



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

“LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL EN UNA DEPENDENCIA DE GOBIERNO”

SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN ADMINISTRATIVA QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

ALANIZ SALAZAR GABRIEL  
HERNÁNDEZ BOLAÑOS JUANA DE ARCO  
VALLE BOLAÑOS ALEJANDRA

ASESOR:

L.A. JOSÉ GUADALUPE ARRIAGA CONZÁLEZ



MÉXICO, D.F.

~~2000~~  
2000

LA FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

COPIA DE...



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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

A mis padres y hermano,  
por su apoyo para que mi formación  
como profesionista se haya hecho realidad.

*Alejandra Valle*

A nuestros padres e hijos  
que nos apoyaron en todo momento,  
y en situaciones difíciles nos dieron aliento  
para continuar y cristalizar nuestros estudios  
y la presente obra,  
sin otra recompensa que verla realizada.

*Juana y Gabriel*

Nuestro agradecimiento  
para el licenciado y profesor  
José Guadalupe Arriaga González,  
quien nos asistió y guió  
desde el comienzo hasta el final.

*Gabriel, Juana y Alejandra*

## Índice

<i>Introducción</i> .....	7
1. Justificación .....	10
2. Identificación del problema .....	12
3. Demarcación del fenómeno .....	15
4. Funciones de personal .....	16
5. Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI) .....	50
6. Hipótesis .....	67
7. Objetivos de la Investigación .....	69
8. Determinación de la muestra .....	71
9. Diseño de la investigación .....	74
10. Recopilación de la información .....	94
11. Conclusiones .....	95
<i>Bibliografía</i> .....	98
<i>Anexo 1. Análisis e interpretación de los datos (cuadros y gráficas)</i> .....	99



## *Introducción*

Generalmente se afirma que lo más valioso que tiene una organización cualquiera que sea su razón de ser, es su personal y la eficacia con la que puede ser operada depende en una medida considerable de la forma en que este pueda ser integrado y altamente participativo; por esta razón los que ostentan el nivel más alto deben estar capacitados para resolver los problemas que ello implique, ya que dependerá de la buena administración del personal el logro oportuno de sus objetivos, desde luego teniendo siempre presente la adecuada y acertada conjugación de sus recursos organizacionales básicos (humanos, monetarios, materia prima, maquinaria y equipo).

Dentro de cualquier ente socioeconómico el elemento humano como energía que es, debe de ser integrado convenientemente si se tiene el firme propósito de que todos los recursos técnicos, económicos y materiales se conjuguen adecuadamente para así hacer posible la satisfacción relativa de sus propias necesidades cualesquiera que estas sean.

En consecuencia, existen ciertos procesos básicos que deben de ser ejecutados, determinadas reglas que deben de seguirse, así como instrumentos, técnicas y métodos que puedan emplearse en la administración de personal de toda organización, sin importar su tipo, propósito o características.

Ahora bien se acepta que toda organización ha sido creada con el fin de alcanzar ciertos objetivos específicos y que además de contar con los recursos materiales y técnicos, cuenta con el elemento humano, éste último debe de ser cuidadosamente considerado para así poder adecuarle un trabajo acorde a sus habilidades, inquietudes y necesidades, y así este proporcione el mejor rendimiento posible para que la organización sea lo más productiva posible.

En teoría la importancia del personal dentro de una organización es apreciada por sus miembros, aunque los trabajadores y patrones hablan de lo fundamental que

son las personas para el éxito de las organizaciones, en la práctica las cosas suelen ser muy distintas. Esto no quiere decir que no estén realmente interesados en conservar de una manera adecuada al personal, sino más bien el problema suele radicar en que no se cuentan con los elementos necesarios, desde conocimientos, personal e infraestructura, para llevarlos a cabo.

Por consiguiente se debe aceptar que las funciones de la administración de personal dentro de una organización cualquiera que sea su razón de ser siempre serán las mismas aunque variarán en su contenido, complejidad, estructura, entre otras características y todo lo referente a su planeación, asignación de personal a los puestos, su capacitación y desarrollo, su sistema de remuneraciones, sus condiciones de trabajo, su motivación, su personalidad y su calidad de vida serán determinantes para que se logre lo manifestado en el párrafo anterior.

Por lo expuesto, la presente investigación se puede circunscribir a cualquier organización pública o privada, y por la facilidad que se proporcionó dentro de lo posible, se llevó a cabo en INEGI, y con la firme determinación de investigar la manifestación de la función de personal y su apego a la importancia que representa dicha función en cualquier contexto organizacional.

En consecuencia esto nos determina si la eficiencia operacional de cualquier organización dependerá fundamentalmente de la forma que su personal se comprometa con dicha organización y por lo que se considera, que la administración de personal tiene como propósito el lograr una adecuada participación e integración de dicho personal involucrando con ello sus características mediante la aplicación de un procedimiento administrativo al establecer los planes, políticas, los procedimientos y todo ello conlleve a lo expuesto se estará dando como efecto una estructura organizacional, trabajadores acordes a los requerimientos de dicha estructura; además de el crecimiento real en base a las aspiraciones de quien dirige dicha organización.

Lo expuesto se establece con base a que la administración de personal involucra funciones, actividades, métodos, operaciones, etc., cuya complejidad justifican con la misma complejidad del ser humano, aunque para fines de esta investigación solamente de manera enunciativa y en términos generales se mencionarán algunas; claro sin contrarrestar la importancia de otras que también le son propias.

Por consiguiente, en dicha investigación nos enfocaremos a el área de personal de una dependencia de gobierno, donde analizaremos los aspectos que justifican la función de personal, así como los lineamientos y métodos utilizados por dicha institución (INEGI) y si son los adecuados y si permiten que el desempeño de su personal sea el óptimo para el logro de sus objetivos.

Además de lo anterior se presenta una investigación de campo, de la cual obtuvimos información relacionada a la estructura de una dependencia de gobierno, en la

cual se aplico una serie de cuestionarios en los que se permite examinar y evaluar las condiciones de el área de personal dentro de dicha institución y si se esta llevando a cabo correctamente, observando también si el Licenciado en Administración se puede desarrollar en dicha área.

Sin olvidar que para el análisis de la información obtenida se realizará mediante un paquete estadístico (SPSS) cuyos resultados darán la pauta para poder concluir con dicha investigación.



## 1. Justificación

Como consecuencia de la aplicación del método denominado tormenta de ideas, en donde los integrantes del grupo como es el caso, manifiesta cada uno de ellos sus inquietudes, ideas o motivos relacionados con un conocimiento, tema o problema que se tenga, sin que existan manifestaciones que afecten la participación de cada integrante; se enumeran a continuación algunas consideraciones que desde luego respaldan la presente investigación y entre las que destacan de manera enunciativa más no limitativa las siguientes:

- Conocer como se manifiesta la función de personal en una dependencia de gobierno.
- Determinar que posibles efectos generan la función de personal si su manifestación no es la adecuada en la organización.
- Indagar si la administración de personal se aplica conforme a sus lineamientos, métodos, técnicas y otros recursos que le son propios.
- Definir que posibilidades de realización profesional tienen el Licenciado en Administración dentro del contexto del área de personal.

Es importante indagar la manifestación práctica de las principales funciones que le corresponden al área de personal, ya que es generalmente aceptado que mucho dependerá la aplicación adecuada de dichas funciones para que el ser humano participe en el desempeño de sus deberes y obligaciones de una manera conveniente con la cual contribuya así al mejor logro de los objetivos organizacionales.

También resulta interesante indagar en un ambiente laboral específico hasta donde las principales técnicas, herramientas e indicaciones que le competen a cada función, se aplican y como considera el personal de la organización dicha manifestación, porque mucho dependerá de ello para que el ser humano se identifique mejor con su trabajo y con la organización cualquiera que ésta sea, coadyuvando así a la eficacia operativa de la misma.

Por otra parte es inquietante para el grupo involucrado en esta investigación conocer la actitud del personal respecto a la importancia que tienen para los aspectos más relevantes de la función que desempeña el área de personal y si se están dando conforme a las necesidades del ser humano que tanto le afectan al mismo en cuanto a motivación, rendimiento y productividad entre otros.

Desde luego es importante tanto para los integrantes del presente equipo de trabajo como para quienes se interioricen en los resultados de la presente investigación el definir las posibilidades que tiene el Licenciado en Administración de incursionar en el área de personal, contemplando desde luego para ello no nada más el contenido del plan de estudios de esta licenciatura, si no también su perfil profesional en virtud de que dicho profesionista si contempla el código de ética que le compete así como tener un alto grado de sensibilidad para entender y comprender al ser humano, lo que representa la base para que coadyuve a su correcta integración y desenvolvimiento dentro del contexto organizacional.

Considerando lo anterior es necesario recalcar que el Licenciado en Administración debe de tener presencia en el área de personal en virtud de que en el plan de estudios de esta licenciatura, se involucran varias materias relacionadas íntimamente con el ser humano, para la adecuación, comprensión y encausamiento de su energía en las operaciones y objetivos de cualquier empresa, así como la adecuada administración de los recursos.

## *2. Identificación del problema*

Se ha externado anteriormente la importancia de la administración de personal por que quienes se involucran con la misma sin discusión aceptan su total manifestación en la organización y sólo aquellos que ignoran su contenido al no darse cuenta de cuál es su utilidad en la coordinación y conveniente conjugación de recursos son escépticos y contemplan a dicha función de manera secundaria, lo cual trae como consecuencia efectos muy desagradables ya que los objetivos no se logran, los problemas a que se enfrenta la empresa no se resuelven satisfactoriamente, el personal no esta debidamente preparado para contribuir satisfactoriamente con la dinámica organizacional y la cantidad de conflictos en las relaciones interaccionales repercuten en la vida de dicho organismo contemplando muchas veces su estancamiento, otras en quienes ostentan el poder supremo tiene que desprenderse de las mismas y en otros casos su tendencias es desaparecer.

En base a la anterior reflexión es primordial ser más explícito al respecto y es lógico suponer que la persona responsable de la función de personal que se considera interdisciplinaria si no reúne los requerimientos del perfil del puesto, dicha función no se mostrará plenamente, lo que será fuente de problemas obrero-patronales afectando como consecuencia la eficiencia de la organización, ya que por lógica se consideraran como principales funciones; el reclutamiento y selección de personal, así como la contratación aunque estas no se apegan a un proceso que este acorde a las características humanas y supuestamente identificadas con las unidades de trabajo que integran la estructura organizacional, las personas que presten sus servicios en dicha organización desde el principio tendrán desajustes del hombre al puesto o del puesto al hombre que repercutirán en la plena manifestación de su energía cognoscitiva y psicomotriz.

Es de reflexión pensar que si en una organización no se establecen sistemas de remuneración con base al contenido, naturaleza y trascendencia de las diferentes unidades de trabajo, la participación del personal, la competitividad laboral y los salarios no se fundamentan sobre un principio de justicia y equidad, así como del

Por otra parte es inquietante para el grupo involucrado en esta investigación conocer la actitud del personal respecto a la importancia que tienen para los aspectos más relevantes de la función que desempeña el área de personal y si se están dando conforme a las necesidades del ser humano que tanto le afectan al mismo en cuanto a motivación, rendimiento y productividad entre otros.

