radio"/> INTEGRACION | <input checked="" type="radio"/> COORDINACION |
| <input type="radio"/> PLANEACION               | <input type="radio"/> SUPERVISION       | <input checked="" type="radio"/> PROGRAMACION | <input type="radio"/> REPRESENTAR | <input type="radio"/> DIRECCION               |
| <input type="radio"/> DIBUJO                   | <input type="radio"/> MECANOGRAFIA      | <input type="radio"/> ARCHIVO                 | <input type="radio"/> RECEPCION   | <input type="radio"/> INFORMACION             |
| <input checked="" type="radio"/> DOCUMENTACION | <input checked="" type="radio"/> DISEÑO | <input type="radio"/> CONTROL                 | <input type="radio"/> MOTIVACION  | <input checked="" type="radio"/> VARIOS       |

FECHA DE PUBLICACION

Agosto 1979

ELABÓRO REVISO AUTORIZO

A.S. I.F. R.V.

HOJA NO. 59

DE: 100

PAG.: 94



## DESCRIPCION DE PUESTOS

DEPENDENCIA : Subdirección de Recursos Humanos  
 PUESTO : Técnico en Desarrollo

tanto para la selección como para la actividad posterior del becario .

- Determina los recursos humanos técnicos y materiales necesarios para realizar cada uno de los diferentes eventos .

- Coordina con la Oficina de Servicios Generales, la impresión y obtención del material de apoyo para cada evento .

- Informa del avance de las diferentes actividades encomendadas a él .

**Eventuales:**

- Elabora material de instrucción programada, cuando las necesidades lo requieran .

- Participa en las demás áreas en la elaboración de los programas y presupuestos -- anuales de la Oficina .

### TIPOS DE FUNCIONES QUE EFECTUA

<input type="radio"/> ORGANIZACION	<input type="radio"/> ESTUDIO	<input type="radio"/> ANALISIS	<input type="radio"/> INTEGRACION	<input checked="" type="radio"/> COORDINACION
<input type="radio"/> PLANEACION	<input type="radio"/> SUPERVISION	<input type="radio"/> PROGRAMACION	<input type="radio"/> REPRESENTAR	<input type="radio"/> DIRECCION
<input type="radio"/> DIBUJO	<input type="radio"/> MECANOGRAFIA	<input type="radio"/> ARCHIVO	<input type="radio"/> RECEPCION	<input type="radio"/> INFORMACION
<input checked="" type="radio"/> DOCUMENTACION	<input type="radio"/> DISEÑO	<input type="radio"/> CONTROL	<input type="radio"/> MOTIVACION	<input type="radio"/> VARIOS

FECHA DE PUBLICACION

Agosto 1979

ELABORO REVISO AUTORIZO

A.S. I.P. R.V.

HOJA NO. 60

DE: 100

PAG.: 95

## ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

DEPENDENCIA : Subdirección de Recursos Humanos  
 PUESTO : Técnico en Desarrollo

NUMERO	FACTOR	ACCION
1.	Conocimientos	Es conveniente que la persona que ocupe este puesto, tenga la carrera de Licenciado en: Administración o Psicología.
2.	Experiencia	Mínima de 2 años en manejo de Técnicos de instrucción autoadministrable y de técnicos de capacitación y desarrollo.
3.	Cualidades	Capacidad de organización Capacidad para detectar errores Iniciativa Creatividad Habilidad para supervisar trabajos Facilidad de expresión. (especialmente escrita) Responsabilidad y puntualidad Buena presentación.
4.	Autoridad	No la tiene.

FECHA DE PUBLICACION :

Agosto 1978

ELABORO

A.S.

REVISO

I.F.

AUTORIZO

R.V.

HOJA No. 61

DE : 100

PAG. : 96

## ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

DEPENDENCIA : Subdirección de Recursos Humanos  
 PUESTO : Técnico en Desarrollo

NUMERO	FACTOR	ACCION
5.	Responsabilidad	<p>Seleccionar la contratación de Servi -                      cios y equipo que hayan sido presu -                      puestos y autorizados previamente.</p> <p>Para determinar la cantidad y calidad -                      de material de apoyo pertinente para -                      cada evento de educación y desarrollo.</p> <p>De la coordinación y ejecución de los -                      diferentes eventos que se asignen.</p> <p>De la adecuación de las actividades -                      de un evento para alcanzar los objeti -                      vos de la manera más fácil y efectiva.</p> <p>De ejecutar cada uno de los eventos -                      de acuerdo a los objetivos de la Ofici -                      na.</p>
6.	Edad recomendable	28 a 45 años.

FECHA DE PUBLICACION :

Agosto

1979

ELABORO

A.S.

REVISO

I.F.

AUTORIZO

R.V.

HOJA No. 62

DE : 100

PAG. : 97

**DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO**

DEPENDENCIA Dirección General de Administración  
Subdirección de Recursos Humanos

**OFICINA DE SERVICIOS SOCIALES**

**MANUAL DE ORGANIZACION**

**Objetivos:** La Oficina de Servicios Sociales obedece a la necesidad de implementar la estructura que se encargue de proporcionar al personal y sus beneficiarios, prestaciones de orden social, tendientes a elevar su nivel socio-cultural, a propiciar la práctica del deporte en sus diversas disciplinas, así como llevar a cabo programas recreativos y de esparcimiento.

Fomentar los eventos sociales, culturales, educativos y deportivos, así como también el otorgamiento de prestaciones sociales entre el personal del Departamento de Pesca.

**Política:** Procurar, que todo el personal sea participe, de los beneficios de los servicios sociales.

Fecha de Publicación

Agosto

1979

Elaboró  
A.S.

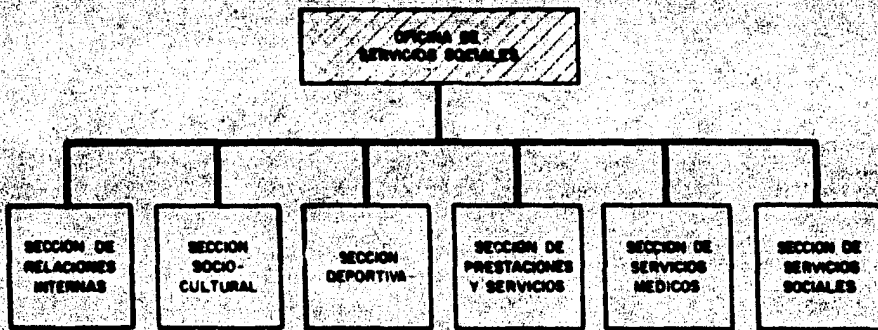
Revisó  
I.F.

Autorizó  
R.V.

No. 63  
100  
98

## DESCRIPCION DE PUESTOS

DEPENDENCIA: Subdirección de Recursos Humanos  
 PUESTO: Jefe de Servicios Sociales



- 1) **Función genérica:** Es responsable ante el Subdirector de dirigir, coordinar, supervisar y controlar los planes, proyectos de acción y los trámites para que el personal pueda disfrutar de las prestaciones que proporciona esta Jefatura como son las actividades socio-culturales, deportivas, servicio médico, trabajo social,

### TIPOS DE FUNCIONES QUE EFECTUA

<input type="radio"/> ORGANIZACION	<input type="radio"/> ESTUDIO	<input type="radio"/> ANALISIS	<input type="radio"/> INTEGRACION	<input checked="" type="radio"/> COORDINACION
<input type="radio"/> PLANEACION	<input checked="" type="radio"/> SUPERVISION	<input type="radio"/> PROGRAMACION	<input type="radio"/> REPRESENTAR	<input checked="" type="radio"/> DIRECCION
<input type="radio"/> DISEÑO	<input type="radio"/> MECANOGRAFIA	<input type="radio"/> ARCHIVO	<input type="radio"/> RECEPCION	<input checked="" type="radio"/> INFORMACION
<input type="radio"/> DOCUMENTACION	<input type="radio"/> DISEÑO	<input checked="" type="radio"/> CONTROL	<input type="radio"/> MOTIVACION	<input type="radio"/> VARIOS

FECHA DE PUBLICACION

Agosto 1979

ELABORO REVISO AUTORIZO

A.S. I.P. R.V.

HOJA NO. 64

DE: 100

PAG.: 99

## DESCRIPCION DE PUESTOS

DEPENDENCIA : Subdirección de Recursos Humanos  
 PUESTO : Jefe de Servicios Sociales

prestaciones y servicios.

**2) Funciones específicas**

**a) Constantes:**

- Supervisar las actividades de especialistas o técnicos de las áreas de esta Jefatura, orientándolos a los objetivos y programas - que se han fijado.
- Revisar y firmar la documentación que eg tá dentro de sus facultades y dar la conformidad a aquella que requiera firma del C. - Subdirector.
- Delegar a los especialistas o técnicos de las diferentes áreas la autoridad suficiente, para llevar a cabo las actividades necesarias y alcanzar los objetivos fijados.

**b) Periódicas:**

- Acuerda con el C. Subdirector de Recursos Humanos acerca de los objetivos, políticas, procedimientos y programas a seguir en las áreas a su cargo.

### TIPOS DE FUNCIONES QUE EFECTUA

- |  |  |                                    |                                    |
|--|--|------------------------------------|------------------------------------|
| <input checked="" type="radio"/> ORGANIZACION  | <input type="radio"/> ESTUDIO                | <input type="radio"/> ANALISIS     | <input type="radio"/> INTEGRACION  |
| <input type="radio"/> PLANEACION               | <input checked="" type="radio"/> SUPERVISION | <input type="radio"/> PROGRAMACION | <input type="radio"/> REPRESENTAR  |
| <input type="radio"/> DIBUJO                   | <input type="radio"/> MECANOGRAFIA           | <input type="radio"/> ARCHIVO      | <input type="radio"/> RECEPCION    |
| <input checked="" type="radio"/> DOCUMENTACION | <input type="radio"/> DISEÑO                 | <input type="radio"/> CONTROL      | <input type="radio"/> MOTIVACION   |
|  |  |                                    | <input type="radio"/> COORDINACION |
|  |  |                                    | <input type="radio"/> DIRECCION    |
|  |  |                                    | <input type="radio"/> INFORMACION  |
|  |  |                                    | <input type="radio"/> VARIOS       |

FECHA DE PUBLICACION

Ago 8to 1979

ELABORO REVISO AUTORIZO

A.S. I.F. R.V.

HOJA NO. 65  
 DE: 100  
 PAG.: 100

## DESCRIPCION DE PUESTOS

DEPENDENCIA : Subdirección de Recursos Humanos  
 PUESTO : Jefe de Servicios Sociales

- Coordinar los trabajos, proyectos e informes de carácter técnico, tendientes a mejorar las prestaciones que proporciona esta Dependencia.

