

878 502

8  
201

**UNIVERSIDAD NUEVO MUNDO.**

**TESIS**

**"ADMINISTRACION DE RECURSOS  
HUMANOS EN LA MEDIANA  
EMPRESA".**

**RIGOBERTO RODRIGUEZ ROMO.**

**FALLA DE ORIGEN  
EN SU TOTALIDAD**

**FALLA DE ORIGEN**

1995



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

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

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

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

3632 UN 2827 473  
LIBRARY U 30 RLM

UNIVERSIDAD NUEVO MUNDO.

ESCUELA DE ADMINISTRACION  
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO



"ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS  
EN LA MEDIANA EMPRESA".

T E S I S

QUE PARA OBTENER

EL TITULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

PRESENTA

RIGOBERTO RODRIGUEZ ROMO.

DIRECTOR DE TESIS

LIC. HECTOR CAMPOS LOMELI.

MEXICO, D.F. 1994.

# **DEDICATORIA.**

## **A MIS PADRES.**

Les doy gracias, por todo su apoyo y amor brindado, durante toda mi vida, por haberme dado la oportunidad de estudiar y realizar mis metas a lo largo de mi vida estudiantil.

Gracias por su apoyo moral, en las buenas y en las malas, por haberme brindado amistad y confianza, para vencer las barreras de la mediocridad, injusticia y temor, y por ayudarme a abrir las puertas de la inteligencia, justicia, fe, valor y éxito.

A mi padre, le doy gracias, por todo su apoyo y por su gran ejemplo y responsabilidad, orgulloso esta, en un lugar muy especial.

A mi madre, por su valor, dedicación y amor, por ser una gran mujer, gracias le doy.

A ambos por ser lo máximo para mí, en mi futura vida profesional e inspirarme en el logro de mis metas.

**GRACIAS PADRES**

**SU HIJO:**

**RIGOBERTO.**

**A DIOS.**

Por todo su bendito amor y bendiciones en toda mi vida, por nunca haberme desamparado de su amor.

Por estar conmigo en todo momento y ayudar a mis padres, familiares, maestros y amigos, a proporcionarme todos los elementos necesarios para llegar a la cima del triunfo.

**GRACIAS.  
DIOS MIO.**

**A MI DIRECTOR DE TESIS.**

**LIC. HECTOR CAMPOS LOMELI.**

Por ser mas que mi gran profesor, un gran amigo, en las buenas y en las malas, gracias le doy por sus sabios e inteligentes consejos y apoyo, en mi vida universitaria y por ayudarme a realizar mi tesis y dedicar todo su tiempo en mi.

**GRACIAS.  
HECTOR.**

**A MIS FAMILIARES.**

Por todo su apoyo brindado, durante toda mi vida, por sus consejos y amor, y sobre todo por su solidaridad y confianza brindada a mi familia y a mi.

Gracias a todos ustedes por su motivación y apoyo.

**GRACIAS TIOS, PRIMOS Y  
SOBRINOS.**

**A MIS AMIGOS.**

Por compartir conmigo, sus gratos momentos y su confianza, para lograr todos mis ideales.

Gracias a todos mis amigos de México y Los Angeles por su apoyo moral.

**GRACIAS POR SER MIS  
AMIGOS.**

## **INTRODUCCION.**

# **INTRODUCCION.**

## **INTRODUCCION.**

En este trabajo, se proporciona al lector la información necesaria para llevar una adecuada implementación de la ADMINISTRACION de los Recursos Humanos en la empresa mediana.

En el capítulo I, se dan las definiciones de varios autores sobre la ADMINISTRACION, formando diversos juicios y criterios al lector, estudiamos el Proceso Administrativo y se entiende su importancia del mismo como la estructura de toda Empresa. Se enfocan los principios de la ADMINISTRACION en la solución de las necesidades de la mediana empresa y la evaluación y correcta aplicación de los mismos.

En el capítulo II, definimos la estructura orgánica de la ADMINISTRACION de los Recursos Humanos, analizando todos sus elementos y estudiando su aplicación en la mediana empresa. Se trata de concientizar al lector de la importancia de la supervisión y modernización de tal departamento de Recursos Humanos en la mediana empresa, para capacitar a todos sus empleados para lograr juntos los objetivos de la empresa.

Se trata de dar un amplio panorama al empresario mexicano, de la existente competitividad y calidad de los empleados de las naciones con las que México mantiene relaciones comerciales y de motivar a estos a mejorar todos sus sistemas de Reclutamiento, Selección y Capacitación.

En el capítulo III, se presenta un panorama amplio, de la calidad y su importancia así como los antecedentes de la misma. Con el propósito de que las pequeñas y medianas empresas se familiaricen cada día con este concepto de Calidad. Ya que ante la apertura del Tratado de Libre Comercio las empresas que no integren calidad en el producto, calidad en el servicio y calidad en el ser humano, no conocerá lo que se llama calidad total en las empresas pequeñas y medianas. Por lo tanto se vislumbra la decadencia de esas empresa que no están preparadas para un mercado de mayor competitividad.

# INDICE

# **INDICE.**

## **INTRODUCCION.**

### **CAPITULO I. ADMINISTRACION.**

**1.1 Concepto de ADMINISTRACION.**

**1.2 Proceso Administrativo.**

**1.3 Principios de ADMINISTRACION.**

### **CAPITULO II. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.**

**2.1 Estructura orgánica de los recursos humanos.**

**2.2 Funciones del área de Recursos Humanos.**

**2.2.1 Reclutamiento, Selección y Contratación.**

**2.2.2 Sueldos y Salarios.**

**2.2.3 Relaciones laborales.**

**2.2.4 Capacitación.**

## **CAPITULO III. CALIDAD.**

**3.1 Concepto de Calidad.**

**3.2 Antecedentes de los Círculos de Calidad.**

**3.3 Técnicas para el Control Total de la Calidad.**

**3.4 Elementos críticos que se presentan en el esfuerzo global por parte de la Empresa por mejorar la Calidad.**

## **CAPITULO IV. PLANEACION DE LA INVESTIGACION.**

**4.1 Justificación del tema.**

**4.2 Planteamiento del problema.**

**4.3 Objetivos.**

**4.4 Hipótesis.**

**4.5 Variables.**

**4.6 Metodología.**

## **CONCLUSIONES.**

## **GLOSARIO DE TERMINOS.**

## **BIBLIOGRAFIA.**

## **CAPITULO I.**

## **CAPITULO 1 . ADMINISTRACION**

### **DEFINICION ETIMOLOGICA.**

La Definición Etimológica es la forma más usual de la Definición nominal , o sea , la explicación del origen de la palabra con que se designa aquello que se estudia.

La palabra "Administración" se forma del prefijo "ad" hacia y de "ministratio". Esta última palabra viene a su vez de "minister", vocablo compuesto de "minus", comparativo de inferioridad, y del sufijo "ter", que sirve como termino de comparación.

Por lo tanto "magister" (magistrado) indica una función de preeminencia ó autoridad el que ordena o dirige a otros en una función, "minister" expresa precisamente lo contrario: subordinación u obediencia; el que realiza una función bajo el mando de otro, el que presta un servicio a otro.

La Etimología nos da pues de la Administración, la otra idea de que esta se refiere a una función que se desarrolla bajo el mando de otro; de un servicio que se presta . Servicio y subordinación, son pues los elementos principales obtenidos.

Definiciones dadas por los siguientes autores en Administración;

Consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante un esfuerzo ajeno.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Reyes J. Juan. *Administración de empresas*. Lima. 1964. Edición por el autor.

Consideran la Administración como: "La dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes."<sup>2</sup>

Administración es el proceso de llevar a cabo las actividades eficientemente con personas y por medio de ellas<sup>3</sup>

"La función de lograr que las cosas se realicen por medio de otros" u "obtener resultados a través de otros."<sup>4</sup>

## 1.2 PROCESO ADMINISTRATIVO

El proceso Administrativo se integra de la siguientes etapas:

previsión → planeación → organización → integración → dirección → control

### PRINCIPIOS GENERALES DE LA PREVISION

#### EL CONCEPTO DE LA PREVISION.

La palabra previsión (de prever: ver anticipadamente), implica la idea de cierta anticipación de acontecimientos y situaciones futuras, que la mente humana es capaz de realizar y sin la cual sería imposible hacer planes. Por ello la previsión es base necesaria para la planeación.<sup>5</sup>

Para hacer previsiones es indispensable;

A) Fijar los objetivos o fines que se persiguen.

<sup>2</sup> Harold Kootz, Cyril O'Donnell Elementos de administración Mc Graw Hill 2º pag. 5

<sup>3</sup> Stephen P. Robbins. Administración teoría y práctica; Prentice Hall 4a pag 5

<sup>4</sup> Reyes Ponce Agustín Adm. de empresas Limusa, 29a edición pag 15 1a parte

<sup>5</sup> Reyes Ponce Agustín Adm. de empresas Limusa, 29a edición pag 99 1a parte

B) Investigar los factores, positivos y negativos, que nos ayudan u obstaculizan de alguna manera en la búsqueda de esos objetivos.

C) coordinar los distintos medios en diversos cursos, alternativas de acción, que nos permiten escoger alguno de ellos como base de nuestros planes.

La previsión responde a la pregunta: ¿ Que puede hacerse ?

Podemos definir la Previsión como el elemento de la administración en la que con base en las condiciones futuras en que una empresa habrá de encontrarse, reveladas por una investigación técnica se determina los principales cursos de acción que nos permiten realizar los objetivos de esa misma empresa.

#### **EL PRINCIPIO DE PREVISIBILIDAD.**

El primer problema que se presenta respecto de la previsión administrativa es el siguiente ¿ es posible hacer previsiones validas en un aspecto donde entran en juego tan numerosas y complejos factores, cada uno de los cuales puede darse en grados y modalidades infinitas, pero sobre todo en donde interviene la decisión humana y libre de inversionistas, administradores, obreros, sindicatos etc.

Este principio puede formularse como sigue:

"las previsiones administrativas deben realizarse, tomando en cuenta que nunca alcanzaran certeza completa, ya que, por el numero de factores y la intervención de decisiones humanas, siempre existirá en la empresa un RIESGO ; pero tampoco es valido decir que una empresa constituye una aventura totalmente incierta.

La previsión administrativa decansa en una certeza moral o probabilidad seria la que será tanto mayor , cuanto más pueda apoyarse en experiencias pasadas, propias o ajenas y cuanto más puedan aplicarse dichas experiencias , métodos estadísticos o de calculo de probabilidad.

#### APLICACION DEL PRINCIPIO.

Recordando los distintos estados en que puede encontrarse nuestra mente frente a la verdad , sobre todo para la previsión del futuro encontramos tres situaciones básicas:

A) Certeza; excluye el temor a equivocarse. Si se funda en la esencia misma de las cosas , se da la certeza metafísica , absolutamente infructable: V.gr que un círculo llegue a ser cuadrado. Existe certeza física naturalmente infructable para las fuerzas humanas , cuando descansa en la constancia de las leyes de la naturaleza V.gr: el cumplimiento de las leyes de la oferta y demanda , sobre todo para grupos sociales muy grandes y en situaciones extremas.

Como se ve la certeza moral para cada caso individual, constituye en el fondo una mera probabilidad , la que aumenta según la crezca el numero de cosas en que habrá de cumplirse.

B) Incertidumbre: para el efecto de la revisión en la que habrá de ocurrir, implica carecer absolutamente de elementos para poder predecir como se presentan los acontecimientos de lo futuro , o que en ese mismo futuro ; ya sea porque no tenemos bases para deducir un extremo o el otro , si los hechos se darán o no se darán , o también por que estas bases son de idéntico valor en los diversos sentidos en que puedan encontrarse.

FALLA DE ORIGEN

Debemos notar que la circunstancia de que determinadas premisas nos llevan a concluir ,V.gr: que un nuevo producto no tendrá éxito ,que una nueva empresa fracasara , etc., no es incertidumbre sino certeza.

Esto significa que la certeza puede ser favorable o desfavorable: la incertidumbre solo se da cuando no somos capaces de llegar a conclusión alguna sobre lo que podrá ocurrir en un determinado caso o aspecto.

### **PRINCIPIO DE OBJETIVIDAD.**

**"La previsiones deben descansar en hechos más bien que en opiniones subjetivas".**

Es sabido que el hombre de empresa siempre pide "hechos" para sacar conclusiones. El éxito de una empresa y de cada operación descansa en la cantidad y calidad de la información de que disponga. La razón obvia es que la naturaleza tiende a repetirse si las circunstancias son iguales o similares: inclusive en ese principio descansa todo el proceso lógico de la inducción incompleta, de cuya fecundidad ha surgido principalmente toda la maravillosa técnica moderna.

Pero a menudo, en materia administrativa, los hechos quedan confundidos o envueltos en opiniones o criterios: así, V.gr.: si hacemos una encuesta entre personal sobre las posibilidades de un nuevo sistema, puede ocurrir que nos digan que no hay posibilidades serias de éxito y nuestra conclusión sea en el mismo sentido, no obstante que no hemos partido de un hecho, sino de una opinión que pudo haber sido formada por presiones sindicales, por rutina, etc.

Hechos y opiniones son interesantes: estas últimas, sobre todo para apreciar y relacionar los hechos, pero es obvia la necesidad de separarlos y distinguirlos.<sup>6</sup>

### **PRINCIPIO DE LA MEDICION.**

Las previsiones serán tanto más seguras cuanto más podamos apreciarlas, no solo cualitativamente, sino en forma cuantitativa o susceptible de medirse.

Aunque incurren en un error aquellos que consideran que la diferencia entre lo científico y lo no científico radica en que lo primero puede determinarse, no solo cualitativamente, sino aun cuantitativamente, si es indiscutible que, tratándose de las cosas de tipo técnico, la cuantificación añade seguridad y precisión.

Hasta hace poco se consideraba que en los problemas conectados o dependientes de la vida social y la libertad humana, la mayor parte de las previsiones solo podían hacerse en forma cualitativa.

Es indiscutible que actualmente es posible determinar muchos de esos futuros con base cuantitativa, sobre todo por medio de los estudios estadísticos. Puede decirse que la aplicación de la estadística y otras ramas de las matemáticas han hecho técnica, o aun científica, la previsión de muchos acontecimientos.

---

<sup>6</sup> Stephen P. Robbins. Administración teoría y práctica; Prentice Hall 4a pag. 114

## **PLANEACION.**

### **DEFINICION DE PLANEACION.**

La planeación es el proceso de determinar objetivos y definir la mejor manera de alcanzarlos.

Se ocupa, pues, de los medios, (como se debe hacer) y de los fines (que es lo que se tiene que hacer)<sup>7</sup>. La planeación puede definirse mejor según que sea formal o informal.

Todos los administradores realizan planeación, pero esta puede ser solo del tipo informal. Nada está escrito y en pocas o ningunas ocasiones se comparten los objetivos con otros en la organización.

Cuando usamos el término planeación, nos referimos a la planeación formal. Existen objetivos específicos. Estos objetivos están por lo general escritos y disponibles para todos los miembros de la organización. Cubren un periodo de años. Por último, los problemas específicos de acción existen para el logro de estos objetivos: esto es, la administración ha definido en forma clara la ruta que quiere tomar para ir a donde están, a donde quieren llegar

### **EL PROPOSITO DE LA PLANEACION.**

¿ Por que los administradores deben planear ?

Por que ello da dirección, reduce el impacto del cambio, minimiza el desperdicio y la redundancia y fija los estándares para facilitar el control.

---

<sup>7</sup> Stephen P. Robbins. Administración teoría y practica; Prentice Hall 4a pag 114

La planeación establece el esfuerzo coordinado. La planeación es una manera de reducir la incertidumbre a través de la previsión del cambio. también aclara las consecuencias de las acciones que la administración puede tomar ante el cambio.

Las fuerzas de la planeación miran hacia adelante prevén los cambios, consideran el impacto de estos cambios y desarrollan respuestas apropiadas.

Por ultimo la planeación establece los objetivos o estándares que deben usarse para facilitar el control. Sino estamos seguros de lo que tratamos de alcanzar, ¿ como podremos determinar si lo hemos alcanzado ?. En la planeación desarrollamos objetivos. En la función de control comparamos el desempeño real con los objetivos, identificando cualquier desviación significativa y aplicando las acciones correctivas necesarias. Sin planeación, no puede haber control.

## **TIPOS DE PLANES.**

### **PLANES ESTRATEGICOS.**

La manera más común de describir los planes es atendiendo a su amplitud. Los planes que cubren a toda la organización, que establecen los objetivos generales de la organización y que buscan colocar la organización en términos de su ambiente se llaman planes estratégicos.

### **PLANES OPERACIONALES.**

Aquellos que especifican los detalles de como se alcanzaran los objetivos generales se llaman planes operacionales.

### **PLANES A CORTO PLAZO.**

Cuando los planes se clasifican en corto o largo plazo toman en cuenta su duración en tiempo. Los planes a corto plazo limitan a la administración, los elementos clave que por lo común están dentro de la discreción administrativa son tratados como fijos.

### **PLANES A LARGO PLAZO .**

En cambio, los planes a largo plazo ven todos los compromisos como variables.

### **PLANES ESPECIFICOS.**

Los planes también pueden categorizarse por su especificidad. Cuando la mayoría de nosotros pensamos en la planeación, pensamos en planes específicos. Estos son definidos con claridad y no admiten interpretación.

### **PLANES DIRECCIONALES.**

Pero hay momentos en los que la administración prefiere utilizar los planes direccionales para facilitar la flexibilidad.

<b>CATEGORIZADOS POR:</b>	<b>TIPOS:</b>
<b>AMPLITUD</b>	<b>ESTRATEGIAS OPERACIONALES</b>
<b>LAPSO DE TIEMPO</b>	<b>CORTO PLAZO, LARGO PLAZO</b>
<b>ESPECIFICIDAD</b>	<b>ESPECIFICOS, DIRECCIONALES</b>

## **PLANES**

### **PLANES ESTRATEGICOS Y OPERATIVOS.**

La diferencia entre los planes estratégicos y los operativos se relaciona con su duración en tiempo, cobertura y que incluyan o no un conjunto conocido de objetivos organizacionales. Los planes operativos tienden a cubrir periodos más cortos de tiempo. Por ejemplo, los planes mensuales, semanales y diarios de una organización son casi todos operacionales.

los planes estratégicos tienden a incluir un periodo extenso, por lo general de 3 o más años. También abarcan un área más amplia y tratan menos los aspectos específicos.

Los planes estratégicos incluyen la formulación de objetivos, mientras que los planes operativos suponen que los objetivos ya son conocidos

Hay dos categorías de planes operativos, los de un solo uso y los fijos. Cualquier plan que especifique como se alcanzaran los objetivos primarios de la organización se desarrolla para un fin específico y que se disuelva al alcanzarse este fin es un plan de un solo uso.

Dos de los más populares planes de un solo uso son los programas y los propuestos.

**Definición:** Un programa es un conjunto de planes para alcanzar un objetivo.

**Definición:** Un presupuesto es un plan numérico. como tal es un instrumento tanto de planeación como de control. Cuando se establece un presupuesto, es un instrumento de planeación porque proporciona la

dirección. Indica que actividades son importantes y cuantos recursos deben distribuirse a cada actividad. Pero los presupuestos son también un mecanismo de control. Proveen los estándares contra los cuales puede medirse a compararse el consumo de los recursos.

### **LOS PLANES FIJOS.**

Son sinónimos de decisiones programadas y son utilizadas para manejar actividades recurrentes. Los ejemplos de planes fijos incluyen a las políticas, procedimientos y reglas. Se habla de problemas estandarizados que ocurren con cierto grado de regularidad, la alta gerencia desea establecer directrices eficientes para administradores de bajo nivel. De manera precisa esto es lo que realizan los planes fijos.

**Definición:** Decisión programada. Las decisiones son programadas en la medida en que son repetitivas y rutinarias y en la medida en que se ha desarrollado un método definido para manejarlas. Dado que el problema esta bien estructurado, el administrador no tiene que pasar por el trabajo y hasta de realizar un proceso de decisión. La forma programada de decisiones es, por lo tanto muy simple, tiende a depender de manera significativa de soluciones previas.

**Definición:** Procedimiento. Es una serie de pasos secuenciales e interrelacionados que un administrador puede usar para responder a un problema estructurado. la única dificultad real esta en identificar problemas. Una vez que el problema esta claro, también lo esta el procedimiento.

**Definición:** Regla. Es un enunciado explicito que dice al administrador lo que uno debe hacer. Las reglas las aplican con frecuencia los

administradores cuando confrontan un problema bien estructurado porque son simples de seguir y garantizan consistencia.

**Definición:** Política. Es una guía que establece parámetros para el tomador de decisiones más que enunciar de manera específica lo que se debe o no hacer.

### **PLANES A CORTO Y LARGO PLAZO.**

En el lenguaje financiero común, los planes a corto plazo son aquellos que abarcan un periodo de menos de un año, que mientras que en cualquier plan que excede los cinco años se clasifican de largo plazo.

Los planes a largo plazo permiten una reorientación fundamental y medios de la organización. Todo se visualiza como variable; esto es, la administración opera bajo el supuesto de que no hay compromisos fijos.

Los planes a corto plazo por otro lado, ofrecen gran flexibilidad.

Tratan como fijos la estructura, la estrategia y las cantidades de la organización. Los administradores solo pueden influir en la aplicación de recursos y tecnología a través de la calendarización de actividades específicas en planes a corto plazo.

### **PLANES ESPECIFICOS Y DIRECCIONALES.**

Desde el punto de vista de intuición, parece que los planes específicos son siempre preferibles a los guiados con flexibilidad o direccionales. Los planes específicos tienen objetivos claros. No hay ambigüedad, ni existe el problema de malos entendidos. Los planes específicos no carecen de defectos.

Requieren claridad en el sentido de predictibilidad que por lo común no existe. Cuando la incertidumbre es grande, lo que se requiere es que el administrador mantenga flexibilidad para responder a cambios inesperados, entonces quizá sea preferible utilizar planes direccionales.

Los planes direccionales identifican las directrices generales. Dan una orientación general pero no encierran la administración dentro de objetivos o cursos de acción específicos.

## **ORGANIZACION**

Organizar es una de las funciones de la administración la que se ocupa de escoger que tareas deben realizarse, quien las tiene que hacer, como deben agruparse , quien reporta a quien y donde deben tomarse las decisiones.<sup>8</sup>

### **ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACION.**

La estructura de la organización describe el marco de la organización. Los seres humanos tienen esqueletos que definen sus parámetros ; las organizaciones tienen estructuras que definen las suyas. Una estructura de organización puede dividirse en tres partes, complejidad, formalización y centralización.

La complejidad considera cuanta diferenciación hay en la organización, entre más división del trabajo, más niveles verticales en la jerarquía y más dispersión geográfica entre las unidades de la organización, más difícil será coordinar a la gente y sus actividades. Entonces usamos el termino de complejidad.

---

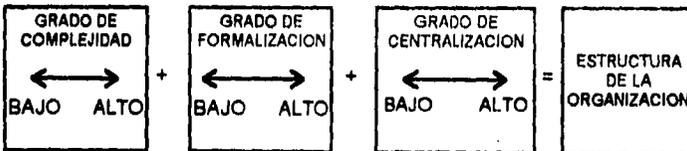
<sup>8</sup> Stephen P. Robbins. Administración teoría y practica; Prentice Hall 4a pag 114

Al grado en que una organización descansa en reglas y procedimientos para dirigir el comportamiento de los empleados se le llama formalización. Entre más reglas y regulaciones haya en una organización, más formalizada será su estructura.

La centralización considera donde reside la autoridad de toma de decisiones. En algunas organizaciones, la toma de decisiones es muy centralizada. Los problemas fluyen hacia arriba donde los altos ejecutivos escogen la acción aprobada.

En otras organizaciones, las tomas de decisiones son de poca centralización. esto se conoce comúnmente como Descentralización.

Las decisiones descentralizadas se delegan a niveles más bajos en la organización.



## **PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACION.**

### **UNIDAD DE MANDO.**

Los escritores clásicos que profesaban el principio de unidad de mando argumentaban que un subordinado debía tener uno y solo un supervisor ante el cual es directamente responsable. Nadie debe servir a dos o más. El hacerlo crea la posibilidad de que el subordinado enfrente demandas o prioridades contradictorias de sus múltiples jefes.

El concepto de unidad de mando era lógico cuando las organizaciones eran, en comparación, de naturaleza simple. En ciertas circunstancias, todavía sería sabio.

### **TRAMO DE CONTROL.**

¿Cuántos subordinados pueden dirigir una administración en forma eficiente y eficaz? Esta cuestión del tramo de control recibió mucha atención de los primeros escritores o de los escritores clásicos. Aunque no pudieron lograr el consenso en ningún número específico, había acuerdo en que el tramo (el número de personas que reportan en forma directa al administrador) debía volverse más pequeño a niveles sucesivamente más altos en la organización.

Cuanto más amplio o grande sea el tramo, más eficiente será el diseño de la organización.