Desde luego es importante tanto para los integrantes del presente equipo de trabajo como para quienes se interioricen en los resultados de la presente investigación el definir las posibilidades que tiene el Licenciado en Administración de incursionar en el área de personal, contemplando desde luego para ello no nada más el contenido del plan de estudios de esta licenciatura, si no también su perfil profesional en virtud de que dicho profesionista si contempla el código de ética que le compete así como tener un alto grado de sensibilidad para entender y comprender al ser humano, lo que representa la base para que coadyuve a su correcta integración y desenvolvimiento dentro del contexto organizacional.

Considerando lo anterior es necesario recalcar que el Licenciado en Administración debe de tener presencia en el área de personal en virtud de que en el plan de estudios de esta licenciatura, se involucran varias materias relacionadas íntimamente con el ser humano, para la adecuación, comprensión y encausamiento de su energía en las operaciones y objetivos de cualquier empresa, así como la adecuada administración de los recursos.

costo de la vida, la inflación y el poder adquisitivo; no cubrirán sus necesidades fisiológicas y difícilmente se dará, su bienestar aunque sea muy significativo el trabajo para quien lo desempeñe, así como la búsqueda de su autorealización y por lo tanto si se considera que la administración por objetivos pretende en ellos trazar y lograr objetivos innovadores que le garanticen el crecimiento de la organización.

Si al personal no se le prepara oportunamente para que sus habilidades se mantengan por lo menos el detrimento de las mismas repercutirá en su eficacia laboral y por lo tanto el cumplimiento de sus deberes será relativo por lo que mucho menos estarán preparados para cualquier cambio tecnológico que se pretenda implementar en la organización y el desperdicio de recursos se reflejará indiscutiblemente en la eficiencia operacional del organismo de que se trate.

También es de observar que un clima laboral sano sólo es consecuencia de las adecuadas relaciones obrero patronales y para que se conciban estas se requiere de un respeto bilateral de lo que son los derechos y obligaciones que le competen a cada parte, de otra manera la actitud y el comportamiento del personal no será el esperado por parte de los que dirigen la organización y la dificultad para encausar al ser humano será difícil por lo tanto repercutirá en conflictos como consecuencia de las peores relaciones interpersonales y el extremo serán los cuellos de botella, tortuguismo y lo más desastroso sabotaje independientemente de los paros, huelgas que van en demérito de la imagen total de la organización respectiva.

Por lo que toca a las normas de higiene y seguridad que se prejuzgan de manera despectiva, el que no se cumplan, el que no se investiguen las causas de los accidentes de trabajo, así como las enfermedades se reflejará en costos ocultos por la ausencia temporal o definitiva de personas que se les requiere para su acoplamiento y lo que ello representa en la operación es dinero que no se contempla pero que muchas veces puede ser altamente significativo en el aspecto financiero de la empresa, por lo expuesto anteriormente es importante reflexionar que el proceso administrativo debe estar presente en todos los aspectos involucrados con la empresa, es indispensable porque precisamente a carencia del mismo el empirismo manifestado hará presa fácil del desorden organizacional y por tanto la carencia de sinergia estructural.

Para no dejar a la deriva lo que implica el proceso administrativo a continuación se menciona de manera general los elementos que lo involucran y que estos cuando se aplican de manera simultánea harán posible que la coordinación de los recursos que se conjuguen en una organización serán mejor, lográndose así de una manera eficaz los objetivos que se pretenden a corto o largo plazo.

Aunque los expertos tienen diversidad de opiniones en cuanto a las funciones del proceso administrativo, la mayoría está de acuerdo con cinco funciones básicas que en general los gerentes realizan:

#### A) PLANEACIÓN

Establece los objetivos y criterios; el desarrollo de reglas y procedimientos; el desarrollo de planes y pronósticos –predicción o proyección de algunos planes futuros.

#### B) ORGANIZACIÓN

En esta etapa se da a cada subordinado una tarea específica; establece departamentos, delega autoridad en subordinados, establece canales de autoridad y comunicación; y coordina el trabajo de los subordinados.

#### C) INTEGRACIÓN

Decide que tipo de gente debe ser contratada, recluta a los posibles empleados; selecciona los empleados, establece normas de desempeño, determina la compensación de los empleados, hace la evaluación del desempeño, asesora a los empleados, da capacitación y desarrollo de los empleados.

#### D) DIRECCIÓN

Hace que los demás realicen su trabajo, mantiene la moral y motiva a los subordinados.

#### E) CONTROL

Establece criterios como las cuotas de ventas, las normas de calidad o los niveles de producción, verifica el desempeño real, y lo compara con estos criterios, toma la acción correctiva cuando es necesario.

### *3. Demarcación del fenómeno*

Considerando las reflexiones anteriores y referente a lo importante que debe ser para cualquier organización, independientemente de su misión, la presencia del elemento humano es trascendental para que se logren los objetivos que se pretenden.

La presente investigación que se puede emplear a cualquier ente socioeconómico, ya que la intención fundamental es indagar como se manifiesta la función de personal en un campo específico y real y con el firme propósito de comparar lo que debe ser contra lo que se hace y así enriquecer un criterio más profesional sobre este campo ocupacional.

El esfuerzo compartido para lograr tal visión, se inclina por las posibilidades que se tienen para realizar la investigación de campo que requiere el presente trabajo, se enfoca a una dependencia de la administración pública federal y pensando en las posibilidades se consideró a INEGI, Instituto que por sus características de captación, procesamiento y divulgación de información sobre estadística y geografía y varios aspectos socioeconómicos, por lo tanto para la toma de decisiones de diversos factores a considerar en la vida empresarial, financiera, estatal y otras.

Además de que el personal por su escolaridad y capacitación requerida para cumplir con el esfuerzo operativo, la rotación de personal, el ambiente laboral es acorde a los propósitos de dicha investigación.

#### 4. *La función del personal*

La eficiencia operacional de cualquier organización dependerá fundamentalmente de la forma que su personal se comprometa con dicha organización y por lo que se considera, que la administración de personal tiene como propósito el lograr una adecuada participación e integración de dicho personal, involucrando en ello sus características y mediante la aplicación del procedimiento administrativo al establecer los planes, las políticas, los procedimientos y todo ello que conlleve a lo expuesto se estará dando como efecto una estructura organizacional funcional, trabajadores y empleados acordes a los requerimientos de dicha estructura; además el crecimiento real con base a las aspiraciones de quien dirige dicha organización.

Por lo expuesto aunque las habilidades del ser humano concuerden con sus resultados a corto plazo y de manera ascendente dicha conjugación representa la base para respaldar el término de efectividad organizacional muy anhelada en la actualidad y esperada si se tiene mentalidad futurista.

Independientemente de lo anterior la administración de personal involucra funciones, actividades, operaciones, tareas, etc., cuya complejidad se justifica con la misma complejidad del ser humano, aunque para fines de este trabajo solamente de manera enunciativa y en términos generales se mencionarán algunas, claro sin contrarrestar la importancia de otras que también le son propias.

Dentro de las funciones de personal más elementales se señalan las siguientes:



## DEL EMPLEO

### A) PLANEACIÓN DE PERSONAL

Es muy común encontrarse en las organizaciones con el hecho que se ocupan en planear a corto, mediano y largo plazo las inversiones, la construcción de fábricas, las campañas publicitarias, etc., pero con frecuencia se olvidan de planear adecuadamente la actualización del potencial humano.

El personal de una organización constituye su recurso más importante y el que sólo puede ser adquirido mediante los esfuerzos del reclutamiento. La planeación de personal establece cimientos para organizar, dirigir y controlar las actividades que los empleados deben de ejecutar en un orden para alcanzar los objetivos organizacionales. Puede tener un enfoque estratégico (a largo de 3 a 5 años), o bien táctico (a corto plazo 1 año). El objetivo de la planeación de persona es realizar estudios tendientes a la proyección de la estructura de la organización en el futuro.

Para cuestiones de estudio, la planeación de personal, se divide en cinco etapas:

1. Establecer objetivos y metas organizacionales que se pretende alcanzar
2. Determinar los requerimientos de personal con base a objetivos y metas
3. Realizar un inventario de personal
4. Comparación entre los requerimientos de personal (pronósticos de personal y el inventario de personal)
5. Planeación de reclutamiento, selección, contratación y capacitación de personal actual y/o nuevo.

#### *Fuentes de planeación*

La planeación de personal debe de tener como fundamento datos que permitan tener una proyección de las necesidades futuras de la organización; puede decirse que las bases de planeación se dividen en dos grandes grupos:

Fuentes externas:      Pronósticos de la economía nacional  
                                 Planes educativos en el ámbito nacional  
                                 Planes educativos en el ámbito institucional

Fuentes internas:      Objetivos de la organización  
                                 Pronósticos económicos de la organización  
                                 Pronósticos tecnológicos de la organización

## *Plantilla y Control de Plazas*

La plantilla esta formada por el personal que labora en una empresa y tiene esa particular definición porque es una estructura fija del personal que servirá de base para la colocación adecuada del elemento humano dentro de la organización.

Los objetivos para los cuales fue programada la plantilla son:

- Conocer el número de puestos que necesita la empresa.
- Tener un control adecuado del personal que labora y del que esta en espera de ser admitido dentro de la organización, así como de los posibles sustitutos para los puestos clave.
- Estructurar la empresa en servicios o departamentos, unidades, coordinaciones, etc.,
- Tener un inventario de las plazas o diferentes puestos, así como los niveles ó categorías profesionales.
- Realizar con facilidad los diversos cambios que puedan producirse dentro de la estructura de personal.
- Comparar las necesidades futuras del personal con la posición actual.
- Tener el equilibrio entre la oferta y la demanda del mercado de trabajo dentro de la organización.

La planificación de plantilla nos ayuda a la toma de decisiones haciendo frente a las necesidades cualitativas y cuantitativas de mano de obra de cualquier entidad, con el fin de lograr los objetivos fijados de la dirección.

Uno de los aspectos más importantes de la planificación de plantillas son los datos acerca de la estructura y composición del personal de la compañía, así como los cambios que se pueden generar dentro de ella. Estos datos se recaban con la ayuda de las estadísticas permanentes de personal, las cuales siempre deben estar actualizadas, para así poder contar con una fuente confiable de datos de nuestro personal.

La planificación de plantillas tiene especial importancia en una organización porque además de que nos va facilitar la planeación tanto a corto como a largo plazo, permite:

- a) Preparar una base de decisión útil para la dirección.
- b) Determinar el nivel de salarios y compararlos con los niveles de salarios existentes en otras entidades o zonas.
- c) Calcular el índice de rotación del personal y tener la idea más clara de los costos que esto implica.
- d) Orientarnos para la toma de medidas de racionalización investigando con anticipación si la mano de obra quedase cesante, podría ser despedida o trasladada.

La Planificación a corto plazo es la que se refiere a la planificación de un futuro más previsible, un período de tiempo durante el cual la naturaleza y la extensión del trabajo está bien identificadas y establecidas. La planificación a corto plazo debe hacerse de una manera detallada y concreta.