**c) Eventuales:**

- Supervisar la elaboración de programas de trabajo que permitan proporcionar las prestaciones sociales de mayor interés entre el personal a través de la cual podremos conocer las inquietudes y problemas que presentan o se puedan presentar.
- Dirigir la elaboración de trabajos especiales encomendados expresamente por el Subdirector.

### TIPOS DE FUNCIONES QUE EFECTUA

- |                                     |  |                                    |                                   |   |
|-------------------------------------|--|------------------------------------|-----------------------------------|---|
| <input type="radio"/> ORGANIZACION  | <input type="radio"/> ESTUDIO              | <input type="radio"/> ANALISIS     | <input type="radio"/> INTEGRACION | <input checked="" type="radio"/> COORDINACION |
| <input type="radio"/> PLANEACION    | <input checked="" type="radio"/> SUPERVISO | <input type="radio"/> PROGRAMACION | <input type="radio"/> REPRESENTAR | <input checked="" type="radio"/> DIRECCION    |
| <input type="radio"/> DIBUJO        | <input type="radio"/> MECANOGRAFIA         | <input type="radio"/> ARCHIVO      | <input type="radio"/> RECEPCION   | <input type="radio"/> INFORMACION             |
| <input type="radio"/> DOCUMENTACION | <input type="radio"/> DISEÑO               | <input type="radio"/> CONTROL      | <input type="radio"/> MOTIVACION  | <input type="radio"/> VARIOS                  |

FECHA DE PUBLICACION  
Agosto 1979

ELABORO REVISO AUTORIZO  
 A.S. I.F. R.V.

HOJA NO. 66  
 DE: 100  
 PAG.: 101

## ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

DEPENDENCIA : Subdirección de Recursos Humanos  
 PUESTO : Jefe de Servicios Sociales

NUMERO	FACTOR	ACCION
1.	Conocimientos	Es conveniente que la persona que cubra este puesto tenga la Licenciatura en Administración, Relaciones Industriales, en Derecho con conocimiento en las siguientes áreas: Organización, Coordinación y Control Administrativo.
2.	Experiencia	Mínima de 2 años, debe de tener práctica suficiente en el manejo de personal.
3.	Cualidades	Integridad Perseverancia Adaptabilidad Habilidad para tomar decisiones Agilidad Mental Facilidad de expresión oral y escrita Habilidad en Relaciones Humanas Responsabilidad Don de Mando Dinamismo Buena presentación Etica Profesional

FECHA DE PUBLICACION :

Agosto 1979

ELABORO

A.S.

REVISO

I.F.

AUTORIZO

R.V.

HOJA No. 67

DE : 100

PAG. : 102



## ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

DEPENDENCIA : Subdirección de Recursos Humanos  
 PUESTO : Jefe de Servicios Sociales

NUMERO	FACTOR	ACCION
4.	Autoridad	<p>Para ordenar la ejecución de los acuerdos, tomados en la Subdirección para dirigir la elaboración de trabajos diversos que permitan elevar el nivel social y cultural del personal para integrar armónicamente los recursos de esta Dependencia.</p> <p>Para coordinar las actividades y facultades de sus respectivas áreas.</p>
5.	Responsabilidad	<p>Del correcto funcionamiento de todas las actividades relacionadas con la Jefatura.</p> <p>Dar a conocer a los especialistas o técnicos de las áreas los objetivos o políticas fijadas por la Subdirección.</p> <p>De la veraz y oportuna información a la Subdirección sobre los progresos.</p>

FECHA DE PUBLICACION :

Agosto

1979

ELABORO

A.S.

REVISO

I.F.

AUTORIZO

R.V.

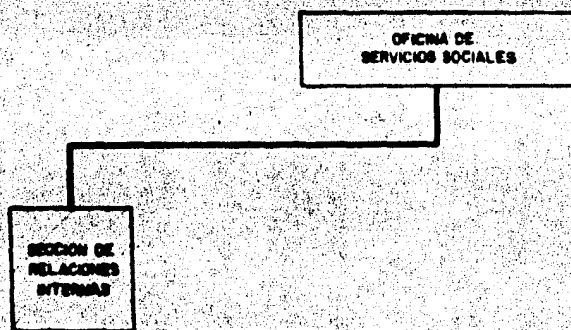
HOJA No. 68

DE : 100

PAG. : 103

## DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

DEPENDENCIA: Subdirección de Recursos Humanos  
 PUESTO: Técnico en Relaciones Internas



- 1) **Función Genérica:** Responsabilizarse del correcto cumplimiento en el desarrollo de programas de difusión, tendientes a dar a conocer los servicios sociales y prestaciones que otorga la dependencia.
- Planear y coordinar todas las actividades de difusión sobre los programas que desarro

### TIPOS DE FUNCIONES QUE EFECTUA

- |   |                                    |   |                                   |   |
|---|------------------------------------|---|-----------------------------------|---|
| <input type="radio"/> ORGANIZACION          | <input type="radio"/> ESTUDIO      | <input type="radio"/> ANALISIS                | <input type="radio"/> INTEGRACION | <input checked="" type="radio"/> COORDINACION |
| <input checked="" type="radio"/> PLANEACION | <input type="radio"/> SUPERVISION  | <input checked="" type="radio"/> PROGRAMACION | <input type="radio"/> REPRESENTAR | <input type="radio"/> DIRECCION               |
| <input type="radio"/> TRUENO                | <input type="radio"/> MECANOGRAFIA | <input type="radio"/> ARCHIVO                 | <input type="radio"/> RECEPCION   | <input checked="" type="radio"/> INFORMACION  |
| <input type="radio"/> DOCUMENTACION         | <input type="radio"/> DISEÑO       | <input type="radio"/> CONTROL                 | <input type="radio"/> MOTIVACION  | <input type="radio"/> VARIOS                  |

FECHA DE PUBLICACION  
Agosto 1979

ELABORO REVISO AUTORIZO  
A.S. I.P. R.V.

HCSA NO. 69  
 DE 100  
 PAG: 104

## DESCRIPCION DE PUESTOS

DEPENDENCIA: Subdirección de Recursos Humanos  
 PUESTO: Técnico en Relaciones Internas

lila la Jefatura.

**2) Funciones específicas:**

**Constantes:**

- Prestar servicios de orientación al personal, elaboración y actualización de un directorio del personal.
- Difundir las actividades tendientes o establecer una familiaridad de la imagen y objetivos del Departamento de Pesca con su personal.
- Coadyuvar al desarrollo armónico de las relaciones internas entre el personal.
- Elaborar las publicaciones internas de la Dependencia.

**Periódicas:**

- Acordar con el jefe de Servicios Sociales y con las diferentes áreas, para determinar conjuntamente los programas, políticas y objetivos generales en la conducción de las relaciones internas.

### TIPOS DE FUNCIONES QUE EFECTUA

- |  |                                    |                                    |                                   |  |
|--|------------------------------------|------------------------------------|-----------------------------------|--|
| <input checked="" type="radio"/> ORGANIZACION  | <input type="radio"/> ESTUDIO      | <input type="radio"/> ANALISIS     | <input type="radio"/> INTEGRACION | <input type="radio"/> COORDINACION           |
| <input type="radio"/> PLANEACION               | <input type="radio"/> SUPERVISION  | <input type="radio"/> PROGRAMACION | <input type="radio"/> REPRESENTAR | <input type="radio"/> DIRECCION              |
| <input type="radio"/> DIBUJO                   | <input type="radio"/> MECANOGRAFIA | <input type="radio"/> ARCHIVO      | <input type="radio"/> RECEPCION   | <input checked="" type="radio"/> INFORMACION |
| <input checked="" type="radio"/> DOCUMENTACION | <input type="radio"/> DISEÑO       | <input type="radio"/> CONTROL      | <input type="radio"/> MOTIVACION  | <input type="radio"/> VARIOS                 |

FECHA DE PUBLICACION

Agosto 1979

ELABORO REVISO AUTORIZO

A.S. I.F. R.V.

HOJA NO. 70

DE: 100

PAG.: 105

## DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

DEPENDENCIA: Subdirección de Recursos Humanos  
 PUESTO: Técnico en Relaciones Internas

- Formular planes de trabajo para la Jefatura, tomando en consideración las cargas de trabajo existentes.
- Determinar, señalar y supervisar la elaboración de las diferentes publicaciones de la dependencia.
- Coordinar los eventos de entregas de premios, estímulos y recompensas al personal.
- Asistir a congresos, reuniones de trabajo, sociales y deportivas.
- Organizar y coordinar reuniones de trabajo, sociales y deportivas.

**Eventuales:**

### TIPOS DE FUNCIONES QUE EFECTUA

- |   |                                    |                                    |   |   |
|---|------------------------------------|------------------------------------|---|---|
| <input checked="" type="radio"/> ORGANIZACIÓN | <input type="radio"/> ESTUDIO      | <input type="radio"/> ANÁLISIS     | <input type="radio"/> INSTRUCCIÓN           | <input checked="" type="radio"/> COORDINACIÓN |
| <input type="radio"/> PLANEACIÓN              | <input type="radio"/> SUPERVISIÓN  | <input type="radio"/> PROGRAMACIÓN | <input type="radio"/> REPRESENTACIÓN        | <input type="radio"/> DIRECCIÓN               |
| <input type="radio"/> DIBUJO                  | <input type="radio"/> MECANOGRAFÍA | <input type="radio"/> ARCHIVO      | <input type="radio"/> RECEPCIÓN             | <input type="radio"/> INFORMACIÓN             |
| <input type="radio"/> DOCUMENTACIÓN           | <input type="radio"/> ESCRIBO      | <input type="radio"/> CONTROL      | <input checked="" type="radio"/> MOTIVACIÓN | <input checked="" type="radio"/> VARIOS       |

FECHA DE PUBLICACIÓN  
Agosto 1979

ELABORO REVISO AUTORIZO  
 A.S. I.P. R.V.

HOJA NO. 71  
 DE 100  
 PAG. 106

## ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

DEPENDENCIA : Subdirección de Recursos Humanos  
 PUESTO : Técnico en Relaciones Internas

NUMERO	FACTOR	ACCION
1.	Conocimientos	Es conveniente que la persona que cubra este puesto tenga la licenciatura en Ciencias de la Comunicación, Relaciones Industriales o Administración.
2.	Experiencia	De 2 años en cargos públicos similares y haber participado en la publicación de revistas, boletines, así como la experiencia necesaria en el manejo de personal.
3.	Cualidades	Responsabilidad Dinamismo Buena presentación Etica profesional Cooperación Facilidad de expresión (oral y escrita) Discreción Habilidad en el manejo de personal Iniciativa

FECHA DE PUBLICACION :

Agosto 1979

ELABORO

A.S.

REVISO

I.F.

AUTORIZO

R.V.