Ejemplo: Suponemos que tenemos dos organizaciones que tienen ambas alrededor de 4,100 empleados. Si una tiene un tramo uniforme de cuatro y la otra un tramo de ocho, el más amplio tendría menos niveles y cerca

FALLA DE ORIGEN

de 800 administradores menos. Si el administrador promedio ganara N\$30,000 anuales (el tramo más amplio ahorraría más de N\$23 millones anuales en salarios administrativos)

Es obvio que los más amplios son los más eficientes en términos de ahorro en costos. Sin embargo, el debate se centra en si los tramos más amplios pueden ser igual de eficaces.

Entre más pequeño sea el tramo, más directa será la atención que el administrador puede dar a la supervisión de sus subordinados

MÁS ELEVADO	MIEMBROS EN CADA NIVEL DE 8	
	SUPONIENDO UN TRAMO DE 4	SUPONIENDO UN TRAMO DE 8
1	1	1
2	4	8
3	16	64
4	64	512
5	256	4,096
6	1,024	
7	4,096	
TRAMO DE 4: OPERATIVOS = 4,096 ADMINISTRADORES (NIVELES 1-6) = 1,396		TRAMO DE 8: OPERATIVOS (NIVELES 1-4) = 4,096 ADMINISTRADORES = 595

Pero las demandas que los subordinados imponen al administrador difieren por nivel en la organización. Conforme los administradores suben en jerarquía toman más decisiones no programadas. Y estas, dan su falta de estandarización y requiere de más tiempo para formarse. Además su naturaleza poco común implica una mayor necesidad de consultar al jefe. El resultado es que los administradores están en posibilidad de interactuar

manera eficaz y supervisar a menos subordinados conforme suben en la organización. Siguiendo esta lógica, los tramos deben ser más grandes en la base y más pequeñas en los niveles altos de las organizaciones.

### **DIVISION DE TRABAJO.**

La división del trabajo significa que , en vez de que los individuos realicen todo el trabajo, este se divide en varios pasos con la asignación de la responsabilidad de completar los diversos pasos específicos, En esencia, los individuos que se especializan en hacer parte de una actividad en vez de hacer la actividad completa. La producción en líneas de ensamble, donde cada trabajador hace misma tarea estandarizada una y otra vez, es un ejemplo de división de trabajo.

La división del trabajo hace uso eficiente de la variedad de habilidades que tienen los trabajadores. En la mayoría de las organizaciones , algunas tareas requieren de habilidades muy desarrolladas, otras pueden ser desempeñadas por los descalificados.

Es más fácil y menos costoso encontrar y capacitar trabajadores para hacer tareas específicas y repetitivas. Esto es cierto en particular en las operaciones muy sofisticadas y complejas. La división del trabajo incrementa la eficacia y productividad al estimular la creación de inventos y maquinaria especiales.

### **DEPARTAMENTALIZACION.**

Los escritores clásicos sostenían que las actividades en la organización deberían ser especializadas y agrupadas en departamentos . La división del trabajo crea especialistas que requieren coordinación. Esta coordinación se

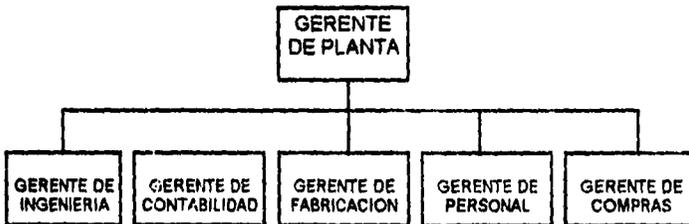
facilita al poner juntos a especialistas en departamentos bajo la dirección de un administrador: la creación de estos departamentos por lo general se basan en las funciones del trabajo desempeñadas, el producto o servicio ofrecido, el comprador o cliente objetivo, el territorio geográfico cubierto y el proceso utilizado para convertir insumos en productos, ningún método de departamentalización fue tratado por ningún escritor clásico. EL método o métodos usados deben reflejar el agrupamiento que mejor contribuirá al logro de los objetivos de la organización y las metas de las unidades individuales.

### DEPARTAMENTALIZACION FUNCIONAL

Función, una de las formas más comunes de agrupar actividades es hacerlo por funciones desempeñadas; **Departamentalización funcional.**

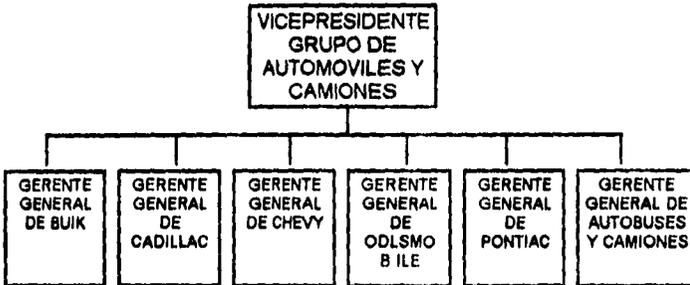
Un gerente de fabricación podría organizar su planta separando especialistas de ingeniería, contabilidad, fabricación, personal y compras en departamentos comunes.

#### DEPARTAMENTALIZACION POR FUNCION



Los departamentos por función pueden utilizarse en todo los tipos de organizaciones. Las funciones cambian solo para reflejar los objetivos y actividades de la organización.

### DEPARTAMENTALIZACION POR PRODUCTO

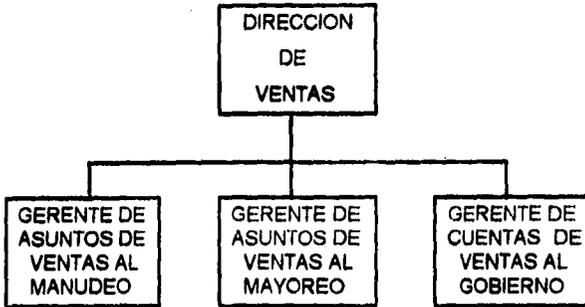


En la figura se ilustra el método de **Departamentalización por producto** usado en la General Motors. Cada división de automóviles se sitúa debajo de un **gerente general** que es un especialista y responsable de todo lo que tenga que ver con su línea de productos. Los administradores de producto esperan considerable autonomía, por lo general apoyada por su propio grupo de departamentos funcionales. Si las actividades de la organización se relacionan más con servicios que con productos, cada servicio será agrupado en forma autónoma.

### DEPARTAMENTALIZACION POR COMPRADOR O POR CLIENTE.

El tipo particular de cliente que una organización busca alcanzar puede también ser utilizada para agrupar a los empleados.

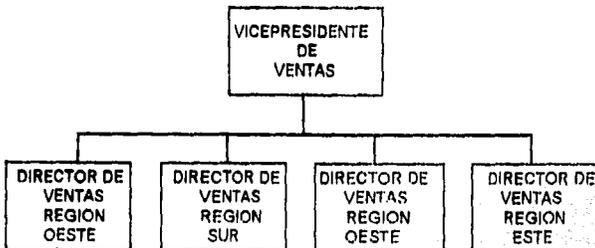
Las actividades de venta en una empresa de artículos para oficina, por ejemplo, puede dividirse en tres departamentos para ventas al menudeo, mayoreo y compras del gobierno.



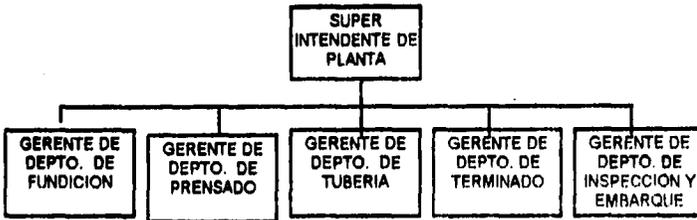
#### DEPARTAMENTALIZACION GEOGRAFICA.

La función de ventas puede tener diversas regiones. Un gran distrito escolar puede contener preparatorias que corresponden a cada uno de los territorios geográficos fundamentales dentro del distrito. Si los clientes de una organización están distribuidos en una área geográfica grande, entonces esta forma de Departamentalización puede ser valiosa.

#### DEPARTAMENTALIZACION POR GEOGRAFIA



## DEPARTAMENTALIZACION POR PROCESO



La figura muestra diversos departamentos de producción de una planta de aluminio. Cada departamento se especializa en una fase específica de la producción de tubos de aluminio.

El metal se funde en grandes hornos, se envía al departamento de prensado donde es transformado en tubo de aluminio, es transferido al molino de tubos donde se estira a diferentes tamaños y formas de tubo. Se transporta a donde se corta y se limpia y, por último, se envía a inspección, empaque y al departamento de embarque. Dado que cada proceso requiere habilidades diferentes, este método ofrece una base para la categorización homogénea de actividades.

### **SOLUCION CLASICA: BUROCRACIA.**

Si cambiamos los principios clásicos, llegamos a lo que la mayoría de los primeros teóricos clásicos administrativos creían que era la estructura ideal de la organización, la burocracia.

La adhesión al principio de unidad de mando aseguraba la existencia de una jerarquía formal de autoridad, con cada persona controlada y supervisada por un superior.

El mantener un pequeño rango de control a niveles en forma creciente más altos en la organización, creaba estructuras altas empresariales. Conforme se expandía la distancia entre el nivel más alto y la base, la alta gerencia impondría reglas y regulaciones. La creencia de los escritores clásicos en un alto grado de división del trabajo crea trabajos que eran simples, rutinarios y estandarizados. La mayor especialización a través del uso de la departamentalización aumento la impersonabilidad y la necesidad de niveles múltiples de administración para coordinar los departamentos especializados.

A partir de nuestra definición de estructura de la organización, encontramos que la propuesta clásica de todas las organizaciones deben ser altas en complejidad, altas en formalización y altas en centralización. Las estructuras serán maquinas de eficiencia, bien aceitadas con reglas, regulaciones y sistematización. El impacto de las personalidades y los juicios humanos que imponen ineficiencias e inconsistencias, será minimizado. La estandarización llevaría a la predictibilidad y estabilidad. La confusión y ambigüedades serán eliminadas.

Hay evidencia considerable de que el tamaño de la organización es una influencia significativa sobre la estructura. Por ejemplo, consideramos este escenario: Conforme una organización agrega más empleados, hay más especialización y más diferenciación horizontal. Para facilitar la coordinación, se requieren más administradores. Esto aumenta la diferenciación vertical. El incremento en complejidad hace más difícil para la alta gerencia el supervisar en forma directa lo que pasa a lo largo de la organización. La supervisión directa, por lo tanto, es complementada con reglas y regulaciones formalizadas. Por ultimo, con la alta gerencia más alejada del nivel operativo, se hace más difícil para los altos ejecutivos tomar decisiones rápidas e

inmediatas. Es factible que la toma de decisiones se vuelva más descentralizada. El resultado es que, conforme la organización se expande en tamaño y agrega empleados, se vuelve una burocracia descentralizada.

### **TECNOLOGIA.**

Toda Organización usa alguna forma de tecnología para convertir sus insumos en productos. Para lograr sus objetivos, la organización utiliza equipo, materiales, conocimiento e individuos experimentados y los pone juntos en ciertos tipos y patrones de actividades.

A principios de los años setenta, Joan Wood Ward demostró que las estructuras de la organizaciones se adaptan, a su tecnología. Mientras que hoy, pocos investigadores en diseño de la organización argumentarían que la tecnología es el determinante único de la estructura.

Joan Wood Ward. El interés inicial en la tarea tecnológica como determinante de la estructura puede remitirse al trabajo de Joan Wood Ward. Estudio cerca de 100 pequeñas fabricas en el sur de Inglaterra para determinar la medida en que los principios clásicos como la unidad de mando y el trabajo de control se relacionan con el éxito. Las tareas categóricas que representaban en tres tecnologías distintas tenían niveles crecientes complejidad y sofisticación.

La primera categoría, Producción por unidad, esta formada por productores de unidad o pequeñas cantidades, fabricando productos bajo pedido tales como trajes hechos por sastre o turbinas para presas hidroeléctricas.

La Segunda categoría, Producción en masa, incluye a los productores en grandes cantidades o en masa haciendo artículos como refrigeradores, o automóviles.

El tercer y más completo grupo> la Producción de proceso, incluye a los productores de proceso continuo, como las refinerías petroleras y químicas.

Wood Ward encontró que existían relaciones distintas entre estas clasificaciones de tecnología y la estructura subsecuente de la empresa, y la eficiencia de los organismos, se relacionaba con el ajuste idóneo entre tecnología y la estructura.

Un análisis cuidadoso de sus hallazgos llevo a Wood Ward a concluir que las estructuras específicas estaban asociadas a cada una de las tres categorías y que las empresas exitosas cumplían con los requerimientos de sus tecnologías haciendo arreglos estructurales. Dentro de cada categoría, las empresas que se conformaban en forma más cercana a la cifra media, pero cada componente estructural eran las más eficaces. Encontró que no hay una mejor manera de organizar las fabricas. La unidad y la producción en proceso son más eficaces cuando se acompañan de una estructura orgánica; la producción en masa es más eficaz cuando esta aunada a una burocracia.

## INTEGRACION

La función administrativa de integración se define como la tarea de llenar puestos de una estructura organizacional, pero luego de identificar los requerimientos de la fuerza de trabajo, hacer un inventario de esta, reclutar, seleccionar, ubicar, promover, evaluar, recompensar y capacitar personal.

Resulta claro que la integración debe de estar estrechamente relacionada con la organización, es decir, con la fijación de una estructura intencional de papeles y puestos. De hecho muchos autores sobre teoría de la administración analizan la integración como una fase de la organización.

La integración exige un enfoque de sistemas abiertos. Se lleva acabo dentro de la empresa, que a su vez, esta relacionada con su medio ambiente externo.

Por lo tanto, se deben tomar en consideración los factores internos de la empresa tales como políticas de personal, el clima de la organización y el sistema de recompensa.

Resulta evidente que sin las recompensas adecuadas es imposible atraer y conservar administradores de calidad. De la misma manera, no puede ignorarse el medio ambiente externo; una tecnología de alto nivel exige administradores bien educados, capacitados y con aptitudes de alto nivel. La incapacidad para satisfacer la demanda de estos administradores puede impedir que una empresa crezca hasta el nivel deseado.

De todo esto, resulta evidente que la integración es un proceso complejo, lo cual no significa que sea asistemático. Por lo contrario, la integración es una forma sistemática de administrar recursos humanos<sup>9</sup>.

---

<sup>9</sup>Harold Kootz, Cyril O'Donnell Elementos de administración Mc Graw Hill 3º

## **LOS PLANES DE LA EMPRESA SON LA BASE DE LA INTEGRACION.**

Al planear, se identifican oportunidades para una empresa, se fijan objetivos con base en pronósticos y estrategias y se elaboran, evalúan y seleccionan cursos alternativos de selección.

Por ejemplo, con un mercado favorable para la nueva línea de productos X, se puede considerar que es razonable fijarse el objetivo de lograr una participación del mercado de 5% hacia el final del año. Este objetivo puede estar basado en parte en la premisa de que el producto nacional bruto crecerá un 6% anual. Por supuesto, también deben considerarse líneas de productos alternativas antes de la tomar decisión final.

Pero, digamos que, con base en la información disponible, se selecciona la línea de productos X debido a que tiene mejores posibilidades de éxito.

Debido a que la empresa opera en un medio ambiente incierto, también deben elaborarse planes para contingencias. En resumen, los planes de la empresa se convierten en consideraciones importantes para la función de integración; después de todo, las personas tendrían que poner en práctica estos planes.

## **EL NUMERO DE ADMINISTRADORES QUE SE REQUIEREN DEPENDE DE DIVERSOS FACTORES.**

El número de Administradores necesarios para una empresa depende no solo de su tamaño sino también de la complejidad de la estructura organizacional, de sus planes de expansión y del personal administrativo.

La razón entre el número de administradores y el número de empleados no sigue ninguna ley de proporción. Es posible, aumentando o reduciendo la delegación de la autoridad, modificar estructuras para aumentar o reducir el número de administradores de una empresa sin que importe el número de operaciones.

Se ha destacado la necesidad de determinar el número de administradores que se requieren, es claro que el número, es solo parte del panorama. En la práctica, se deben identificar las cualidades de estos puestos individuales para poder seleccionar los administradores más apropiados.

### **LOS ORGANISMOS OBLIGAN PRESTAR ATENCIÓN A LA INTEGRACIÓN.**

Los administradores atenderán los intereses de sus subordinados que deberán saber sus perspectivas y sus necesidades de desarrollo para determinar si les conviene permanecer en la organización o buscar oportunidad en otra parte.

En este momento sus superiores les pueden responder con honestidad porque tienen la responsabilidad moral de tratar abiertamente a sus subordinados. Los superiores reconocen que aunque lo mejor para la empresa es reconocer los intereses de desarrollo y las aptitudes de los subordinados, lo que es bueno para la empresa, no necesariamente es lo que las personas desean.

### **FACTORES SITUACIONALES QUE AFECTAN LA INTEGRACIÓN.**

El proceso real de integración, se ve afectado por muchos factores del medio ambiente. Específicamente, los factores externos incluyen: el nivel de

educación, las actitudes prevalecientes en la sociedad (como la actitud hacia el trabajo), las numerosas leyes y reglamentos que afectan en forma directa a la empresa, las condiciones académicas y la disponibilidad y demanda de administradores.

Pero también existen muchos factores internos que también afectan a la integración. Estos incluyen por ejemplo, las metas de la organización, la clase de personas que la empresa emplea, la demanda y la disponibilidad de los administradores dentro de la empresa, el sistema de recompensas y diversas clases de políticas. Algunas organizaciones están muy estructuradas y otras no lo están. Para algunos puestos (como el puesto de gerente de ventas) puede ser de vital importancia en una gran inclinación hacia las relaciones humanas, mientras que la misma puede ser menos apreciada en un científico investigador que trabaja en forma relativamente independiente en el laboratorio. Por ello, una integración eficiente exige reconocer los muchos factores situacionales internos y externos, pero se concentrara la intención en aquellos que tienen una importancia en particular para la integración.

#### **RESPONSABILIDAD POR LA INTEGRACION.**

Aunque la responsabilidad por la integración debe recaer sobre todos los administradores, la responsabilidad final recae en el funcionario ejecutivo, en jefe y en el grupo de ejecutivos encargados de la elaboración de políticas.

Esos empleados tiene la responsabilidad de elaborar políticas de integración, asignar subordinados y asegurarse de que se lleve acabo en forma adecuada. Por ejemplo, la consideración de política incluyen decisiones acerca del desarrollo de un programa de integración, la decisión de si debe promover desde dentro o se deben contratar administradores del exterior, donde buscar candidatas, que procedimiento de selección seguir, la clase de

programa de evaluación que debe de usarse, la naturaleza del desarrollo de administradores y de la organización y que políticas de promoción y jubilación deben aplicarse.

Los administradores de línea deben solicitar los servicios de miembros de staff (por lo general del departamento de personal) para que les ayuden a reclutar, seleccionar, colocar, promover, evaluar y capacitar a su personal.

Sin embargo, es responsabilidad básicamente del administrador llenar los puestos con las personas mejor calificadas.

**El apoyo de la alta dirección es crucial para superar la oposición a una integración eficiente,**

El prestigio y el poder de la alta dirección son necesarias para lograr una integración eficiente. Algunos administradores de la organización sentirán perder subordinados promisorios, aun cuando estos puedan hacer una mayor contribución a la empresa en un departamento diferente. Otros se opondrán a los cambios que se requieran debido a los esfuerzos de desarrollo administrativo y de la organización.

Existen también quienes pueden verse amenazados por subordinados imaginativos y orientados hacia el éxito. Aun otras personas pueden considerar que la integración, no es un asunto importante e incluso rechazarlo totalmente. Para superar estas tendencias humanas se necesita la participación de los administradores de alto nivel en la integración.

## **DIRECCION.**

La dirección es el aspecto interpersonal de la administración por medio de la cual los subordinados pueden comprender y contribuir con efectividad y eficiencia al logro de los objetivos de la empresa. Esta función es difícil porque el administrador tiene que tratar con un complejo de fuerzas de las cuales no conoce lo suficiente y sobre muchas de las cuales no tiene control.<sup>10</sup>

## **EL FACTOR HUMANO.**

Al aplicar los factores de producción importantes, inanimados y objetivos los administradores tienen que emplear mucha habilidad. Los administradores, así como mucha otra gente, tienen diversos puntos de vista sobre la naturaleza del hombre, los cuales han cambiado a medida que nuestro conocimiento se ha ampliado.

Uno de los primeros escritores en dramatizar la cuestión del factor humano, explícitamente fue Douglas McGregor. En su bien conocida obra *The human side of Enterprise* (El lado humano de la empresa) fijo, en extremos opuestos, dos tipos de suposiciones sobre los seres humanos, que imaginó estaban implícitos en las actuaciones de los administradores despóticos y de los tolerantes. Es importante observar que las suyas fueron deducciones intuitivas, que no estaban basadas en ninguna clase de investigación.

El administrador déspota o teoría X, se presume que emite los juicios siguientes sobre sus empleados:

1) El ser humano corriente tiene una aversión inherente al trabajo y lo evitará cuantas veces pueda.

---

<sup>10</sup> Harold Kootz, Cyril O'Donnell *Elementos de administración* Mc Graw Hill 1973

2) Debido a esta característica humana de la aversión al trabajo, la mayoría de la gente debe de ser obligada, dirigida, amenazada, castigada para lograr que realice el esfuerzo adecuado para el logro de los objetivos de la organización.

3) El ser humano corriente prefiere ser dirigido , desea evitar responsabilidades, relativamente tiene poca ambición, y por encima de todo quiere la seguridad.

El extremo opuesto se encuentra El administrador tolerante, o teoría Y, quien supone.

1) El desgaste producido por el esfuerzo físico es tan natural como el juego o el descanso.

2) El control externo y la amenaza del castigo no son los únicos medios para llevar a cabo el esfuerzo que se necesita para realizar los objetivos de la organización.

3) El compromiso con los objetivos es una función de las recompensas asociadas con su realización.

4) El ser humano corriente aprende, en condiciones adecuadas, no solamente a aceptar sino también a buscar las responsabilidades.

5) La capacidad para emplear cierto grado relativamente alto de imaginación, ingeniosidad y creatividad el da solución de problemas de organización se halla amplia y no estrechamente distribuida en el común de las gentes.

**6) Bajo las condiciones vida moderna industrial, las capacidades intelectuales del ser humano promedio solo se utilizan en parte.**

**Siguiendo la idea de McGregor, se ha concedido creciente atención a la necesidad de un juicio más explícito de suposiciones sobre el hombre. Por consiguiente, se han tenido que hacer, sin poderlo evitar y de manera adecuada, análisis más detallados al respecto. Por ejemplo, Schein observa cuatro conceptos del hombre en el orden de su aparición histórica. Las suposiciones que se deducen del concepto de un economista racional son:**

**1) El hombre esta motivado principalmente por incentivos económicos, y hará lo que pueda para producir la mayor utilidad económica.**

**2) Puesto que los incentivos económicos esta bajo el control de la organización, el hombre es esencialmente un agente pasivo, susceptible de ser manipulado, motivado y controlado por la organización.**

**3) Los sentimientos humanos son esencialmente irracionales y se les debe impedir que interfieran con el calculo racional del propio interés del hombre.**

**4) Los organismos pueden y deben ser concebidos de tal modo como para que neutralicen y controlen los sentimientos humanos y, por consiguiente, los restos del hombre, que no pueden conocerse por anticipado.**

**De acuerdo con Schein, hoy psicólogos, entre los que incluyen a Argyris, Maslow y McGregor que creen que " la perdida de significado por causa del trabajo no se relaciona tanto con las necesidades sociales de la persona... como con la necesidad inherente del hombre para hacer uso de sus**

capacidades y pericia de manera completa y productiva. Las presunciones que estos autores parecen tener sobre la auto actualización del hombre son:

- 1) Los motivos del hombre corresponden a una jerarquía siguiendo una cierta disposición:
  - a) Necesidades simples de sobrevivencia , Protección y seguridad.
  - b) Necesidades sociales y afiliación.
  - c) Necesidades de autoestima y satisfacción del ego.
  - d) Necesidad de autonomía e independencia
  - e) Necesidad de auto actualización en el sentido del empleo máximo de todos sus recursos.
- 2) El hombre trata de ser completo en el trabajo y es capaz de serlo.
- 3) El hombre actúa principalmente automotivado y autocontrolado.
- 4) No hay conflicto inherente entre la autoactualización y un rendimiento en la organización más efectivo.

#### **LA DIRECCION DEL FACTOR HUMANO.**

El ser humano es un hombre total, interesado en si mismo y, por consiguiente de las influencias que recibe de los factores externos, tales como familia y los vecinos, la escuela, la iglesia, los sindicatos o asociaciones comerciales y políticas y los grupos fraternales.

Por si mismo no puede apartarse del impacto de estas fuerzas cuando se presenta entre la compañía que lo emplea. Al traspasar la reja de la fabrica, y ante las diversas situaciones de trabajo, trae consigo un hombre total que solo parcialmente esta motivado por la necesidad de trabajar. Lo que no puede hacer es dejar fuera de la fabrica las influencias, las ambiciones y los medios de satisfacción de muchas de sus exigencias naturales que ninguna compañía puede satisfacer.