La Planificación a largo plazo es la planificación que se centra en un futuro para el cual la empresa ha comprometido sus más importantes recursos. La planificación a largo plazo debe de operar con categorías brutas y márgenes más extensos de incertidumbre.

Si la planificación de personal se realiza a más de un año, las decisiones que se tomen dependerán de otras que corresponden al más alto nivel de la Dirección.

### *Presupuesto de personal*

El presupuesto de personal, es un importante instrumento para la planificación de mano de obra a corto plazo.

El presupuesto de personal es la expresión de un número de puestos de trabajo de diferentes tipos y cualidades que requieren. Dicha expresión se usa exclusivamente como presupuesto de puestos de trabajo, y no como presupuesto financiero.

Entre los datos que se utilizan en la redacción de datos tenemos:

- a) Conocimiento de los objetivos de la empresa para los años próximos y un análisis de las consecuencias de estos objetivos en términos de futuros cambios en el propio trabajo del departamento.
- b) Conocimiento del volumen de trabajo presente y futuro del departamento.
- c) Conocimiento de los recursos existentes de personal en el departamento.
- d) Conocimiento de las desviaciones sobre presupuestos del año anterior.

El siguiente paso sería calcular los costos del presupuesto de personal para posteriormente se presente a la Dirección general para la decisión final. El presupuesto de personal debe de ser acompañado por un presupuesto de costo.

### **B) ANÁLISIS DE PUESTOS**

Para que se obtenga un nivel de eficiencia y satisfacción apropiado en cualquier tipo de empresa o institución, el trabajo que se va a ejecutar debe ser organizado en unidades o tareas manejables que pueden ser ejecutadas por los empleados asignados a ellas, en tal forma que pueda desempeñarse con efectividad.

La unidad más pequeña en una organización en la cual se agrupan y estructuran estas tareas es el puesto. El puesto se define como el conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades, requisitos y condiciones que integran una unidad específica e impersonal.

Dentro de una organización existen diversos puestos, los cuales deben de ser desempeñados por el personal adecuado, por lo que se considera que en la administración de personal, el análisis de puestos es un método básico ya que a partir de allí se continúa con una serie de estudios en los que el recurso humano es el factor elemental para una buena administración.

El análisis de puestos se define como el procedimiento por el cual se determina los deberes y la naturaleza de los puestos y los tipos de personas (en términos de capacidad y de experiencia) que deben de ser contratadas para ocuparlos. Proporciona datos sobre los requerimientos del puesto que más tarde se utilizarán para desarrollar las descripciones del puesto y de sus especificaciones.

En un análisis de puestos por lo general se obtiene la siguiente información: actividades del puesto, comportamiento humano, máquinas, herramientas, equipos y auxiliares utilizados en el trabajo, criterios de desempeño, contexto del puesto, y requerimientos humanos.

La información generada por el análisis de puestos se utiliza de base en otras actividades de la administración de personal como el reclutamiento, selección, descripción y especificación del puesto, evaluación del desempeño, evaluación del puesto, decisión de pagos y salarios (compensación), y requerimientos de capacitación, entre otras.

La información sobre el puesto, inevitablemente, es el empleado quien determina, hasta cierto grado, cómo debe desempeñarse su puesto y quién hará que éste sea lo que es. Sin embargo, debe de existir, cierta forma de control que ayude a asegurar que el empleado no cambie su puesto demasiado radicalmente de la estructura que ha sido establecida.

La declaración escrita que cubre los deberes y responsabilidades de un puesto recibe el nombre de descripción del puesto, mientras que las características personales que debe de poseer un individuo para hacerse cargo de estos deberes y responsabilidades se recopilan en lo que ha sido llamada especificación del puesto.

La especificación del puesto puede organizarse como un registro separado o puede incluirse como otra parte de la descripción del puesto. La ventaja de contar con una especificación del puesto por separado, es que la información contenida en ella es usada para diferentes propósitos que la información contenida en la descripción del puesto, como la selección de empleados y la determinación del salario.

La descripción de puestos es una relación por escrito de que hace el trabajador, como lo hace y bajo que condiciones se realiza el trabajo. Esta información se utiliza a su vez para redactar una especificación de puesto donde se listan conocimientos, habilidades y aptitudes requeridas para desempeñar satisfactoriamente el trabajo.

### *Forma propuesta para el análisis de puestos*

Para recopilar la información de manera adecuada acerca del análisis de puestos se propone una forma que debe de tener los siguientes datos, aunque esta se adecue al puesto que se requiera. Las partes que componen el análisis de puestos es:

#### *1. Generales*

Es la información que permite localizar al puesto dentro de la organización como físicamente en las instalaciones de la organización.

#### *2. Descripción genérica*

Es una breve explicación de la actividad más característica del puesto, que sirve para definirlo sin entrar en detalles innecesarios y considerando su función como un todo.

#### *3. Descripción analítica*

Es la descripción detallada de las funciones que deben de realizar en el puesto. Es la agrupación o clasificación de acuerdo a criterios de importancia, frecuencia o cronología.

#### *4. Requerimientos:*

##### *4.1 Habilidad*

- Escolaridad
- Conocimientos especiales
- Idiomas
- Experiencia
- Capacitación requerida
- Iniciativa

#### 4.2 Esfuerzo

Mental y/o visual  
Físico

#### 4.3 Responsabilidad

En la dirección de personas  
En trámites y procesos  
En valores y/o equipo

#### 4.4 Condiciones de trabajo

Ambiente  
Tipo (tiempo que se dedica a cierta modalidad de acuerdo a percentiles)  
Riesgos.- Accidentes de trabajo o enfermedades profesionales.

### 5. Perfil del puesto

Se refiere a los requerimientos mínimos que debe cubrir cualquier persona.

### c) RECLUTAMIENTO

El personal de una organización constituye su recurso más importante y el que sólo puede ser adquirido mediante los esfuerzos de reclutamiento más efectivos. Sin embargo para realizar un reclutamiento efectivo debe de disponerse de información precisa y continua respecto a las cantidades y calificaciones de los individuos necesarios para desempeñar los diversos puestos de la organización.

La administración de personal tiene como una de sus tareas proporcionar el elemento humano requerido por la organización para el desempeño de sus funciones, por lo que reclutar al personal más idóneo es una tarea que se realiza por diversos medios, considerando que el personal tenga las características adecuadas al puesto.

Entendemos que el reclutamiento es el proceso de identificar y traer a la organización a los candidatos más idóneos y capaces, como objetivos del reclutamiento tenemos:

- Revisar las requisiciones del personal
- Conocer la cantidad y calidad de los candidatos
- Entrevistar y evaluar a los candidatos potenciales y canalizar a los más calificados hacia el gerente que hará la contratación.
- Localizar y reclutar a los candidatos de minoría calificados a nivel gerencial y profesional.

Existen dos tipos de reclutamiento de personal hacia una organización; el reclutamiento interno y el reclutamiento externo que a su vez tienen una variedad de maneras de realizarse.

#### *Reclutamiento interno:*

Es el proceso al que se acude al departamento de personal para satisfacer las necesidades de reclutamiento a través de fuentes internas, es decir, dentro de la organización, se lleva a cabo por medio de proposiciones, transferencias o a través del propio personal.

El uso de las fuentes internas, si sirve para impedir despidos o para crear oportunidades de promoción para los trabajadores, puede ser beneficioso para la moral de trabajado y puede hacer que la organización obtenga utilidades por la inversión que tiene en el entrenamiento de sus trabajadores. Sin embargo, las fuentes internas pueden resultar poco satisfactorias si no existen individuos disponibles dentro de la organización que tengan las calificaciones necesarias para determinada vacante. Además, el personal contratado de manera externa puede ayudar a reducir ideas erróneas en una organización y a su vez pueden aportar nuevas ideas, conocimientos y entusiasmo.

#### *Promoción*

La promoción es el movimiento de un trabajador a un puesto con mayor sueldo, responsabilidad y/o nivel jerárquico. Se considera que las promociones son el medio más importante de reconocer un desempeño excelente del personal.

Podemos encontrar dentro de una organización los diversos tipos de promoción que nos ayudan a alentar y motivar al personal al ser reclutados, como son la antigüedad, medición de la competencia.

#### *Transferencia*

Representa un movimiento de uno u otro puesto generalmente sin cambio en el sueldo o nivel jerárquico. Existen diversas razones por las que se producen esos cambios, transferencias pueden ser muy positivas para el personal que adquieren nueva experiencia, perspectiva y se convierten en un grupo humano con potencial más alto.

#### *Reclutamiento a través del propio personal*

Los trabajadores pueden ser utilizados para ayudar a su compañía a localizar solicitantes calificados, cuando se requieren solicitantes con habilidades y existe es-

carez de estos, el uso de premios e incentivos pueden ayuda a estimular al empleado en su esfuerzo de reclutamiento.

El reclutamiento a través del propio personal puede ser por las personas recomendadas por los actuales trabajadores, aunque se debe de tener cuidado en caer en favoritismos, que probablemente no convengan en la organización a un largo plazo; trabajadores anteriores y trabajadores nuevos.

### *Reclutamiento Externo*

Es el proceso de localizar e intentar atraer a los individuos del mercado laboral externo que sean capaces y que estén interesados en ocupar puestos vacantes. Aunque el reclutamiento externo representa una fuente de nuevo talento profesional se consideran diversos métodos para su reclutamiento como son: las carteras de personal, los medios de comunicación, centros delegacionales, agencias de empleo, head hunters, instituciones educativas y el sindicato.

### *Banco o archivo de solicitantes*

Es un archivo en el que se muestran a los posibles candidatos en un momento determinado y contiene la información del solicitante (nombre, edad, domicilio, teléfono, puesto que solicita, etc.). Dicho archivo también es llamado CARTERA DE PERSONAL, la cual por lo general tiene una vigencia de un año; pasado este tiempo la organización tiende a renovar dicha cartera.

### *Medios masivos de comunicación*

Los medios masivos de comunicación nos permiten contacto con personal que se necesita y que en ocasiones se requiere de cierta especialización o cuando se tiene una diversidad de vacantes, los medios de comunicación más relevantes para los anuncios son: el periódico, las revistas, el radio, la televisión, o pósters en los medios de transporte como camiones, trenes subterráneos (metro).

### *Solicitudes espontáneas*

La mayoría de las compañías reciben diferente número de solicitudes espontáneas. Por parte de individuo que poseen una amplia variedad de habilidades y conocimientos. Estos individuos pueden hacer su solicitud, además de proporcionar su curriculum vitae personal.



### *Agencias de empleo*

Las agencias de empleo pueden servir como una extensión del departamento de empleos, difieren en términos de sus políticas, servicios, costos y el tipo de solicitud obtenidas. Por lo general las empresas pagan sus tarifas en el caso de los empleados profesionales y gerenciales.

### *Head Hunters*

Los reclutadores ejecutivos (conocidos como cazadores de cabeza) reciben honorarios de las empresas para que busquen talento en el ámbito de alta gerencia para sus clientes. El porcentaje de las posiciones de una empresa cubierta por estos servicios podrá ser pequeño, pero estos influirán a las posiciones técnicas y ejecutivas más importantes.