HOJA No. 72

DE 100

PAG. 107

## ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

DEPENDENCIA : Subdirección de Recursos Humanos  
 PUESTO : Técnico en Relaciones Internas

NUMERO	FACTOR	ACCION
4.	Autoridad	<p>Para programar los trabajos que le son encomendados tanto por la Jefatura como por las diferentes áreas.</p> <p>Para ordenar la elaboración de diversas publicaciones y trabajos inherentes a relaciones internas.</p>
5.	Responsabilidad	<p>Del correcto cumplimiento de los trabajos que son encomendados por la Jefatura.</p> <p>De la veracidad, precisión y exactitud en la difusión de los servicios sociales y prestaciones, que otorga la dependencia.</p> <p>De la rendición de informes periódicos completos para que el C. Jefe de Servicios Sociales conozca la situación que guarda relaciones internas.</p> <p>Del correcto cumplimiento de los objetivos, programas y metas establecidas.</p>

FECHA DE PUBLICACION :

Agosto 1979

ELABORO

A.S.

REVISO

I.F.

AUTORIZO

R.V.

HOJA No 73

DE : 100

PAG. : 108

## ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

DEPENDENCIA : Subdirección de Recursos Humanos

PUESTO : Técnico en Relaciones Internas

NUMERO	FACTOR	ACCION
5.	Responsabilidad	<p>Del correcto aprovechamiento de los recursos, tanto humanos como materiales y financieros.</p> <p>Del correcto funcionamiento de todas las actividades desarrolladas por los grupos de trabajo a su cargo.</p>
6.	Edad recomendable	De 25 a 35 años

FECHA DE PUBLICACION :

Agosto

1979

ELABORO

A.S.

REVISO

I.F.

AUTORIZO

R.V.

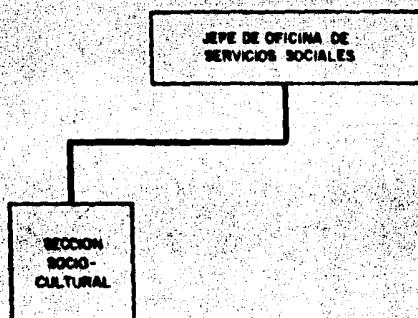
HOJA No. 74

DE : 100

PAG. : 109

## DESCRIPCION DE PUESTOS

DEPENDENCIA: Subdirección de Recursos Humanos  
 PUESTO: Técnico en Actividades Socio-Culturales.



- 1) **Función genérica:** Es responsable ante el jefe de Servicios Sociales, de planear, organizar, coordinar y dirigir los eventos socio-culturales, llevar un registro del personal y sus beneficiarios por actividades sociales y culturales de su preferencia.

### TIPOS DE FUNCIONES QUE EFECTUA

<input checked="" type="checkbox"/> ORGANIZACION	<input type="checkbox"/> ESTUDIO	<input type="checkbox"/> ANALISIS	<input type="checkbox"/> INTERACCION	<input checked="" type="checkbox"/> COORDINACION
<input checked="" type="checkbox"/> PLANEACION	<input type="checkbox"/> SUPERVISION	<input type="checkbox"/> PROGRAMACION	<input type="checkbox"/> REFINANCAR	<input checked="" type="checkbox"/> DIRECCION
<input type="checkbox"/> DISEÑO	<input type="checkbox"/> MECANOGRAFIA	<input type="checkbox"/> ARCHIVO	<input type="checkbox"/> RECEPCION	<input checked="" type="checkbox"/> INFORMACION
<input type="checkbox"/> DOCUMENTACION	<input type="checkbox"/> DISEÑO	<input type="checkbox"/> CONTROL	<input type="checkbox"/> MANTENICION	<input type="checkbox"/> VARIOS

FECHA DE PUBLICACION  
    Ago     1979

ELABORO: A.S. REVISO: I.P. AUTORIZO: F.V.

HORA: 75  
 DE: 100  
 PAG.: 110



## DESCRIPCION DE PUESTOS

DEPENDENCIA: Subdirección de Recursos Humanos  
 PUESTO: Técnico en Actividades Socio-Culturales

### 2) Funciones específicas

#### Constantes:

- Planear y organizar los eventos que serán programados periódicamente.
- Revisar la documentación recibida diariamente y dar conformidad a aquella que deba llevar la firma del C. Jefe de Servicios Sociales.
- Supervisar el desempeño adecuado de las actividades que realiza el personal a su cargo.
- Establecer una adecuada comunicación con la Jefatura y las áreas para la mejor coordinación de los eventos.

#### Periódicas:

- Informar oportunamente a la Jefatura sobre los logros alcanzados u obstáculos encontrados en el desarrollo de las actividades del área.
- Proporcionar informes mensualmente de

### TIPOS DE FUNCIONES QUE EFECTUA

<input checked="" type="radio"/> ORGANIZACION	<input type="radio"/> ESTUDIO	<input type="radio"/> ANALISIS	<input type="radio"/> INTEGRACION	<input type="radio"/> COORDINACION
<input checked="" type="radio"/> PLANEACION	<input checked="" type="radio"/> SUPERVISION	<input type="radio"/> PROGRAMACION	<input type="radio"/> REPRESENTAR	<input type="radio"/> DIRECCION
<input type="radio"/> DIBUJO	<input type="radio"/> MECANOGRAFIA	<input type="radio"/> ARCHIVO	<input type="radio"/> RECEPCION	<input checked="" type="radio"/> INFORMACION
<input checked="" type="radio"/> DOCUMENTACION	<input type="radio"/> DISEÑO	<input type="radio"/> CONTROL	<input type="radio"/> ESTIVACION	<input type="radio"/> VARIOS

FECHA DE PUBLICACION  
Agosto 1979

ELABORO REVISO AUTORIZO  
 A.S. I.F. R.V.

HOJA NO. 76  
 DE: 100  
 PAG.: 111

## DESCRIPCION DE PUESTOS

DEPENDENCIA: Subdirección de Recursos Humanos  
 FUENTE: Técnico en Actividades Socio-Culturales

las labores desarrolladas.

**Eventuales:**

- Definir los objetivos, programas y políticas del área, ajustándose a las políticas de la Jefatura.
- Promover campañas de alfabetización.

### TIPOS DE FUNCIONES QUE EFECTUA

- |                                     |                                    |   |   |                                    |
|-------------------------------------|------------------------------------|---|---|------------------------------------|
| <input type="radio"/> ORGANIZACION  | <input type="radio"/> ESTUDIO      | <input type="radio"/> ANALISIS                | <input type="radio"/> INTEGRACION           | <input type="radio"/> COORDINACION |
| <input type="radio"/> PLANEACION    | <input type="radio"/> SUPERVISION  | <input checked="" type="radio"/> PROGRAMACION | <input type="radio"/> REPRESENTAR           | <input type="radio"/> DIRECCION    |
| <input type="radio"/> DIBUJO        | <input type="radio"/> MECANOGRAFIA | <input type="radio"/> ARCHIVO                 | <input type="radio"/> RECEPCION             | <input type="radio"/> INFORMACION  |
| <input type="radio"/> DOCUMENTACION | <input type="radio"/> DISEÑO       | <input type="radio"/> CONTROL                 | <input checked="" type="radio"/> MOTIVACION | <input type="radio"/> VARIOS       |

FECHA DE PUBLICACION

Agosto 1979

ELABORO REVISO AUTORIZO

A.S. I.P. R.V.

HOJA NO. 77  
 DE: 100  
 PAG.: 112

## ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

<b>DEPENDENCIA :</b>	<u>Subdirección de Recursos Humanos</u>
<b>PUESTO :</b>	<u>Técnico en Actividades Socio-Culturales</u>

NUMERO	FACTOR	ACCION
1.	Conocimientos	Es conveniente que la persona que ocupe este puesto tenga la carrera de Lic. en Ciencias de la Comunicación, Sociología o Psicología Industrial, de Empresas o Relaciones Industriales.
2.	Experiencia	Mínima de 1 año en puesto similar donde se desarrollen funciones de carácter social.
3.	Cualidades	Dinamismo Responsabilidad Buena presentación Facilidad de expresión (oral y escrita) Etica profesional Iniciativa
4.	Autoridad	No la tiene
5.	Responsabilidad	Del correcto desarrollo de todos los -- programas y eventos recreativos al área.

<b>FECHA DE PUBLICACION :</b>
Agosto 1979

<b>ELABORO</b>
A.S.

<b>REVISO</b>
I.F.

<b>AUTORIZO</b>
R.V.

<b>HOJA No.</b> 78
<b>DE :</b> 100
<b>PAG. :</b> 113

## ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

DEPENDENCIA : Subdirección de Recursos Humanos  
 PUESTO : Técnico en Actividades Socio-Culturales

NUMERO	FACTOR	ACCION
5.	Responsabilidad	<p>De la correcta conducción de su personal.</p> <p>Elaborar, fundamentar y presentar con oportunidad ante la Jefatura todas las sugerencias y problemas que se susciten.</p> <p>Del cumplimiento de los objetivos, programas y metas establecidas.</p> <p>Del aprovechamiento de los Recursos Humanos, financieros y materiales que se asignen al área.</p>
6.	Edad recomendable	25 a 35 años.

FECHA DE PUBLICACION :

Agosto

1979

ELABORO

A.S.

REVISO

I.F.

AUTORIZO

R.V.

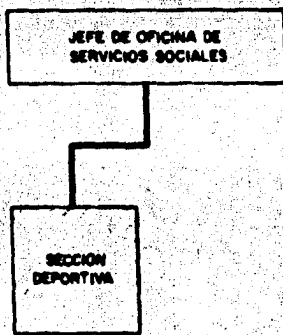
HOJA No. 79

DE : 100

PAG. : 114

## Estructura de Puestos

DEPENDENCIA: Subdirección de Recursos Humanos  
 PUESTO: Técnico en Actividades Deportivas



- 1) **Función genérica:** Organizar, coordinar, implementar y controlar las actividades deportivas que sean del gusto del personal. Promover la formación de grupos o equipos que participen en las diversas ramas deportivas.
- 2) **Funciones Específicas Constantes:** Promover la formación de grupos o equipos -

### TIPOS DE FUNCIONES QUE EFECTUA

<input checked="" type="radio"/> ORGANIZACION	<input type="radio"/> ESTUDIO	<input type="radio"/> ANALISIS	<input type="radio"/> INTEGRACION	<input checked="" type="radio"/> COORDINACION
<input type="radio"/> PLANEACION	<input type="radio"/> SUPERVISION	<input type="radio"/> PROGRAMACION	<input type="radio"/> REPRESENTAR	<input type="radio"/> DIRECCION
<input type="radio"/> DISEÑO	<input type="radio"/> MECANOGRAFIA	<input type="radio"/> ARCHIVO	<input type="radio"/> RECEPCION	<input type="radio"/> INFORMACION
<input type="radio"/> DOCUMENTACION	<input type="radio"/> DISEÑO	<input checked="" type="radio"/> CONTROL	<input type="radio"/> MOTIVACION	<input type="radio"/> VARIOS

FECHA DE PUBLICACION  
Agosto 1979

ELABORO REVISO AUTORIZO  
A.S. I.F. R.V.