Puede estar influenciado por la formación familiar, la educación de sus hijos, la compra de la casa, su candidatura para un puesto político o su vida religiosa. Ninguna de nuestras preocupaciones se borra cuando el trabajador traspasa la reja del predio del patrón aun cuando la traspase únicamente porque necesita un ingreso y haya hecho un contrato para prestar un servicio a cambio de ese ingreso.

Su administrador debe reconocer estos hechos y estar preparado para tratarlo. Algunos psicólogos han estado tan preocupados por el problema, que han tratado de favorecer la posición de que la empresa tiene la obligación de satisfacer las necesidades del hombre total. Ninguna empresa podría subsistir bajo estas exigencias.

### **EL ADMINISTRADOR DEBE LLEVAR A CABO SU COMETIDO.**

Exactamente porque es el administrador, y, por consiguiente tiene la posición superior, es importante que sea el primero en controlarse así mismo. Debe ver él mismo tan objetivamente como sea posible y representar el papel que se espera de él.

**Según Autor H. Kootz y C.O'Donell:**

El superior debe de actuar como se espera que actúe un superior, la sociedad tiene tradiciones de normas establecidas de comportamiento., y el papel particular que se espera de un jefe no es la excepción, se le considera como un individuo aislado que tiene aspecto de haber logrado el éxito, toma decisiones, es un jefe autorizado y obedecerá , con rectitud poco común, a las costumbres de la sociedad.

### **LA FUNCION DIRECTIVA.**

Cuando un administrador se interesa por si mismo en la función directiva, empieza a darse cuenta de parte de su complejidad. En primer lugar, esta tratando con gente, pro no en una base completamente objetiva, ya que también el mismo es una persona y, por lo general, es parte del problema. Este en contacto directo con la gente, tanto con los individuos como con los grupos. Pronto descubre que, como factores productivo, la gente no esta solamente interesada en los objetivos de la empresa, tienen también sus propios objetivos. Para poder encaminar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la empresa, el administrador se da cuenta pronto que debe pensar en términos de los resultados relacionados con la orientación, la comunicación, la motivación y la dirección.

### **PRINCIPIOS IMPORTANTES.**

#### **EL PRINCIPIO DE DIRIGIR EL OBJETIVO.**

El principio básico de la Dirección esta contenido en el principio de que mientras más efectivo sea el proceso de dirección, mayor será la contribución de los subordinados para realizar los objetivos de la empresa.

Si bien es cierto que una dirección efectiva no puede por sí sola lograrlo, ya que los planes, la estructura de la organización, el personal (staffing) adecuado y el control efectivo necesariamente contribuyen también, el trabajo de reunir gente que comprenda sus metas y funciones y como realizarlas, o sea los aspectos interpersonales de la Administración, claramente es parte integral y esencial del proceso.

### **EL PRINCIPIO DE ARMONIA DEL OBJETIVO.**

Los muchos esfuerzos que se han hecho para describir la armonía que debe existir entre los objetivos de los subordinados y los de la compañía, han estado acompañados de confusión. Diferentes puntos de vista reflejan modos diferentes de enfocar la cooperación social. La preocupación por disputas administrativolaborales, por cuestiones de organización militar, o el problema del sitio que ha de ocupar el individuo en la sociedad, ha llevado a puntos de vista parciales.

Hace unos cincuenta años, Fayol señaló que el administrador que conserva su autoridad en alto grado puede dirigir a sus empleados sin muchas influencias en contrario y, por consiguiente, puede mantener entre ellos una unidad de puntos de vista con respecto al objetivo de la empresa. Por otra parte, cuando las ordenes se dan a través de varios grados de intermediarios, se alteran, muchas veces sin intención, permitiendo que surjan entre el personal puntos de vista divergentes sobre objetivos de la empresa.

Aunque los empleados trabajan para satisfacer necesidades que necesariamente no son las mismas que los objetivos de la empresa, esas necesidades deben armonizar y complementar los intereses de la compañía, y no al contrario. Un buen sistema de motivación debe fomentar el cumplimiento

de aquellas necesidades humanas que los empleados procuraran, satisfacer y al mismo tiempo contribuir a la realización de los objetivos de la empresa.

De aquí puede deducirse tal vez el principio más importante con respecto al propósito de la dirección o mientras más efectiva es la dirección, más se darán cuenta los individuos que sus metas personales están en armonía con los objetivos de la empresa.

### **EL PRINCIPIO DE LA UNIDAD DE MANDO.**

El principio de la unidad de mando es un principio de dirección, así como de organización. Este principio es: mientras más completa sea la relación de información de un individuo con un solo supervisor, menos será el problema de contradicción en las instrucciones y mayor la sensación de responsabilidad personal en los resultados.

Es bien sabido que los empleados trabajan mejor de este modo, lo cual evita que la fidelidad se diluya, que haya problemas de prioridad y ordenes contradictorias.

El complejo de fuerzas personales que cada administrador manipula para realizar una tarea por intermedio de otra gente, no permite interferencia externa en la supervisión de los subordinados. La dirección se puede ejercer de manera más eficiente por una sola persona, quien, mejor que los otros, conoce la naturaleza del subordinado, en la cual la motivación responde mejor y cual es su capacidad técnica. En consecuencia, el superior inmediato se encuentra en la mayor situación, para seleccionar cualesquiera de las técnicas directivas que permitan al máximo de productividad, no al empleado individual exactamente, pero si al grupo de subordinados.

## **ORIENTACION.**

La orientación se usa aquí en el sentido de suministrar la necesaria información para una actuación inteligente. Empezando con la presentación de cada nuevo empleado a su medio físico y humano, lo más importante que debe incluir tal presentación es instruir a todos los empleados a las actividades de la empresa tanto inmediatas como posteriores. Obviamente, mientras más conoce sobre el propio trabajo y su medio, más inteligentemente se puede trabajar. Corresponde al administrador superior determinar que información es esencial para una buena ejecución y como y por quien debe ser transmitido.

## **EMISION DE ORDENES.**

Las ordenes son importantes al dirigir a los subordinados . Una orden encamina, modifica o detiene una actividad; es el impetu por el cual se activa una organización o se dispersa. Los administradores deben de aprender a fondo su significado, usos y limitaciones.

En las empresas Norteamericanas, desde un punto de vista puramente legal, el derecho a dirigir proviene de un contrato que implica los servicios de los subordinados. Solamente el superior posee este derecho. El ( o la empresa) emplea al subordinado para que desempeñe ciertos deberes y se compromete a explicar lo que se necesita y a pagar por el servicio a medida que se cumpla , o después; el empleado, a su vez se compromete a ciertas actividades específicas y recibe su remuneración.

## **DEFINICION DE ORDEN.**

Como técnica de dirección , se entiende que una orden es una instrucción emitida por un superior y que requiere un subordinado que actúa o se abstiene de actuar en determinada circunstancia.

Las definiciones de una orden implica que sea ejecutable. La posición del administrador sería insostenible si, como ultimo recurso, no pudiera emplear sanciones contra un subordinado que rehusara cumplir con una orden o que lo hiciera en una manera inadecuada. La sanción ultima es la perdida del empleo. Pero antes de llegar a esta situación se pueden tomar medidas intermedias, tales como tener audiencias, instrucción, o una posible transferencia a otros departamentos.

## **TECNICAS.**

Los técnicos para emitir ordenes han recibido poca atención en la literatura de la administración, las cuestiones relevantes que hay que considerar aquí son, si una orden ha de ser general o especifica, escrita u oral, y cual ha de ser su grado de formalidad.

## **ORDEN GENERAL O ESPECIFICA.**

Si una orden ha de ser especifica o general parece depender de la preferencia que tenga el administrador, de su capacidad para prever circunstancias concomitantes, y de la manera como responda el subordinado. Los administradores que tienen un punto de vista rígido sobre delegación de la autoridad parecen dispuestos a emitir ordenes en términos específicos.

Tales administradores prefieren dirigir a sus subordinados muy de cerca creen que tienen, con toda claridad, en su mente precisamente lo que hay que hacer y el mejor modo de lograrlo, y quieren que el subordinado lleve a cabo la orden de manera determinada.

### **ORDEN ESCRITA U ORAL**

La orden escrita se usa frecuentemente para prevenir amontonamiento de instrucciones y discusiones jurisdiccionales. Si por casualidad, se llega a crear confusión, es mucho más fácil aclarar la situación si las ordenes originales se han dado por escrito.

### **FORMALIDAD E INFORMALIDAD.**

En la mayoría de las empresas excluyendo los militares términos tales como "mando" u "orden" se usan raramente. El administrador esta acostumbrado a ordenar por medio de sugerencias informales. "Hagamos esto", "Supongamos que usted prosigue con este asunto" o "Porque no consultar con producción sobre esto?".

Un extraño puede que no se de cuenta que estas son ordenes, pero el subordinado rara vez las toma por otra cosa. Sin embargo, algunas veces una orden formal escrita u oral, dictada exactamente como lo haría un oficial militar, es saludable.

### **LA DELEGACION COMO MEDIO DE DIRECCION.**

La delegación de autoridad es una forma más general de dirección que la emisión de ordenes. En la delegación, el superior, por lo general, concede

al subordinado una autoridad para actuar en una amplia área de los negocios por medio de un criterio general.

#### **DIFICULTADES DE LA ASIGNACION.**

Puede parecer que para asignar funciones se necesita solamente especificar que persona se ha de encargar de las compras, control de producción, mantenimiento u otra tarea cualquiera.

En denominación del trabajo se ensayan distribuciones, pero es difícil hacer que sean claras y definidas, por otra parte, o diferenciadas de asignaciones similares, por otra.

#### **DIFICULTADES EN LA DELEGACION.**

La delegación de autoridad puede hasta ser menos exacta; por lo general, establece a penas que el subordinado esta autorizado para llevar a cabo las obligaciones asignadas. Puesto que las obligaciones en si mismas no son claras, el subordinado tendrá dificultad en interpretar su autoridad para hacer cualquier cosa.

#### **AUTORIDAD DETALLADA FRENTE A AUTORIDAD AMPLIA.**

En una asignación para disciplinar subordinados, la delegación de autoridad ha de ser amplia. Por lo general la autoridad detallada esta asociada con las asignaciones detalladas del trabajo; la delegación de autoridad es amplia en la cumbre de la estructura de la organización y se va angostando a medida que se llega a los escalones más bajos.

### **AUTORIDAD IMPLICADA.**

Desde el solo punto de vista de la eficiencia, la implicación de autoridad es de la incertidumbre de todos los administradores. La importancia de la actuación en favor de los mejores intereses de la compañía contrarresta cualquier sutil delegación de autoridad limitada. Probablemente no hay administrador de cualquier experiencia que no haya excedido su autoridad delegada.

Los administradores que ofrecen confianza, actúan en favor de los mejores intereses de la organización, aun cuando ocasionalmente se extralimiten o no en su autoridad. De este modo, una empresa puede beneficiarse en oportunidades imprevistas y evitar el aturdimiento

### **AUTORIDAD RIGIDAMENTE DELEGADA.**

Algunos administradores contemplan la delegación de autoridad con enfadosa rigidez. Les disgusta delegar y cuando se ven obligados a hacerlo, se esfuerzan por circunscribir la concesión con exactitud. Creen que hay que conceder las delegaciones con precisión y que los resultados que ellos personalmente anticipan, se logran.

Probablemente, a la desilusión seguirán juicios severos sobre la capacidad de sus subordinados. Cuando les parece que todo es nitido y claro, estos administradores se sienten frustrados si sus planes fallan.

### **AUTORIDAD DELEGADA POSITIVAMENTE.**

Los ejecutivos que tienen una actitud positiva hacia la delegación de autoridad contemplan la función directiva de manera completamente diferente.

La seguridad personal no entra en consideración y, con la confianza que resulta de una selección inteligente y con un programa de evaluación, confían voluntariamente en sus subordinados. Tales ejecutivos consideran como de sus mayores servicios preparar futuros administradores.

## **CONTROL**

La función administrativa del control es la medida y la corrección del desempeño de las actividades de los subordinados para asegurar que los objetivos y la planeación de la empresa diseñadas para conseguirlos se están llevando a cabo. Es, entonces, la función por la cual cada administrador, desde presidente hasta capataz, se asegura que lo que se hace es lo que se intentaba. Algunos administradores, particularmente a niveles bajos, olvidan el principio de responsabilidad por el control de que la responsabilidad primaria para el ejercicio del control descansa en el administrador cargando con la ejecución de los planes.

Como Fayol, claramente reconoció hace décadas: "En una empresa, el control consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con el plan adoptado, las instrucciones impartidas y los principios establecidos. Tiene por objeto señalar las debilidades y los errores para ratificados y evitar que vuelvan a ocurrir: Opera en todo, casas, gentes, acciones".

Puesto que el control implica la existencia de metas y planes, ningún administrador puede controlar sin ellos. El no puede medir si sus subordinados están operando en forma deseada a menos que tengan un plan, al menos vago o por un periodo breve. Naturalmente, mientras más claros, complejos y ordenados sean los planes y más largo el periodo que ellos comprenden, más completo podrá ser el control.

Un administrador puede estudiar los planes pasados para ver donde y como erraron, para descubrir que ocurrió y porque y en el supuesto que la historia se repite tomar las medidas para evitar que vuelvan a ocurrir los errores.<sup>11</sup>

### **EL PROCESO DE CONTROL BASICO.**

Si un administrador no esta seguro de su asignación, si un subordinado no tiene el poder o no sabe que tiene el poder para llevar a cabo los planes, es irrazonable y difícil hacer a alguien responsable.

El proceso de control básico, donde se encuentre y otra de lo que sea involucra tres pasos: 1) establecimiento de normas, 2) medida de desempeño contra estas normas y 3) corrección de las desviaciones de las normas y los planes.

### **ESTABLECIMIENTO DE NORMAS.**

Las normas son criterios establecidos contra los cuales pueden medirse los resultados. Ellos representan la expresión de las notas de planeación de la empresa o de departamento en términos tales que el logro real de los deberes asignados puede medirse contra ellas. Pueden ser físicas y representar cantidades de productos, unidades de servicio, horas hombre, velocidad, volumen de rechazo etc. pueden estipularse en términos monetarios, tales como costos, ingresos o inversiones; o pueden expresarse en cualquiera de los otros términos que miden el desempeño

---

<sup>11</sup> Harold Kootz, Cyril O'Donnell Elementos de administración Mc Graw Hill 1973

### **MEDIDA DEL DESEMPEÑO.**

Aunque a menudo no es práctico hacerlo, la medida del desempeño contra la norma debería ser idealmente una base futura, en tal forma que las desviaciones pueden ser detectadas antes de su ocurrencia real y sean evitadas mediante los remedios apropiados. El administrador alerta, que mira hacia adelante puede, a veces, predecir probables desviaciones de la norma

En la ausencia de tal habilidad, las desviaciones deberían descubrirse tan pronto como sea posible.

Si la norma se obtiene apropiadamente y si existen medios disponibles para determinar exactamente que están haciendo los subordinados, la evaluación del desempeño real o esperado es bastante fácil. Pero hay muchas actividades en las que es extremadamente difícil desarrollar normas sanas, y si hay muchas que son difíciles de medir. Sería bastante simple, especialmente con las técnicas presentes del estudio de tiempos y movimientos, establecer normas horahombre para la producción de artículos en masa, y sería igualmente simple medir el desempeño contra estas normas, pero si el artículo es hecho bajo orden, la evaluación del desempeño podría ser una tarea formidable.

### **CORRECCION DE LAS DESVIACIONES.**

Si las normas se diseñan para reflejar la estructura de la organización y si el desempeño se mide en estos términos, se acelera la corrección de las desviaciones, puesto que el administrador sabe entonces donde, en la

asignación de los deberes individuales o de grupo, deben ser aplicadas las medidas correctivas.

La corrección de las desviaciones en el desempeño es el punto en el cual el control se incorpora a las otras funciones administrativas: el administrador puede corregir la desviación ejerciendo su función de organización a través de la resignación o clasificación de los deberes.

### **DIEZ REQUISITOS DE CONTROLES ADECUADOS.**

Es comprensible que cada administrador alerta debiera desear un tener un sistema de control adecuado y efectivo para que le ayude a asegurarse de que los eventos se ajustan a los planes. Mientras que los principios de control son universales, el sistema real requiere un diseño especial. En este diseño de sistemas o técnicas de control hay ciertos requisitos que el administrador debe tener en mente, bien sea el un alto ejecutivo, que compruebe si los nuevos productos se desarrollan como estaban planeados, o un supervisor que compruebe únicamente las operaciones de su fuerza de trabajo.

#### **1. LOS CONTROLES DEBEN REFLEJAR LA NATURALEZA Y LAS NECESIDADES DE LA ACTIVIDAD.**

Todos los sistemas de control debieran reflejar el oficio que van a desarrollar. Un sistema útil para el vicepresidente encargado de la manufactura será ciertamente diferente en alcance y naturaleza de aquel para un capataz de planta.

Un negocio pequeño necesitara algunos controles diferentes de los de un negocio grande. Esto simplemente es un requisito de la reflexión de los planes: mientras más diseñados sean los controles para ver y reflejar la

naturaleza específica y la estructura de los planes, más efectivamente servirán los intereses de la empresa y los de sus administradores.

## **2 LOS CONTROLES DEBEN REPORTAR PRONTAMENTE LAS DESVIACIONES.**

El sistema ideal de control detecta las desviaciones proyectadas antes de que ellas ocurran realmente. En cualquier caso, la información debe de llegar al administrador a tiempo, en tal forma que el pueda corregir las fallas.

Puesto que las fallas no se reportan puntualmente, la contabilidad, típica de los negocios es, a menudo, débil en proporcionar la información de control.

## **3 LOS CONTROLES DEBEN DE MIRAR HACIA ADELANTE.**

Aunque el control ideal es instantáneo, como en ciertos controles electrónicos, los hechos de la vida administrativa incluyen un lapso de tiempo entre la desviación y la acción correctiva. Quizás el primer principio de control al asegurar el logro de los objetivos es: la tarea de control es detectar las desviaciones potenciales o sea los de los planes con suficiente anticipación para permitir una acción correctiva efectiva.

## **4 LOS CONTROLES DEBEN SEÑALAR LAS EXCEPCIONES A LOS PUNTOS CRITICOS.**

El principio de excepción tradicional de que el administrador debería únicamente vigilar y tratar con las excepciones, no es suficiente para un control efectivo. Un administrador, por ejemplo, podría estar interesado si el costo de la mano de obra la oficina se desvió de la norma en el 5%, pero no

se preocuparía si el costo de las estampillas se desvió del presupuesto en el 20 por ciento.

El principio del punto crítico de control enfatiza que el control efectivo requiere atención a aquellos factores críticos para apreciar el desempeño contra un plan individual.

### **5 LOS CONTROLES DEBERIAN SER OBJETIVOS.**

La administración no necesariamente tiene muchos elementos subjetivos, pero si un subordinado esta haciendo un buen trabajo o no debiera idealmente se toma la determinación subjetiva. El control objetivo debe de ser definitivo y determinable en una forma clara y positiva. Las normas objetivas pueden ser cuantitativas, tale como los costos o las horas hombre por unidad, o fecha de determinación del oficio, también pueden ser cualitativas, tales como un programa de entrenamiento con características especificas o el logro de una clase especifica de evolución de la calidad del personal.

### **6 LOS CONTROLES DEBEN SER FLEXIBLES.**

Los controles deben permanecer frente a los planes cambiados, las circunstancias no previstas, o las fallas directas. De acuerdo con el principio de la flexibilidad, si los controles van a permanecer efectivos, o pasar del fracaso o de los cambios no previstos en los planes , se requiere la flexibilidad en su diseño.

En la programación de la producción, el administrador de la producción debe de estar preparado para los fracasos ocasionados por el rompimiento de una maquina o por la enfermedad del operador clave. si su sistema de control es demasiado inflexible para tener en cuenta tales procesos, la

disminución, aunque temporal, puede abstenerse teniendo planes alternos para diferentes situaciones probables. De hecho, el control flexible normalmente se alcanza mejor a través de planes flexibles.

### **7 LOS CONTROLES DEBIERAN REFLEJAR EL PATRON DE LA ORGANIZACION.**

La estructura de la organización, siendo el principal vínculo para coordinar el trabajo de la gente, también es un medio importante para mantener el control; y el administrador es el punto de control, así también es el punto focal de la asignación de tareas y de la delegación de la autoridad. Esta necesidad se resume en el principio de la conveniencia organizacional; mientras más controles sean diseñados para reflejar el lugar en la estructura de la organización donde esta la responsabilidad por la acción, más facilitaran ellos la corrección de las desviaciones con respecto a los planes.

### **8 LOS CONTROLES DEBEN DE SER ECONOMICOS.**

Los controles deben de valer su costo. Aunque este requisito es simple, su práctica es, a menudo, compleja; para un administrador puede ser difícil saber lo valioso que es un sistema de control particular, o saber cuanto cuesta. La economía es relativa, puesto que los beneficios varían con la importancia de la actividad, el tamaño de la operación y el gasto en que habría podido incurrir en la ausencia de control, y la contribución que puede hacer el sistema.

### **9 LOS CONTROLES DEBEN DE SER COMPENSIBLES**

Algunos sistemas de control, especialmente aquellos basados en fórmulas matemática, gráfica de punto de equilibrio complejas, análisis

detallados, e impresiones del computador, no son comprensibles a los administradores que deben de usarlos.

#### **10 LOS CONTROLES DEBEN CONDUCIR A LA ACCION CORRECTIVA.**

Un sistema de control que detecta las desviaciones con respecto a los planes, será poco más que un ejercicio interesante si no muestra la manera para llegar a la acción correctiva. Un sistema adecuado descubrirá donde esta ocurriendo las fallas, quien es el responsable de las y que se debe de hacer acerca de las mismas.

#### **RESUMEN SOBRE LOS PRINCIPALES SISTEMAS DE CONTROL.**

Los principios básicos de control pueden clasificarse en tres categorías de acuerdo con su propósito y naturaleza, su estructura y su proceso. En razón de la unidad que existe en la administración y de que sus distintas funciones tiendan a confundirse, es comprensible que estos principios sean similares a las de otras funciones administrativas.

#### **PROPOSITO Y NATURALEZA DEL CONTROL.**

Los siguientes principios que reflejan la naturaleza y el propósito de control:

#### **PRINCIPIO DE OBJETIVO.**

El principio del control es descubrir en forma oportuna las variaciones, potenciales o reales, de los planes con el fin de tomar medidas correctivas efectivas. El control, lo mismo que las otras funciones administrativas, tiene

sus objetivos que consisten en detectar fallas en los planes, planes que a su vez se formulan para alcanzar ciertos objetivos.

#### **PRINCIPIOS DE EFICIENCIA DE CONTROL.**

Las técnicas y sistemas de control son diferentes cuando descubren y señalan las causas de las desviaciones, reales o potenciales, con respecto a los planes, con un mínimo de costos o de consecuencias imprevistas. El principio de eficiencia es particularmente importante en el control, pues sus técnicas tienden a hacerlo costoso, complejo y engorroso

#### **PRINCIPIOS DE RESPONSABILIDAD DEL CONTROL.**

El administrador encargado de la ejecución de los planes, tiene la principal responsabilidad del ejercicio del control

El administrador a quien se le asigna cierta tarea y en quien se delega la autoridad necesaria para realizarla es responsable de su ejercicio y por tanto es quien debe ejercer control sobre ella.

#### **PRINCIPIO DEL CONTROL DIRECTO.**

Menor será la necesidad de controles indirectos mientras, más alta sea la calidad de los administradores y sus subordinados.

Los controles directos, orientados para prevenir errores deben usarse tanto como sea posible

## **LA ESTRUCTURA DEL CONTROL.**

Los principios siguientes tratan de la forma de integrar los mecanismos y practicas del control con los planes y la estructura de la organización, y esclarecen la estructura de los controles mismos.

### **PRINCIPIO DE CORRESPONDENCIA CON LOS PLANES.**

Se sirven mejor los intereses de la empresa y de sus administradores en la medida que los controles corresponden y sean un reflejo de la naturaleza especifica y la estructura de los planes.

### **PRINCIPIO DE ADECUACION A LA ORGANIZACION.**

Se facilitara la aplicación de medidas correctivas, en la medida que los controles se proyecten de manera de reflejar el punto de la estructura de la organización en donde descansa la responsabilidad por resultados.

### **PRINCIPIO DE LA INDIVIDUALIDAD DEL CONTROL.**

Un control efectivo requiere estar bien adaptado a la posición responsabilidad operativa, capacidad de comprensión y necesidades de las personas que de el se ocupan.

Aunque algunos sistemas de control y algunas formas de información se pueden aplicar de igual manera para distintas empresas y distintos administradores, como regla general el control debe adecuarse a las necesidades individuales de cada administrador.