### *Instituciones educativas*

La mayoría de los colegios y universidades tienen servicio para ayudar a sus estudiantes a encontrar una colocación, que proporciona los registros de los graduados que buscan empleo. Estos servicios de colocación (bolsa de trabajo) pueden ser de ayuda para los reclutadores ya que al ayudarlos a buscar candidatos calificados a arreglar entrevistas con ellos, a diseminar manuales, folletos u otra literatura de la compañía a las personas interesadas.

### *Sindicatos obreros*

Los sindicatos son unas de las fuentes principales para obtener solicitudes para diversos tipos de puestos. En algunas industrias, los sindicatos tradicionalmente han estado en posibilidad de mantener control sobre el suministro de un tipo de trabajadores en particular, a través de sus programas de aprendizaje y por medio de sus contactos de trabajo con la empresa.

## D) SELECCIÓN

Una vez ya establecidos las características del puesto y haber reclutado al personal más idóneo para desempeñar nuestra vacante necesitamos seleccionar al personal más capacitado para desempeñar dicho empleo. La selección de personal es un proceso para determinar cuáles, de entre los solicitantes del empleo, son los que mejor llenan los requisitos o características de la fuerza de trabajo y se les deben ofrecer posiciones en la organización, la selección va a equiparar las habilidades, intereses, aptitudes y personalidad con respecto a los requerimientos del puesto.

Los objetivos que persigue la selección de personal son elegir a las personas apropiadas que sean capaces de adaptarse a un puesto y permitir al trabajador un desempeño satisfactorio en su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potenciales.

Los individuos responsables de tomar la decisión sobre la selección deben de poseer una información adecuada para fundamentar dicha decisión. Es esencial conocer la información acerca de los puestos que deban llenarse, la proporción entre las vacantes y el número de solicitantes, y toda la información sobre los mismos solicitantes. Puede que la información que se les proporciona no siempre sea completa y precisa, se debe de tener la responsabilidad de buscar mayores informes de cualquiera de las fuentes que estén disponibles.

Los empleadores desean conocer toda la información posible de lo que un solicitante puede hacer (conocimiento, destreza y aptitud potencial para adquirir nuevos conocimientos), y sobre lo que hará (incluyen motivación, interés y otras características de su personalidad). Para determinar lo que un individuo puede hacer y hará, es esencial obtener la información sobre los solicitantes que sea confiable y válida.

La confiabilidad se refiere al grado en el cual las entrevistas, tests y otras herramientas de selección son consistentes con la información que los solicitantes proporcionan.

La validez se refiere al grado en el cual la información puede predecir el éxito o fracaso de un solicitante en determinado puesto. Para determinar el grado de validez se requiere que la información obtenida de las entrevistas, tests y otros métodos de selección esté relacionada con el desempeño real de los empleados en el trabajo, lo que por lo común se designa como criterio.

### *Proceso de selección*

El Proceso de selección se inicia cuando se presentan las vacantes dentro de la organización, o bien cuando las personas solicitan un empleo, y culmina con la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

Suele darse el caso en que los puestos deben de llenarse mediante la transferencia de los empleados existentes. La búsqueda de datos de los nuevos solicitantes es más compleja, ya que la empresa requiere de gran cantidad de datos de los cuales no todos son concretos o específicos. La decisión respecto a que datos deben de obtener, exige que se sopesen los costos de la obtención de los mismos contra su posible utilidad. Por esta razón se establece un proceso de selección. En este proceso varía en el número de sus pasos de acuerdo a la organización; y al nivel y tipo de puesto que deba de ocuparse, entre las más relevantes son:

### *1. Requisición de personal*

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

### *2. Recepción de solicitantes y entrevista preliminar*

Se debe de comenzar con la presentación del profesional de personal (seleccionador), al aspirante a fin de establecer empatía, pues solo así se podrá presentar tal como es realmente. Se sugiere unos cuantos minutos de charla sobre un tema neutral con el propósito de relajar al aspirante.

### *3. Llenado de formas de solicitud*

Dentro de la organización se necesita que se llenen algunas formas de solicitud, debido a que es una forma rápida para obtener información acerca de antecedentes educacionales, historia de trabajos, referencias, etc.

### *4. Entrevistas de empleo*

Consiste en pláticas formales y de profundidad, conducidas para evaluar la idoneidad para el puesto que tenga el solicitante.

Las entrevistas constituyen la técnica mas ampliamente utilizada, su uso es casi universal y una de las razones de su popularidad radica en su flexibilidad. Una entrevista de selección del personal es una conversación preparada en la que el entrevistador presenta el puesto de trabajo de la empresa; evalúa las posibilidades de un candidato para desarrollar un trabajo concreto y su proyección futura dentro de la empresa.

En las entrevistas es importante realizar una preselección, en la que se debe de identificar a aquellos candidatos que merecen una atención seria y se debe eliminar a los aspirantes que no están capacitados para el puesto; es vital y correcto que cada aspirante sea tratado correctamente y con imparcialidad, esto incluye a los individuos difíciles y alterados psicológicamente. Otorgando un trato amable, se puede lograr que la persona que ha sido rechazada este dispuesta a recomendar a otra mejor calificada y que pudiera ser contratada.

### 5. Exámenes de conocimientos

Las pruebas operan sobre la teoría general de que el comportamiento humano puede ser mejor seleccionado mediante un muestreo. Las pruebas crean una situación ante la cual reacciona el solicitante; las reacciones se consideran como muestras útiles de su comportamiento en el trabajo que está solicitando. Algunos tipos de pruebas de empleo que se utilizan son:

- a) Pruebas de aprovechamiento.
- b) Pruebas de Aptitud.
- c) Pruebas de personalidad.
- d) Pruebas de oficio.
- e) Pruebas de inteligencia.
- f) Pruebas de interés.
- g) Pruebas de estabilidad y ajuste emocional.

### 6. Exámenes psicológicos

Los exámenes psicológicos o test son pruebas objetivas que permiten medir lo que el solicitante es capaz de hacer, se ha demostrado que están adaptados para medir cualidades, tales como la habilidad mental, aptitudes, destrezas y capacidades que no se pueden determinar confiablemente por otros medios; además son pruebas iguales y los solicitantes disponen del mismo tiempo par completarlas.

Existen diversas clases de pruebas que se utilizan para dichos exámenes y ellas pueden ser:

- a) Mediciones de habilidad mental, viveza o inteligencia.
- b) Medición de habilidades, destrezas e información sobre el trabajo.
- c) Medición de aptitud.
- d) Mediciones de interés vocacional.
- e) Mediciones de personalidad y temperamento.

### 7. Estudio socio-económico

La investigación socioeconómica cubre especialmente tres áreas:

- a) Proporciona información de la actividad sociofamiliar, para así conocer las posibles situaciones conflictivas que influyen directamente en el rendimiento del trabajo.
- b) Conocer la posible actitud, responsabilidad y eficacia en el trabajo en razón de las actividades desarrolladas en trabajos anteriores.
- c) Corroborar la honestidad y veracidad de la información proporcionada.

## *8. Investigación de antecedentes laborales*

Si el entrevistador queda satisfecho de que el solicitante es potencialmente apto, puede investigarse su empleo anterior y su historial educacional. Obviamente no puede comprobarse toda la información; y lo más conveniente sería comprobar los renglones que sean de más importancia para determinar su aceptabilidad para el puesto.

Las mejores fuentes de información referentes al solicitante son sus patrones anteriores, quienes lo conocen mejor en el desarrollo de su trabajo y lo han observado bajo presión, por lo tanto conocen sus debilidades.

Algunos métodos para verificar dichas referencias de los empleados son las referencias en persona, por correo o por teléfono.

## *9. Examen médico*

El examen médico de admisión tiene tres objetivos principales:

- a) Asegurar la aptitud del solicitante para el trabajo en la organización,
- b) Asegurar la aptitud para un puesto en particular, y
- c) Proporcionar un lineamiento básico con el cual puedan comparar e interpretarse los exámenes médicos subsecuentes.

El examen médico de admisión es financiado por cada organización y la realiza un médico especializado en medicina de trabajo con el conocimiento del tipo de actividades que en el futuro desempeñará el trabajador y las exposiciones a los agentes nocivos de salud, para determinar si las condiciones físicas permitan que el trabajador desempeñe eficientemente su trabajo.

El fin del examen médico no es "descubrir enfermedades ocultas", más bien determinar que tipo de trabajo es más apto para las capacidades del solicitante.

## *10. Selección preliminar*

Una vez que ya se ha obtenido la información sobre los solicitantes de las varias fuentes que ya han sido descritas, el departamento del empleo realiza una selección preliminar de los candidatos que parezcan ser más prometedores. A continuación se envía a uno o más de estos solicitantes al departamento donde existe la vacante.

## II. Decisión de la selección final

Ya que se han enviado a las personas adecuadas para las vacantes, se realiza una entrevista y selección final, hecha por el supervisor del mencionado departamento de personal. La decisión de contratar a un solicitante es señal de que llega a su fin el proceso de selección y corresponde esta responsabilidad al futuro supervisor del candidato o al departamento de personal.

Algunas organizaciones toman la decisión más lógica, sencilla y posible, para esto diseñan y utilizan un instrumento de evaluación. Se deben de conservar todos los documentos que conciernen al candidato aceptado como solicitud, referencias, evaluaciones, exámenes médicos, entre otros: ya que constituirán el inicio de su expediente personal.

Cualquiera que sea el método que se use para llegar a una decisión de selección, implica algo más que la eliminación de los no aptos. Deberá tomarse en consideración, cualquiera de los puntos fuertes que puedan compensar a los puntos débiles. Debe de tenerse cuidado con la implantación de normas fuera de la realidad para contratación, que haga que las personas talentosas no queden satisfechas y abandonen sus trabajos.

### E) CONTRATACIÓN

El contrato de trabajo es el elemento esencial de la relación de trabajo y se entiende por contratación al conjunto de operaciones orientadas al cumplimiento de requisitos, para el establecimiento de la relación individual del trabajo.

El contrato individual de trabajo cualquiera que sea su forma y denominación, es aquel por virtud de la cual una persona se obliga a otra a prestar un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario.

La ley presume la existencia del contrato y de la relación de trabajo entre el que presta un servicio personal y el que le recibe, por lo cual, la falta de contrato escrito no priva al trabajo de derechos que deriven de las normas de trabajo y de los servicios prestados, pues la Ley imputa al patrón la falta de formalidad. Por otro lado si no se determina el servicio o servicios que deba de prestar el trabajador, este quedará obligado únicamente a desempeñar el trabajo que sea del mismo género de los que formen el objeto de la empresa o establecimiento; sin embargo, si las condiciones de trabajo ya constan en los contratos colectivos aplicables, por disposición expresa de ley, no será necesario el contrato individual de trabajo.

El contrato individual de trabajo constituye una necesidad de carácter administrativo para el trabajador y para la organización, para el trabajador porque es un documento que le brinda certeza respecto a:

- a) Sus obligaciones particulares: lugar, tiempo, y modo de prestación del servicio.
- b) La contraprestación que recibe por su trabajo: salario, descansos, vacaciones, retribuciones complementarias, etc.
- c) Su estabilidad relativa en el empleo.