HOJA NO. 80  
 DE: 100  
 PAG.: 115

## DESCRIPCION DE PUESTOS

DEPENDENCIA: Subdirección de Recursos Humanos  
 PUESTO: Técnico en Actividades Deportivas

- que participen en las diversas disciplinas - deportivas.
- Llevar registros y controles personales, - por equipos y grupos en las diferentes ramas deportivas.
- Organizar eventos conforme a los programas establecidos.
- Prever que las competencias deportivas se realicen en todos los niveles.
- Promover a través del área de Relaciones Internas la difusión de los eventos deportivos.
- Revisar la documentación recibida diariamente y dar conformidad a aquella que debe llevar la firma del C. Jefe de Servicios Sociales.
- Supervisar el desempeño adecuado de las actividades que realiza el personal a su cargo.

### TIPOS DE FUNCIONES QUE EFECTUA

<input checked="" type="radio"/> ORGANIZACION	<input type="radio"/> ESTUDIO	<input type="radio"/> ANALISIS	<input type="radio"/> INTEGRACION	<input type="radio"/> COORDINACION
<input type="radio"/> PLANEACION	<input checked="" type="radio"/> SUPERVISION	<input type="radio"/> PROGRAMACION	<input type="radio"/> REPRESENTAR	<input type="radio"/> DIRECCION
<input type="radio"/> DIBUJO	<input type="radio"/> MECANOGRAFIA	<input type="radio"/> ARCHIVO	<input type="radio"/> RECEPCION	<input type="radio"/> INFORMACION
<input checked="" type="radio"/> DOCUMENTACION	<input type="radio"/> DISEÑO	<input type="radio"/> CONTROL	<input type="radio"/> MOTIVACION	<input type="radio"/> VARIOS

FECHA DE PUBLICACION  
Agosto 1979

ELABORO REVISO AUTORIZO  
 A.S. I.F. R.V.

HOJA NO. 81  
 DE: 100  
 PAG.: 116

## DESCRIPCION DE PUESTOS

DEPENDENCIA : Subdirección de Recursos Humanos  
 PUESTO : Técnico en Actividades Deportivas

**Periódicas:**

- Establecer una adecuada comunicación para que los programas, eventos y cambios sean siempre informados oportuna y debidamente.
- Informar oportunamente a la Subdirección sobre los logros alcanzados u obstáculos encontrados en el desarrollo de las actividades del área.
- Acordar con el jefe inmediato para recibir instrucciones y aprobar planes, así como también proporcionar informes y comentar reportes.
- Cuidar que se otorguen facilidades a los trabajadores tales como: equipos deportivos, instalaciones, transportación con el propósito de que exista una mayor participación.

**Eventuales:**

- Realizar torneos, juegos en las diferentes ramas deportivas en el interior de la Repú-

### TIPOS DE FUNCIONES QUE EFECTUA

- |   |                                    |                                    |  |
|---|------------------------------------|------------------------------------|--|
| <input type="radio"/> ORGANIZACION          | <input type="radio"/> ESTUDIO      | <input type="radio"/> ANALISIS     | <input checked="" type="radio"/> INTEGRACION |
| <input checked="" type="radio"/> PLANEACION | <input type="radio"/> SUPERVISION  | <input type="radio"/> PROGRAMACION | <input type="radio"/> REPRESENTAR            |
| <input type="radio"/> TRUENO                | <input type="radio"/> MECANOGRAFIA | <input type="radio"/> ARCHIVO      | <input type="radio"/> RECEPCION              |
| <input type="radio"/> DOCUMENTACION         | <input type="radio"/> DISEÑO       | <input type="radio"/> CONTROL      | <input type="radio"/> MOTIVACION             |
|   |                                    |                                    | <input type="radio"/> COORDINACION           |
|   |                                    |                                    | <input type="radio"/> DIRECCION              |
|   |                                    |                                    | <input checked="" type="radio"/> INFORMACION |
|   |                                    |                                    | <input type="radio"/> VARIOS                 |

FECHA DE PUBLICACION

Agosto 1979

ELABORO REVISO AUTORIZO

A.S. I.P. R.V.

HOJA NO. 82

DE: 100

PAG: 117

## DESCRIPCION DE PUESTOS

DEPENDENCIA: Subdirección de Recursos Humanos  
 PUESTO: Técnico en Actividades Deportivas

blica.

- Definir los objetivos, metas, programas y políticas del área ajustándose a las políticas de la Jefatura.
- Coordinar la elaboración de trabajos especiales encomendados por la Jefatura.

### TIPOS DE FUNCIONES QUE EFECTUA

<input type="checkbox"/> ORGANIZACION	<input type="checkbox"/> ESTUDIO	<input type="checkbox"/> ANALISIS	<input type="checkbox"/> INTEGRACION	<input checked="" type="checkbox"/> COORDINACION
<input type="checkbox"/> PLANEACION	<input type="checkbox"/> SUPERVISION	<input type="checkbox"/> PROGRAMACION	<input type="checkbox"/> REPRESENTAR	<input type="checkbox"/> DIRECCION
<input type="checkbox"/> TRABAJO	<input type="checkbox"/> MECANOGRAFIA	<input type="checkbox"/> ARCHIVO	<input type="checkbox"/> RECEPCION	<input type="checkbox"/> INFORMACION
<input type="checkbox"/> DOCUMENTACION	<input type="checkbox"/> DISEÑO	<input type="checkbox"/> CONTROL	<input type="checkbox"/> VARIACION	<input type="checkbox"/> VARIOS

FECHA DE PUBLICACION:  
Agosto 1973

ELABORO: A.S. REVISO: I.F. AUTORIZO: R.V.

HOJA NO. 83  
 DE: 100  
 PAG: 118



## ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

DEPENDENCIA : Subdirección de Recursos Humanos  
 PUESTO : Técnico en Actividades Deportivas

NUMERO	FACTOR	ACCION
1.	Conocimientos	Es conveniente que la persona que ocu- pe este puesto tenga la carrera de: Pro- fesor de Educación Física, con conoci- mientos de promoción y organización - de eventos deportivos así como conoci- mientos de administración.
2.	Experiencia	Mínima de 1 año en puestos similares - o haber desempeñado funciones en De- pendencias donde se desarrollen funcio- nes de carácter social.
3.	Cualidades	Dinamismo Responsabilidad Habilidad en Relaciones Humanas, Facilidad de expresión (oral y escrita) Buena presentación Habilidad en el manejo de personal Etica profesional Iniciativa

FECHA DE PUBLICACION :

Agosto

1979

ELABORO

A.S.

REVISO

I.F.

AUTORIZO

R.V.

HOJA No. 84

DE : 100

PAG. : 119

## ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

DEPENDENCIA : Subdirección de Recursos Humanos  
 PUESTO : Técnico en Actividades Deportivas

NUMERO	FACTOR	ACCION
4.	Autoridad	Para programar las actividades que le son encomendadas por la Jefatura.  Para ordenar la realización de las diferentes actividades deportivas.
5.	Responsabilidad	Del correcto desarrollo de todos los programas y eventos relativos al área.  De la correcta conducción de su personal.  Elaborar, fundamentar y presentar con oportunidad ante la Jefatura todas las diferencias y problemas que se susciten.  Del cumplimiento de los objetivos, programas y metas establecidos.  Del aprovechamiento de los recursos financieros, humanos y materiales que se le asignen al área.
6.	Edad recomendable	De 23 a 35 años.

FECHA DE PUBLICACION :

Agosto 1979

ELABORO

A.S.

REVISO

I.F.

AUTORIZO

R.V.

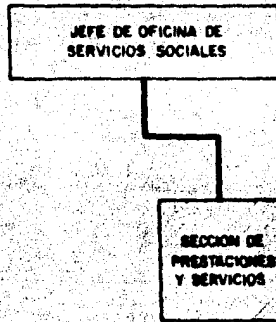
HOJA No. 85

DE : 100

PAG. : 120

## DESCRIPCION DE PUESTOS

INSTITUCION: Subdirección de Recursos Humanos  
 PUESTO: Técnico en Prestaciones y Servicios



- 1) **Función genérica:** Supervisar, dirigir y controlar los procesos relacionados con el otorgamiento de las --- prestaciones y servicios a que tenga dere-- cho el trabajador como son: Tienda de Des-- cuento, Promociones Comerciales y Servi-- cios al personal.

### TIPOS DE FUNCIONES QUE EFECTUA

- |                                     |  |  |                                     |  |
|-------------------------------------|--|--|-------------------------------------|--|
| <input type="radio"/> ORGANIZACION  | <input type="radio"/> ESTUDIO                | <input type="radio"/> ANALISIS           | <input type="radio"/> INTERACCION   | <input type="radio"/> COORDINACION         |
| <input type="radio"/> PLANEACION    | <input checked="" type="radio"/> SUPERVISION | <input type="radio"/> PROGRAMACION       | <input type="radio"/> REPRESENTAR   | <input checked="" type="radio"/> DIRECCION |
| <input type="radio"/> DIBUJO        | <input type="radio"/> MECANOGRAFIA           | <input type="radio"/> ARCHIVO            | <input type="radio"/> RECEPCION     | <input type="radio"/> INFORMACION          |
| <input type="radio"/> DOCUMENTACION | <input type="radio"/> DISEÑO                 | <input checked="" type="radio"/> CONTROL | <input type="radio"/> MANTENIMIENTO | <input type="radio"/> VARIOS               |

FECHA DE PUBLICACION

Agosto 1979

ELABORO REVISOR AUTORIZADO

A.S. I.P. R.V.

HOJA NO. 86

TOTAL 100

PAG. 121

## DESCRIPCION DE PUESTOS

DEPENDENCIA: Subdirección de Recursos Humanos  
 PUESTO: Técnico en Prestaciones y Servicios

2) Funciones específicas

Constantes:

Formular planes encaminados a mejorar las prestaciones y servicios al personal.

Proporcionar oportunamente la prestación de servicios.

Auxiliar a la Jefatura en el otorgamiento de prestaciones que tiendan a elevar la condición socio-económica de los trabajadores.

- Revisar y aprobar la documentación recibida diariamente y dar conformidad a aquella que deba llevar la firma del C. Jefe.

- Supervisar el desempeño adecuado de las actividades que realizan los empleados a su cargo.

Periódicas:

- Informar oportunamente a la Dirección sobre los logros alcanzados u obstáculos encontrados en el desarrollo de sus funciones.