## **EL PROCESO DE CONTROL.**

El proceso de control, siendo en gran medida asunto de técnica, participa más de la naturaleza de arte que otras funciones de administración, y requiere la utilización del criterio en cada paso particular. Sin embargo, los principios que se enumeran a continuación, frutos de la experiencia en el control, tienen amplia aplicación.

### **PRINCIPIO DE NORMAS.**

El control efectivo requiere normas objetivas, precisas y adecuadas.

### **PRINCIPIO DE CONTROL DE PUNTOS CRITICOS.**

El control efectivo requiere concentrar la atención en los factores críticos que permiten juzgar la realización adecuada de determinado plan.

### **PRINCIPIO DE EXCEPCION.**

Más eficientes serán los resultados del control en la medida que los administradores se concentren en los casos excepcionales.

### **PRINCIPIO DE FLEXIBILIDAD DE CONTROL.**

Para que los controles conserven su efectividad a pesar de fallas o cambios imprevistos en los planes, deben ser flexibles.

## **PRINCIPIO DE ACCION.**

El control se justifica solamente si las desviaciones de los planes, que por medio de el se descubren, se corrigen con planeación, organización, staffing y dirección adecuadas.

### **1.3 PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN.**

Los principios de Administración como los de las ciencias físicas, son descriptivos o predictivos y no prescriptivos. Es decir, reflejan la forma en que se relacionan las variables, lo que se sucede cuando estas variables interactúan. No prescriben lo que debe hacerse.

Por ejemplo, en física si la gravedad es la única fuerza que actúa sobre un cuerpo que cae, este caerá a una velocidad creciente.

Este principio no dice si alguien debería soltar desde la parte más alta de un edificio. O, tomando el ejemplo de la Ley de Partrinson que se refiere a que el trabajo tiende a dilatarse para llenar el tiempo, disponible, podríamos decir que el trabajo depende del tiempo disponible.

Aun si fuera correcto el frívolo principio de Partrinson (como probablemente lo es) no significa que un administrador debe prolongar el tiempo disponible de las personas que realizan un trabajo.

Para tomar otro ejemplo de Administración, el principio de la unidad de mando establece que mientras sea más frecuente que un individuo informe a un solo superior, más probable será que exista confusión en las instrucciones. El principio solo predice. En ningún sentido implica que las personas no deben nunca responder a más de una persona. Más bien implica que si lo hacen, los administradores deben esperar algunos posibles peligros debido a

la existencia de dos jefes, riesgo que debe ser considerado al evaluar las ventajas de tender mandos múltiples en algunos casos.

Por lo general, al aplicar la teoría de la administración, los administradores, al igual que los ingenieros que aplican principios físicos al diseño de un instrumento, deben mezclar principios con realidades.

Los ingenieros enfrentan con frecuencia la necesidad de combinar consideraciones de peso, tamaño, conductividad y otros factores en el diseño de un instrumento.

De manera similar un administrador puede descubrir que las ventajas de proporcionar autoridad a un contralor para imponer procedimientos de contabilidad en toda una organización sobrepasan los posibles costos de tener autoridades múltiples.

Pero conociendo la teoría, esos administradores sabrán que pueden existir costos, confusión y conflictos en las instrucciones, y tomaran medidas (como especificar a todos los implicados, la autoridad especial del contralor) para minimizar las desventajas.

#### **ADMINISTRACION CIENTIFICA.**

Si a uno se le pidiera señalar el año específico en que surgió la teoría moderna de la Administración, un fuerte candidato sería 1911. Este fue el año en que se publicaron los Principales of Scientific Management de Frederick Winslow Taylor.

Su contenido probó ser de amplia aceptación entre los administradores en todo el mundo. El libro describía la teoría de la Administración Científica, el uso del método científico para definir "la única y mejor manera" de realizar un trabajo.

Los estudios realizados antes y después de la publicación del libro erigieron a Taylor como el padre de la Administración Científica.

### **FREDERICK TAYLOR.**

Este hombre realizó la mejor parte de sus trabajos en las compañías acereras de Midvale y Bethlehem de Pennsylvania. Como ingeniero mecánico con una formación puritana y cuáquera, se preocupó de manera constante por la ineficiencia de los trabajadores. Los empleados usaban técnicas muy diversas para hacer el mismo trabajo. Se inclinaba "flojear" en el trabajo.

Taylor creyó que el producto por trabajador era solo una tercera parte de su potencial. Por tanto, se ocupó de corregir la situación empleando el método científico en el taller. Paso más de dos décadas buscando con pasión "la única y mejor manera" para cada trabajo a realizar.

Taylor buscaba crear una revolución mental entre los trabajadores y la Administración al definir líneas claras para el mejoramiento de la eficiencia de la producción. Él definió los cuatro principios de la Administración, los cuales si se seguían darían por resultado la prosperidad tanto de los administradores como de los trabajadores. Los trabajadores obtendrían un pago mayor, y los administradores mayores ganancias.

## **LOS CUATRO PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE TAYLOR**

1) **Crear una ciencia para cada elemento del trabajo del individuo, que sustituya al método empírico.**

2) **Escoger científicamente y luego entrenar, enseñar y desarrollar al trabajador.**

En el pasado los trabajadores escogían su propio trabajo y se entrenaban lo mejor que podían.

3) **Colaborar ampliamente con los trabajadores para asegurar que todo el trabajo se realice conforme a los principios de la ciencia que se ha ido desarrollando.**

4) **Hay una división casi igual del trabajo y la responsabilidad entre la administración y los trabajadores. La administración se encarga de todo el trabajo para el cual este mejor dotada que los trabajadores. En el pasado, casi todo el trabajo y la mayor parte de la mayor parte de la responsabilidad recaían sobre los trabajadores.**

Los principios de Administración Científica, así como otras obras que Taylor elaboró y presentó, difundieron sus ideas no solo en Estados Unidos, sino también en Francia, Alemania, Rusia y Japón. La temprana aceptación de la administración científica por las compañías manufactureras americanas, de hecho, les dio una ventaja comparativa sobre las Compañías Extranjeras que hizo de la eficiencia de la fabricación americana la envidia del mundo.

## **FRANK Y LILLIAN GILBRETH.**

Las ideas de Taylor inspiran a otros a estudiar y desarrollar métodos de administración científica. Con una formación como contratista de la construcción, Frank Gilbreth dejó esta carrera en 1912 para estudiar administración científica después de oír hablar a Taylor en una junta profesional. Junto con su esposa Lillian, especializada en psicología, diseño arreglos laborales para eliminar movimientos manuales y corporales inútiles.

Los Gilbreth fueron de los primeros en usar películas para estudiar movimientos manuales y corporales. Inventaron un microcronometro que registraba el tiempo en: 1/2000 de segundo, lo pusieron en el área de estudio que fotografiaban y así determinaron el tiempo que un trabajador ocupaba en cada movimiento.

Diseñaron una clasificación para etiquetar diecisiete movimientos manuales básicos (entre ellos, "buscar", "seleccionar", "asir", "mantener") que denominaron **THERBLIGS** (Gilbreth deletreado al revés y con la th transpuesta).

Esto dota a los Gilbreth de un método más preciso para analizar los elementos exactos de los movimientos manuales de un trabajador cualquiera.

## **TÉCNICAS DE LA ADMINISTRACIÓN GENERAL.**

Otro grupo de escritores se ocupó del estudio de la administración, pero su perspectiva era la del conjunto de la organización. Se les llama **Teóricos de la Administración General**. Los siguientes autores son importantes para el desarrollo de las teorías más generales de lo que hacen los administradores y lo que es la administración.

## **HENRI FAYOL.**

**Definió a la administración como un conjunto universal de funciones; en especial, planear, organizar, ordenar, coordinar y controlar.**

Fayol escribió en la misma época que Taylor, sin embargo, mientras Taylor se preocupaba de la Administración a nivel de taller (o lo que se conoce como trabajo de un supervisor) y del uso del método científico, la atención de Fayol se dirigía a las actividades de todos los administradores; y escribió basándose en su propia experiencia: Taylor era un científico Fayol, Director Administrativo de una gran empresa francesa minera del carbón, un practico.

Fayol describió la practica de la administración como algo distinto de la contabilidad, finanzas, producción, distribución y otras funciones comunes de los negocios.

Sostuvo que la administración era una actividad común a todo ser humano relacionado con los negocios, el gobierno y aun el hogar. Procedió a establecer catorce **Principios de la Administración**; esto es, verdades fundamentales o universales que podían enseñarse en escuelas y universidades.

### **LOS CATORCE PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE FAYOL.**

**1) División del trabajo.** Este principio es el mismo que la "división del trabajo" de Adam Smith. La especialización aumenta el producto haciendo más eficiente a los trabajadores.

**2) Autoridad.** Los administradores deben estar en posibilidad de dar ordenes. La autoridad les da este derecho. Siempre que se ejerce autoridad, surge la responsabilidad.

**3) Disciplina.** Los empleados necesitan obedecer y respetar las reglas que gobiernan a la organización. La buena disciplina es el resultado del liderazgo efectivo, de un claro entendimiento entre administración y trabajadores en lo concerniente a las reglas de la organización y el uso juicioso de castigo por infracciones a las reglas.

**4) Unidad de Mando.** Cada empleado debe recibir ordenes de un solo superior.

**5) Unidad de Dirección.** Cada grupo de actividades organizacionales con el mismo objetivo deberá ser dirigido por un administrador utilizando un plan.

**6) Subordinación de los intereses particulares al interés general.** Los intereses de cualquier empleado o grupo de empleados no deberán preceder a los de la organización en su conjunto.

**7) Remuneración.** Los trabajadores deben obtener un salario por sus servicios.

**8) Centralización.** Se refiere al grado en que los subordinados están involucrados en la toma de decisiones. El que una decisión sea centralizada (administración) o descentralizada (a subordinados) es cuestión de una adecuada proporción. El problema es encontrar el grado optimo de centralización para cada situación.

9) **Cadena escalar.** La línea de autoridad de la alta gerencia a los niveles más bajos representa la cadena escalar. Las comunicaciones deben seguir esta escalera. Sin embargo, si seguir esta escalera genera retrasos, pueden permitirse las comunicaciones cruzadas si todas las partes están de acuerdo y se mantiene informados a los superiores.

10) **Orden.** Las personas y los materiales deben estar en el lugar correcto y en el momento preciso.

11) **Equidad.** Los administradores deben ser benevolentes y justos con sus subordinados.

12) **Estabilidad del Personal.** Un alto cambio de empleados es ineficiente. La administración debe proporcionar una planeación ordenada de personal y asegurar que haya sustitutos disponibles para cubrir vacantes.

13) **Iniciativa.** Los empleados a quienes se permite crear y llevar a cabo planes ejercerán niveles altos de esfuerzo.

14) **Unión del Personal.** El promover el espíritu de equipo generara armonía y unidad dentro de la organización.

### **MAX WEBER.**

Max Weber fue un sociólogo alemán. Al escribir a principios del siglo. Weber desarrollo las estructuras de una teoría de la autoridad. Describió un tipo de organización ideal que denomino **BUROCRACIA**. Era un sistema caracterizado por la división del trabajo; una jerarquía definida con claridad, reglas y regulaciones detalladas y relaciones impersonales. Este se volvió el prototipo de diseño para casi todas las grandes actuales.

## **LA BUROCRACIA IDEAL DE WEBER.**

**1) División del trabajo.** Los puestos son divididos en tareas simples, rutinarias y bien definidas.

**2) Jerarquía de Autoridad.** Las oficinas o puestos están organizados en una jerarquía, con cada nivel bajo controlado y supervisado por uno más alto.

**3) Selección formal.** Todos los miembros organizacionales deben seleccionarse sobre la base de calificaciones técnicas demostradas por el entrenamiento, la educación o un examen formal

**4) Reglas y regulaciones formales.** Para asegurar la uniformidad y regular las acciones de los empleados, hay una fuerte dependencia de las reglas organizacionales y formales.

**5) Impersonalidad.** Las reglas y controles se aplican de manera uniforme, evitando involucrarse con las personalidades y preferencias personales de los empleados.

**6) Orientación de Carreras.** Los administradores son funcionarios profesionales más que propietarios de las unidades que administran. Trabajan por salarios fijos y aspiran a seguir una carrera dentro de la organización.

La burocracia de Weber fue un intento de formular un modelo ideal alrededor del cual se pudieron diseñar las organizaciones. Creía que su modelo podía eliminar la ambigüedad, la ineficiencia y el patronazgo que caracterizaba a la mayoría de las organizaciones en aquel tiempo.

Se ha convertido en el modelo más popular para el diseño de grandes organizaciones.

## **CAPITULO II.**

## **CAPITULO II. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.**

### **2.1) ESTRUCTURA ORGANICA DE RECURSOS HUMANOS.**

#### **OBJETIVO DE LA FUNCIÓN ADMINISTRATIVA DE RECURSOS HUMANOS.**

Desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para prever una estructura administrativa eficiente, empleados capaces trato equitativo. oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo y una verdadera seguridad, en el mismo, asesorando sobre todo lo anterior a la línea y a la dirección, son el objetivo que reanudara en beneficio de la organización, los trabajadores y la colectividad.

#### **DEFINICIÓN. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.**

**Fernández Arena 1971.** Es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello con una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.<sup>12</sup>

#### **RECURSOS.**

La organización, para lograr sus objetivos, requiere de una serie de recursos; estos son elementos que, administrados correctamente, le permitirán a le facilitaran alcanzar sus objetivos. Son de tres tipos, a saber:

---

<sup>12</sup> Fernando arena. J.F. introducción a la administración. México: U.N.A.M., 1971

### **A) RECURSOS MATERIALES.**

Aquí quedan comprendidas el dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, las materias primas, etc.

### **B) RECURSOS TÉCNICOS.**

Bajo este rubro se listan todos los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, etc.

### **C) RECURSOS HUMANOS.**

No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, si no también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, interés vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.

Los recursos humanos son mas importantes que los otros dos ; pueden mejorar y perfeccionar el empleo y el diseño de los recursos materiales y técnicos, lo cual no sucede a la inversa.

### **CARACTERÍSTICAS DE LOS RECURSOS HUMANOS.**

**A)** No pueden ser propiedad de la organización, a diferencia de los otros recursos. Los conocimientos la experiencia, las habilidades, etc.; son parte del patrimonio personal. Los recursos humanos implican una disposición voluntaria de la persona.

**B)** Las actividades las personas en los organismos son: como se apunto, voluntarios, pero el hecho de existir un contrato de trabajo la organización va a contar con el mejor esfuerzo de sus miembros; por lo

contrario solamente contara con el si perciben que esa actividad va a ser provechosa en alguna forma, ya que los objetivos de la organización son valiosas y concuerden con los objetivos personales, los individuos pondrán a disposición de la organización los recursos humanos que poseen y su máximo esfuerzo.

C) Las experiencias, los conocimientos, las habilidades, etc.; son intangibles; se manifiestan solamente a través del comportamiento de las personas en las organizaciones. Los miembros de ellas prestan un servicio a cambio de una remuneración económica y efectiva. La intensidad de tal servicio depende generalmente de lo apuntado en el inciso anterior. Esta intangibilidad ha causado serios trastornos.

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

E) Los recursos humanos son escasos; no todo mundo posee las mismas habilidades, conocimientos, etc. En este sentido se dice que los recursos humanos son escasos, entonces hay personas y organizaciones dispuestas a cambiar dinero u otros bienes por el servicio de otros, surgiendo así los mercados de trabajo.

#### **EL MERCADO DE TRABAJO.**

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

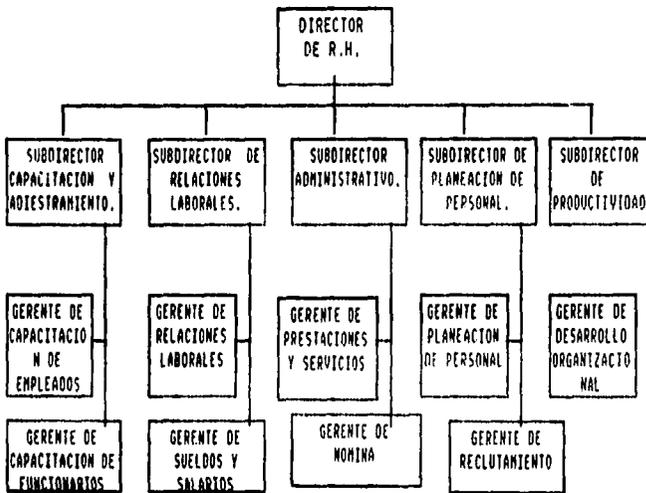
trabajadores necesitan fondos para satisfacer necesidades tanto biológicas como psicológicas y sociales, y por ende, están dispuestos a cambiar los recursos que ellos poseen, por dinero. En el momento que existen personas y organizaciones dispuestas a cambiar dinero y esfuerzo, surge el mercado de trabajo, sujeto hasta cierto punto a las leyes de la oferta y demanda; sin embargo, no es este un mercado común y corriente en que las fluctuaciones pueden variar sin ninguna cortapisa.

#### **DEFINICION DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.**

Es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, las salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de las organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> Arias Galicia, Fdo, Administración de recursos Humanos. Pag 27. Edit trillar 4a Edic



## 2.2) FUNCIONES DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS.

### EL DEPARTAMENTO ENCARGADO DE LA FUNCION.

Como una consecuencia de la revolución industrial, el número de organizaciones y la magnitud de las mismas experimentaron un gran crecimiento que se tradujo en una mayor complejidad en su manejo. A principios de siglo, a fin de encontrar una solución a lo anterior, Federico Taylor propuso un modelo de organización denominada "funcional", basado en el principio de la división del trabajo, y mediante el cual se buscaba agrupar actividades de la misma naturaleza bajo la coordinación de un especialista.

Buscando una mayor economía y eficacia, Taylor propuso que el reclutamiento quedara centralizado, con el objeto de obtener mayores

resultados. Así surgieron las llamadas "oficinas de selección". Se dice que 1912 apareció en Estados Unidos el departamento de personal, en el concepto moderno. Ya en 1919, en una docena de universidades se daban cursos de "Administración personal".

#### **ESTAS SON ALGUNAS ACTIVIDADES REALIZADAS POR EL DEPARTAMENTO:**

Reclutamiento, selección de personal, aspectos disciplinarios, coordinación de prestaciones al personal, compensaciones suplementarias, servicio medico, promociones y transferencias, motivación personal capacitación y desarrollo, seguridad e higiene industrial, relaciones con el sindicato, análisis de puestos, valuación de puestos, calificación de méritos, contratación colectiva, otras, etc.

#### **MODELO PROPUESTO COMO EJEMPLO DE OBJETIVOS Y POLITICAS EN EL AREA DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.**

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

Creemos así mismo que urge brindar oportunidades para el desarrollo y la capacitación de los elementos humanos. a fin de que disfrute a su madures y equilibrio, participen cada día mas en la marcha de la organización y de la sociedad dentro del orden y la coordinación que deben privar para que se logran los objetivos de la institución. Todo lo anterior considera la dignidad de

la persona humana, que debe ser respetada y no convertirse en objeto de manipulaciones, actividades paternalistas, ni explotación.

### **OBJETIVOS DE LA FUNCION ADMINISTRATIVA DE RECURSOS HUMANOS.**

Desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para proveer una estructura administrativa eficiente, empleados capaces, trato equitativo, oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo y una adecuada seguridad en el mismo, asesorando sobre todo lo anterior a la línea y a la dirección, son el objeto que redundara en beneficio de la organización, los trabajadores y la colectividad.<sup>14</sup>

### **FUNCION DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL.**

Existe un gran numero de funciones que le corresponde realizar al departamento de personal, así como un gran numero de técnicas que normalmente aplica como actividad específica suya. Es evidente que la amplitud, capacidad económica, posibilidad de contar con técnicos, necesidades concretas y otros factores que se plantean a la empresa, condicionaran el que se adopte una forma particular de clasificación de esas técnicas.

### **INTEGRACION.**

#### **1.- función de admisión y empleo.**

Comprenden el reclutamiento, la selección, la contratación, y la introducción del personal.

---

<sup>14</sup> Arias Galicia, Fdo, Administración de recursos Humanos. Pag 60. Edit trillan 4a Edic

## **2.- Funciones de entrenamiento.**

Comprende el que se da a trabajadores, supervisores y ejecutivos, por medio de la capacitación, del adiestramiento y de la formación.

## **3.- Funciones de higiene, seguridad y medicina industrial.**

Comprende las técnicas en cada uno de estos aspectos e incidentalmente toca las prestaciones que el seguro social proporciona a este respecto a los trabajadores.

## **DIRECCIÓN.**

### **1.- funciona para elevar la moral del personal.**

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

### **2.- Función de relaciones laborales**

Comprende los aspectos de negociación de la contratación colectiva, desde el ángulo de lo que corresponde a la administración del personal, los ajustes de la contratación del trabajo al hacer su aplicación a la práctica, y las políticas fundamentales al respecto, así como la formulación y empleo de los reglamentos de trabajo.

**3.- Funciones relativas a la prestación de servicios de bienestar social, o beneficios adicionales al salario.**

**Comprende los criterios y actividades para dar servicios al personal, o colaborar en las actividades de los trabajadores.**

#### **4.- funciones relativas a la administración de sueldos y salarios.**

Por su importancia, su unidad temática y su amplitud, estas funciones constituyen la segunda parte de la administración de personal, que suele estudiarse bajo el nombre que sirve de encabezado a este párrafo.

### **CONTROL.**

#### **1- Funciones de registro del personal.**

Comprenden la estructuración de los archivos, itaroex, tarjeteros e índices, de todos los aspectos del personal, se realiza hoy aprovechando casi siempre las técnicas de la computación electrónica para estos fines.

#### **2- Funciones de auditoria de personal.**

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

### **OBLIGACIONES Y REQUISITOS DEL DIRECTOR DE PERSONAL.**

Técnicamente se estudia este problema a base de una especificación del puesto. Tratándose de jefes, a través de sus cualidades y requisitos que deben de llenar, ya que sus responsabilidades quedan fijadas en las siguientes funciones:

**CUALIDADES INTELECTUALES.****APTITUDES:**

- 1.-Iniciativa: Ausencia de rutina: gran previsibilidad del comportamiento humano
- 2.-Inteligencia: Facilidad y rapidez de comprensión en los problemas humanos.
- 3.- Juicio practico.
- 4.- Espíritu observador
- 5.- Memoria retentiva de nombres y facciones.

**CONOCIMIENTOS:**

- 1.- Cultura general equivalente a la de un profesionista.
- 2.- Experiencia en trato obrero y de personal en general.
- 3.-Conocimientos elementales de sistemas industriales y comerciales.
- 4.- Conocimientos de doctrina social y derecho laboral.
- 5.- Capacidad de análisis psicológico, al menos natural.

**CUALIDADES MORALES:**

- 1.- Sentido de responsabilidad.
- 2.- Laboriosidad, sentido de la trascendencia de su misión.

- 3- Prudencia y serenidad.
- 4- Cautela, combinada de decisión.
- 5- Rectitud: sinceridad, espíritu de justicia, lealtad

**CUALIDADES SOCIALES:**

- 1- Don de gentes, ser accesible; cortesía; amabilidad
- 2- Habilidad para convencer, orden y claridad al exponer, objetividad al razonar, flexibilidad, paciencia.

**CUALIDADES FÍSICAS:**

- 1- Integridad y normalidad; en razón de la personalidad que su puesto requiere
- 2- Edad adecuada; de 25 a 50 años, ordinariamente.

FALLA DE ORIGEN

**LISTA DE LAS PRINCIPALES TÉCNICAS QUE ESPECÍFICAMENTE  
CORRESPONDEN A UN DEPARTAMENTO DE PERSONAL.**

- 1-. Formulación, coordinación y revisión de las políticas de personal.
- 2-. Reclutamiento y selección técnica del personal.
- 3-. Técnicas de introducción a personal
- 4-. Asesoramiento en la capacitación y adiestramiento de empleados y jefes.
- 5-. Técnicas y programas de desarrollo de ejecutivos.
- 6-. Formulación de análisis de puestos.
- 7-. Valuación de puestos.
- 8-. Encuestas de salarios.
- 9-. Calificación de méritos.
10. sistemas de incentivos de cantidad, calidad, ahorro, individuales y de grupo.
11. Aplicación de la participación de utilidades, preparación de personal para su aceptación de este nuevo sistema.
12. Publicaciones de personal, manuales, revista interna, folletos, etc.
14. Prestaciones o servicios a los trabajadores: cajas de ahorro, planes de pensión, comedores, despensas familiares, etc.