Para la organización:

- a) Porque facilita exigir al trabajador el cumplimiento de sus obligaciones, sobre todo si se hace parte integrante del mismo análisis del puesto, o cuando menos su descripción.
- b) Porque le permite resolver con seguridad cualquier disputa sobre la manera de desarrollar el trabajo.
- c) Porque constituye un elemento indispensable como prueba, por estar firmado por el trabajador, en algunos conflictos laborales.

Contrato colectivo de trabajo en otros casos suple a los contratos individuales. Es el convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores entre uno o varios patrones, con el objeto de establecer las condiciones según las cuales deben prestarse el trabajo en una empresa o más empresas o establecimientos.

Para que haya un contrato colectivo, se requiere indispensablemente, que lo suscriba un sindicato. Las coaliciones obreras no pueden ser titulares de los contratos colectivos.

El contrato colectivo de trabajo deberá celebrarse por escrito, bajo pena de nulidad. Se hará por triplicado, entregándose un ejemplar a cada una de las partes y se depositará el otro tanto a la Junta de Conciliación y Arbitraje o en la Junta Federal o local de la Conciliación, la que después de anotar la fecha y hora de presentación del documento lo remitirá a la Junta Federal o Local de Conciliación y Arbitraje. Un contrato que no se deposite ante las Juntas de Conciliación y Arbitraje no surtirá ningún efecto jurídico con relación a terceros.

Las partes que intervienen en los contratos colectivos son:

- a) Representantes legítimos de interés profesional de los trabajadores
- b) Representantes legítimos de los intereses del patrón, empresa o establecimiento.

## F) INDUCCIÓN

La inducción ayuda que el nuevo empleado se identifique con la organización y sus procedimientos, dando el sentido de la importancia de sus labores a realizar, los esfuerzos de este tipo, contribuyen a la satisfacción futura del empleado en su trabajo y le ayudará a sobreponerse a temores y angustias naturales de un nuevo empleo o

institución. Además la inducción de personal proporciona toda la información necesaria al nuevo trabajador para su pronta integración en la organización y se preocupa por satisfacer las inquietudes que tiene el recién ingresado a la organización. Sus objetivos primordiales son:

- Llevar una correcta integración entre la organización y el nuevo trabajador.
- Proporcionar toda la información necesaria al trabajador sobre la organización y su trabajo.
- Dar la sensación de pertenencia a la organización.
- Ayudar al nuevo trabajador a entender la filosofía de la organización y el porqué de su existencia.
- Ayudar al nuevo empleado a un pronto acomodo con su nuevo ambiente de trabajo, sus nuevos compañeros y su nuevo puesto.
- Despejar la ansiedad ante lo desconocido.

### *Manual o folleto de bienvenida*

El manual de bienvenida es un documento que contiene de forma sintética, gráfica, sencilla y atractiva, la información general sobre la empresa: sus objetivos, importancia, dimensiones, estructura organizacional, obligaciones, prestaciones y servicios para el trabajador, además de un mensaje de bienvenida por parte del director general que invita a los nuevos empleados a desempeñarse con entusiasmo, dedicación y responsabilidad.

## DE ENTRENAMIENTO

### A) CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO

Las funciones de reclutamiento y selección de empleados sólo representan las etapas iniciales en la formación de una fuerza de trabajo eficiente y estable.

La necesidad de orientar a los empleados, de proporcionarles información y de entrenarlos, es bien reconocida por los administradores y supervisores conscientes del papel que las personas desempeñan en la obtención de las metas y objetos de la compañía. A través de la función de capacitación pueden renovarse habilidades anteriores y adquirir nuevas.

Otros términos que se utilizan muy frecuentemente en la capacitación del personal son:

- La educación es la adquisición intelectual, por parte de un individuo, de los aspectos técnicos, científicos y humanísticos que lo rodean.



- El entrenamiento es prepararse para un esfuerzo físico o mental, para poder desempeñar una labor, y forma parte de la educación.
- El adiestramiento es proporcionar la destreza en una habilidad adquirida, casi siempre una práctica más o menos prolongada de trabajos de carácter muscular o motriz.
- La capacitación es un proceso educativo a corto plazo en que se utiliza un procedimiento sistemático y organizado por medio del cual el empleado, nuevo o actuales, adquiere conocimientos técnicos, científicos y administrativo para desempeñar su trabajo.

El desarrollo comprende íntegramente al hombre en toda la formación de la personalidad (carácter, hábitos, educación, de la voluntad, inteligencia, sensibilidad hacia los problemas humanos, capacidad de dirigir).

Aunque la capacitación técnica ofrece a los nuevos empleados la experiencia necesaria, el desarrollo gerencial es una capacitación a largo plazo y cuyo objetivo es desarrollar al empleado para un puesto futuro o para resolver problemas organizacionales referentes.

Algunas razones para impartir la capacitación son:

- 1) Elevar la productividad
- 2) Elevar la calidad
- 3) Ayuda a la planeación de personal
- 4) Ayuda a elevar la moral del personal
- 5) Representa una compensación indirecta
- 6) Ayuda a la higiene y seguridad
- 7) Contribuye a la previsión de obsolescencia
- 8) Contribuye al crecimiento del personal.

#### *Proceso básico de capacitación*

Cualquier programa de capacitación debe de contener los siguientes pasos:

- 1) *Detección de necesidades de capacitación.* Es determinar las necesidades de capacitación para el personal y/o empleado.
- 2) *Fijar objetivos de capacitación.* En este punto se especifica en términos medibles y observables el desempeño que se espera obtener de los empleados que serán capacitados.
- 3) *Capacitación.* En este punto se especifica en términos medibles y observables el desempeño que se espera obtener de los empleados que serán capacitados.
- 4) *Evaluación.*- Es aquí donde se comparan los desempeños de antes y después de la capacitación de los empleados, y con ello se evalúa la eficiencia del programa.

El primer paso en la capacitación es determinar las necesidades de capacitación, la palabra necesidad significa carencia o falta; por lo tanto las necesidades van a ser muy diversas, por ejemplo las necesidades de capacitación de los individuos que son nuevos en su puesto es sencilla ya que se determina lo que implica el puesto y se subdivide en tareas, cada una de las cuales deberá ser aprendida por el nuevo empleado. Sin embargo evaluar las necesidades del empleado actual es más complejo, ya que por lo general la necesidad de capacitación deriva de un problema, por lo que también hay que agrupar una solución para este.

Las dos técnicas que nos sirven para determinar los requerimientos de la capacitación son el análisis de tareas (estudio detallado de un puesto para identificar habilidades requeridas, de tal manera que podría instituir un programa de capacitación adecuado) que por lo general es para empleados nuevos en su puesto y el análisis del desempeño (estudio cuidadoso del desempeño para identificar una deficiencia y posteriormente corregirla con un nuevo empleado, nuevo equipo, un programa de capacitación o cualquier otro ajuste). Otras técnicas pueden ser los informes de los supervisores, registro del personal, solicitudes de la gerencia, observaciones, pruebas de conocimiento del puesto y cuestionario.

La capacitación en el puesto es la capacitación que contempla que una persona aprenda su responsabilidad mediante su desempeño, mientras que la capacitación por instrucciones del puesto es realizar una lista de cada una de las tareas básicas de un puesto, cada uno en su secuencia apropiada; junto a cada paso se lista también un punto clave, a fin de proporcionar una capacitación paso a paso a los empleados.

### *Evaluación de los programas de capacitación*

La capacitación, como cualquier otra función de la administración de personal, deberá ser evaluado para determinar su efectividad. Algunos métodos que se emplean para evaluar la efectividad de la capacitación son: incremento en la productividad, total de ventas, disminuciones en los costos y el desperdicio, y evidencias similares de un mejor desempeño.

## **B) DESARROLLO GERENCIAL**

En las organizaciones de la actualidad deben de contar gerentes competentes para enfrentarse a los muchos problemas complejos que afectan a sus operaciones.

Los programas de desarrollo para gerentes tienden a ser a más largo plazo que los destinados a los trabajadores operativos, se ocupa del desarrollo para incluir habilidades, conocimientos, percepciones y rasgos de personalidad que se consideren esenciales para el desempeño presente y futuro de asignaciones a nivel gerencia.

El desarrollo gerencial es similar a la capacitación, ya que esta dirigido a dotar a los gerentes con las capacidades de liderazgo que ellos necesitan para realizar su trabajo.

El desarrollo gerencial es cualquier intento por mejorar el desempeño actual o futuro de los gerentes mediante la participación de conocimiento, el cambio de actitudes o el mejoramiento de las habilidades. Por tanto se trata de programas internos como son cursos, asesoramientos en el trabajo y rotación de asignaciones, programas profesionales.

Una tendencia de los programas de desarrollo es mejorar el desempeño futuro de la organización. Como resultado el proceso de desarrollo gerencial busca:

- 1) Asesorar y satisfacer las necesidades de la compañía, mediante
- 2) La evaluación del desempeño y las necesidades del gerente y entonces
- 3) Desarrollar a los gerentes.

El objetivo del desarrollo gerencial es balancear las necesidades de la compañía con las necesidades de desarrollo de sus gerentes

El proceso del desarrollo gerencial consiste en dos series básicas de tareas: 1) Planificación y predicción de necesidades de personal (gerencial) y 2) Necesidades del gerente (análisis y desarrollo).

Un programa de desarrollo gerencial podría alcanzar a toda la compañía y estar básicamente abierto a todos o a la mayoría de los gerentes novatos o potenciales.

Cuando se va a cubrir una posición ejecutiva, el proceso por lo general se llama planeación de sucesión. La planeación de sucesión se refiere a un proceso de: 1) planificación y predicción del personal y 2) el análisis y desarrollo de las necesidades administrativas mediante las cuales las vacantes a nivel superior son planeadas y finalmente cubiertas.

Un programa tradicional de desarrollo gerencial contiene varios pasos:

1. *Proyección organizacional.* Se proyectan las necesidades gerenciales del departamento con base a los factores como la expansión o contratación planeada.
2. *Inventario de capacidades gerenciales.* El departamento de personal revisa su inventario de capacidades gerenciales para determinar el talento gerencial con que se cuenta actualmente. Estos inventarios contienen datos como la experiencia educativa y de trabajo, las preferencias de carrera y evaluaciones del desempeño.
3. *Desarrollo de diagramas de reemplazo.* Estos incluyen a los candidatos potenciales para cada una de las posiciones gerenciales, así como la necesidad de

sarrollo de cada persona. Esto implica que el diagrama debe de incluir una rotación de puestos, los programas de desarrollo ejecutivo (para proporcionar capacitación en la planeación estratégica) y la asignación durante dos semanas en el centro interno de desarrollo.

Las experiencias en el puesto son la forma más popular de desarrollo gerencial, por lo que los métodos más importantes de desarrollo son: experiencia en el puesto, asesoría de los superiores, clases en las aulas de la empresa, rotación de asignaciones, programas universitarios y programas de asesorías.

Un programa formal de desarrollo gerencial debe de proporcionar:

1. Un análisis de la estructura de la organización y sus objetivos.
2. Un inventario de talento y los requerimientos para ser gerente.
3. Una determinación de las necesidades individuales de desarrollo.
4. Una apreciación del progreso individual.
5. Un medio para evaluar el programa.