- Acordar con el jefe inmediato, para reci -

### TIPOS DE FUNCIONES QUE EFECTUA

<input type="radio"/> ORGANIZACION	<input type="radio"/> ESTUDIO	<input type="radio"/> ANALISIS	<input type="radio"/> INTEGRACION	<input type="radio"/> COORDINACION
<input checked="" type="radio"/> PLANEACION	<input checked="" type="radio"/> SUPERVISION	<input type="radio"/> PROGRAMACION	<input type="radio"/> REPRESENTAR	<input type="radio"/> DIRECCION
<input type="radio"/> TRUJEO	<input type="radio"/> MECANOGRAFIA	<input type="radio"/> ARCHIVO	<input type="radio"/> RECEPCION	<input checked="" type="radio"/> INFORMACION
<input checked="" type="radio"/> DOCUMENTACION	<input type="radio"/> DISEÑO	<input type="radio"/> CONTROL	<input type="radio"/> MOTIVACION	<input type="radio"/> VARIOS

FECHA DE PUBLICACION

Agosto 1979

ELABORO REVISO AUTORIZA

A.S. I.F. R.V.

HOJA NO. 87

EE: 100

PAG.: 122

## DESCRIPCION DE PUESTOS

UNIDAD DENOMINADA: Subdirección de Recursos Humanos  
 PUESTO: Técnico en Prestaciones y Servicios

bir instrucciones, aprobar planes, así como también proporcionar informes y comentar reportes.

- Revisar y evaluar las prestaciones y servicios otorgados al personal.

**Eventuales:**

- Definir los objetivos, metas, programas y políticas del área, ajustándose a las políticas de la Jefatura.

- Coordinar la elaboración de trabajos especiales encomendados por la Jefatura.

### TIPOS DE FUNCIONES QUE EFECTUA

- |                                     |                                    |                                    |                                   |   |
|-------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|-----------------------------------|---|
| <input type="radio"/> ORGANIZACION  | <input type="radio"/> ESTUDIO      | <input type="radio"/> ANALISIS     | <input type="radio"/> INTEGRACION | <input checked="" type="radio"/> COORDINACION |
| <input type="radio"/> PLANEACION    | <input type="radio"/> SUPERVISION  | <input type="radio"/> PROGRAMACION | <input type="radio"/> REPRESENTAR | <input type="radio"/> DIRECCION               |
| <input type="radio"/> DIBUJO        | <input type="radio"/> MECANOGRAFIA | <input type="radio"/> ARCHIVO      | <input type="radio"/> RECEPCION   | <input type="radio"/> INFORMACION             |
| <input type="radio"/> DOCUMENTACION | <input type="radio"/> DISEÑO       | <input type="radio"/> CONTROL      | <input type="radio"/> MOTIVACION  | <input type="radio"/> VARIOS                  |

FECHA DE PUBLICACION  
Agosto 1979

ELABORO	REVISO	AUTORIZO
A.S.	I.F.	R.V.

HOJA N.º 88  
 DE: 100  
 PAG.: 123

## ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

DEPENDENCIA : Subdirección de Recursos Humanos  
 PUESTO : Técnico en Prestaciones y Servicios

NUMERO	FACTOR	ACCION
1.	Conocimientos	Es conveniente que la persona que ocupe este puesto tenga la carrera de Licenciado en Administración de Empresas o Relaciones Industriales.
2.	Experiencia	Mínima de 1 año en puestos similares - en donde se desarrollen funciones de carácter social.
3.	Cualidades	Dinamismo Responsabilidad Buena presentación Facilidad de expresión (oral y escrita) Habilidad en el manejo de personal Etica profesional Iniciativa Habilidad en Relaciones Humanas
4.	Autoridad	No la tiene

FECHA DE PUBLICACION :

Agosto 1979

ELABORO

A.S.

REVISO

I.F.

AUTORIZO

R.V.

HOJA No. 89

DE : 100

PAG. : 124

## ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

DEPENDENCIA : Subdirección de Recursos Humanos  
 PUESTO : Técnico en Prestaciones y Servicios

NUMERO	FACTOR	ACCION
5.	Responsabilidad	Del correcto desarrollo de todos los -- programas y eventos relativos al área.  Del cumplimiento de los objetivos, pro- gramas y metas establecidas.  Del aprovechamiento de los Recursos - Humanos y materiales que se le asig- nen al área.
6.	Edad recomendable	De 25 a 35 años.

FECHA DE PUBLICACION :

Agosto

1979

ELABORO

A.S.

REVISO

I.F.

AUTORIZO

R.V.

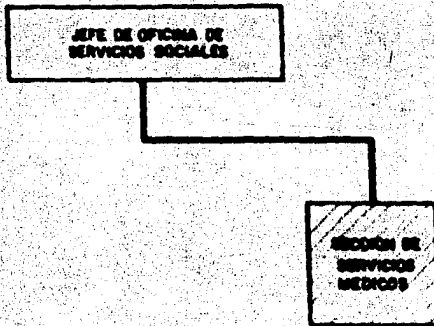
HOJA No. 90

DE : 100

PAG. : 125

## DESCRIPCION DE PUESTOS

DEPENDENCIA: Subdirección de Recursos Humanos  
 PUESTO: Médico



1) **Función genérica:** Es el responsable ante el Jefe de Servicios Sociales de supervisar, vigilar y controlar la atención médica solicitada así como el adecuado cumplimiento de los servicios médicos que serán convenidos.

2) **Funciones específicas:**

**Constantes:** Atender al personal que solicite el servicio

### TIPOS DE FUNCIONES QUE EFECTUA

- |  |   |   |                                      |                                       |
|--|---|---|--------------------------------------|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> ORGANIZACION  | <input type="checkbox"/> ESTUDIO                | <input type="checkbox"/> ANALISIS           | <input type="checkbox"/> INTEGRACION | <input type="checkbox"/> COORDINACION |
| <input type="checkbox"/> PLANEACION    | <input checked="" type="checkbox"/> SUPERVISION | <input type="checkbox"/> PROGRAMACION       | <input type="checkbox"/> REPRESENTAR | <input type="checkbox"/> DIRECCION    |
| <input type="checkbox"/> TRUENO        | <input type="checkbox"/> MECANOGRAFIA           | <input type="checkbox"/> ARCHIVO            | <input type="checkbox"/> RECEPCION   | <input type="checkbox"/> INFORMACION  |
| <input type="checkbox"/> DOCUMENTACION | <input type="checkbox"/> DISEÑO                 | <input checked="" type="checkbox"/> CONTROL | <input type="checkbox"/> MOTIVACION  | <input type="checkbox"/> VARIOS       |

FECHA DE PUBLICACION  
Agosto 1979

ELABORO REVISO AUTORIZO  
 A.S. I.F. R.V.

HOJA NO. 91  
 DE: 100  
 PAG.: 126



## DESCRIPCION DE PUESTOS

DEPENDENCIA : Subdirección de Recursos Humanos  
 PUESTO : Médico

médico.

Estructurar planes encaminados a mejorar los servicios médicos para el personal.

Proporcionar oportunamente la prestación de los servicios médicos al personal.

Firmar constancias al personal (incapacidades, etc.).

- Revisar la documentación recibida diariamente y dar conformidad a aquella que debe llevar la firma del jefe.

- Supervisar el desempeño adecuado de las actividades que realizan los empleados a su cargo.

- Establecer una adecuada comunicación para que las decisiones y cambios de políticas de operación sean informados oportuna y debidamente.

- Establecer las diversas normas médico pre

### TIPOS DE FUNCIONES QUE EFECTUA

<input type="radio"/> ORGANIZACION	<input checked="" type="radio"/> ESTUDIO	<input type="radio"/> ANALISIS	<input type="radio"/> INTEGRACION
<input type="radio"/> PLANEACION	<input type="radio"/> SUPERVISION	<input checked="" type="radio"/> PROGRAMACION	<input type="radio"/> REPRESENTAR
<input type="radio"/> DIBUJO	<input type="radio"/> MECANOGRAFIA	<input type="radio"/> ARCHIVO	<input type="radio"/> RECEPCION
<input checked="" type="radio"/> DOCUMENTACION	<input type="radio"/> DISEÑO	<input type="radio"/> CONTROL	<input type="radio"/> MOTIVACION
			<input type="radio"/> COORDINACION
			<input type="radio"/> DIRECCION
			<input checked="" type="radio"/> INFORMACION
			<input type="radio"/> VARIOS

FECHA DE PUBLICACION

Agosto 1979

ELABORO

A.S.

REVISO

I.F.

AUTORIZO

R.V.

HOJA NO. 92

DE: 100

PAG.: 127

## DESCRIPCION DE PUESTOS

DEPENDENCIA : Subdirección de Recursos Humanos  
 PUESTO : Médico

**Periódicas:**

ventivas.

- Informar oportunamente al Jefe de Oficina - sobre los logros alcanzados u obstáculos encontrados en el desarrollo de sus funciones.
- Acordar con el Jefe, para recibir instruccio- nes, aprobar planes, así como también - proporcionar informes y comentar reportes.
- Revisar y evaluar la atención médica otor- gada al personal.

**Eventuales:**

- Sugerir los ajustes a las metas, programas y políticas del área, procurando sean con- gruentes a las políticas de la Jefatura.
- Elaborar proyectos de planes de trabajo.

### TIPOS DE FUNCIONES QUE EFECTUA

- |                                     |  |                                    |                                   |   |
|-------------------------------------|--|------------------------------------|-----------------------------------|---|
| <input type="radio"/> ORGANIZACION  | <input checked="" type="radio"/> ESTUDIO | <input type="radio"/> ANALISIS     | <input type="radio"/> INTEGRACION | <input type="radio"/> COORDINACION      |
| <input type="radio"/> PLANEACION    | <input type="radio"/> SUPERVISION        | <input type="radio"/> PROGRAMACION | <input type="radio"/> REPRESENTAR | <input type="radio"/> DIRECCION         |
| <input type="radio"/> DIBUJO        | <input type="radio"/> MECANOGRAFIA       | <input type="radio"/> ARCHIVO      | <input type="radio"/> RECEPCION   | <input type="radio"/> INFORMACION       |
| <input type="radio"/> DOCUMENTACION | <input type="radio"/> DISEÑO             | <input type="radio"/> CONTROL      | <input type="radio"/> MOTIVACION  | <input checked="" type="radio"/> VARIOS |

FECHA DE PUBLICACION

Agosto 1979

ELABORO

REVISO

AUTORIZO

A.S.

I.F.

R.V.