15. **Seguridad social:** Tanto cuidar de las prestaciones, como pagos y avisos.
16. **Asesoramiento a jefes en los problemas de personal.**
17. **controles personal o índices de rotación, seguridad, mobiliario, etc.**
18. **Entrevistas diversas al personal** (de ingreso, ajuste, revisión, periódica, salidas). Orientación y consejo (counsecing).
19. **Auditoría de personal.**
20. **Sistemas de sugerencias;** Formas de solicitarlas y premiarlas.
21. **Sistemas de quejas.**
22. **Cargas de trabajo y asignación de labores.**
23. **Encuestas de actitud a los trabajadores.**
24. **Estudios de eficiencias del personal, General y por secciones.**
25. **inventarios de personal.**
26. **Presupuestos y programas de personal.**
27. **Planes para problemas específicos de personal, por sectores, V.gr: de vendedores, de empleados de confianza y de mayordomos.**
28. **Sistemas de ascensos y promociones.**
29. **Aspectos humanos en los sistemas de producción, compras, ventas, etc.**

- 30. Estudio sobre fatiga y monotonía en el trabajo.
- 31. Relaciones con el sindicato, negociación colectiva y su aplicación.
- 32. Archivos, kardex y reportes de personal.
- 33. Investigaciones sobre otras empresas, para mejorar sistemas.
- 34. Dirección de las secciones de higiene y seguridad industriales.
- 35. Servicios de comedor , cafetería, etc.(solo orientación y vigilancia)
- 36 Ausentismo y faltas del personal, su control y reducción.<sup>15</sup>

#### **FUNCIONES DE UN DEPARTAMENTO DE PERSONAL**

Formulado sobre la base de un plan maestro de la A. M. A. adaptado a nuestra realidad.

#### **DIRECTOR DE PERSONAL**

##### **SECCION DE EMPLEO.**

Formular los objetivos y las políticas de personal; sujetarlas a la discusión con los ejecutivos; obtener su aprobación de la dirección general y cuidar de que se implanten.

Vigilar, con la ayuda de los jefes de línea. que las políticas y normas de la compañía, en materia de personal, se lleven a cabo.

---

<sup>15</sup> Reyes Ponce Agustín, Administración de personal 1o parte pag. 73 Lima, 1.ª edición

Interpretar las normas y políticas de personal; auxiliar a la dirección general interpretando y explicando las actitudes y los puntos de vista del personal.

Asesorar y auxiliar a todos los que dirigen el trabajo de otros , a ser mejores administradores de personal.

formular un programa sobre los contactos con el sindicato informarse, e informar a su vez adecuadamente a toda la línea, de todo lo que afecte a las relaciones entre el personal

### **SECCION DE EMPLEO**

Nuevo ingreso: Buscar las fuentes de abastecimiento apropiadas, y mantener contacto con ellas, hacer el reclutamiento, las entrevistas, investigación de referencias y exámenes médicos.

- Pruebas de intereses, aptitudes, etc.
- Programas de introducción al trabajo. pruebas practicas.
- Cambios de status; transferencias promociones, pedidos.
- Control de ausencias, retardos, etc.: políticas al respecto.
- Ajustes de sueldo.
- Calificación de méritos.
- Entrevistas de salida.
- Orientación vocacional de los empleados.

- Registros y estadísticas del personal.

#### **SECCIÓN MEDICA.**

- Exámenes médicos de admisión, anuales y especiales.
- tratamiento y medica.
- Servicio de enfermería.
- Investigación de causas de ausencias y comprobación de permisos del seguro social.
- Inspección de condiciones de habitación.
- Eliminación de riesgos de salud.
- Registros y estadísticas.

#### **SECCIÓN DE HIGIENE Y SEGURIDAD.**

- Normas de higiene y seguridad.
- Inspección de diseño, calidad, etc., del equipo y materiales en relación a estas normas.
- Revisiones periódicas de las condiciones higiénicas de la empresa.
- Inspecciones de las condiciones y normas de seguridad.<sup>16</sup>
- Investigación e informes sobre accidentes de trabajo.

---

<sup>16</sup> Reyes Ponce Agustín, Administración de personal 1a parte pag. 74 Lima, 13a edición

- **Promoción del trabajo del comité de higiene y seguridad.**
- **Educación sobre higiene y seguridad, manuales, conferencia y resolución de consultas; y otro.**
- **registros y estadísticas.**

#### **SECCIÓN DE ADIESTRAMIENTO Y CAPACITACIÓN.**

- **Capacitación para la producción, instrucciones sobre el puesto. Aprendizaje.**
- **Capacitación de instructores, supervisores, técnicos y ejecutivos.**
- **Preparación de material de adiestramiento y Capacitación.**
- **Educación en general: programas de cursos de Capacitación, biblioteca, publicaciones de sugerencias.**
- **Relaciones y cooperación con agencias e instituciones educativas o de adiestramiento y Capacitación.**
- **Registros y estadísticas.**

**SECCIÓN DE RELACIONES LABORALES.**

- Participación en la contratación colectiva, interpretación de políticas.
- Resolución de quejas y conflictos; participación en su resolución con base en los convenios con el sindicato, comprobar, en todos los casos, que se tomen las medidas necesarias.
- Facilitar las relaciones laborales, individuales y colectivas.
- registro y estadísticas.

**DIVISIÓN DE INVESTIGACIONES Y ESTUDIOS.**

- Estudios sobre todos los aspectos de personal: pruebas, seguridad, higiene, etc.
- Análisis, valuación y clasificación de puestos (sobre bases de cooperación con otras divisiones y departamentos).
- Preparación de manuales y formas.
- Análisis de sueldo (también sobre bases de cooperación).
- Desarrollo y presentación de normas y procedimientos.
- Auditorías de personal.
- Encuestas de actitud.

- **Mantenimiento de registros y elaboración de informes a la dirección general sobre:**
- **Costo de la vida.**
- **Investigación sobre el mercado de salarios.**
- **Planes de pago de salarios.**
- **Planes de vacaciones.**
- **Prestaciones.**
- **Cooperación con otras divisiones en investigaciones y actitudes estadísticas.**
- **Diversas investigaciones y estudios.**
- **Elaboración y recopilación de estadísticas.**<sup>17</sup>

### **2.2.1) RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN.**

#### **ETAPAS GENERALES DE LA ADMISIÓN.**

Aunque varían mucho en su número y orden, las más usuales son:

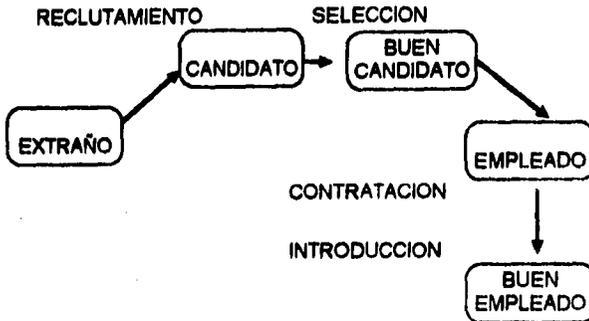
- A) **Reclutamiento**, hace una "persona extraña", un "candidato".
- B) **Selección**: Busca entre los "candidatos" los mejores para cada puesto.

---

<sup>17</sup> Reyes Ponce Agustín, Administración de personal 1a parte pag. 73-74 Limusa, 13a edición

C) Contratación: Hacer del "buen candidato", un "empleado" o trabajador.

D) Inducción: Trata (junto con el entrenamiento) de hacer del "empleado" un "buen empleado".



"RECLUTAMIENTO",

Conviene distinguir:

A) Fuentes de abastecimiento

B) Medios de reclutamiento.

Aunque guardan enormes semejanzas, son cosas distintas "los lugares en que se puede encontrar personal", y la "forma de atraerlo a la empresa".

La distinción tiene la ventaja práctica de que una fuente de abastecimiento puede ser buena, pero parecer mala por lo inadecuado del medio de reclutamiento y viceversa.

## **FUENTES DE RECLUTAMIENTO.**

1.- **Sindicato.-** suele constituir la principal fuente de abastecimiento para las empresas donde existe, en virtud de la cláusula de emisión exclusiva, salvo para el personal de confianza que la empresa libremente contrata.

2.- **Escuelas.-** Universidades, tecnológicos, escuelas comerciales, etc.

Suelen ser la fuente de abastecimiento para personal calificado, como secretarias, mecánicos y contadores.

3.- **Familiares o recomendados de los trabajadores actuales.-** De ordinario pueden y suelen recomendar a personas que conocen, y hay la presunción de que, si los recomendados son buenos trabajadores, no apoyaran a los malos. Debe cuidarse la colocación de los recomendados, para evitar colusiones en el trabajo.

4.- **Oficinas de colocación (gratuitas y de paga).-** La experiencia parece demostrar que den mejor resultado las primeras. las segundas están, teóricamente al menos, prohibidas por la constitución.

5.- **Otras empresas.-** Pueden recomendar el personal que no pudieron ocupar por políticas de edad, parentesco con los actuales trabajadores, etc., o bien personal que tienen que reajustar por reducción de trabajo.

6.- **La puerta de la calle.-** Con esta expresión suele denotarse a los candidatos que espontáneamente se presentan, atraídos por el prestigio de la empresa.

## **MEDIOS DE RECLUTAMIENTO.**

**1.- Requisición al sindicato.-** Hay que procurarla reglamentación adecuada de la cláusula de admisión exclusiva. Esta debería comprender:

A) Los requisitos que debe reunir el candidato, de acuerdo con la especificación del art.37, fracc. I. de la ley federal del trabajo.

B) La fijación de un plazo dentro del cual el sindicato deba llenar la vacante, y la fijación de que, si no lo hace, la empresa podrá llenarlo, con la condición de que el trabajador se sindicalice.

C) La determinación de que el sindicato presentara sor o mas candidatos, para poder seleccionar entre ellos

D) El convenio de que, tan pronto como el candidato no llenare los requisitos, deba abandonar el puesto antes aun de que termine el periodo de prueba), y presentar otro, o bien que la empresa lo llene, con el requisito de sindicalización señalado en (B).

E) De ser posible el reconocimiento del sindicato de los tramites de selección (pruebas, entrevistas, etc.,).

**2.- Solicitud oral o escrita a los actuales trabajadores.-** Como la bondad de este medio radica en la calidad del recomendante y de la forma en que recomienda, es preferible la solicitud oral, que permite apreciar estos datos.

3.- Carta o teléfono.- Para solicitar a bolsas de trabajo, a otras empresas, etc., es conveniente emplear ambos medios: el primero con el fin de asegurar la precisión, y el segundo par aclaraciones y complementar datos.

4.- Periódico, radio, televisión.- Los anuncios por estos medios, tan usados hoy, sobre todo el primero, suele ser útiles cuando se trata de personal muy calificado, en el que fácilmente pueden precisarse los requisitos necesarios, y en que no habrá un numero exagerado de solicitantes. en caso contrario. la experiencia enseña que atraen un enorme numero de candidatos, la mayoría de ellos poco valiosos. aumentando innecesariamente el costo de selección.

5.- Nuestro archivo de solicitudes muertas.- puede ocurrir que en determinado momento un solicitante no pudo ser admitido, pero en otra circunstancia nos sea útil.

6.- Folletos.- ciertas empresas los editan, señalando las posibilidades de empleo en esa empresa, beneficios que ofrece, etc.

## **SELECCIÓN.**

La administración de recursos humanos tiene como una de sus tareas proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para hacerlo mas satisfactorio a si mismo y a la colectividad en que se desenvuelve.

No se debe olvidar que las organizaciones dependen, para su funcionamiento y su evolución, primordialmente del elemento humano conque cuenta. Puede decirse, sin exageración, que una organización es el retrato de sus miembros.

## IMPORTANCIA DE LA SELECCIÓN.

Este proceso, en su expresión mas simple, es característica inherente a los seres humanos.

Después de iniciada la revolución industrial, en las organizaciones lucrativas la selección de personal se hacia por parte del supervisor basándose solamente en observaciones y datos subjetivos, y puede decirse que era intuitiva, como la que se efectúa todavía en muchas organizaciones, sin embargo, es necesario recordar que muchos recursos humanos (habilidades, inteligencia, intereses vocacionales, motivación, etc.). no son apreciables a simple vista, por lo cual se hace necesaria una selección técnica de personal que emplee métodos ideados por psicólogos y administradores.<sup>18</sup>

En el área laboral, es hasta principios de este siglo cuando se inicia dicha selección técnica y, particularmente, es la primera guerra mundial la que plantea la necesidad de seleccionar grandes conglomerados de individuos destinados a tareas específicas, valiéndose de las aportaciones científicas logradas hasta esa época. En diversas ramas del conocimiento que tienen por objeto de estudio al hombre.

En la actualidad, el enriquecimiento de tales aportaciones ha permitido que las técnicas de selección de personal tienda a ser menos subjetivas y mas refinadas: determinando los requerimiento de los recursos humanos, acrecentando las fuentes mas efectivas que permiten allegarse a los solicitantes, así como su aptitud para el trabajo; utilizando para ello una serie

---

<sup>18</sup> Arias Galicia, Fdo, Administración de recursos Humanos. Pag 256 Edit trillar 4a Edic

de técnicas, como la entrevista, las pruebas psicológicas, los exámenes médicos y otros medios.

### **QUE ES LA SELECCIÓN?**

Tradicionalmente, la selección de personal se define como un procedimiento para encontrar al hombre que cubra el puesto adecuado a un costo también adecuado.

Pero, que significa "adecuado"? Para contestar esta pregunta cabría considerar las diferencias individuales o sea, tener en cuenta las necesidades de la organización y su potencial humano

Así como la satisfacción que el trabajador encuentra en el desempeño del puesto.

Esto lleva a determinar el marco de referencia, es decir, la organización en que se realiza la selección de personal, la cual es, pues, la elección de la persona adecuada para un puesto adecuado y a un costo adecuado que permite la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potenciales a fin de hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir, de esta manera, a los propósitos de la organización.<sup>19</sup>

Como paso previo a la selección técnica de personal, resulta obligado conocer la filosofía y propósitos de la organización, así como los objetivos generales, departamentales, seccionales, etc. de la misma.

---

<sup>19</sup> Arias Galicia, Fdo, Administración de recursos Humanos. Pág. 257, Edición 4a Edición

Esto implica entre otras cosas, la valoración de los recursos existentes y la planeación de los que van a ser necesarios para alcanzar esos objetivos, y que comprende la determinación de las necesidades presentes y futuras en cuanto a cantidad y calidad.

Surgen las siguientes interrogantes que permiten definir los criterios de selección de personal para una organización en particular.

- ¿A que nivel se va a seleccionar? (ejecutivos, empleados, obreros).
- ¿Que requisitos exige cada puesto para su desempeño eficiente?
- ¿Que probabilidades de desarrollo y promoción pueden ofrecerse a los candidatos?
- ¿Cuales son las políticas y limitaciones contractuales?
- ¿Cuales son las posibilidades de sueldo y prestaciones de la organización en relación al mercado de trabajo(zona, competencia, ramo industrial, etc.)?
- ¿Hay suficientes candidatos o va a colocarlos en la mejor forma posible?
- ¿Se esta seleccionando a los mas aptos o descartando a los menos útiles?
- ¿Se busca al mejor individuo o la homogeneización del grupo de trabajo?, etc.

**PRINCIPIOS DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL.**

**COLOCACIÓN.**

Es muy común seleccionar a los candidatos teniendo en cuenta solamente un puesto en particular; pero parte de la tarea del seleccionador es tratar de incrementar los recursos humanos de la organización por medio del descubrimiento de habilidades o aptitudes que puedan aprovechar los candidatos en su propio beneficio y en el de la organización. Así pues, si un candidato no tiene las habilidades necesarias para un determinado puesto, pero se le considera potencialmente un buen prospecto por otras características personales es necesario descubrir otras habilidades, las cuales puedan ser requeridas en otra parte de la organización o en otra ocupación dentro de la misma

### **ORIENTACIÓN.**

Si un candidato no era aceptado, simplemente se le rechazaba; pero no hay que olvidar que la organización se encuentra engarzada dentro de un sistema económico, social, cultural, político, etc., y que por ello cumplirá con sus objetivos sociales, si ayuda a resolver los problemas del país.

Entonces en caso de que no sea posible aceptar a un candidato es importante orientarlo: es decir, dirigirlo hacia otras posibles fuentes de empleo (lo cual implica un intercambio de información a este respecto entre diversas organizaciones, o la centralización de ella en alguna oficina dedicada a esta tarea; así como la necesidad de que el seleccionador se convierta además en un experto en mercados de trabajo, en adición de dominar las técnicas de selección); o hacia la solución de sus problemas de salud, en caso de que esta sea la causa de la no aceptación, etc.

En resumen, si los candidatos han dado su tiempo y esfuerzo a la organización a fin de que esta decida si pueden o no ser miembros de ella, en

este ultimo caso lo menos que puede hacer para corresponder es proporcionar esta orientación.

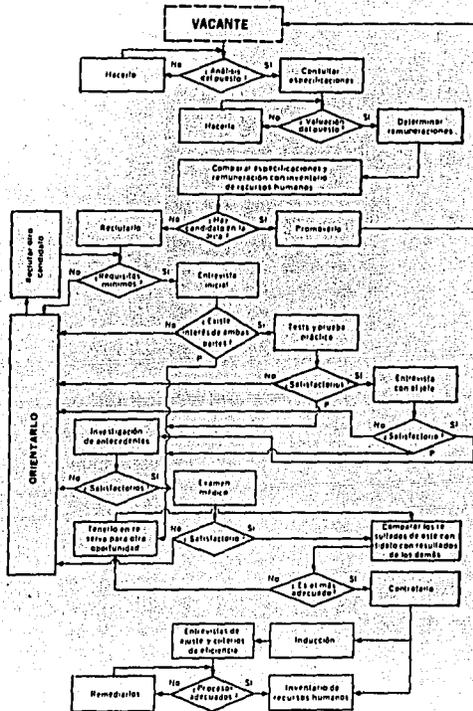
### **ETICA PROFESIONAL.**

Parece que muchos seleccionadores no se han dado cuenta cabal de las enormes implicaciones éticas y humanas de su trabajo, a juzgar por la proliferación de oficinas de selección que no cumplen los mas elementales principios técnicos de esa función.

Si no es aceptado, si se le coloca en un puesto para el cual no tiene habilidades; para el cual tiene mas capacidad de la necesaria, etc., Son circunstancias que pueden convertirse en fuente de frustraciones para el candidato y que, por tanto, pueden minar su salud mental y la de su familia y afectar negativamente a la organización, es imprescindible, pues, que el seleccionador tenga plena conciencia de que sus actividades pueden afectar, a veces definitivamente, la vida de otras personas es esta una gravisima responsabilidad.

DIAGRAMA DE FLUJO

p=posiblemente<sup>20</sup>



P = Posiblemente

Diagrama de flujo del proceso de selección de personal.

<sup>20</sup> Ariza Galicia, Fdo, Administración de recursos Humanos. Pág 261. Edit trillha 4a Edic

## **SELECCIÓN**

Las etapas mas usuales, y el orden en que suele emplearse el conjunto de medios técnicos de que nos ayudamos para lograr la realización del principio: "El hombre para el puesto adecuado", son las siguientes.

**I. Hoja de solicitud.**

**II. Entrevistas.**

**III. Pruebas: psicotécnicas y/o practicas.**

**IV. Investigaciones.**

**V. Examen medico.**

**I. HOJA DE SOLICITUD.**

Su importancia. Es, no solo la base del proceso de la selección -ya que todos los demás pasos se comparan con ella-, sino aun de todo el trabajo, ya que es como la cabeza del expediente del empleado.

Aprovechamiento del llenado de la hoja. Puede utilizarse este paso para rechazar amablemente a los candidatos notoriamente inhábiles por razón de edad, sexo, apariencia física, etc. Además, a los que ofrezcan algunas posibilidades, parece conveniente pedirles que llenen la hoja, ya que, como dijimos, algunas vez podremos quizá utilizarlos, y además, como medio de hacer buenas relaciones publicas con quienes asisten a la empresa. Sirve también para cerciorarse, "a primera vista", de los requisitos mas obvios y fundamentales: edad aproximada, presentación, etc., y ver si se llenan las políticas básicas de empleo: por eso suele llamársele "entrevista previa".

**Capítulos fundamentales.** Se ha dicho que la hoja debe contener lo que una empresa requiere saber del solicitante, y solamente eso. En todo caso una empresa requiere conocer lo siguiente:

**Generales del solicitante:** Nombre, domicilio, estado civil, etc.

**Estructura familiar y sus características económicas:** Nombre, edades y ocupaciones de los padres, esposa e hijos del solicitante. ¿Cuántos viven con el, o con quienes vive? participación económica en el sostenimiento del hogar, de aquellos que solo lo hagan parcialmente, V.gr.: jóvenes solteros.

**Antecedentes de trabajo:** Empresas en que ha trabajado; puestos que ocupó; tiempo en que estuvo trabajando; sueldos que percibía; motivos de haberse separado; nombre de sus jefes inmediatos. Conviene un orden regresivo, que facilita recordar esos datos.

**Estudios:** Primaria, secundaria, bachillerato, carreras, idiomas que habla, lee o escribe, otros conocimientos técnicos, a veces estos pueden ser de utilidad posteriormente.

**Varios:** Suelen incluirse preguntas sobre motivación, deseos, sueldo que pretende, etc.

A nuestro juicio, estos datos se obtienen mejor en la entrevista.

Debe, por último, mencionarse que las cartas de recomendación, que suelen pedirse o presentarse, son de escaso valor, a menos de que las podamos comprobar con personas de nuestro conocimiento, y que las referencias sean muy confiables y muy entusiastas es preferible pedir nombres de personas que puedan informar sobre el solicitante, para entrevistas después.

## II. ENTREVISTAS.

Su importancia. Se ha dicho que la entrevista es una de las mas valiosas armas de que dispone el administrador, la que se hace para completar datos del solicitante -conocida como entrevista de fondo- tiene un valor incalculable, solo que, como toda entrevista, vale lo que valga el entrevistador.

Pero este puede "hacerse" en cierto modo, con la practica y el análisis de sus progresos en ella.

Local. Conviene que sea correctamente arreglada la sala de espera, porque ella dará al solicitante la primera impresión de la empresa.

Conviene hacer citas lo mas exactas que sea posible, porque de lo contrario, se engendra en el entrevistado un nerviosismo que entorpecerá la buena entrevista.

Tópicos de la entrevista.

Aunque son muy variados, y conviene por ello fijar una guía de la entrevista para nuestro uso, los principales son:

Completar o explicar los datos de la solicitud.

Que espera encontrar en su trabajo.

Que necesidades tiene, cargas familiares, etc.,

Estructuración familiar, mas detallada que en la solicitud.

Que sueldo espera y que trabajo le gustaría desempeñar.

Cuales son sus aficiones principales y sus gustos.

**-Modo general de conducirla.**

- A) Conviene recibir lo mas amablemente que se pueda al candidato.
- B) Iniciar la platica haciéndole notar nuestro interés en la entrevista y como tratamos de armonizar un interés nuestro (un trabajador) con el suyo (un trabajo).
- C) Procurar la sencillez y la cordialidad, con el fin de abrir en el entrevistado la confianza.
- D) Cuidar de entrevistar, mas que de "ser entrevistados".
- E) Garantizar, y realmente buscar, la lealtad, el interés, el sigilo.
- F) Tratar de observar, lo mejor que podamos, la persona del solicitante, sus reacciones, cultura, presentación, etc.
- G) Cerrarla, anunciándole que no podemos proporcionarle trabajo por tal o cual motivo, o bien citándolo para el siguiente tramite.
- H) Hacer inmediatamente por escrito un resumen de lo observado.

**En la entrevista conviene escribir lo menos posible.<sup>21</sup>**

---

<sup>21</sup> Reyes Ponce Agustín, Administración de Empresas, teoría y practica la parte pag. 130-136 limusa. Edic. 29a 1982

### III. PRUEBAS.

Es indiscutible que necesitamos verificar de algún modo las capacidades que el trabajador posee para ocupar el puesto al que lo destinamos, o que pretende. Las pruebas son, pues, necesarias, tanto para la selección como para la acomodación de personal.

Podemos, ante todo, dividirlos en pruebas de aptitud, de capacidad, y de temperamento-personalidad, según se le investiguen:

- a) Las cualidades en potencia, pero no desarrolladas, que el trabajador posee.
- b) Las cualidades ya desarrolladas que tiene incapaces de ser aplicadas de inmediato a un trabajo.
- c) Que estudien la dinámica psíquica del sujeto en muy diversos niveles, con el fin de encontrar las tendencias, etc. El fin de estas últimas es tratar de predecir con la mayor certeza posible, la conducta del individuo en relación con su adaptación al trabajo y su promoción posterior.

-Entre las pruebas de inteligencia podemos mencionar los tests de Binet, la matrices progresivas de Raven (5 series), la prueba de ejecución de Kohs (16 cubos para formar 17 figuras), etc.

-Entre las demás pruebas de aptitudes, existen las de imaginación, de percepción, atención, memoria y habilidad manual. Todas estas son ejemplos de las pruebas de aptitudes, y entre ellas se cuentan minesotas, purdues, etc., destinados a medir la precisión manual, digital, tiempos de reacción, etc.

-Entre las demás pruebas de capacidad podemos mencionar las de mecanografía, de ortografía, de dibujo, de contabilidad, de mecánica, etc.