### C) ADMINISTRACIÓN DE CARRERA

Las actividades de personal como la selección, capacitación y evaluación cumplen con dos funciones básicas en una organización. Primero, su función tradicional ha sido la de equiparar con personal a la organización, cubrir las posiciones abiertas con individuos que tengan los intereses, habilidades y capacidades requeridas. Referirse a la dotación de personal o administración de persona como administración de recursos humanos refleja este segundo papel.

Una manifestación de esta tendencia es el creciente acento que muchas empresas están poniendo en la planeación y desarrollo de carrera; que es un énfasis para darle a los empleados apoyo y las oportunidades que les permitan formar metas de carrera realistas y por medio de éstas buscar su realización.

El primer paso en la planeación de una carrera (la propia o de alguien más), es aprender tanto como sea posible acerca de los intereses, aptitudes y capacidades de la persona.

#### *Identifique la etapa de carrera de la persona*

La carrera de cada persona atraviesa por diferentes etapas, y es importante comprender la naturaleza del ciclo de carrera, debido a que en la etapa en que el empleado se encuentra influirá en su conocimiento y preferencia para diversas ocupaciones. Las etapas de una carrera se pueden resumir como sigue:

### *a) Etapa de crecimiento*

Esta etapa dura desde el nacimiento hasta los 14 años, durante el cual el individuo desarrolla un concepto de sí mismo al identificarse e interactuar con otras personas de su familia, amigos y maestros.

### *b) Etapa de exploración*

Es el período que va aproximadamente de los 15 a los 24 años, durante el cual la persona explora de manera formal diversas alternativas ocupacionales e intenta equiparar estas alternativas con sus intereses y habilidades.

### *c) Etapa de establecimiento*

Es el período de los 24 años a los 44 años, que es núcleo de la vida laboral de la mayoría de las personas. Esta etapa comprende tres subetapas:

- 1) *Subetapa de prueba*: Período, aproximadamente de los 25 a los 30 años, durante el que la persona determina si el campo elegido es adecuado y, si no lo es, intenta cambiarlo.
- 2) *Subetapa de estabilización*: Período, aproximadamente de los 30 a los 40 años, durante el que se establecen las metas ocupacionales firmes y se realiza la planeación de carrera más explícita para determinar la secuencia para alcanzar estas metas
- 3) *Subetapa de crisis a la mitad de la carrera*: Período entre mediados de los 30 y mediados de los 40 años en el que las personas con frecuencia realizan una reevaluación importante de sus progresos en relación con sus ambiciones y metas originales.

### *d) Etapa de mantenimiento*

Período de los 45 a los 65 años, durante el que la persona asegura su lugar en el mundo del trabajo.

### *e) Etapa de decadencia*

Período durante el que muchas personas enfrentan las perspectivas de tener que aceptar niveles reducidos de poder y responsabilidad. Entonces llega el inevitable retiro.

## *Identifique la orientación ocupacional*

John Holland, experto en asesoría de carrera, afirma que la personalidad de un individuo (incluyendo sus valores, motivos y necesidades) es un determinante importante de las opciones de carrera, y existen seis orientaciones básicas que determinan las opciones de carrera y son:

1. Orientación realista
2. Orientación hacia la investigación
3. Orientación social
4. Orientación convencional
5. Orientación empresarial

La mayoría de las personas tienen más de una orientación y Holland considera que cuanto más similares o comparables son estas orientaciones, menos conflictos internos o indecisiones enfrentará el individuo para tomar una decisión de carrera.

## DE LAS RELACIONES LABORALES

### A) RELACIONES LABORALES

Una vez que se ha contratado el trabajador, se inicia una serie de relaciones labores entre él y la organización. Nuestra Ley Federal de trabajo nos indica:

Artículo 20. "Se entiende por relación de trabajo, cualquiera que sea el acto que da origen, la prestación de un servicio subordinado a una persona mediante el pago de salario".

Dentro de las organizaciones existe el reglamento interior de trabajo, el cual es un instrumento de origen jurídico que constituye de gran ayuda para la administración de personal, puesto que contiene disposiciones que obligan a los patrones y a los trabajadores y tienden a normar el desarrollo de los trabajos dentro de la organización y este no deberá contener las normas de orden técnico y administrativo que formulen directamente las empresas para la ejecución de los trabajos, sino los siguientes datos:

- I. Horas de entrada y salida de los trabajadores; tiempos destinados para la comida y períodos de reposo durante la jornada.
- II. Lugar y momento en que deben de comenzar y terminar las jornadas de trabajo.
- III. Días y horas fijados para hacer la limpieza de los establecimientos, maquinaria y equipo.

- IV. Días y lugares de pago.
- V. Normas para prevenir los riesgos de trabajo e instrucciones para prestar los primeros auxilios.
- VI. Labores insalubres y peligrosas que no pueden desempeñar las mujeres embarazadas y menores de edad.
- VII. Tiempo en que los trabajadores deben de someterse a exámenes médicos, previos o periódicos.
- VIII. Permisos y licencias.
- IX. Disposiciones disciplinarias y procedimientos para su aplicación. La suspensión de trabajo, como medida disciplinaria, no podrá excederse de ocho días. El trabajador tendrá derecho a ser oído antes de que se aplique la sanción.
- X. Las demás normas que sean necesarias de acuerdo a las características de cada organización.

## B) SINDICATO

A raíz del nacimiento de las grandes organizaciones productoras de bienes o servicios, se creó la necesidad del recurso humano para que laborara en las mismas. A través de las relaciones cotidianas de trabajo entre patrón y trabajador comienzan a surgir conflictos entre ellos, los cuales tenían como motivo principal el que cada quién defendía sus intereses personales dentro de la organización.

Las agrupaciones obreras que se empezaron a organizar tenían como fin principal el de defender los intereses de los trabajadores y luchar por el mejoramiento de sus condiciones de vida y de trabajo.

Actualmente los sindicatos han cobrado una influencia determinante en las organizaciones debido a la fuerza de los trabajadores que deciden integrarse en un sindicato. La Ley Federal de Trabajo en su artículo 356 establece: "Sindicato es la asociación de trabajadores y patrones, constituida para el estudio, mejoramiento y defensa de sus respectivos intereses".

Se puede hacer una generalización si se dice que los sindicatos tienen dos series de objetivos, una a favor de la seguridad sindical y otra en la búsqueda de mejores, salarios, horas, condiciones laborales y prestaciones para sus miembros.

Una de las principales funciones de los sindicatos negociar y administrar el contrato de trabajo con el patrón, que cubra las condiciones de empleo para sus miembros. Su función también es proteger a sus miembros del trato injusto y arbitrario y ayudarlos a resolver los conflictos que crean pueden existir en relación con su empleo.

El grado hasta el cual un sindicato puede alcanzar sus objetivos y satisfacer a sus miembros dependerá, entre otras cosas, del tipo de contrato de trabajo que haya

podido negociar con el empleador. Este contrato junto con las leyes federales y estatales que rigen su administración proporcionan los cimientos para las relaciones sindicato - gerenciales en una organización. El reconocimiento del sindicato por parte de la empresa constituye la primera etapa en el establecimiento de una relación negociadora entre las dos partes. El reconocimiento le da a un sindicato el derecho a representar a los trabajadores en una unidad negociadora particular que puede o no comprender a toda la organización.

### c) NEGOCIACIÓN COLECTIVA

La unidad negociadora puede definirse como "el grupo de trabajadores reconocidos por una empresa o designado por alguna agencia, como apropiado para la representación de los trabajadores con el propósito de negociar".

La negociación colectiva es el proceso mediante el cual la empresa y el sindicato negocian las condiciones bajo las cuales los miembros que se encuentran en la unidad negociadora van a ser empleados. Estas condiciones se describen en el contrato de trabajo que resulta de tales negociaciones. Después de que se ha llegado a un acuerdo a través de la negociación colectiva, éste se pone por escrito y se firma por los representantes de ambas partes.

En la negociación colectiva, un atolladero se produce cuando las partes no pueden avanzar más hacia un arreglo. Generalmente se produce debido a que una parte exige más de lo que la otra ofrece; en ocasiones el atolladero puede resolverse con una tercera parte, una persona desinteresada que actúa como un mediador o árbitro. Si no se resuelve el atolladero de esa manera, el sindicato puede convocar a un paro de labores o huelga para presionar a la gerencia.

Se entiende como huelga a la negativa de los trabajadores a trabajar hasta que la empresa responda a sus demandas.

Como una huelga puede tener un serio efecto tanto sobre el sindicato como sobre sus miembros, las perspectivas de éxito deben ser analizadas con cuidado antes de lanzarse a la huelga.

### d) QUEJAS

No importa lo cuidadosa y concienzudamente que el sindicato y el empleador hayan negociado el contrato de trabajo, es casi seguro que se presentarán diferencias sobre la administración y cumplimiento entre las dos partes. Es inevitable que los empleados no estén satisfechos con el trato que reciben. Estas inconformidades, sin tomar en cuenta si son reprimidas o son expresadas, válidas o no válidas, se designan en la terminología de la administración como quejas.



Entre las causas de las quejas podemos decir que son por:

1. Causas relacionadas con el contrato colectivo
2. Causas relacionadas con el puesto
3. Causas relacionadas con problemas personales.

## DE LOS SALARIOS Y PRESTACIONES

### A) SUELDOS Y SALARIOS

Durante años, los patrones han estado experimentando con distintos sistemas con un intento de relacionar en forma efectiva el pago a los empleados con su colaboración en el trabajo. La cantidad de retribuciones que un empleado recibe es de importancia para él por varias razones, entre ellas es la de proporcionar un nivel de salud y comodidad, así como una seguridad económica para el bienestar de él y su familia.

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

Salario es la retribución que debe de pagar el patrón al trabajador por su trabajo. Se integra por los pagos hechos en efectivo, por una cuota diaria, gratificaciones, percepciones, habitación, primas, comisiones, prestaciones en especie, y cualquier otra cantidad o prestación que se entregue al trabajador por su trabajo.

El salario se paga por hora o por día, aunque se liquide semanalmente de ordinario y se aplica más bien a trabajados manuales o de taller.

El sueldo es la retribución que recibe el empleado de confianza y su distinción corresponde a periodicidad de pago que es generalmente quincenal o mensual. Se aplica a trabajos intelectuales, administrativos, de supervisión o de oficina.

Los factores que determinan los salarios son: el puesto, la eficiencia, las necesidades del trabajador y las posibilidades de la empresa.

### B) VALUACIÓN DE PUESTOS

Se entiende por valuación del puesto, a un sistema técnico para determinar la importancia de cada puesto en relación con los demás de una empresa a fin de lograr la correcta organización y remuneración del personal. Los objetivos de la valuación de puestos son:

- La jerarquización apropiada de los puestos
- La jerarquización de los salarios
- La estructura de los salarios y establecimiento de las políticas
- La posición de un trabajo nuevo
- Base para la fijación de salarios absolutos
- Base para el establecimiento de salarios incentivos
- Ajuste permanente de salarios.