HOJA No. 93

DE: 100

PAG.: 128

## ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

DEPENDENCIA : Subdirección de Recursos Humanos  
 PUESTO : Médico

NUMERO	FACTOR	ACCION
1.	Conocimientos	Es conveniente que la persona que ocupe este puesto tenga la carrera de Médico Cirujano con conocimientos en Administración.
2.	Experiencia	Mínima de 1 año en puestos similares - o haber desempeñado el puesto de Jefe de Oficina en donde se desarrollan funciones de carácter social .
3.	Cualidades	Buena presentación Responsabilidad Habilidad en el manejo de personal Etica profesional Iniciativa
4.	Autoridad	Para programar las actividades que le son encomendadas por la Jefatura.  Para ordenar la realización de las diferentes tareas que realiza la Unidad de Servicio Médico .

FECHA DE PUBLICACION :  
Agosto 1979

ELABORO  
A.S.

REVISO  
I.F.

AUTORIZO  
R.V.

HOJA No. 94  
 DE : 100  
 PAG. : 129

## ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

DEPENDENCIA : Subdirección de Recursos Humanos

PUESTO : Médico

NUMERO	FACTOR	ACCION
5.	Responsabilidad	<p>Del correcto desarrollo de todos los -- programas y actividades relativos al -- área.</p> <p>De la correcta conducción del personal.</p> <p>Elaborar fundamentalmente y presentar con oportunidad ante la Jefatura todas las sugerencias y problemas que se sugieren.</p> <p>Del cumplimiento de los objetivos, programas y metas establecidas.</p> <p>Del aprovechamiento de los Recursos -- Humanos y Materiales que se le asigne al área.</p>
6.	Edad recomendable	25 a 35 años.

FECHA DE PUBLICACION :

Agosto 1979

ELABORO

A.S.

REVISO

I.F.

AUTORIZO

R.V.

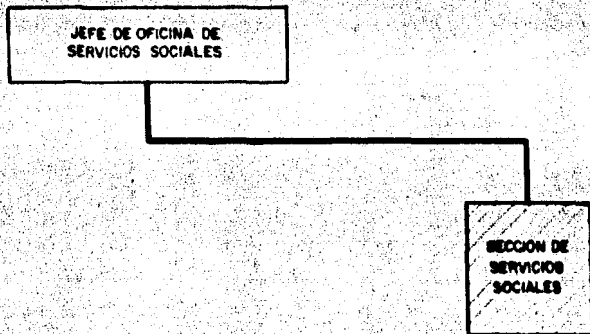
HOJA No. 95

DE : 100

PAG. : 130

## DESCRIPCION DE PUESTOS

INSTITUCION: Subdirección de Recursos Humanos  
 PUESTO: Técnico en Servicios Sociales



**1) Función genérica:**

Es responsable ante el jefe de Servicios Sociales de supervisar, organizar, coordinar y controlar los servicios de la Guarderfa y de la tienda así como organizar y supervisar los programas de orientación familiar, efectuar visitas domiciliarias con el objeto de desarro

### TIPOS DE FUNCIONES QUE EFECTUA

- |   |  |  |   |   |
|---|--|--|---|---|
| <input checked="" type="radio"/> ORGANIZACION | <input type="radio"/> ESTUDIO                | <input type="radio"/> ANALISIS           | <input type="radio"/> INTERMEDIACION        | <input checked="" type="radio"/> COORDINACION |
| <input type="radio"/> PLANEACION              | <input checked="" type="radio"/> SUPERVISION | <input type="radio"/> FORMACION          | <input checked="" type="radio"/> ASISTENCIA | <input type="radio"/> DIRECCION               |
| <input type="radio"/> PLANEO                  | <input type="radio"/> MECANOGRAFIA           | <input type="radio"/> ARCHIVO            | <input type="radio"/> REGISTRO              | <input type="radio"/> INFORMACION             |
| <input type="radio"/> IMPLEMENTACION          | <input type="radio"/> DISEÑO                 | <input checked="" type="radio"/> CONTROL | <input type="radio"/> ESTADISTICA           | <input type="radio"/> VARIOS                  |

FECHA DE PUBLICACION  
Agosto 1973

ELABORO: A.S. REVISO: I.F. AUTORIZO: R.V.

HOJA NO. 96  
 DE 100  
 PAG. 131

## DESCRIPCION DE PUESTOS

DEPENDENCIA : Subdirección de Recursos Humanos  
 PUESTO : Técnico en Servicios Sociales

Realizar estudios socio-económicos del personal del Departamento de Pesca. Elaborar un programa de felicitación personal.

**Constantes:**

- Formular planes encaminados a mejorar los servicios sociales para el personal.
- Proporcionar oportunamente la prestación de servicios al personal.
- Revisar y aprobar la documentación recibida diariamente y dar conformidad a aquella que deba llevar la firma del jefe.
- Supervisar el desempeño adecuado de las actividades que realizan los empleados a su cargo.
- Establecer una adecuada comunicación para que las decisiones, cambios, etc. sean siempre informados oportuna y debidamente.

**Periódicas:**

- Informar oportunamente al jefe de la Oficina sobre los logros alcanzados u obstáculos.

### TIPOS DE FUNCIONES QUE EFECTUA

<input type="radio"/> ORGANIZACION	<input type="radio"/> ESTUDIO	<input type="radio"/> ANALISIS	<input type="radio"/> INTEGRACION	<input type="radio"/> COORDINACION
<input checked="" type="radio"/> PLANEACION	<input checked="" type="radio"/> SUPERVISION	<input checked="" type="radio"/> PROGRAMACION	<input type="radio"/> REPRESENTAR	<input type="radio"/> DIRECCION
<input type="radio"/> DIBUJO	<input type="radio"/> MECANOGRAFIA	<input type="radio"/> ARCHIVO	<input type="radio"/> RECEPCION	<input checked="" type="radio"/> INFORMACION
<input checked="" type="radio"/> DOCUMENTACION	<input type="radio"/> DISEÑO	<input type="radio"/> CONTROL	<input type="radio"/> MOTIVACION	<input type="radio"/> VARIOS

FECHA DE PUBLICACION

Agosto 1979

ELABORO REVISO AUTORIZO

A.S. I.F. R.V.

HOJA NO. 97

DE: 100

PAG.: 132

## DESCRIPCION DE PUESTOS

DEPENDENCIA : Subdirección de Recursos Humanos  
 PUESTO : Técnico en Servicios Sociales

encontrados en el desarrollo de sus funciones.

- Acordar con el jefe, para recibir instrucciones, y aprobar planes así como también proporcionar informes y comentar reportes.

- Revisar y evaluar las prestaciones y servicios otorgados al personal.

**Eventuales:**

- Definir los objetivos, metas, programas y políticas del área, procurando ajustarse a las políticas de la Jefatura.

- Coordinar la elaboración de trabajos especiales encomendados por la Jefatura.

### TIPOS DE FUNCIONES QUE EFECTUA

- |                                     |                                    |                                    |                                   |   |
|-------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|-----------------------------------|---|
| <input type="radio"/> ORGANIZACION  | <input type="radio"/> ESTUDIO      | <input type="radio"/> ANALISIS     | <input type="radio"/> INTEGRACION | <input checked="" type="radio"/> COORDINACION |
| <input type="radio"/> PLANEACION    | <input type="radio"/> SUPERVISION  | <input type="radio"/> PROGRAMACION | <input type="radio"/> REPRESENTAR | <input type="radio"/> DIRECCION               |
| <input type="radio"/> DIBUJO        | <input type="radio"/> MECANOGRAFIA | <input type="radio"/> ARCHIVO      | <input type="radio"/> RECEPCION   | <input checked="" type="radio"/> INFORMACION  |
| <input type="radio"/> DOCUMENTACION | <input type="radio"/> DISEÑO       | <input type="radio"/> CONTROL      | <input type="radio"/> MOTIVACION  | <input type="radio"/> VARIOS                  |

FECHA DE PUBLICACION

Agosto 1978

ELABORO REVISO AUTORIZO

A.S. I.F. R.V.

HOJA NO. 98

DE: 100

PAG.: 133

## ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

<b>DEPENDENCIA :</b>	Subdirección de Recursos Humanos
<b>PUESTO :</b>	Técnico en Servicios Sociales

NUMERO	FACTOR	ACCION
1.	Conocimientos	Es conveniente que la persona que ocupe este puesto tenga la carrera de Trabajo Social.
2.	Experiencia	Mínima de 1 año en puesto similar o haber desempeñado el puesto de jefe de Oficina en donde se desarrollen funciones de carácter social.
3.	Cualidades	<p><b>Dinamismo</b></p> <p><b>Responsabilidad</b></p> <p><b>Facilidad de expresión (oral y escrita)</b></p> <p><b>Habilidad en el manejo de personal</b></p> <p><b>Etica profesional</b></p> <p><b>Iniciativa</b></p> <p><b>Habilidad en Relaciones Humanas</b></p> <p><b>Personalidad</b></p>
4.	Autoridad	No la tiene

<b>FECHA DE PUBLICACION :</b>
Agosto 1979

<b>ELABORO</b>
A.S.

<b>REVISO</b>
I.F.

<b>AUTORIZO</b>
R.V.

<b>HOJA No</b> 99
<b>DE :</b> 100
<b>PAG. :</b> 134



## ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

DEPENDENCIA : Subdirección de Recursos Humanos  
 PUESTO : Técnico en Servicios Sociales

NUMERO	FACTOR	ACCION
5.	Responsabilidad	<p>Del correcto desarrollo de todos los programas y actividades relativos al área.</p> <p>De la correcta conducción del personal.</p> <p>Elaborar, fundamentar y presentar con oportunidad ante la Jefatura todas las sugerencias y problemas que se susciten.</p> <p>Del cumplimiento de los objetivos, programas y metas establecidas.</p> <p>Del aprovechamiento de los Recursos Humanos y materiales que se le asignen al área.</p>
6.	Edad recomendable	De 25 a 35 años.

FECHA DE PUBLICACION :

Agosto 1979

ELABORO

A.S.

REVISO

I.F.

AUTORIZO

R.V.

HOJA No 100

DE : 100

PAG. : 135

**DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO**

DEPENDENCIA Dirección General de Administración  
Subdirección de Recursos Humanos

**MANUAL DE ORGANIZACION**

**GLOSARIO  
DE  
TERMINOS**

Fecha de Publicación

\_\_\_\_\_ 1979

Elaboró

Revisó

Autorize

Hoja No. \_\_\_\_\_  
De:  
Pág.

**DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO**

DEPENDENCIA Dirección General de Administración  
Subdirección de Recursos Humanos

**MANUAL DE ORGANIZACION**

**GLOSARIO  
DE  
TERMINOS \***

Las palabras marcadas con un asterisco se encuentran en el Glosario de  
Términos de la Tesis

Fecha de Publicación

Agosto 1979

Elaboró

Revisó

Autorizo

Hoja No. 1

De: 1  
Pág. 136

**Cap. VII      Recomendaciones**

**7.1            Papel del Licenciado en Administración,  
                 en la Administración de los Recursos -  
                 Humanos.**

**7.1.1          Exhorto a los Funcionarios.**

## 7.1 PAPEL DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACION

El Licenciado en Administración, es un profesionalista que responde a la necesidad del crecimiento constante del mundo socio-económico en que nos desarrollamos.