-Entre las pruebas de temperamento-personalidad, podemos mencionar la conocida de Rorschachd, el inventario de la personalidad de Benreuter, el T.A.T., la de Murray, etc. Estas pruebas son las mas difíciles de aplicar y menos confiables, por lo que ordinariamente, solo manejadas por un psicotecnólogo pueden tener validez.

Para que una prueba o test psicológico pueda ser aplicado con éxito, se requiere que estén determinadas su estandarización, su confiabilidad y su validez.

1) La estandarización de un test consiste en la determinación estadística de los mínimos y máximos para el grupo concreto de personas a quienes habrá de aplicarse, ya que ese grupo puede no ser igual a otros grupo de otro región, nacionalidad, nivel cultural, etc., ha quienes ha sido aplicado.

De no hacer dicha estandarización, corremos el peligro de exigir niveles de aptitudes o capacidades imposibles de encontrar en el grupo al que lo aplicamos, o bien contentarnos con mínimos que para ese grupo son fácilmente superables, se mide en cuartiles, porcentiles fijados en la gráfica normal de Gaves; supone, por lo mismo, que la prueba, haya sido aplicada en plan de mera experiencia a un número muy considerable de personal, o de solicitantes.

1) La confiabilidad de un test se refiere a garantizarnos que este mida siempre de una manera consistente, así como una balanza, que al pesar un kilo unas veces marca 1 kilo y otras 950 grs., no es confiable, un test que,

aplicado a las mismas personas, o a personas de igual nivel en la cualidad que se mide da resultados diversos, no es confiable tampoco.

3) La validez de un test, se refiere a que los resultados de su aplicación se reflejen en la característica correspondiente dentro de la ejecución del trabajo. Así, si las personas que resultaron con los más altos niveles de memoria, son las que en el trabajo concreto demuestran tener buena memoria, el test será válido.<sup>22</sup>

### REQUISITOS PARA SU APLICACIÓN EFECTIVA.

Los test psicológicos son una gran ayuda para la selección, pero suponen, para ser útiles:

1- Contar con técnicos para su estandarización, determinación de validez y confiabilidad, y para su administración. De otro modo pueden ser inútiles y aun nocivos, porque hacen suponer cualidades o defectos que no existen.

2- Estar decididos, por ello, a hacer las erogaciones necesarias.

3- Seleccionarlos y aplicarlos con base en las cualidades que la especificación de puestos señalen como necesarias, el pedir exclusivamente "máximos", puede llevar a que los trabajadores que no pueden ascender fácilmente, pierdan interés en un trabajo para el que se sienten y son superiores.

4- Convencer a supervisores y sindicatos de su utilidad.

---

<sup>22</sup> Reyes Ponce Agustín, Administración de personal la parte pag. 89 Lima, 13a edición

5- No obstante su estandarización, confiabilidad y validez, no tomarlos como infalibles, sino como indicios "muy valiosos", pero que deben comprobarse en la práctica.

#### **IV. INVESTIGACIONES.**

Son de varios tipos:

1- Investigación de antecedentes de trabajo.- Son uno de los medios más fáciles, y más eficientes para comprobar la idoneidad, laboriosidad, capacidades del trabajador, ya que, si las posee debe haberlas revelado ordinariamente en los trabajos anteriores. Conviene en lo posible, hacer estas investigaciones en forma personal, y no solo por teléfono, ya que, por este último medio podemos perder muchos datos que en la entrevista personal obtendríamos.

Conviene vigilar aquellos periodos en los que un trabajador anota "haberse ocupado en asuntos personales", entre otros dos trabajos, ya que muchas veces pueden ocultar un trabajo del que fue despedido por faltas graves.

Para ello nos servirá acudir a la empresa anterior, donde es más fácil saber a donde paso, al salir de la que nos da el informe.

2- Investigación de antecedentes penales.- El investigar en las penitenciarias, cárceles preventivas, etc., puede revelarnos que algún solicitante tiene antecedentes penales que sean inconveniente para ocuparlo.

3- Investigación de las cartas de recomendación.- Cuando estas se piden o se presentan, su validez puede depender de lo que nos digan las personas que recomendaron al candidato.

**4- Investigación en el domicilio y familia del solicitante-** Es uno de los medios mas discutidos, consiste en que una trabajadora social, V.gr.: acuda al domicilio para entrevistar al mismo solicitante, sus familiares y conocidos, con el fin de darse cuenta del medio ambiente en que vive, sus familiares, parientes y amigos.

#### **V. EXAMEN MEDICO.**

**Puede tener como fines principales:**

- 1- Conocer si el candidato padece enfermedades contagiosas (art. de la ley federal del trabajo).**
- 2- Saber si tiene alguna enfermedad que pueda ser contra indicación para el puesto que se le ofrecería, V.gr.: hernias, para quienes deberían hacer esfuerzos intensos; trabajos agobiantes para personas débiles.**
- 3- Conocer si el trabajador no sufre ya, al ingresar al trabajo, enfermedades profesionales.**
- 4- Obtener indicios sobre la posibilidad de que el trabajador sea un alcohólico o drogadicto.**
- 5- Verificar si el trabajador tiene el uso normal y la agudeza requerida de sus sentidos (la vista, el oído, etc.).**
- 6- Buscar si no tiene el trabajador algún defecto que lo predisponga a sufrir accidentes de trabajo.**

- 7- Orientarlo sobre como puede curarse de sus enfermedades crónicas y prevenir las que pudieran ocurrirle.
- 8- Investigar su estado general de salud.
- 9- Servir de base para la realización de exámenes periódicos al trabajador para vigilar su estado de salud, corregir males que pudieran iniciarse sin saberlo el y corregir sus enfermedades crónicas. Todo ello, además de beneficiar al trabajador, mejora su eficiencia en el trabajo.

-Debemos hacer notar que el examen medico se coloca casi siempre al final de las etapas de selección, porque para ser útil, debe ser lo mas completo que sea posible, y en esa forma resulta costoso, por lo que solo debe aplicase a quienes ya se tiene una gran probabilidad, en atención a las demás pruebas, de que serán empleados.

#### **CONTRATACIÓN Y AFILIACIÓN.**

Una vez que se ha decidido la aceptación de un candidato, y el puesto al que deberá dedicársele, existe la necesidad de complementar sus datos, para integrar su expediente de trabajo. Entre estos se encuentran: fotografías (muchos las solicitan desde la presentación del candidato), llenado de formas, filiación dactilográfica, etc. Muchos muestran aprehensión contra esta ultima, debido a que su uso se inicio en problemas penales; hay que hacer ver, con todo, que son la única manera de identificación que nunca puede cambiar, y que servirá, aun para beneficio del mismo solicitante en muchos casos.

Prescindiendo en la discusión juridica de si puede celebrarse un contrato a prueba, o solo se trata de un periodo de prueba dentro del contrato

**FALLA DE ORIGEN**

normal de trabajo, así como de la diversa polémica sobre si este periodo puede extenderse más de un mes, haremos notar que no basta la celebración del contrato colectivo de trabajo para impedir la celebración de contratos individuales. Estos pueden añadir -nunca en perjuicio del trabajador- modalidades especiales en el trabajo, obligaciones individuales, tales como la de formar el trabajo de un "comodín", que ocupara diversos puestos sucesivamente con un sueldo proporcional, hacer más o menos de lo que el puesto supone, etc.

### **2.2.2 SUELDOS Y SALARIOS.**

-Su etimología.

El término salario, deriva de "sal", aludiendo al hecho histórico de que alguna vez se pago con ella.

Sueldo, proviene de "solidus", moneda de oro de peso cabal.

-Su diferencia.

El salario se paga por hora o por día, aunque se liquide semanalmente de ordinario, el sueldo se paga por mes o quincena.

Pero la verdadera diferencia es de índole sociológica: el salario se aplica más bien a trabajos manuales o de taller. El sueldo a trabajos intelectuales, administrativos, de supervisión o de oficina.

-Su definición.

En un sentido lato, aplicable tanto a sueldo como a salario, puede definirse "toda la retribución que percibe el hombre a cambio de un servicio

que ha prestado con su trabajo". Mas concisamente: "la remuneración por una actividad productiva".<sup>23</sup>

### **CLASIFICACIÓN DE LOS SALARIOS.**

Los salarios pueden clasificarse:

1.- Por el medio empleado para el pago:

- a) Salarios en moneda;
- b) salarios en especie, y
- c) pago mixto.

a) El salario pagado en moneda, no tiene dificultad, b) el salario en especie, es el que se paga con comida, productos, habitación, servicios, etc., c) el salario mixto, es el que se paga, por parte en moneda, y por parte en especie.

2.- Por su capacidad adquisitiva, el salario puede ser:

- a) Nominal, y
- b) real.

a) Salario nominal es la cantidad de unidades monetarias que se entregan al trabajador a cambio de su labor.

b) Salario real es la cantidad de bienes y servicios que el trabajador puede adquirir con el salario total que recibe.

<sup>23</sup> Reyes Ponce Agustín, Administración de personal 2a parte. Lima, 11a edición

Así puede ocurrir que el cambio en la capacidad adquisitiva del dinero, haga que un salario nominal aumente, y el salario real aparezca idéntico, o aun se reduzca.

3.- Por su capacidad satisfactoria, el salario puede ser:

a) Individual, o

b) familiar.

a) El primero es el que basta para satisfacer las necesidades del trabajador.

b) El segundo es aquel que requiere la sustentación de la familia del trabajador.

El familiar se subdivide en absoluto y relativo, según sea el que baste para la sustentación de una familia normal (suele hablarse de 5 o 6 personas: esposa y 4 hijos) o el que es necesario para sustentar a familias concretas, que pueden ser mas numerosas.

4.- Por sus límites, el salario se divide en:

a) Mínimo, y

b) máximo.

El primero es el mas pequeño que permite substancialmente satisfacer las necesidades del trabajador, o de su familia, según lo explicado.

El segundo es el mas alto que permite a la empresa una producción costeable.

El salario mínimo se subdivide en legal y contractual, según que se fije por un procedimiento que la ley señala (en nuestro caso comisiones mixtas del salario mínimo) o bien por una contratación libre en determinada rama o empresa, V.G.: El mínimo textil o el mínimo en la empresa.

El salario mínimo legal se subdivide en general y profesional.

El primero es el que se paga obligatoriamente a toda clase de labores

El segundo es el que debe cubrirse como mínimo a determinadas actividades, por considerarse que su calificación exige para ellas una remuneración mayor. El salario mínimo profesional suele fijarse, por ramas, V.G.: Salario mínimo de maestros, de médicos, etc.

5.- Por razón de quien produce el trabajo o recibe el salario, se divide en:

- a) Personal,
- b) colectivo, y
- c) de equipo.

El primero es el que produce quien sostiene la familia, normalmente el padre; el segundo, es el que se produce entre varios miembros de la familia que, sin grave daño, puedan colaborar a sostenerla, V.G.; el padre, la madre en algunas actividades, los hermanos mayores de 16 años, etc.; el tercero es el que se paga en bloque a un grupo de trabajo, quedando a criterio de este equipo la distribución del salario entre ellos. Aunque este último es poco usual, tratándose de incentivos, por ejemplo, si suele darse salario de grupo o de equipo.

6.- Por la forma de pago:

Esta división es quizá la mas conocida. Se divide en:

a) Salario por unidad de tiempo y

b) salario por unidad de obra

a) El primero es aquel que solo toma en cuenta el tiempo que el trabajador pone su fuerza de trabajo a disposición del patrón, ordinariamente se toma como base una jornada (muy frecuente de 8 horas), aunque de hecho el trabajo se compute por día, por hora, por semana, por mes o por cualquier otro sistema.

Recordaremos que si el trabajador pone a disposición del empresario su fuerza de trabajo, gana salario, aunque de hecho no haga nada.

Este sistema, pese a todas sus desventajas, es prácticamente el único posible en una gran mayoría de labores.

b) El salario por unidad de obra, también llamado por rendimiento, es aquel en que el trabajo se computa de acuerdo con el numero de unidades producidas.

Su forma mas cruda, pero clara, es el destajo, dentro de el deben considerarse también los sistemas salarios incentivos directos.

7.- Otras divisiones de menor importancia son las de salario directo o indirecto.

Según que se trate de lo que expresamente se paga como salario, o del complemento que le dan otras prestaciones adicionales a la empresa; ordinario o extraordinario, según se pague por la jornada normal o por horas de trabajo excedentes, etc.

### **EL ASPECTO JURÍDICO DEL SALARIO.**

La nueva ley federal del trabajo que se acaba de aprobar, lo define en su art. 82: "salario es la retribuido que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo". y el art. 20 de la misma ley, define la relación de trabajo como: "**LA PRESTACIÓN DE UN TRABAJO PERSONAL SUBORDINADO A UNA PERSONA, MEDIANTE EL PAGO DE UN SALARIO**"; Define también el contrato individual de trabajo: "AQUEL, QUE POR VIRTUD DEL CUAL, UNA PERSONA SE OBLIGA A PRESTAR A OTRA UN TRABAJO PERSONAL SUBORDINADO, MEDIANTE EL PAGO DE UN SALARIO". Aclara este mismo artículo que la prestación de un trabajo, a que se refiere el párrafo primero, y el contrato celebrado, producen los mismos efectos. Por consiguiente, el concepto jurídico de salario, esta esencialmente ligado al concepto de subordinación en el servicio que se presta.

La fijación de lo que es el salario desde el punto de vista jurídico, tiene por objeto determinar en la ley o los contratos, aquello a lo que un trabajador tiene derecho perfecto, y es por lo mismo, exigible. Esa función jurídica, se usara principalmente para los casos de litigios, indemnizaciones, etc.<sup>24</sup>

### **EL ASPECTO ECONÓMICO DEL SALARIO.**

---

<sup>24</sup> Reyes Ponce Agustín, Administración de personal 2a parte Limusa, 11a edición

El trabajo, aunque no puede ser tratado como "una mera mercancía", por que es parte del esfuerzo de la persona humana, no deja de estar sujeto a la ley "de la oferta y la demanda", ya que reúne las características del bien, y de la escasez: es pues un bien escaso.

Estas leyes económicas no son fatales, ya que pueden y deben modificarse sus causas, para hacer que el salario cumpla su misión social.

A) El trabajo no es una mercancía cualesquiera, ni puede ser tratado como una mera mercancía, por la dignidad humana que es inseparable de él, pero es indiscutible que tiene características de mercancía, y que es mejor tomarlas en cuenta para poder servirnos de las leyes económicas que favorecen, y tratar de contrarrestar las que afectan al salario.

B) El juego de las leyes de la oferta y la demanda fija el nivel de salarios como tendencia, esto es, un nivel en el cual tratan espontáneamente de fijarse esos salarios; ello no implica que ningún empresario pueda pagar más.

## **FACTORES EN LA DETERMINACIÓN DE LOS SALARIOS.**

### **EL PUESTO.**

La justicia conmutativa supone como una de las razones básicas para que exista la diferencia en el monto del salario, la diferencia, que se da en la importancia de los puestos.

El puesto está constituido por la "unidad de trabajo específica e impersonal", no representa lo realizado concretamente por cada persona, ya que puede hacerse más o menos "lo normal", si no el conjunto de las

funciones y de requisitos que debe llenar todo trabajador en esa unidad laboral.

Es evidente que la remuneración debe de estar en proporción directa con la importancia del puesto: a trabajo igual salario igual; en este principio de nuestra legislación, se consagra la proporcionalidad de puesto y salario.

### **LA EFICIENCIA.**

Pero es lógico, y justo también, que se tome igualmente en cuenta "la forma" como el puesto se desempeña, ya que varios individuos no lo hacen con la misma eficiencia.

La ley misma esto, al añadir al principio anunciado: "en condiciones de puesto y de eficiencia iguales".

- Existen ciertas diferencias entre eficiencia, rendimiento y productividad:

1) Eficiencia: Tiene un carácter mas bien activo, por lo que se aplica este termino preferentemente a los hombres y su trabajo. Comprende no solo cantidad, sino calidad, ahorro de desperdicios, etc.

2) Rendimiento: Tiene un sentido mas bien pasivo y, por lo mismo, se aplica mas a la maquina y el trabajo y lo que la maquina o el trabajo producen, comprende mas bien cantidad, supuesta una norma mínima de calidad, desperdicio, etc.

3) Productividad: Este termino es mas bien moderno, implica sobre todo la comparación de dos eficiencias o rendimientos, con el fin de mejorarlos.

- La eficiencia y rendimiento, en cambio, son más bien comparación de un trabajo real o sus resultados, con un estándar teórico fijado como el normal. Así, se dice 100% de eficiencia o rendimiento. En cambio, se habla de "haber aumentado o disminuido la productividad" contra la que se tenía antes, o la de una unidad o rama de trabajo respecto de otra.

### **LAS NECESIDADES DEL TRABAJADOR Y LAS POSIBILIDADES DE LA EMPRESA.**

Si bien los dos factores anteriores se refieren principalmente a la justicia conmutativa, la justicia social, y la conveniencia de la empresa que no esta refida, antes por el contrario, se refleja en los postulados de la justicia, exigen que sean tomadas en cuenta las necesidades del trabajador y las posibilidades de la empresa para la fijación del salario.

Es cierto que las técnicas que se refieren a estos dos factores, no siempre pueden aplicarse fácilmente, por ello, de ordinario suelen requerir la colaboración de varios empresarios.

#### **-TECNICAS APLICABLES EN RAZÓN DE CADA FACTOR.**

**-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.**

**Explicación.**

**a) Lo primero y fundamental es definir técnicamente las obligaciones y responsabilidades que comprende el puesto: esto se logra por medio de su análisis.**

**Este, sin embargo, es una técnica previa, que pertenece a la organización.**

**b) Hay que valorar después, del modo mas objetivo posible, los factores que integran el puesto: esto lo realiza la valuación de puestos.**

**c) Después, debe determinarse técnicamente la estructura de los salarios, lo cual se consigue mediante la gráfica de salarios, con su correspondiente líneas de salarios, que indica la posición de "ajuste" o corrección que debe hacerse para que dichos salarios sean justos y guarden la debida relación unos con otros.**

**d) Pero toda la estructura de la empresa, debe ajustarse técnicamente a la estructura que se da a la región que constituye el mercado de mano de obra en que la empresa opera: esto se logra por medio de la encuesta de salarios, si esta se realiza técnicamente.**

**e) Y por ultimo, con la estructura debidamente ajustada, hay que formar "clases" o "grupos", dentro de los cuales puedan manejarse con mayor facilidad los salarios, por medio de políticas y técnicas adecuadas: esto lo consigue la 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 salario.**

**Explicación:**

**a) La forma mas objetiva de remunerar la diversa eficiencia de los trabajadores que actúan en el mismo puesto, es establecer incentivos directos, fundados en la diferente cantidad, calidad o ahorro que el obrero o empleado logren en su trabajo.**

**b) Cuando esto no es posible, o para aquellas cualidades que no son objetivamente mensurables, la calificación de méritos permite premiar los méritos que el trabajador logra por encima de lo mínimo normal exigible en el puesto.**

**c) Normas de rendimiento -también conocidas como "estándares de realización", o como "apreciación de resultados"-; mas que medir "méritos", subjetivamente apreciados, comparan lo logrado en diversos aspectos, con las metas previamente fijadas y cuantificadas.**

**d) Los ascensos y promociones, técnicamente estructurados, no solo responden a una exigencia de justicia, sino, inclusive, resuelven a la**

empresa el problema de saber a quien debe promover, y poder demostrar objetivamente la justificación de la elección hecha.

e) Por último, los aumentos de salario, si bien cuando son conocidos en forma meramente apreciativa no tienen carácter técnico alguno, cuando se realizan mediante ciertas políticas, y dentro de las clases formadas, puede ser un incentivo que rinda algunos de los beneficios de estos últimos.

**-En razón de las necesidades del trabajador.**

- 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.

**Explicación:**

a) La fijación de salarios mínimos legales (generales y profesionales), así como los contractuales, tiene como finalidad garantizar la subsistencia adecuada del trabajador y su familia normal.

b) Los sistemas de revisión de los contratos colectivos de trabajo (por huelga y arbitraje) tienden en realidad a ajustar la estructura de salarios a las necesidades cambiantes de la situación económica.

c) La escala móvil de salarios: Aunque quizá muy difícil de aplicar, ha sido otra de las técnicas que suelen recomendarse para resolver este

problema, otro tanto podría decirse para otros países del salario anual garantizado.

d) Algunas prestaciones de la seguridad social, en cuanto se dan distintas según el número de familiares de cada asegurado, son en realidad un medio más para subvenir a los problemas de este.

e) Por último, los subsidios familiares, en dinero o en especie, tratan de resolver, al menos parcialmente, las dificultades surgidas de las familias numerosas.

**-En razón de las posibilidades de la empresa.**

a) Participación de utilidades.

b) Prestaciones: en dinero o en especie.

**Explicación:**

a) La participación de utilidades, indudablemente tiene como uno de sus fines estimular la eficiencia de los trabajadores, aunque es principalmente un medio para derramar sobre ellos las ganancias de la empresa.

b) Las prestaciones que la empresa ofrece, sean en dinero como las gratificaciones, jubilaciones, etc., o bien en especie, como casa habitación, cafeterías, etc., se dan principalmente, cuando las posibilidades de la empresa le permiten brindarlas al personal, además de salarios justos.

### **2.2.3 RELACIONES LABORALES.**

**-El nombre de esta función.**

Aunque el título de esta función es un tanto impreciso, porque toda clase de relaciones entre empresa y trabajadores pertenecen a "su labor", término que se equipara con "su trabajo", la mayoría de los autores suele comprender bajo esta denominación todas aquellas actividades que se realizan para el ajuste permanente de las relaciones jurídicas del trabajo.

En algunos casos las relaciones laborales son llevadas específicamente por una sección que se llama precisamente de "relaciones laborales, relaciones de trabajo", "departamento del trabajo" u otros nombres similares.

Inclusive, algunas empresas suelen establecer dos departamentos distintos: uno en que se ponen todas aquellas funciones y actividades que implican cierta exigencia en el cumplimiento riguroso del trabajo, y otro en el que se colocan todas aquellas que mas bien implican al busque da de un acercamiento o motivación del trabajador . Es indiscutible que los derechos y obligaciones de los trabajadores se fijan en el contrato colectivo, o en el individual. Pero también lo es que las normas de estos instrumentos jurídicos, jamas pueden preveer todas las posibilidades de su aplicación, por lo que se hace necesaria la adaptación de dichas normas a los casos y circunstancias concretas en las que deben aplicarse.

## **SU ÁMBITO.**

Entre los aspectos fundamentales que comprenden las relaciones laborales, se mencionan las siguientes:

- 1 La contratación de trabajo, colectiva e individual.
- 2 La tramitación de las quejas.
- 3 El ajuste permanente de la contratación individual.
- 4 La formulación y aplicación del reglamento interior del trabajo

## **LA CONTRATACIÓN COLECTIVA E INDIVIDUAL.**

Por cuanto hace al trabajo colectivo del trabajo, se enfatiza que, a diversos juicios el papel del departamento de personal no es algo secundario en su negociación, ya que "la materia" o "contenido" del mismo, debe ser aportado por los distintos jefes , pero coordinado por el departamento de personal, que es quien debe darle los aspectos formales de relaciones humanas, para que no se convierta en un mero instrumento de lucha.

En realidad, la negociación de contratos colectivo dista mucho todavía de acercarse a la relación en que debería desarrollarse: de hecho, se convierte en un mero juego de escaramuzas de fuerza y de astucia , para conseguir que los trabajadores obtengan los mayores beneficios que sea posible, en tanto que los empresarios buscan erogar las menores cantidades posibles, al mismo tiempo que conservan el máximo control de todos los aspectos de la empresa.

La celebración de los contratos individuales, cuando se trata del personal no sindicalizado, no parece ofrecer mayor dificultad, con todo cabe observar que, en vez de emplear "formas" o "factores" hechos por personas que, en ultimo termino pueden saber mucho de derecho del trabajo, pero nada sobre administración, nos lleva a perder una serie de discusiones posteriores.

Al establecer el art. 25 fracción III de la ley federal del trabajo, que el contrato de trabajo, debe contener "el servicio o servicios que deban prestarse, los que se determinaran con la mayor precisión posible", y al fijar el art. 27 del mismo ordenamiento que "si no hubiese determinado el servicio o servicio que deben prestarse, el trabajador quedara obligado a desempeñar el trabajo que sea compatible con sus fuerzas, aptitudes, estado o condición", de hecho esta cargando al empresario<sup>25</sup> las deficiencias en la formulación de esos instrumentos técnicos de organización y administración de personal.

Es imposible, de hecho, que un contrato de trabajo contenga todas las características y requisitos que corresponden a un análisis de puesto.

Es necesario, que al de terminarse en el contrato individual de trabajo, el servicio contratado, no se contente la empresa con poner el nombre de un puesto, si no que señale expresamente que su contenido será el que queda establecido en el análisis de puesto respectivo, el que se ha dado a conocer al trabajador, y que este firma también, como aceptación de que esos servicios son los que se comprometen a prestar, y esos requisitos, los que el se atribuye, para efectos del art. 47 fracción I, y del art. 134, fracciones III y IV de al ley federal del trabajo.