*Sistemas de valuación.* Son cuatro los métodos fundamentales seguidos para llevar a cabo la valuación del trabajo de una empresa, los cuales son conocidos con los siguientes nombres:

- a) Método de gradación previa o clasificación,
- b) Método de alineamiento o de valuación por series,
- c) Método de comparación de factores, y
- d) Método por valuación por puntos

### c) EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

El éxito de una organización depende en mucho del desempeño de su personal. Para que pueda determinarse la contribución de cada individuo a la organización, es necesario tener un programa formal de evaluación con los objetivos claramente enunciados para así poder alcanzarlos.

La evaluación del desempeño ocurre ya sea que exista o no un programa formal de evaluación en la organización. La evaluación de una persona a otra, es tan antigua como el hombre mismo, por lo que los programas de evaluación se han convertido en una parte principal de los sistemas de administración de personal en todos los tipos de organización.

Las evaluaciones del desempeño ofrecen información con base en la cual pueden tomarse decisiones de promoción o remuneración, además de ofrecer una oportunidad para que el supervisor y su subordinado se reúnan y revisen el comportamiento de éste relacionado con el trabajo.

Los supervisores por lo general realizan la evaluación que se utilizarán comprender (y evitar) los problemas que afectarían un sistema de evaluación y evaluar de manera justa y objetiva. El departamento de personal sirve como órgano asesor y de formulación de políticas con respecto a las evaluaciones del desempeño.

#### *Pasos en la evaluación del desempeño*

La evaluación del desempeño comprende tres pasos: Definir el puesto, evaluar el desempeño y ofrecer una retroalimentación; a continuación se describe cada uno de estos pasos:

- 1) Definir el puesto
- 2) Evaluación del desempeño
- 3) Ofrecer retroalimentación

Los métodos de evaluación son:

- a) Técnica de escala gráfica de calificación
- b) Método de alternancia en la clasificación
- c) Método de comparación de pares
- d) Método de distribución forzada
- e) Método de incidente crítico
- f) Formas narrativas
- g) Escalas de clasificación basadas en el comportamiento
- h) Método de administración por objetivos

#### **D) SERVICIOS Y PRESTACIONES**

En los años recientes, los empleados han aprendido a esperar una gran variedad de prestaciones adicionales que son suplementarias a sus salarios regulares.

Servicios son todas aquellas actividades costeadas por la organización, que proporcionan a los empleados una ayuda o beneficio de índole material o social, prestaciones o aportaciones financieras con las que una organización incrementa indirectamente el monto que por concepto de salario, perciben el trabajador.

En otras palabras, son aquellos elementos que en forma adicional al salario nominal, reciben el trabajador en metálico o en especie y que van a representar un ingreso, o el ahorro de un gasto que de otra manera él hubiera tenido o se hubiese visto obligado a realizar.

La definición entre servicios y prestaciones son similares por lo que en ocasiones se utilizan ambos términos como sinónimos. La siguiente definición contiene ambos conceptos:

Son aquellos bienes, instalaciones, facilidades o actividades que proporcionan las organizaciones a sus trabajadores, además de lo estrictamente debido por su labor, con el fin de que se obtenga un beneficio ligado de algún modo con su trabajo. Las prestaciones contribuyen al incremento del salario nominal.

Los programas empresariales de servicios y prestaciones, contienen tres grandes objetivos:

- Disminución de la movilidad en el trabajo de la producción,
- Aumento en la moral,
- Mejoras en la seguridad económica.

Entre las características de los servicios y prestaciones se encuentran:

- a) Son beneficios marginales, es decir adicionales al salario nominal.
- b) Son una ventaja y un valor básico para el trabajador.
- c) Son distintivamente suplementarios a los salarios nominales, otorgadas a todos los trabajadores por el sólo hecho de pertenecer a la organización.
- d) Están apoyadas o financiadas, en parte o totalmente, por el patrón.
- e) Otorgan un tipo de ayuda que un trabajador, por su propia cuenta y como individuo aislado, no podría o le sería difícil conseguir así.

Las prestaciones desde el punto de vista de la obligación moral y social que encierran o deben de contener, se adaptan y proporcionan de acuerdo a la capacidad economía de la organización y con base en las necesidades de los trabajadores de cada lugar y de cada tiempo.

### *Clasificación de las prestaciones*

Entre las muy variadas clasificaciones que se han hecho sobre las prestaciones se encuentra, con mayor frecuencia, la que los agrupa en estas categorías:

- a) En dinero
- b) En especie
- c) En facilidades, actividades o servicios.

No debería de considerarse como prestaciones, servicios o beneficios a aquellos que la Ley establece de manera impositiva: reparto de utilidades, vacaciones, gratificaciones, etc., pues es derecho de trabajador y forman parte de su salario.

Los beneficios que las leyes establecen en forma adicional al salario nominal, originan la siguiente clasificación:

#### *I. Prestaciones que otorgan las leyes:*

- a) Ley Federal de Trabajo
- b) Ley del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS)
- c) Ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores al Servicio del Estado (ISSSTE)
- d) Reglamento de Trabajo de Empleados de Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares.

## *II. Prestaciones que otorgan las organizaciones:*

- a) Financieras directas
- b) Financieras indirectas

Las prestaciones que otorgan algunas organizaciones en forma adicional a las establecidas por la Ley, son múltiples y variadas. Su amplitud varía de acuerdo a la razón de ser de la organización, dependiendo de sus políticas, programas y obligaciones contractuales.

### *Prestaciones que otorga la Ley Federal de Trabajo*

- a) Jornada de trabajo.
- b) Descanso de media hora durante la jornada de trabajo.
- c) Pago de horas extras.
- d) Pago de la prolongación del tiempo extraordinario.
- e) Un día de descanso a la semana.
- f) Ocho días de descanso obligatorio al año.
- g) Vacaciones.
- h) Aguinaldo.
- i) Indemnización.
- j) Participación de utilidades.
- k) Becas.
- l) Capacitación y adiestramiento.
- m) Medicina profiláctica.
- n) Fomento de actividades culturales y deportivas.
- o) Habitaciones.
- p) Prima de antigüedad.
- q) Protección especial a trabajadoras en los períodos pre y post natal.
- r) Protección especial a los trabajadores menores de edad.
- s) Servicio médico en la empresa.

### *Prestaciones que otorgan las organizaciones*

De manera general las prestaciones y servicios que con mayor frecuencia se localizan en las organizaciones, son las siguientes:

- a) Préstamos personales
- b) Anticipos de sueldos
- c) Anticipos de gratificación
- d) Caja de ahorro
- e) Ayuda para el transporte
- f) Compensación por salario insuficiente

- g) Pago de becas
- h) Pago de colegiaturas para hijos de empleados
- i) Más de 15 días de vacaciones pagadas
- j) Liquidaciones por retiros voluntarios
- k) Premios por razones diversas: concursos, sugerencias, antigüedad, etc.
- l) Dote matrimonial
- m) Ayuda por nacimiento de un hijo
- n) Gratificaciones
- o) Pensiones
- p) Seguros de vida
- q) Seguro de hospitalización y Gastos Médicos
- r) Pago de salario completo en caso de incapacidad por enfermedad no profesional
- s) Compensación de salario por cambio de localidad.

#### *Prestaciones indirectas financieras*

Se proporcionan al empleado bajo formas diversas, ya sea financiándolas totalmente o solo en parte, pero el trabajador no recibe dinero en efectivo, ni son conmutables por su equivalente en efectivo:

- a) Tiendas
- b) Despensas
- c) Disfrute de vacaciones en casos especiales. Ajuste de días de trabajo ("puentes")
- d) Servicio de comedor
- e) Concursos diversos: higiene y seguridad, puntualidad, etc.
- f) Descuento en compra de artículos de la empresa
- g) Ayuda para deportes
- h) Servicio de transporte
- i) Consejería de personal
- j) Actividades culturales diversa: conciertos, visitas, a museos.
- k) Actividades sociales diversas: encuentros deportivos, cines, clubes, posadas, fiestas infantiles, etc.
- l) Facilidades de ahorro para el estudio
- m) Compra de bienes por medio de la empresa
- n) Obtención de acciones de la compañía
- o) Pago completo de la cuota del IMSS
- p) Permisos con goce de sueldo
- q) Afianzamiento del personal
- r) Seguro de automóvil
- s) Disponibilidad del vehículo de la organización.

## DE LA SEGURIDAD E HIGIENE

### A) SEGURIDAD E HIGIENE EN EL TRABAJO

Se entiende como seguridad al conjunto de conocimientos técnicos y su aplicación para la reducción control y eliminación de accidentes de trabajo.

Higiene es el conjunto de conocimientos, técnicas dedicadas a reconocer, evaluar y controlar aquellos factores del ambiente, psicológicos o tensiones, que provienen del trabajo y que pueden causar enfermedades o deteriorar la salud.

Los programas de salud y seguridad para los trabajadores tienen diversos objetivos organizacionales, entre los más importantes se encuentran:

1. Productividad del trabajador,
2. Moral y compromiso,
3. Unidad organizacional,
4. Eficacia general de la organización y los empleados.

#### *Organismos dedicados al estudio de la higiene industrial*

En una empresa:

- a) Departamento de seguridad e. higiene
- b) Comisiones mixtas de higiene

En el país:

- a) Secretaría de Salubridad y Asistencia
- b) Secretaría de Trabajo y Previsión Social
- c) Instituto Mexicano del Seguro Social
- d) Asociación Mexicana del Seguro Social

La enfermedad es la alteración de la salud producida por un agente biológico o algún factor físico, químico o ambiental que actúa lentamente, pero no en forma continua o repetida.

La enfermedad profesional sobreviene por una causa repetida durante largo tiempo, como obligada consecuencia de la clase de trabajo que desempeña la persona, o del medio en que tiene que trabajar y que produce en el organismo una lesión o perturbación funcional, permanente o transitoria pudiendo ser originada por agentes químicos, físicos, biológicos, de energía o psicológicos.

La enfermedad de trabajo es todo estado patológico derivado de la acción conti-

nuada de una causa que tenga su origen o motivo en el trabajo o en el medio en que el trabajador se ve obligado a prestar sus servicios.

Los accidentes de trabajo son toda lesión orgánica o perturbación funcional, inmediata o posterior, o la muerte producida repentinamente en ejercicio, o con motivo de trabajo, cualesquiera que sean el lugar y el tiempo en que se preste. Quedan incluidos en esta definición los accidentes que se produzcan al trasladarse el trabajador directamente de su domicilio al lugar del trabajo y de éste a aquél.

Los riesgos de trabajo son los accidentes u enfermedades a que están expuestos los trabajadores en ejercicio o con motivo del trabajo.

### *Tipo de incapacidades*

- a) Incapacidad temporal
- b) Incapacidad parcial permanente
- c) Incapacidad total permanente
- d) La muerte.

Los trabajadores que sufran un riesgo de trabajo tendrá derecho a:

- I. Asistencia Médica;
- II. Rehabilitación;
- III. Hospitalización, cuando el caso lo requiera;
- IV. Medicamentos y material de curación;
- V. Los aparatos de prótesis y ortopedia de necesarios; y
- VI. La indemnización fijada en la Ley Federal de Trabajo.