El campo del Licenciado en Administración es tan amplio, pues - los conocimientos que adquiere en la carrera le permiten, desarrollarse - tanto en el Sector Público como en el Privado, en las diferentes áreas - que existen dentro de dichos sectores.

En base, a la preparación que recibe el Licenciado en Administración, tiene el suficiente criterio para manejar las técnicas administrativas, métodos de estudio e investigación las que puede aplicar de una - manera práctica, en los diversos campos de la actividad social.

Dentro del Programa de Estudios están incluidas las áreas económicas, sociales, comerciales, financieras, matemáticas, jurídicas, contables y de relaciones humanas. Todos estos conocimientos le permiten tener una mayor visión de los problemas que se le presentan y poderlos - resolver práctica y convenientemente, sin ser un experto en dichas áreas.

Con la definición del Licenciado en Administración de Empresas - del Colegio de Licenciados en Administración, A. C. 1966 reforzamos lo anteriormente dicho: "La preparación del Licenciado en Administración -

es la que corresponde a un Coordinador, no es un experto en producción, en distribución, en finanzas o en relaciones humanas; pero sí con suficientes conocimientos en cada una de las áreas para amalgamar las actividades de los diferentes campos de acción de la organización y lograr sus objetivos, sin el desequilibrio que puede provocar una preparación concentrada únicamente en alguna de dichas áreas".

La preparación académica del Licenciado en Administración, lo hace ser el profesional idóneo para coordinar, asesorar y desarrollar las actividades administrativas de cualquier organismo, permitiéndole, resolver problemas administrativos. La administración no es tan solo un conjunto de conocimientos técnicos sino que también tiene un sentido social.

Con anterioridad, hemos mencionado las áreas que abarca el Licenciado en Administración, a continuación, únicamente trataremos lo más importante del área de Recursos Humanos.

Enfocando el papel del Administrador en el área de Recursos Humanos, diremos que está capacitado para participar en la elaboración de los planes de organización, valoración de políticas, programas y procedimientos de selección de personal, en el entrenamiento de personal; en el establecimiento y supervisión de la administración de salarios, selec

ción, integración e implantación de sistemas de remuneración e incentivos, en la seguridad industrial en general, en la contratación colectiva, sistemas de quejas y sugerencias. Todo encaminado a desarrollar todas las funciones de la administración de recursos humanos.

El potencial humano es el factor más importante dentro de todos los recursos con que cuenta una empresa, en esto radica la importancia que adquiere el papel del Licenciado en Administración. Consideramos que en este campo, él debe de promover, la existencia de los sistemas de información - Manuales Administrativos ya que son medios muy valiosos y eficientes en los que se encuentra plasmado todo lo referente a la estructura y funcionamiento de la organización.

Podemos concluir, diciendo que el Licenciado en Administración, es la persona idónea para diseñar y manejar los sistemas de información, los que le proporcionan datos oportunos y exactos para que realice la toma de decisiones de una manera racional y con menor grado de incertidumbre para el mejor aprovechamiento del elemento humano.

7. 1. 1

Exhorto a los Funcionarios.

Los manuales administrativos son parte integral de cualquier empresa productiva o de servicios, sin embargo, su uso es muy restringido. De acuerdo a la experiencia que hemos tenido en la práctica y considerando los beneficios que reporta a la administración de una organización, el Manual de Organización, podemos decir, que éste proporciona, una base objetiva para llevar a cabo las funciones principales de la administración de recursos humanos.

Tomando en cuenta que los funcionarios en una organización son los encargados de la toma de decisiones, difusión, elaboración y aprobación de proyectos. Los exhortamos a que:

- Exijan en la organización, la elaboración de los Sistemas de Información - Manuales Administrativos.
- Que los Sistemas de Información - Manuales Administrativos, -- sean de conocimiento general, con esto queremos decir que no se consideren para uso exclusivo de los funcionarios y los tengan bajo llave; sino que se encuentren como fuente de consulta a disposición de quien los requiera.

Los beneficios de los Sistemas de Información - Manuales Administrativos, son tan vastos que mencionaremos solo algunos, dan



do así, una orientación del uso que se les puede dar, sin que sea ésta una limitación, ya que depende de la iniciativa de ustedes el que se les dé una aplicación más extensa, dentro de su organización.

**Beneficios de los Sistemas de Información - Manuales Administrativos.**

- El conocimiento de los Sistemas de Información - Manuales Administrativos, por la organización hará que los funcionarios y empleados se encuentren integrados y ubicados dentro del contexto y funcionamiento de la organización, pues conocerán la estructura, la organización, los niveles jerárquicos de autoridad, las políticas, los procedimientos, etc.
- Los Sistemas de Información - Manuales Administrativos, proporcionan información veraz y oportuna a los niveles superiores, ayudan a tomar decisiones apegadas a la realidad.

Como dijimos anteriormente, al tomar en cuenta los manuales administrativos, las funciones de la administración de recursos humanos se realizarán de una manera más eficiente como:

- La selección de personal.

- La inducción al personal.
- La capacitación, adiestramiento y desarrollo de personal.
- Valuación de puestos.
- Administración de sueldos y salarios.

**Cap. VIII Conclusiones**

**8.1 Glosario de Términos**

**8.2 Bibliografía**

## CONCLUSIONES

Partiendo de sus orígenes, la evolución de la Administración ha ido desarrollándose de diferente manera y en forma paralela a las transformaciones económicas, políticas y sociales de cada país.

En las organizaciones, los Recursos Humanos han sufrido cambios importantes, en los que las disciplinas sociales han contribuido en gran medida, a que la comunicación sea más estrecha entre trabajadores y patrones y empleados y directivos.

A través de la Administración de los Recursos Humanos se han canalizado las acciones tendientes a lograr mejores resultados en la organización, dando al factor humano un papel preponderante por sobre todo lo demás.

En la actualidad debido a los constantes cambios en la tecnología y en las organizaciones, los Sistemas de Información, representan la --

parte fundamental para el buen funcionamiento de la organización. Por tal razón el estudio y diseño de sistemas de información se hace cada vez más necesario para administrar eficientemente los Recursos Humanos de una Organización.

En las organizaciones modernas es necesario contar con Manuales de Organización, ya que estos son medios muy valiosos de información que nos permitirán tomar decisiones de manera racional y con menor grado de incertidumbre.

Es precisamente la existencia de una disciplina administrativa y la cada vez mayor complejidad de los procesos, lo que hace necesario que exista un profesionalista experto en ésta disciplina. El Licenciado en Administración es la persona idónea por su preparación, para la coordinación de los trabajos encaminados a la elaboración de los sistemas de información - Manuales Administrativos.

8.1

GLOSARIO DE TERMINOS

- ACTITUD:** Estado de la mente, reflejado en el comportamiento, los sentimientos o las opiniones respecto a las cosas, circunstancias y otros acontecimientos. Posición adoptada para demostrar un sentimiento, para indicar opiniones, estados de ánimo, aceptación, rechazo o indiferencia respecto a cosas, instituciones, objetos o personas.
- ADAPTABILIDAD:** Es la cualidad que debe poseer el Sistema mediante la cual es capaz de evolucionar dinámicamente con arreglo a su entorno, de manera que atraviese diferentes estados en los que conserve su eficacia y su orientación al objetivo que constituye su finalidad.
- \* ANALISIS DE PUESTO:** Es un método que determina las actividades que se realizan en el mismo, los requisitos (conocimientos, experiencias, habilidades, etc.) que debe satisfacer la persona que va a desempeñarlo con éxito y las condiciones ambientales que privan en el sistema donde se encuentra enclavado.
- AUTOMATISMO:** En Administración se refiere al hecho de sustituir a

- \* **DESCRIPCION DEL PUESTO:** Forma escrita en que se consignan las funciones que deberán realizarse en un puesto; dentro de sus dos formas genérica y analítica.
- \* **DIRECCION:** Es la relación en que una persona o autoridad influye a otras para trabajar unidas, espontáneamente, en labores relacionadas, para llevar a cabo lo que ella desea.
- DIVISION DEL TRABAJO:** Es la aplicación del sentido común para encontrar la forma más económica de usar el esfuerzo humano, materiales, máquinas, tiempo y espacio de manera que puedan emplearse formas más sencillas de hacer el trabajo.
- EFICACIA:** Es el grado de cumplimiento de los objetivos predeterminados.
- EFICIENCIA:** Es el uso más racional de los medios con que se cuenta para alcanzar un objetivo predeterminado.
- ENFOQUE DE SISTEMAS:** Es la relación recíproca de las partes o subsistemas de la organización.
- \* **EQUIDAD:** Este concepto resulta de la combinación de la be-

nevolencia con la justicia pues está enfocado a orientar sobre el complejo problema de la dirección de las personas.

**ESPECIALIZACION:** Es cuando una persona reúne las condiciones de aptitud y actitud para realizar una determinada labor.

**EXPERIMENTACION:** Es demostrar determinados fenómenos y principios científicos en forma práctica y operativa.

**ESTABILIDAD:** Es la cualidad por la cual el sistema permanece en funcionamiento, eficaz, frente a las acciones de los factores externos al mismo.

Se manifiesta a través de todos aquellos procesos por los cuales la situación material o energética del sistema se mantiene constante.

**ESTRUCTURA:** Es el armazón de una empresa, disposición y ordenamiento del conjunto de órganos que constituyen la organización de una empresa; interrelación de los órganos tal como aparecen dominadas por el carácter general del todo.



- EVALUACION:** Es medir el desempeño de un trabajador, así como su conocimiento, criterio, creatividad, iniciativa, impulso, don de mando para relacionarlo directamente con la ejecución de su trabajo.
- FLUJOS:** Movimiento de las cosas en forma continua, para su estudio y ubicación se emplean diagramas o gráficas.
- \* **FUNCION:** Es un grupo de actividades afines y coordinadas - necesarias para alcanzar los objetivos de la institución, de cuyo ejercicio generalmente es responsable un órgano o unidad administrativa.
- \* **HABILIDAD:** Es la capacidad de una persona para aprender una determinada tarea o actividad.
- INCENTIVO:** Literalmente significa "lo que incita o tiende a incitar la acción".
- Los incentivos tienen una característica personal y pueden representar recompensas tangibles e intangibles que están reconocidos por un grupo social, se habla de incentivo como dar algo que se-

desea en retribución de un esfuerzo adicional o --  
por algún hecho notable .

\* **INFORMACION:** Es el elemento de conocimiento que hace posible --  
para el que toma la decisión, lo haga sobre bases  
razonables .