Suele considerarse ordinariamente, que, dada la estructura jurídica de nuestro contrato colectivo de trabajo, una vez celebrado ese, no solo no existe

---

<sup>25</sup> Reyes Ponce Agustín, Administración de personal la parte pag. 150 Limusa, 13a edición

obligación de celebrar contratos individuales, si no que ni siquiera es posible el nombre de "contratos", que exigen posteriormente la celebración de uno nuevo individual.

Coincidiendo en este punto de vista, no existe la necesidad de celebrar contratos individuales cuando existe el colectivo, si puede darse ya un ser muy conveniente, la formulación de estos nuevos instrumentos jurídicos, para el solo efecto de determinados puestos u ocupaciones. por supuesto, estos nuevos contratos, de ninguna manera pueden establecer condiciones mas onerosas para el trabajador, que las fijadas en el contrato colectivo, peros, pueden determinar con mayor detalle ciertas relaciones, que no es posible especificar en el contrato colectivo, y que, sin oponerse a este, son necesarias, sin que tampoco pueda decirse que pertenecen al reglamento interior del trabajo, pro referirse a un solo puesto o grupo específico de estos.<sup>26</sup>

#### **EL REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO.**

Un aspecto en el que tiene el departamento de personal un papel principalísimo, es el reglamento interior del trabajo, no solo en lo que se refiere a su redacción y aprobación, si no también en la aplicación cotidiana del mismo.

La ley federal del trabajo, en su art. 422, lo de fine como " el conjunto de disposiciones obligatorias para trabajadores y patrones en el desarrollo de los trabajos en una empresa o establecimientos". En realidad, tal definición podría ser aplicable de algún modo al contrato colectivo, al menos en sus principales efectos.<sup>27</sup>

<sup>26</sup> Reyes Ponce Agustín, Administración de personal 1a parte pag. 150-151 Lima, 13a edición

<sup>27</sup> Reyes Ponce Agustín, Administración de personal 1a parte pag. 152 Lima, 13a edición

Si atendemos a los temas que la ley federal del trabajo señalan como propios para una reglamentación encontramos las siguientes horas de entrada y salida; tiempo para las comidas y periodos de reposo durante la jornada; días y horas fijados para la limpieza de establecimientos, maquinaria, etc.: días y lugares de pago: normas para el uso de sillas en casas comerciales, oficinas, restaurantes, etc.: normas de prevención de riesgos; labores insalubre y peligrosas, forma y tiempo de realizar exámenes médicos: permisos y licencias, disposiciones disciplinarias y procedimientos para su aplicación

Como disposición general, que es la mas interesante ya que todo lo anterior es meramente enumerativo.- "las demás normas necesarias y convenientes, de acuerdo con la naturaleza de cada empresa o establecimiento, para conseguir la mayor seguridad y regularidad en el desarrollo del trabajo".

Como se ve por la enumeración, y sobre todo por la regla final, gran parte de estas funciones son de indole administrativa, a esto es: Destinadas a lograr la coordinación de las labores. Como lo anterior, son disposiciones que tienden a lograr el "orden, la armonía, la coordinación y la regularidad en el trabajo "Esto nos da idea de que se trata precisamente de disposiciones de tipo administrativo.

El reglamento interior de trabajo, quizá en gran parte porque se tiene de él una concepción tan imprecisa, pocas veces llega a formularse, y cuando esto se hace no suele tener mayor utilidad ni diferencia, se ve como un mero requisito legal. consideramos que aun tratándose del contrato de trabajo, la materia que lo debe integrar debe ser aportada por los jefes, y el abogado o técnico en derecho del trabajo solo debe dar la forma, y en todo caso, los

trmites del procedimiento jurídico para su discusión, en cuanto al reglamento su formulación debe pertenecer mucho mas aun a los jefes de línea y al jefe o departamento de personal. En efecto, el abogado no tiene en cuenta tal idea de si lo s prestamos, permisos, etc. deben realizarse bajo una técnica u otra. Parece muy natural y debido que el abogado de una revisión al proyecto final del reglamento, para ver si su forma responde a los requisitos que la ley exhibe; pero no que sea útil, de suyo, que el hacia la formulación de su contenido, ya que, en vez de ser de naturaleza jurídica, tiene que sero preferentemente. Administrativa.

El jefe de personal o departamento de personal tiene un plantel principal en al formulación y aplicación del reglamento, pues no se trata de lo que habrá de regir en un puesto , en una sección o en un departamento de la empresa, si no de políticas o reglas generales aplicables en toda ella. Por eso, su misión, unida a la de los jefes respectivos, y coordinado a esto es insubstituible.

Aunque el problema desborda el campo de la administración de personal, creemos necesario hacer notar que si bien el art. 424 señala que el reglamento debe formularse por una comisión mixta de representantes de los trabajadores no se pongan de acuerdo a juicio la parte que se considere dañada por la no aprobación, puede demandar ante las autoridades del trabajo la discusión y firma del mismo, aun en rebeldía, pues de lo contrario sería un derecho que no puede hacerse valer.

El reglamento interior de trajo no debe ser una mera repetición de las disposiciones del contrato colectivo de trabajo, ni menos aun una determinación de los detalles técnicos que pertenecen a la esencia de cada trabajo, los que toca al patrón fijarlos en el análisis de puesto, al cual se

admiren el trabajador del sindicato al celebrar el contrato de trabajo, aceptando en el estos análisis; es mas bien el conjunto de condiciones administrativas que, de común acuerdo, formulan las partes para prevenir y resolver conflictos en el futuro

## **TRAMITACIÓN DE LAS QUEJAS.**

### **CONCEPTOS GENERALES.**

Las quejas pueden ser subjetivas u objetivas, según se basen en documentos o hechos comprobables, o bien en la mera apreciación personal del quejoso. La queja mas frecuente es la queja mixta, la queja subjetiva es para el quejoso tan valida o mas aun que la objetiva.

En toda queja se presentan tres etapas:

A) Inconformidad, la cual se da siempre que un trabajador, empleado o jefe, consideran una situación, acción, pago, etc., como inadecuados.

B) Queja, que es la manifestación que ante un funcionario de la empresa hace un trabajador de su inconformidad, lo cual implica que esta ha llegado normalmente a cierto nivel superior, que le ha decidido ya a presentarla.

C) Agravio, el cual se produce cuando un trabajador se considera injustamente resuelta su queja, o cuando sabe que esta no será oída o tomada en cuenta, por la política seguida en la empresa.

## **EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL Y DE LAS QUEJAS.**

A) Ante todo, el departamento de personal debe intervenir en la formulación del sistema para recibir, manejar y resolver las quejas, ya que se trata de uno de los problemas mas humanos que se dan en la empresa.

B) El departamento de personal, mas que ningún otro aspecto, debe actuar como asesor y en su misión de servicio, en un procedimiento de quejas; esto es: con carácter staff. De lo contrario, se convierte en un juzgador de los demás jefes que no dependen directamente de el, debilitando así la autoridad y propiciando resoluciones cuyos efectos van a recibir los jefes de línea.

C) La queja debe presentarse ante el inmediato superior del quejoso, a menos de que sea en contra de este, caso en el que se presentara ante su jefe inmediato. Esta presentación conviene se haga en forma verbal, pues de esa manera, se le quita al aspecto litigioso de juicio, y se facilita y estimula la presentación de las quejas.

D) Cada nivel de jefes debe tener bien precisadas -de preferencia por escrito- sus facultades para resolver las quejas; esto es, que sepa con exactitud lo que puede y lo que no puede conceder; lo que debe y lo que no debe decidir. Cuando no ocurre así, cada jefe a quien se presenta una queja, o bien se extralimita en la resolución, o se convierte en una mera "banda" que pasa el problema al jefe superior.

E) No conviene resolver de inmediato, porque, aunque muchas veces los jefes crean poseer todos los datos del problema, en ocasiones carecen de algún dato que pueda ser vital. En nada les daña, antes, por el contrario, quita la opinión de que resolvieron con un "prejuicio", el decir al quejoso que van a investigar con mas detalle todos los elementos del problema, y en uno o dos días procuran resolver su queja.

F) Cuando lo que el quejoso pide, salga de su competencia, de acuerdo con lo señalado anteriormente deben pasar el problema al superior que corresponda, para que este se aboque a su conocimiento.

G) La resolución de la queja, ya sea favorable o desfavorable, parece conveniente que se comunique al quejoso por su supervisor inmediato, usando para ese efecto todas las reglas señaladas para la entrevista, entre otras, señalando -si es negativa- que debe tomar en cuenta los daños que se producirán de concederle lo que solicita; mostrándole los elementos mas objetivos que sea posible respecto del porque de la solución, etc.

H) Si el quejoso persiste en su inconformidad, suele aconsejarse que pueda formular brevemente por escrito su queja, de ser posible en "formas" especiales para que ese efecto se hayan establecido. En este supuesto es donde entra específicamente la misión del departamento de personal.

I) El departamento de personal tiene, ante todo, una misión básica, que es la de expeditar las quejas no resueltas oportunamente por los jefes de línea; es decir, cuando un trabajador piensa que ha presentado una queja, y que esta, después de un plazo razonable, no se le ha resuelto, debe saber que puede acudir al departamento de personal, para que este hable con sus jefes, para el solo efecto de pedirles que resuelvan la queja lo mas pronto posible, no para que el departamento de personal opine en un sentido u otro, o influya en la resolución, mientras los jefes de línea no hayan resuelto todavía.

J) Cuando el quejoso no haya quedado satisfecho con la resolución dada por su jefe inmediato, personal debe "substanciar la queja", como se señala antes, pero lo hará siempre como ayuda, "a nombre y representación" del jefe lineal respectivo de su mismo nivel: no como juzgador con autoridad propia.

K) Para substanciar esto que podríamos llamar "la apelación" en la queja, conviene seguir los siguientes lineamientos:

- 1) El departamento de personal debe oír todas las personas interesadas, procurando no dar la impresión de un juicio, sino de pláticas de avenimiento.
- 2) Cuando personal se ha formado una idea del caso, debe formular por escrito su proyecto de solución, y presentarlo ante el jefe lineal de su mismo nivel, V.gr.: El gerente de fábrica.
- 3) Si este jefe está conforme con la solución sugerida por personal, aquel notificará la misma al quejoso, de preferencia a través del jefe inmediato del mismo, o por lo menos, en su presencia, con el fin de conservar con el mejor modo posible la autoridad de este último.

4) Si la solución presentada al jefe superior no ha sido aceptada por este, en los casos que el departamento de personal considere no son de mayor trascendencia, cuidará solo de que se notifique por los jefes de línea: en los casos que considere graves, debe reportar a la gerencia general, pudiendo llegar hasta tener un derecho de "veto suspensivo", si considera trascendental la resolución, hasta que el gerente general decida lo que ha de hacerse.

-En todo este procedimiento de quejas, debe tenerse como base que de ninguna manera se trata, o puede tratarse, de un procedimiento previo que el trabajador deba agotar antes de poder acudir a los tribunales de trabajo: la jurisprudencia mexicana ha sido clara en el sentido de considerar nulo cualquier convenio al respecto.

Por la misma razón debe cuidarse que todo el procedimiento de quejas, no exceda de un plazo que, cuando mucho, represente la mitad del término de prescripción que para el trabajador existe para la presentación de su demanda laboral: de lo contrario, al ver los trabajadores que si presentan sus quejas dentro de este procedimiento, solo pierden tiempo para preparar su demanda, difícilmente usaran de el.

Debe vigilarse igualmente, que la substanciación de la queja, sobre todo en el aspecto que hemos llamado apelación, no parezca darse la situación de que se están preparando pruebas para ser aportadas posteriormente en un juicio; al igual que lo señale en el párrafo anterior, ello solo llevaría al trabajador a dejar de usar el procedimiento de quejas.

Este debe ser un motivo de confianza, de ayuda, de entendimiento; de ninguna manera un juicio al estilo de una demanda laboral. Por el contrario debe favorecerse la comprensión, el dialogo y la posibilidad de disentir de opiniones, sin tratar de convertirlo en un preámbulo del juicio laboral, de ello dependerá el éxito en los sistemas formales de quejas. Menos aun debe parecer que el procedimiento de quejas sirve a la empresa para allegarse o preparar pruebas que mas tarde puede hacer valer en un juicio laboral.

## **2.2.4) CAPACITACIÓN.**

**-Generalidades, de adiestramiento y capacitación.**

Con el título de entrenamiento training en inglés, usando la imagen de subirse a un tren en marcha se comprende en Norteamérica toda clase de enseñanza que se da con fines de preparar a trabajadores y empleados, convirtiendo sus aptitudes innatas en capacidades para un puesto u oficio.

Es necesario distinguir tres clases de actividades de entrenamiento, porque del hecho de confundirlas, resultan serios problemas, tales como el de que muchos estiman que "no les corresponde a ellos entrenar a sus trabajadores".

Hay, ante todo, un entrenamiento de carácter mas bien teórico, mientras que existe otro eminentemente practico.

A) El primero suele darse para todas las capacitaciones que se requieran en un oficio o profesión, siendo, por lo mismo, mas general, en tanto que el segundo se da para un puesto concreto y determinado.

B) El primero exige que, además de el, se adquiriera una destreza especifica al irse a ocupar el puesto de que se trata, el segundo consiste precisamente en la adquisición de esa destreza y, por lo mismo, tiene que darse, aun suponiendo que ya existe una capacitación teórica previa.

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

**-Estas distinciones hacen pensar en que, dentro del entrenamiento, se comprenden tres aspectos distintos y complementarios:**

**Primero: La capacitación, de carácter mas bien teórico, de amplitud mayor y para trabajos calificados.**

**Segundo: El "adiestramiento", de carácter mas practico y para un puesto concreto; es necesario en toda clase de trabajos, e indispensable, aun suponiendo una capacitación previa.**

La palabra adiestramiento es muy exacta pues significa "adquirir destreza", indica que, así como la mano derecha (dextera) pueda realizar cosas que no hace la izquierda, debido a la formación de hábitos por el ejercicio sistemáticamente realizado, de manera semejante se adquiere facilidad, precisión y rapidez en el desarrollo de un trabajo, por medio de una enseñanza practica, de carácter sistemático.

Tercero: Además de la "capacitación teórica" y del "adiestramiento practico", que proporcionan, respectivamente "ideas" y "hábitos" -V.gr.: manuales, es necesaria la "formación", que se requiere para crear o desarrollar en el obrero o empleado, pero sobre todo en el jefe, "hábitos, morales, sociales, de trabajo", etc., que no pueden darse en la mera capacitación o adiestramiento y que, sin embargo, son indispensables para que el trabajador sea leal, sereno, ordenado y decidido.

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

## **LA CAPACITACIÓN Y SUS ESPECIES.**

### **-En razón de su fin.**

Distinguiremos, en razón de la amplitud que implica la capacitación, las siguientes categorías:

La que se da sobre conocimientos que serán aplicables dentro de un puesto determinado.

La que se da sobre conocimientos aplicables en todo un oficio, V.gr.: sobre mecánica en general.

La que se imparte sobre conocimientos que se refieren a toda una rama industrial, bancaria, comercial, etc.

La capacitación cultural de carácter sumamente general.

De acuerdo con la naturaleza de la capacitación, se puede distinguir.

La capacitación que se da al obrero o empleado. Esta puede referirse, V.gr.: a lo que se conoce con el nombre de "inducción del trabajador", o sea, la que sirve para explicar al trabajador que ingresa a la empresa, sus reglas, prestaciones, etc., la que se da sobre seguridad industrial o sobre relaciones humanas.

Capacitación de supervisores. Este tiene dos aspectos principales:

El técnico, o sea la manera concreta como debe hacerse el trabajo que esta bajo su vigilancia; y el administrativo, que comprende aspectos tales como saber planear y distribuir el trabajo, saber enseñar, saber ordenar, saber

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

**Capacitación de ejecutivos.** (esta que suele conocerse en Norteamérica con el nombre "executive development") suele referirse a como prepararlos para ocupar puestos o responsabilidades de mayor categoría, dándoles conocimientos en planeación, organización, control, finanzas, mercados, relaciones humanas, relaciones públicas, etc.

#### **-EN RAZON DE LOS METODOS EMPLEADOS.**

Bajo este aspecto, la capacitación se divide, ante todo, en **directa e indirecta**, siendo la primera aquella que se da, expresa y formalmente, con métodos de enseñanza, en tanto que la segunda es aquella en la que, para dar capacitación, se utilizan cosas que de suyo tienen otros fines.

#### **CAPACITACIÓN DIRECTA: SUS METODOS.**

**Clases.** Se caracterizan éstas, por una enseñanza sistemática, dada por técnicos en la enseñanza, o sea, maestros propiamente dichos, que en forma pedagógica, semejante a la empleada en los centros de estudios superiores, imparten las nociones de las materias tales como matemáticas o contabilidad.

Una de las características de la enseñanza por medio de clase, radica además de la aplicación de métodos pedagógicos, específicos, en que la exposición se realiza bajando a detalles, permitiendo preguntas por parte de

los alumnos y aun exitando a ellas, pidiendo la clase a los alumnos, dejándoles tareas que implican gran participación de los mismos, etc.

Como puede comprenderse, salvo el caso de las empresas sumamente grandes y con poderosos recursos económicos, es difícil que puedan darse clases dentro de la empresa, por ello, la capacitación a base de clases suele darse dentro de alguno de los métodos que se explican a continuación.

**Cursos breves.** Son los que se hacen en torno a un tema específico dentro de una materia mas amplia; así, por ejemplo, un curso breve sobre "análisis de balance", sobre "simplificación de trabajo", sobre "adiestramiento de vendedores", etc. La duración es muy variables, pero ordinariamente va de 8 a 30 horas.

**Becas.** Se comprende fácilmente que cuando una empresa quiere dar capacitación directa, emplee mas bien el método de enviar a sus empleados o funcionarios a centros de enseñanza superior especializados en ese aspecto.

Normalmente la empresa absorbe el costo de la enseñanza, lo cual se justifica, tanto porque la empresa habrá de ser lo mas directamente beneficiada con lo que el trabajador o empleado aprendan, como también porque constituye una prestación para sus trabajadores.

En materia de becas, la nueva ley federal del trabajo dispone:

**Artículo 132.** Son obligaciones de los patrones: ...

"Frac. XIV. Hacer por su cuenta, cuando emplean mas de cien y menos de mil trabajadores, los gastos indispensables para sostener en forma decorosa los estudios técnicos, industriales o prácticos, en centros especiales nacionales o extranjeros, de uno de sus trabajadores o de uno de los hijos de

estos, designando en atención a sus aptitudes, cualidades y dedicación, por los mismos trabajadores y el patrón, cuando tengan a su servicio mas de mil trabajadores, deberán sostener tres becarios en las condiciones señaladas.

El patrón solo podrá cancelar la beca cuando sea reprobado en becario en el curso de un año, o cuando observe mala conducta; pero en estos casos será substituido por otro. Los becarios que hayan terminado sus estudios, deberán prestar sus servicios al patrón que los hubiese becado, durante un año por lo menos".

Hay un problema muy frecuente en el uso de becas, cuando es realizado en forma indiscriminada y sin analizar la cuestión a fondo: es muy frecuente que un empleado a quien la empresa concedió una beca, sobre todo para cursar una profesión, y que al terminar esta, encuentra que la empresa aprovecha sus servicios, pero no le ofrece ninguna remuneración superior, fácilmente sea atraído con sueldos mayores por otras empresas. Las empresas que pagan la beca, suelen mencionar que el trabajador esta moralmente obligado a permanecer en la empresa, puesto que fueron pagados total o parcialmente sus estudios. Sin embargo, cabe mencionar en un plan realista, si un empleado considera que tiene capacidades que le pueden representar una remuneración superior, tendrá que tener mucha voluntad para renunciar a la que se le ofrece, muchas veces repetida e insistentemente.

Desde un principio, las empresas deben planear como aprovechar al empleado sus nuevas capacidades, considerando el costo que esto habrá de representar, como adicional al erogado en el pago de las colegiaturas, para aprovechar efectivamente este gasto.

**Conferencias.** Consisten éstas en una exposición, de 1 a 2 horas como máximo, muchas veces seguidas de preguntas y respuestas, sobre un tema que pueda ser tratado en ese tiempo. La diferencia con las clases, radica, no solo en el tiempo o en el número de horas dedicado a ellas, sino principalmente, quizá, en que la conferencia busca más producir un impacto, a través de recursos oratorios y medios audiovisuales, presentando algún tema con panorámica más general, con el fin de excitar en los oyentes el interés por investigar y seguir estudiando por su cuenta.

**Métodos de casos.** Se afirma que en la enseñanza de los aspectos administrativos, da muy buen resultado el método de casos, al grado de que este sistema es usado en la mayor parte de las Universidades de Norteamérica, en algunas, en forma exclusiva. En la enseñanza o capacitación dentro de las empresas, por la experiencia que tienen los que han de capacitarse, representa este sistema un especial interés.

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

Con todas las ventajas de este método, creemos que, para que produzca efectos benéficos, debe llenar los siguientes requisitos:

A) El problema debe ser más práctico que teórico: por ello consideramos que es más válido como complemento de la enseñanza teórica, para ayudar a que se aprenda como aplicar esta.

B) El caso debe ser real, y estar estructurado técnicamente: de lo contrario solo sirve de pretexto para enseñar teoría disimuladamente.

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

**Cursos por correspondencia.** Este viejo sistema ha sido empleado a veces, o bien para que la empresa imparta capacitación a su personal distribuido en varias poblaciones, o bien para que contrate los servicios de instituciones dedicadas a este tipo de cursos, para aquellos empleados que lo requieren.

Las principales limitaciones de este sistema para capacitar al personal radica en lo siguiente:

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

B) La principal dificultad radica en que su valor y utilización, depende, fundamentalmente, del interés que ponga el empleado a quien se va a capacitar: si este muestra gran espíritu de estudio, puede serle muy útil; sin embargo, debe notarse que no es muy frecuente que, sin el acicate de la asistencia a clases y los exámenes se aprovechen bien estos estudios.

C) Siempre hará falta el papel del maestro. Dicho papel suele suplirse mejor en el siguiente método.

**Instrucción programada.** Mas actual y útil que los cursos por correspondencia puede ser el método de "instrucción programada", que tanta discusión tiene hoy. Este método consiste en un sistema por el cual, el

alumno, después de leer un trozo que le da información suficiente. Tiene que responder a preguntas que se le hacen, debiendo cerciorarse posteriormente de si su respuesta fue acertada o no, comparándola con la que encuentra en otra parte.

Como ventaja principal del sistema sobre el curso por correspondencia, se encuentra que el alumno puede graduar la intensidad de su aprendizaje; que constantemente se le están formulando preguntas, y tiene la posibilidad directa e inmediata de ver si su contestación fue adecuada; que se le obliga a pensar constantemente sobre lo aprendido, antes de que pueda progresar en el estudio, etc.

Los métodos de instrucción programada ofrecen muchas variantes, que van desde el sistema muy sencillo y elemental, a base de libro especialmente dispuestos, hasta "maquinas de enseñar" que pueden, inclusive, emplear ayudas de la computación.

Ejemplos de los sistemas mas sencillos y usuales a la vez.

A) En un sistema llamado "lineal", el alumno, después de leer un texto de enseñanza, encuentra, al pie del mismo, una pregunta, de preferencia por escrito y buscar en la pagina que se le señala al fin de la pregunta, la contestación correcta, con el fin de compararla con la suya, de esa manera, no solo conoce la respuesta adecuada, sino que puede juzgar de porque hubo error en su respuesta, cuando esta no coincida con la del libro.

B) Un sistema mas complicado, que sirve mejor para las materias que implican formación de criterio -entre las cuales a nuestro juicio se halla la mayoría de las administrativas, presenta, al igual que el método anterior, un texto, al final del cual, se formula también una pregunta; pero aqui se le

ofrecen varias respuestas a la misma, identificables por un numero o letra. El alumno debe escoger la que le parece correcta, y ver, en la pagina que esta indicada al final de la respuesta que escogió, si eligió la debida, o si tomo una respuesta desacertada, en cuyo caso, se le explica porque lo es.

### **CAPACITACIÓN INDIRECTA: SUS MEDIOS.**

**Mesas redondas.** Aunque de suyo pueden tener un gran numero de aplicaciones razón por la cual las colocamos en esta sección de capacitación indirecta son quizá el mejor medio para el estudio de problemas prácticos, sobre todo de tipo administrativo, principalmente cuando intervienen funcionarios de alto nivel.

**Publicaciones.** Las que de modo específico se editan para enseñar una materia determinada -sea en libros, en forma de panfletos, etc.- son mas bien un medio para ayudar a otro sistema de capacitación directa. Las revistas o boletines que se dirigen al personal, con la mira de llevarle información que le resulte interesante, y dentro de los cuales se aprovecha una sección para alguna enseñanza teórica.