**INTEGRACION:** Significa proveer a la empresa de los distintos --  
factores de la producción, tales como el personal  
ejecutivo, el capital, la materia prima y todas --  
las facilidades necesarias para ejecutar los pla--  
nes .

\* **INSTRUCCIONES:** Son preceptos, que casi siempre dan información --  
o conocimientos sobre una manera satisfactoria y  
recomendable de efectuar una labor determinada .

\* **JERARQUIA:** Orden, niveles o grados de autoridad de un orga --  
nismo .

**MANUAL** Es un sistema de información el cual contiene los  
**ADMINISTRATIVO:** antecedentes, atribuciones, objetivos, políticas,  
estructura y/o procedimientos de una organización  
que orienta, integra y ubica a todo el personal de

los operadores humanos por máquina.

\* **AUTORIDAD:** Es la facultad o el derecho de actuar, de mandar, o de exigir acción a otros.

**CONTROL:** Es el proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorizándolo y si es necesario aplicando medidas correctivas de manera que la ejecución se realice de acuerdo a lo planeado.

**CENTRALIZACION:** Acto de reunir unas con otras, operaciones de un mismo tipo (actividades cuya función es similar) y mándoles todas ellas para que formen un grupo o unidad central.

\* **COORDINACION:** Es la disposición ordenada del esfuerzo del grupo, para dar unidad de acción con vistas a un propósito común.

\* **DEPENDENCIA:** Se refiere a la relación directa que guarda la oficina u organización que depende de una superior (sujeción, subordinación: vivir bajo la dependencia de uno).

la misma y al personal externo que lo requiera.

**METODO:** Significa como hacer las cosas, se refiere a la -  
concepción de un trabajo determinado.

**NORMA:** Regla o disposición que hace autoridad; modelo-  
tipo; patrón; punto de referencia; criterio.

Regla fija de desarrollo o realización.

Promedio de realización corriente de un grupo nu-  
meroso.

Lo que es fijado y establecido por la autoridad --  
(tal como la medida de cantidad, peso, extensión,  
valor o calidad esperados por la autoridad). Lo -  
que queda establecido como modelo o ejemplo por  
la autoridad, por costumbre o por consentimiento-  
general; criterio; prueba.

\* **OBJETIVO:** Es un fin o meta que se pretende alcanzar ya sea-  
con la realización de una sola operación, de una-  
actividad concreta, de un procedimiento, de una-  
función completa o de todo el funcionamiento de -  
la empresa.

- \* ORGANIGRAMA:** Es una forma diagramática que muestra las principales funciones y sus respectivas relaciones, los canales de la autoridad formal y la autoridad relativa de cada uno de los miembros de la administración a cargo de las respectivas funciones.
- \* ORGANIZACION:** Es el establecimiento de relaciones de conducta entre trabajo, personas y lugares de trabajo seleccionados para que el grupo trabaje unido en forma eficiente.
- \* OPTIMIZAR:** Es la maximización o minimización de la entidad definida.
- PERSONAL:** Todas las personas de todos los niveles que figurarán empleadas en un negocio, empresa, institución, etc.
- PLANEACION:** Es la actividad que se preocupa de preparar proyectos para el futuro, de la valorización de alternativas de acción y de los métodos por medio de los cuales, se pueden llevar a cabo los proyectos.
- POLITICA:** Es una norma de carácter general que guía la ac-

tuación de los integrantes de la organización sobre una función determinada para alcanzar los objetivos.

**POTENCIAL:** Es la fuerza o el conjunto de fuerzas con que cuenta una entidad capaz de producir trabajo u otro efecto.

**PROCEDIMIENTO:** Es la sucesión cronológica o secuencial de operaciones concatenadas y un método de ejecución, que realizadas por una o varias personas constituyen una unidad y son necesarias para realizar una función o un aspecto de ella.

\* **PUESTO:** Unidad específica e impersonal, constituida por un conjunto de operaciones que debe realizar, aptitudes que debe poseer y responsabilidades que debe asumir su titular en determinadas condiciones de trabajo.

\* **PROGRAMAS:** Los programas son instrumento de la planeación que determinan lo que se desea realizar y cuando hay que realizarlo.

- **REGISTRAR:** Reconocer, examinar, anotar, señalar, con cuidado una cosa.
  
- REMUNERACION:** Es una recompensa o pago de un servicio.
  
- **RESPONSABILIDAD:** Es la obligación de una persona de desempeñar lo mejor que pueda las funciones que se le asignen, dicho de otra manera es lo que se espera que una persona haga para desempeñar el trabajo prescrito, esta puede ser continua o terminar con la realización de un solo acto.
  
- RETROALIMENTACION:** Volver a alimentar un sistema con datos o elementos.
  
- SINTESIS:** Es el método que procede de lo simple a lo compuesto, de los elementos al todo. Es la operación inversa al análisis.
  
- SINERGIA:** Es la acción simultánea de las partes separadas, aunque recíprocamente relacionadas, que produce un efecto total mayor que el de la suma de los efectos considerados independientemente.

<b>SISTEMAS DE NEGOCIOS:</b>	Es un sistema compuesto de partes que interactúan con otros subsistemas dentro y fuera de los límites de la organización.
<b>UNIDAD DE DIRECCION:</b>	Consiste en tener un solo jefe y un solo programa de acción para la solución de un problema.
<b>UNIDAD DE MANDO:</b>	Para una acción cualquiera "un agente no debe recibir órdenes mas que de un solo jefe.

\* Las palabras marcadas con un asterisco se encuentran también en el Manual de Organización.



8.2 B I B L I O G R A F I A

1. ARIAS GALICIA, FERNANDO. Administración de Recursos Humanos. México, Ed. Trillas, 1977.
2. BARAJAS, JORGE. El hombre, el trabajo y la Administración. México, Ed. Diana, 1978.
3. BOCCHINO, WILLIAM A. Sistemas de Información para la Administración. México, Ed. Trillas, 1975.
4. CLAUDE S, GEORGE, JR. Historia del Pensamiento Administrativo. Ed. Prentice / Hall Internacional, 1974.
5. CHRUDEN, H.J. y SHERMAN, A. W. Administración de Personal. - México, Ed. Continental, S. A. 1973.
6. DALE, ERNEST. Organización. México, Ed. Técnica S. A., 1968.
7. DEARDEN, J. y F. W. Mc. FARLAN. Sistemas de Información Administrativa. Buenos Aires, Ed. El Ateneo.
8. DUHALT, KRAUSS MIGUEL. La Administración de Personal en el Sector Público. México, 1972.
9. DUHALT, KRAUSS MIGUEL. Los Manuales de Procedimientos en las Oficinas Públicas. México, Facultad de Ciencias Políticas y

Sociales, 1968.

10. El Licenciado en Administración de Empresas. Colegio de Licenciados en Administración de Empresas. México, 1971.
11. PAYOL, HENRY. Administración Industrial y General. México, - Ed. Herrero, 1977.
12. FERNANDEZ ARENA, JOSE ANTONIO. El Proceso Administrativo. - México, Ed. Diana, 1977.
13. JAMES, E. EMERY. Sistema de Planeamiento y Control en la Empresa. Buenos Aires, Ed. El Ateneo.
14. KOONTZ, H. y O' DONNELL, C. Curso de Administración Moderna. México, Ed. Mc. Graw Hill, 1973.
15. KREIMERMAN, NORMA. Métodos de Investigación para Trabajos Semestrales y Tesis.
16. LARIS, CASILLAS JAVIER. Administración Integral. México, Ed. - Continental.
17. LAZZARO, VICTOR. Sistemas y Procedimientos. México, Ed. Diana, 1978.

18. Mc.GREGOR, DOUGLAS. El Aspecto Humano de las Empresas. México, Ed. Diana.
19. MARTINEZ, SILVA MARIO. La Administración Pública Federal (Cap. Los Sistemas de Personal en la Administración Pública) Serie de Estudios 26. México, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales. UNAM, 1976.
20. MARTINEZ, SILVA MARIO. La Administración Pública y Desarrollo (Cap. La Administración Pública y los Sistemas de Información) Serie de Estudios 14. México, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales. UNAM, 1970.
21. MANUALES ADMINISTRATIVOS. Guía para su Elaboración. México, Secretaría de la Presidencia, Dirección General de Estudios Administrativos.
22. METODOLOGIA DE INVESTIGACION EN ORGANIZACION Y METODOS. México, Secretaría de la Presidencia, Dirección General de Estudios Administrativos.
23. MOLINO, ENZO. Conceptos Básicos sobre Sistemas. Revista Informática. México, Febrero 1978.

24. MORA, JOSE LUIS y MOLINO, ENZO. Introducción a la Informática. México, Ed. Trillas, 1973.
25. MURDICK, ROBERT y ROSS, JOEL. Sistemas de Información Basados en Computadoras para la Administración Moderna. México, Ed. Diana, 1974.
26. NEWMAN, WILLIAM H. Programación, Organización y Control. Bilbao, Ed. Deusto, Barraincua, 1973.
27. PARDINAS, FELIPE. Metodología y Técnicas de Investigación en Ciencias Sociales. México, Siglo XXI, 1976.
28. PIGORS, PAUL y MYERS, CHARLES A. La Administración de Personal, un punto de vista y un método. México, Ed. Continental, 1965.
29. POZO, NAVARRO FERNANDO DEL. La Administración por Sistemas. México, Ed. Limusa, 1976.
30. REYES PONCE, AGUSTIN. Administración de Personal. México, Ed. Limusa, 1978.
31. RIOS, SZALAY ADALBERTO y PANIAGUA, ADUNA ANDRES. Orígenes

- y Perspectivas de la Administración. México, Ed. Trillas, 1978.
32. SIERRA, CARLOS y SIERRA, ZEPEDA J. La Pesca en México (TESIS). México, Depto. de Pesca, 1977.
33. SWAN SON, W. ROBERT. Procesamiento Electrónico en la Empresa. Buenos Aires, Ed. El Ateneo.
34. TAYLOR, W. FREDERICK. Principios de la Administración Científica. México, Ed. Herrero, 1977.
35. TERRY, GEORGE R. Principios de Administración. México, Ed. - Cecsá, 1978.
36. TERRY, GEORGE R. Administración y Control de Oficinas. México, Ed. Cecsá, 1966.
37. TRUEBA, U. A. J. Ley Federal del Trabajo. México, Ed. Porrúa, - 1971.
38. VON, BLEICKEN B. Manual para el Adiestramiento de Personal. México, Ed. Herrero, 1974.
39. WARREN, HAYNES W. y MASSIE, JOSEPH L. Dirección: Principios, Análisis, Casos. Bilbao, Ed. Deusto, 1966.

40. ZORRILLA, KRAUSS, MARTINEZ, MIRANDA. La Administración Pública Federal, México, Ed. Dirección General de Publicaciones, - 1976.