**Medios audiovisuales.** La utilización de películas, filminas, carteles, etc., por lo plástico de las figuras, pueden ser, a veces, medios de gran valor para inculcar ciertas nociones de las que, de otra manera, seria difícil convencer al personal.

## CAPITULO III.

## **CAPITULO 3.**

### **CALIDAD.**

#### **3.1 Concepto de Calidad.**

**Calidad:** Es un valor que se puede clasificar en términos de malo, regular, aceptable, bueno y excelente.

**Calidad:** Es el cumplimiento con los requisitos (realistas, factibles y conocidos) de un bien o servicio que se ofrece al cliente.

**Calidad:** Es el cumplimiento con los requisitos preestablecidos.

#### **3.2 Antecedentes de los Círculos de Calidad.**

Se atribuye el concepto de los círculos de calidad a la comunidad industrial japonesa a principios de la década de los 60.

Como es el caso de la mayoría de las innovaciones y los avances, el ambiente debe ser adecuado para crear la necesidad de un cambio para responder positivamente a las resoluciones que se presenten de cualquier problema.

Tal fue el caso en el Japón en la postguerra, la calidad de los productos japoneses a principios de los años 50 era muy inferior a los otros productores en el mercado internacional.

El gobierno japonés, junto con los sectores industriales y financieros, reconoció la necesidad de superar esas deficiencias con tal de rescatar la economía japonesa que iba en rápido declive.

El cimiento sobre el cual se apoyó el movimiento a favor del control de la calidad provino de las ideas presentadas en las conferencias y en las enseñanzas, a principios de los años 50, por dos autoridades internacionalmente respetadas sobre el control de calidad y por una metodología. El uso ampliado de las estadísticas.

El Dr. W. Edwards Deming, una autoridad sobre el control de la calidad mediante el uso de estadísticas. Presento a la industria japonesa los conceptos modernos de estos métodos para el Control de Calidad. Posteriormente, estos conceptos fueron reforzados por las conferencias y los cursos del Dr. Joseph Juran sobre el manejo de la función del control de calidad. El Dr. Juran es un consultor de empresas y es autor de varios libros sobre el Control de Calidad. La adaptación de estos conceptos a la cultura, la filosofía y las prácticas industriales japonesas se debe a los esfuerzos del Dr. Kaoru Ishikawa, profesor de ingeniería en la Universidad de Tokio.

El entrenamiento de estas técnicas inicialmente se limitó a ingenieros y supervisores japoneses. Esto fue una consecuencia de los conceptos estadounidenses de Administración referente a la división del trabajo y el pensamiento Taylorista que ve a los trabajadores como una extensión de las máquinas. Sin embargo, la idea fue contraria a la filosofía japonesa, que ya contaba con un gran número de trabajadores altamente productivos debido a su educación para participar en la planeación y en el uso de su creatividad. Además, los japoneses ya consideraban que el Control de Calidad es responsabilidad de todos los trabajadores, sin importar su responsabilidad funcional o su nivel dentro de la empresa.

La idea de que un avance significativo puede realizarse mediante la motivación y una amplia participación de los trabajadores en el proceso de tomar decisiones fue un concepto norteamericano. Los beneficios que se derivan de un ambiente de este tipo han sido documentados por los psicólogos, sociólogos y los científicos sociales estadounidenses desde hace muchos años. El primer experimento, cuidadosamente controlado, en que se demostró la relación entre la mayor motivación por parte de los trabajadores y mejoramiento de las relaciones laborales y la productividad, fue realizado en los Hawthorne Works de Western Electric entre 1927 y 1932.

En Japón el crecimiento del concepto de los Círculos de Calidad fue casi explosivo. La Asociación Japonesa de Científicos e Ingenieros (JUSE) estima que las inscripciones en los Círculos de Calidad han crecido de 20 círculos con 400 integrantes en diciembre de 1962, a 16,000 círculos con 200,000 integrantes en 1968 y a la cifra de 88.000 círculos con más de 700,000 integrantes en 1978. Varios estimados calculan la participación total de miembros inscritos y no inscritos hasta en 8 millones de trabajadores.

A través de los esfuerzos de la Federación Japonesa de Asociaciones Patronales, la Asociación Japonesa de Científicos e Ingenieros (AJCI) y la dedicación de individuos como el Dr. Ishikawa, la publicidad necesaria y los esfuerzos coordinados fueron establecidos para hacer crecer la idea. Factores adicionales que han contribuido al crecimiento de los Círculos han sido identificados por el Dr. Robert Cule, profesor de psicología de la Universidad de Michigan, en un trabajo que se presentó en el Primer Congreso Anual Internacional de Círculos de Calidad en febrero de 1979

a) Un gran número de los líderes de la era de la postguerra provinieron de la Industria Aeronáutica.

b) El ambiente laboral participativo en Japón, a diferencia del ambiente no participativo de los E.U.A., en donde las ordenes vienen de arriba.

c) Una dispersión centralizada de datos a través del sector industrial.

d) Un bajo nivel de intervención gubernamental, que facilita la cooperación entre los miembros de la industria.

e) Un mínimo interés en la medición de los resultados, como consecuencia de las actividades de los Círculos de Calidad dentro de una empresa.

### **3.3 Técnicas para el Control Total de Calidad.**

a) El Control de la Calidad abarca 3 componentes.

- 1.- El manejo de la Calidad de los proveedores.
- 2.- Enfocarse a mejorar los esfuerzos internos de la empresa.
- 3.- Manejar excelentes relaciones con los clientes.

b) Técnicas para manejar la Calidad del Proveedor:

- 1.- Hacer de los proveedores socios en el desarrollo de nuevos productos .
- 2.- Inspeccionar, evaluar y certificar un grupo selecto de proveedores.
- 3.- Requerir evidencia estadística sobre la Calidad de los Insumos.

4.- Hacer programas de intercambio con los proveedores que permitan a los empleados familiarizarse con sus instalaciones mediante visitas.

c) Técnicas para manejar la Calidad Interna de la Empresa:

1.- Desarrollo y difusión de la Filosofía de la Empresa.

Referente a la Calidad y políticas relacionadas con los objetivos del negocio.

2.- Desarrollo y manejo de las relaciones internas entre el cliente y proveedor.

3.- Compartir datos sobre la Empresa, incluyendo el costo de la calidad y la mercadotecnia, y los datos sobre los clientes

4.- Integrar las Normas de Calidad con los Sistemas de Medición, Retroalimentación y Evaluación de Actuación.

5.- Proporcionar entrenamiento a todos los empleados respecto a las técnicas para el control de los procesos mediante las estadísticas, tales como las hojas de chequeo y las gráficas de control.

6.- Desarrollar sistemas "Justo a Tiempo" para el control de inventarios.

7.- Participación de los empleados en cada aspecto del manejo de la Calidad.

**d) Técnicas para el manejo excelente de las relaciones con los clientes:**

**1.- Solicitar retroalimentación en forma regular de los clientes y los no clientes:**

**a) Realizar, en forma regular, encuestas y entrevistas con grupos representativos para medir la satisfacción de los clientes y los no clientes con tal de entender sus percepciones del producto o del servicio.**

**b) Solicitar los comentarios de los clientes en el momento de la venta.**

**2.- Hacer programas de intercambio con los clientes y visitas de campo, las cuales permitirán a los empleados visitar o trabajar.**

**3.- Hacer programas de comunicación con los clientes y programas para resolver sus problemas:**

**a) Reuniones con los clientes en donde indican las especificaciones que requieren del producto o servicio.**

**b) Sesiones entre los proveedores y los usuarios finales para especificar y resolver problemas.**

**3.4 Elementos críticos que se presentan en el esfuerzo global por parte de la empresa por mejorar la Calidad:**

A) Los esfuerzos mas efectivos por mejorar la Calidad, están integrados por una visión amplia de la filosofía y los objetivos de la Organización.

B) La clave para el éxito es "un mejoramiento continuo", y no un programa de un solo golpe.

C) Una empresa debe ordenar sus propias relaciones internas de cliente- proveedor antes de intentar ordenar las relaciones con los proveedores externos.

D) El entrenamiento no es sinónimo de aprendizaje continuo.

E) La simplicidad es mejor que la complejidad

## CAPITULO IV.

## CAPITULO IV. PLANEACION DE LA INVESTIGACION

### 4.1 JUSTIFICACION DE TEMA

México, en la actualidad esta pasando por un cambio de ideología, de su manera por ver las cosas mas allá de sus fronteras, con la ratificación del tratado de libre comercio de Norte América, y su participación en la cuenca del pacifico y de tratados comerciales con paises Centroamericanos y sudamericanos, México competirá no solo en tecnología, en aspectos comerciales, creación y producción de bienes y/o servicios , si no en la calidad de su gente, en su caso de la capacitación de sus miembros en cualquier empresa comercial, industrial de servicios , publica etc., tanto en los niveles administrativos , como en los operativos , en general en todo departamento, no se puede dar de alto, la importancia de la Administración de recursos humanos , en especial, su área de capacitación.

La meta de México , es preparar y capacitar a toda su gente , a través de los elementos , de la cultura , educación, unión familiar y patriótica, para capacitar a todos aquellos elementos necesarios para lograr los objetivos de los mismos , de la empresa y de la nación. "Usando los medios necesarios de una correcta aplicación de la Administración de Recursos Humanos en toda su empresa." La obligación de todo empresario , es tener a todo su personal preparado para competir con todo personal extranjero y con relación comercial con nuestro país, para tener un nivel equitativo, entre todas aquellas naciones con las que se tenga relación.

Se debe hacer, resaltar la calidad y eficiencia de los trabajadores mexicanos , protegiendo así sus intereses y derechos a través de una digna integración al mercado laboral y competitivo cada vez mas cámbiente y exigente.

#### **4.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.**

El objetivo de esta investigación, es dar todas aquellas herramientas necesarias a una empresa en general, para dar capacitación y en forma necesaria y adecuada a cada uno de sus recursos humanos, a través del estudio y APLICACIÓN de las técnicas adecuadas, para capacitar a quienes requieren esta capacitación , y dar a conocer , el alto grado de competitividad de los piases industrializados como: Japón, Estados Unidos de Norte América, Alemania, etc., que ofrecen y actualizan , excelentes programas de capacitación a todos sus empleados y directivos, logrando así una armonía en la empresa a logrando sus objetivos de calidad, desarrollo e imagen a nivel mundial.

#### **4.3 OBJETIVOS.**

Lograr que los empresarios Mexicanos y los directivos de los departamentos de Recursos Humanos , analicen y se concienticen en la importancia de la Capacitación y desarrollo de sus miembros en todo puesto, siempre se obtendrán mejores resultados si se capacita al personal , de acuerdo a las necesidades internas y externas de la empresa , de conformidad a la función del puesto.

FALLA DE ORIGEN

### **OBJETIVO PARTICULAR.**

1-. Desarrollar un modelo de capacitación de recursos humanos , que se aplique en cualquier empresa, sea fácil de entender y aplicar, y que minimice costos, tiempo e inadecuada aplicación.

2-. Aplicar adecuadamente la planeación de los recursos humanos , en el desarrollo y manejo de las técnicas de capacitación..

3-. Aplicar adecuadamente una buena y justa selección de recursos humanos, basándose en la educación , experiencias, habilidades y necesidades de los candidatos , relación con las necesidades y exigencias de la empresa.

### **4.4 HIPOTESIS.**

" Que tan eficientes serán los resultados, que nos proporciona, el aplicar una adecuada capacitación y desarrollo de todos los empleos de una organización, y no por sistemas establecidos obsoletos y por escatimacion de recursos para su aplicación."

### **4.4 VARIABLES.**

#### **DEPENDIENTE.**

Por medio de una adecuada planeación de recursos humanos ,obtendremos, una excelente capacitación y desarrollo, en la calidad de sus empleados administrativos y operativos

## **INDEPENDIENTE.**

Que resultados obtendríamos, si no se lleva acabo una adecuada planeación de recursos humanos , y no se implementa correctamente una capacitación y desarrollo competitivo.

### **4.6 METODOLOGIA.**

#### **4.6.1 Desglose de la Investigación documental.**

#### **CAPITULO 1.**

Nuestro objetivo en este capitulo es el dar a conocer diferentes definiciones de Administración, estudiar los elementos del proceso Administrativo y su importancia en la empresa.

Analizar los principios de Administración, para entender su aplicación en toda organización, llevándonos a lograr todos aquellos objetivos de la misma y de los recursos humanos en general

#### **CAPITULO II.**

Nuestro objetivo es conocer la estructura de los recursos humanos en una organización, estudiar todos los elementos de la Administración de recursos humanos, estudiando la importancia del reclutamiento, seleccion, contratación, capacitación , sueldos y salarios , entre otros puntos. Tener un panorama amplio en la empresa de dicho departamento y su importancia para el logro y éxito de sus objetivos en general.

**CAPITULO III.**

Nuestro objetivo, es dar a conocer la importancia de la capacitación y los conceptos de desarrollo o entrenamiento , los diferentes tipos de capacitación y la gran transcendencia de una adecuada implementación de la misma en una empresa.

**CAPITULO IV.**

Nuestro objetivo será dar a conocer la justificación del trabajo de investigación realizado, los objetivos tanto generales como particulares, nuestra hipótesis , las variables y la metodología del mismo.

**CONCLUSIONES.**

## **CONCLUSIONES.**

Con este trabajo se obtuvo la información necesaria para llevar a cabo una adecuada implementación de la administración de los recursos humanos en toda organización.

Se llegó a la conclusión, de que el buen uso y aplicación de la etapa de capacitación en el departamento de recursos humanos lograra todos los objetivos de calidad y competitividad de la empresa a nivel nacional e internacional, en materia de productividad.

Se hizo hincapié, en que hoy en día toda empresa debe actualizarse y modernizar sus programas y modelos de la capacitación en relación a los existentes en otros países, con los que México mantiene relaciones comerciales.

Con este trabajo, se busca dar al lector, la fácil interpretación y estudio de todos aquellos elementos necesarios para llevar a cabo una adecuada y justa Administración de recursos humanos, detectando así ; los problemas mas comunes y tratar de dar soluciones mas adecuadas y oportunas en la empresa.

Ante la apertura comercial de México , todos los administradores deben de poner demasiada atención a este tipo de recursos , ya que todo se refleja en la economía y en el éxito y sobrevivencia de sus empresas.

Hoy en día todo trabajador Mexicano , debe ser capaz de competir con los extranjeros, en los puntos de calidad, rendimiento , eficiencia , y responsabilidad.

**GLOSARIO.**

**FALLA DE ORIGEN**

• **GLOSARIO DE TERMINOS.**

- **ACTITUD.** f. Postura del cuerpo humano. Fig. Disposición de ánimo manifestada exteriormente.
- **ADIESTRAMIENTO.** m. Acción y efecto de adiestrar o adiestrarse.
- **ADMISION.** f. Acción y efecto de admitir. Recepción .
- **AGRAVIO.** Afrento , ofensa. Facc. Perjuicio, daño.
- **ANALISIS.** m. separación y análisis de las partes de un todo hasta llegar a conocer sus principios constitutivos.
- **APTITUD.** f. disposición natural.
- **AREA.** f. espacio de tierra ocupada por un edificio. Superficie , zona, extensión.
- **ASCENSO.** m. Promoción a mayor dignidad o empleo. Paso a un grado o nivel superior.
- **ASESORAMIENTO.** m. Acción y efecto de asesorar o asesorarse. Consejo .
- **AUDITORIA.** f. Dignidad, tribunal o despacho de auditor. Examen de las operaciones financieras, administrativas y de otro tipo de una entidad publica o de una empresa por especialistas ajenas a ellas y con objeto de evaluar la situación de la misma.
- **AUSENTISMO.** m. Absentismo.

- **BALANZA.** f. Instrumento para pesar. Fig. Comparación que se hace de las cosas.
- **Beneficio.** m. Bien hecho o bien recibido. Utilidad, provecho.
- **CALIDAD.** f. Manera de ser una persona o cosa. Clase. Carácter, genio, indole. Valia ,excelencia de una cosa.
- **CANTIDAD.** f. todo lo que es capaz de aumento o disminución , y puede medirse o numerarse. Porción de algo. Gran numero de algo. Suma de dinero.
- **CAPACITACION.** f. Formación , acción y efecto de capacitar.
- **COLECTIVO.** adj. Relativo a cualquier agrupación de individuos. Realizado por varios. Grupo de personas de características comunes que tienen un objetivo político, social, sindical, profesional determinado.
- **CONFLICTO.** m. Choque, combate. Lucha de sentimientos contrarios, antagonismo.
- **CONOCIMIENTO.** m. Noción, idea. Información. Entendimiento , inteligencia.
- **CONTABILIDAD.** f. Ciencia y arte de llevar las cuentas. Conjunto de las cuentas de una empresa o de una colectividad. Servicio encargado de llevar las cuentas.
- **CONTRATACION.** f. Contrato.

- **CONTRATO.** m. Pacto entre dos o mas personas. Documento en que consta
- **CONTROL.** m. Verificación, comprobación, intervención, fiscalización, inspección. Vigilancia. Lugar donde se verifica esta inspección. Autoridad .
- **CONVENIO.** m. Pacto acuerdo. Convenio colectivo, acuerdo entre los asalariados y los empresarios para regular las condiciones laborales.
- **COORDINACION.** f. Acción y efecto de coordinar.
- **DESARROLLO.** m. Acción y efecto de desarrollar o desarrollarse. Crecimiento de un organismo. Progreso cualitativo y duradero de la economía de un país o de una empresa.
- **DIAGRAMA.** m. dibujo geométrico que representa gráficamente la variaciones de un fenómeno.
- **DIRECCION.** f. Acción y efecto de dirigir o dirigirse. Rumbo o sentido que un cuerpo sigue en su movimiento.
- **EFICACIA.** f. Carácter de lo que produce el efecto deseado.
- **EMPRESA.** f. Acción dificultosa que se comete con resolución. Sociedad comercial o industrial. Símbolo , emblema.
- **ENCUESTA.** f. Averiguación, investigación. Averiguación de la opinión dominante por medio de unas preguntas hechas a muchas personas.

- **ENTREVISTA.** m. Estado de reposo de un cuerpo sometido a dos fuerzas que se contrarrestan. Fig. Armonía ,proporción.
- **EQUITATIVO.** adj. con equidad.
- **EROGACION.** v.t. Distribución.
- **ESFUERZO.** m. Empleo enérgico de la fuerza física o de la actividad del animo.
- **ESTADISTICA.** adj. F. Ciencia que se ocupa de la reunión de todos los hechos que se pueden valorar numéricamente para hacer comparaciones entre cifras y sacar conclusiones aplicando la teoría de la probabilidad.
- **ETAPA.** f. sitio donde se para un viajero , soldado. Etc. Para descansar. Periodo que media entre dos puntos importantes de una acción o proceso.
- **ETICA.** adj. Relativo a los principios de la moral.
- **EXAMEN.** m. Acción y efecto de observar algo con mucho cuidado. Prueba a que se somete un candidato para conocer sus conocimientos o capacidades.
- **EXITIO.** m. Resultado feliz de un negocio.
- **EXPERIENCIA.** f. Enseñanza de lo que se ha hecho. Conocimientos adquiridos por la practica.
- **FILIACION.** f. Línea directa que va de la los antepasados a los hijos o de estos a los antepasados. Señas personales de un individuo.

- **FUNCION.** f. desempeño de un cargo.
- **GRUPO.** m. Pluralidad de un grupo de personas o cosas que formen un conjunto.
- **HABILIDAD.** f. Capacidad y disposición para una cosa. Destreza , talento.
- **HIGIENE.** f. Parte de la medicina a que estudia la manera de conservar la salud.
- **HOMOGEANIZACION.** f. Acción de homogeneizar.
- **INCENTIVO.** m. Lo que incita o mueve una cosa.
- **INGRESO.** m. Acción y efecto de ingresar. Entrada. cargo en una cuenta
- **INICIATIVA.** f. Idea de iniciar o emprender algo.
- **JORNADA.** Día de trabajo.
- **MAXIMO.** adj. Aplicase a lo mas grande en su genero, mayor.
- **MEDIO.** adj. Exactamente igual a la mitad de una cosa.
- **MERITO.** m. Acción de hacer al hombre digno de premio o estima.
- **MODELO.** m. Objeto que se reproduce o imita.
- **NORMA.** f. Regla que se debe seguir. Modelo a que se ajusta un trabajo

- **OBJETIVO.** adj. Relativo al objeto en si y no a nuestro modo de pensar o sentir. Finalidad. Meta.
- **ORGANIGRAMA.** m. Gráfico de la estructura de una organización compleja.
- **PATERNALISTA.** adj. Que tiene las características del paternalismo.
- **PERCEPCION.** f. Acción de percibir el mundo exterior por los sentidos.
- **PLAN.** m. Estructura general de una obra.
- **POLITICA.** adj. Relativo a la organización y al gobierno de los asuntos públicos.
- **PROCESO.** m. Progreso curso del tiempo.
- **PROGRAMA.** m. Escrito que indica los detalles de un espectáculo, este plan detallado de las materias correspondientes a un curso o un examen.
- **PSIQUICA.** adj. Relativo al alma, a la conciencia, a la vida mental.
- **QUEJA.** f. Manifestación de dolor, pena sentimiento. Motivo de descontento.
- **REACION.** f. Acción provocada por otra y de sentido contrario.
- **REAL.** adj. Que tiene existencia verdadera y efectiva.

- **RECLUTAMIENTO.** m. acción de reclutar, aislamiento. Conjunto de los reclutas de un año.
- **RECTITUD.** f. Distancia mas breve entre dos puntos. Calidad d recto o justo
- **RECURSO.** m. Acción de recurrir a alguien o algo. Medio, expediente que se utiliza para salir de apuro.
- **RELACION.** f. Conexión de una cosa con otra. Lista, enumeración.
- **RELATIVO.** adj. Que hace relación a una persona o cosa. Que no es absoluto.
- **REMUNERACION.** f. Precio o pago de un trabajo, de un servicio.
- **RENDIMIENTO.** m. Agotamiento, cansancio. Utilidad que da un trabajador manual o intelectual.
- **ROTACION.** f. Movimiento de un cuerpo alrededor de un eje real o imaginario.
- **SALARIO.** m. Remuneración de la persona que trabaja por cuenta ajena en virtud de un contrato laboral.
- **SECCION.** f. Corte, cortadura. Cada una de las partes en que se divide un todo continuo o un conjunto de cosas.
- **SEGURIDAD.** f. Calidad de seguro. Confianza. Certidumbre en la realización de algo.
- **SELECCION.** f. elección de una persona o cosa entre otras.

- **SINDICATO.** m. Agrupación formada por personas de la misma profesión para la defensa de los intereses económicos comunes.
- **SISTEMA.** m. conjunto de principios coordinados para formar un todo científico o un cuerpo de doctrina.
- **STAFF.** m. Personal, conjunto de empleados.
- **SUBJETIVO.** adj. Que se refiere al sujeto que piensa, por oposición a objetivo.
- **TECNICA.** adj. Relativo a las aplicaciones practicas de las ciencias y las artes.
- **TEMPERAMENTO.** m. Estado fisiológico de un individuo que condiciona sus reacciones psicológicas y fisiológicas. Vitalidad.
- **UNIDAD.** f. Magnitud tomada como termino de comparación con otras magnitudes de la misma especie. Calidad de lo que es uno.
- **UTILIDAD.** f. Servicio prestado por una persona o cosa. Provecho que se saca de una cosa.
- **VACANTE.** adj. Aplicarse al cargo o empleo sin proveer. Sin ocupar.
- **VALIDEZ.** f. Calidad de valido. Tiempo en que un documento es valido.
- **VENTAJA.** f. Superioridad de una persona o cosa respecto a otra.

## **BIBLIOGRAFIA.**

- **ARIAS GALICIA, FERNANDO. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS. EDITORIAL TRILLAS, 1986.**
- **HERNANDEZ RODRIGUEZ, SERGIO. ADMONISTRACION DE PERSONAL, ORGANIZACION Y REMUNERACION DEL TRABAJO. EDITORIAL CINCINNOTTI, SOUTH WESTERN ,1983.**
- **KOONTZ ODONELL, HAROLD. CURSO DE ADMINISTRACION. EDITORIAL MC GRAW HILL, 1973.**
- **KOONTZ ODONELL, H. WERHRICH,H. ELEMENTOS DE ADMINISTRACION MODERNA EDITORIAL. MC GRAW HILL, 1993.**
- **LEY FEDERAL DEL TRABAJO.**
- **REYES PONCE AGUSTIN. ADMINISTRACION DE EMPRESAS. TEORIA Y PRACTICA. EDITORIAL LIMUSA, TOMOS 1 y 2, 1987.**
- **REYES PONCE AGUSTIN. ADMINISTRACION DE PERSONAL. EDITORIAL LIMUSA, 1981**
- **TOMO 1. RELACIONES HUMANAS.**
- **TOMO 2. SUELDOS Y SALARIOS.**
- **STEPHEN P. ROBBINS. ADMINISTRACION TEORIA Y PRACTICA. EDITORIAL PRENTICE HALL, 1984**