Hay dos tipos de causas que conducen a los accidentes y son:

*Directas o próximas.*- Dependen del ambiente de trabajo donde se realizó el accidente y de condiciones biológicas intrínsecas del propio accidentado y son de dos formas:

- a) Condiciones inseguras: son los riesgos que hay en los materiales, maquinarias, edificios que rodean al individuo ya sea por defecto u omisión, o por la propia naturaleza de los mismos y que representan un peligro o accidente. Otros factores pueden ser el trabajo mismo, horarios de trabajo y fatiga, o el clima psicológico.
- b) Prácticas o actos inseguros: Son actos personales que en su ejecución exponen a las personas a sufrir un accidente.

*Indirectas o remotas.* Son totalmente ajenas a las condiciones biológicas intrínsecas del accidentado, aunque pueden estar subordinadas a no al medio en que se trabaja en forma normal.



## *Detección de riesgos*

Para eliminar las causas de los accidentes es necesario conocer los riesgos y para detectar los riesgos es necesario:

- a) Saber que condiciones o prácticas son inseguras y en que grado.- Conocer el tipo de material con que se trabaje, instalaciones, etc., así como la forma en que se efectúan determinadas operaciones o prácticas.
- b) Encontrar que condiciones inseguras hay o que prácticas inseguras se cometen.- Las inspecciones son un instrumento para encontrar las prácticas inseguras.
- c) Investigar y hacer un análisis especial de los accidentes que ocurren, su objetivo principal es descubrir las causas reales que originaron el caso.
- d) Corregir condiciones y prácticas inseguras que se encuentren. Es importante atender los siguientes puntos:
  - Realizar exámenes médicos de ingreso y periódicos, para colocar a las personas en los puntos adecuados a sus condiciones físicas y de salud.
  - Fomentar al máximo las buenas relaciones dentro y fuera del trabajo.
  - Difundir las normas de seguridad en la colectividad.
  - Obtener el apoyo general para los programas de seguridad.

## *Problemas de salud en los empleados:*

Algunos problemas de salud en los empleados dentro de la organizaciones más frecuentes son:

- Alcoholismo, adicción a drogas o uso de enervantes que causan el ausentismo
- Problemas de tensión laboral.
- Agotamiento, disminución total de los recursos físicos y mentales causados por el esfuerzo excesivo de alcanzar algunas metas laborales poco realistas.
- Enfermedades respiratorias ocupacionales causadas por algunos componentes del lugar de trabajo como asbesto, bióxido de carbono, plomo, solventes, etc.
- Problemas de salud por las terminales de vídeo y como evitarlos.
- Tabaquismo.
- Y actualmente el SIDA es otro de los problemas de salud en los empleados.

## *5. Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI)*

Como se hizo hincapié en el punto anterior la investigación se realizó en INEGI, cuyo organismo nace como respuesta a los requerimientos de información de una sociedad cada vez más compleja y en continuo proceso de transformación, el Gobierno de la República decidió la creación, el 25 de enero de 1983, del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, (INEGI).

Su objetivo básico es el fortalecer todas las labores de capacitación, procesamiento, presentación, divulgación de la información estadística y geográfica que genera el país, así como determinar la política, que, en materia de informática debe de seguir la Administración Pública Federal.

Dentro de dicha administración, el INEGI se ubica en el Poder Ejecutivo como órgano desconcentrado de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público de la cuál depende administrativamente, pero cuenta con autonomía para tomar decisiones de carácter técnico sobre las actividades de su competencia.

El INEGI tomó las atribuciones que le correspondían a la Coordinación General de los servicios Nacionales de Estadística, Geografía e Informática, la cual surgió en febrero de 1980. A su vez esta entidad sustituyó a la Coordinación General del Sistema Nacional de Información que se había constituido en marzo de 1977.

El marco legal que regula las funciones del INEGI en lo concerniente a los campos de la estadística, la geografía y la política informática lo integra la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, que establece las facultades que en dichas materias corresponden a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y el Reglamento Interior de ésta, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 24 de enero de 1989, que señala la naturaleza jurídica del Instituto y sus atribuciones en el ámbito de la información.

Dentro del marco jurídico que norma el funcionamiento del Instituto se debe de mencionar, a la Ley de Información Estadística y Geográfica y su Reglamento, publicadas en el Diario Oficial de la Federación el 30 de diciembre en 1980 y el 3 de noviembre de 1982, respectivamente. Estos ordenamientos fijan las características, modalidades y usos de la información en la materia, la utilización de la informática en la Administración Pública Federal, y dispone que en el INEGI ejercerá facultades otorgadas en estos campos a SHCP.

A la lista anterior, deben de agregarse las Reformas y Adiciones a la Ley de Información Estadística y Geografía, publicadas en el Diario Oficial de la Federación en 1983, con la finalidad de dotar al Instituto de una estructura más flexible y funcional, así como de mayores atribuciones para hacer frente a los requerimientos del desarrollo del país.

Con la finalidad de superar los desequilibrios y congestionamientos en los procesos de captación, procesamiento y difusión de información estadística y geografía, se constituyeron en el mes de septiembre y noviembre de 1983, como Direcciones Piloto la del Noroeste, con sede en la ciudad de Monterrey, N.L. y la del Noroeste, ubicada en Hermosillo, Son. , transfiriéndose actividades operativas del Instituto, buscando acrecentar la presencia del mismo en el ámbito nacional, mejorando la calidad y cobertura de sus servicios.

Constatados los logros obtenidos por éstas unidades el 29 de julio de 1985 se crean las Direcciones Regionales, estableciéndose para cada una de ellas una estructura orgánica conformada por la Dirección Regional, la subdirección Regional y los Departamentos de Estadística, Integración, Geografía, Política Informática y Administrativo.

El 30 de septiembre de 1987 es publicado en el Diario oficial de la Federación el acuerdo, donde se establece la ubicación geográfica y su correspondiente circunscripción para las Direcciones Regionales, señalando lo siguiente:

- 1) La Dirección Regional NORTE tendrá sede en la Ciudad de Durango, Dgo. , y su circunscripción comprende a los estados de Durango, Chihuahua y Zacatecas.
- 2) La Dirección Regional Occidente se ubicará en Guadalajara, Jal. , y su ámbito de responsabilidad son los Estados de Jalisco, Michoacán, Colima y Nayarit.
- 3) La Dirección Regional Noroeste se ubicará en Hermosillo, Son. , y su ámbito de responsabilidad son los Estados de Sonora, Baja California Sur, Baja California Norte y Sinaloa.
- 4) La Dirección Regional Sureste se asentará en la Ciudad de Mérida, Yuc. , coordinando los Estados de Yucatán, Campeche y Quintana Roo.
- 5) La Dirección Regional Noreste se asentará en la ciudad de Monterrey, N.L., coordinando los Estados de Nuevo León, Coahuila y Tamaulipas.
- 6) La Dirección Regional se localizará en Oaxaca, Oax. Cubriendo los Estados de Puebla, Hidalgo, Tlaxcala y Veracruz.

- 7) La Dirección Regional Oriente se localizará en Puebla, Pue. , cubriendo los Estados de Puebla, Hidalgo, Tlaxcala y Veracruz.
- 8) La Dirección regional Centro Norte tendrá como sede la ciudad de San Luis Potosí, cubriendo los Estados de Aguascalientes, Guanajuato, Querétaro y San Luis Potosí.
- 9) La Dirección Regional Centro Sur tendrá sede la Ciudad de Toluca, Estado de México, cuya circunscripción comprende a los Estados de México, Morelos y Guerrero.
- 10) La Dirección Regional Centro se localizará en la Ciudad de México, D.F., cubriendo la zona Metropolitana de la Ciudad de México, D.F.

En Junio de 1988 se modificó dicha estructura orgánica conformándose con la Dirección Regional, las subdirecciones regionales de Estadística, Divulgación, Geografía, Informática y Administrativa Regional, además de siete departamentos.

### *Principales objetivos de INEGI*

- El principal objetivo de INEGI es proporcionar el servicio público de información estadística y geográfica de manera eficiente, confiable y oportuna para satisfacer las necesidades de los distintos grupos de usuarios de los sectores público, social y privado.
- Definir la política en materia de Informática que deberá observar las entidades y dependencias de la Administración Pública Federal.
- Presentar y Difundir la información estadística y geográfica que se deriva de los Sistemas Nacionales de esas materias.

Además, para la mejor planeación del desarrollo de un país, es necesario contar con un sistema que suministre información suficiente, confiable y oportuna.

El INEGI es, por disposición legal, la entidad gubernamental responsable de diseñar y coordinar los Sistemas y Servicios Nacionales de Estadística y de Información Geográfica. (Ver figura 1)

### DIRECCIÓN REGIONAL CENTRO

#### *Objetivo:*

Desarrollar los sistemas de estadística y de información geográfica, así como proporcionar servicios en materia de Informática, a través de la Administración de recursos autorizados para la Dirección Regional, con la finalidad de apoyar los procesos de planeación y toma de decisiones de los sectores públicos, privado y social.



### *Funciones:*

- 1) Vigilar la operación, integración y difusión de los programas sectoriales, regionales y estatales relacionados con los Servicios Nacionales de Estadística, Geografía e Informática, en el ámbito territorial de la Dirección.
- 2) Planear, desarrollar, vigilar y realizar el levantamiento de censos, así como encuestas económicas y socio demográficas, en el ámbito territorial de la Dirección.
- 3) Programar y controlar las actividades de capacitación y procesamiento de la información estadística, geográfica y cartográfica de las Entidades Federativas que correspondan a su circunscripción.
- 4) Difundir y procurar la satisfacción de las demandas de los usuarios que requieran los servicios nacionales de estadística, y de información geográfica, así como en materia de informática; y prestar la asesoría que requieran en el ámbito territorial de la Dirección Regional.
- 5) Planear, organizar y dirigir los mecanismos, sistemas y procedimientos para la divulgación de las publicaciones generadas por el Instituto Nacional de Estadística, geografía e Informática.
- 6) Promover el desarrollo y fortalecimiento de los servicios estatales a que se refiere la Ley de Información Estadística y Geográfica.
- 7) Vigilar que los informantes cumplan con las disposiciones de la Ley de Información estadística y geográfica, resolviendo sobre la aplicación de sanciones en caso de incumplimiento.
- 8) Representar al INEGI ante las autoridades estatales y municipales que correspondan a su jurisdicción para la ejecución de los programas y convenios en que aquellas participen conjuntamente con el Instituto.
- 9) Dirigir las actividades administrativas de la Dirección Regional, procurando la eficiencia y eficacia en la utilización de los recursos autorizados. (Ver figura 2).

### **DEPARTAMENTO DE PERSONAL**

#### *Objetivo:*

Realizar todos los tramites necesarios de personal que requiere la Dirección Regional para llevar a cabo sus objetivos, así como para otorgar las prestaciones y servicios que corresponda a cada trabajador.

#### **FUNCIONES:**

- Reclutamiento, selección y contratación de personal.
- Generar constancias de nombramientos.
- Elaboración de nómina y pago de sueldos al personal.

# ORGANIGRAMA DE LA DIRECCION REGIONAL CENTRO

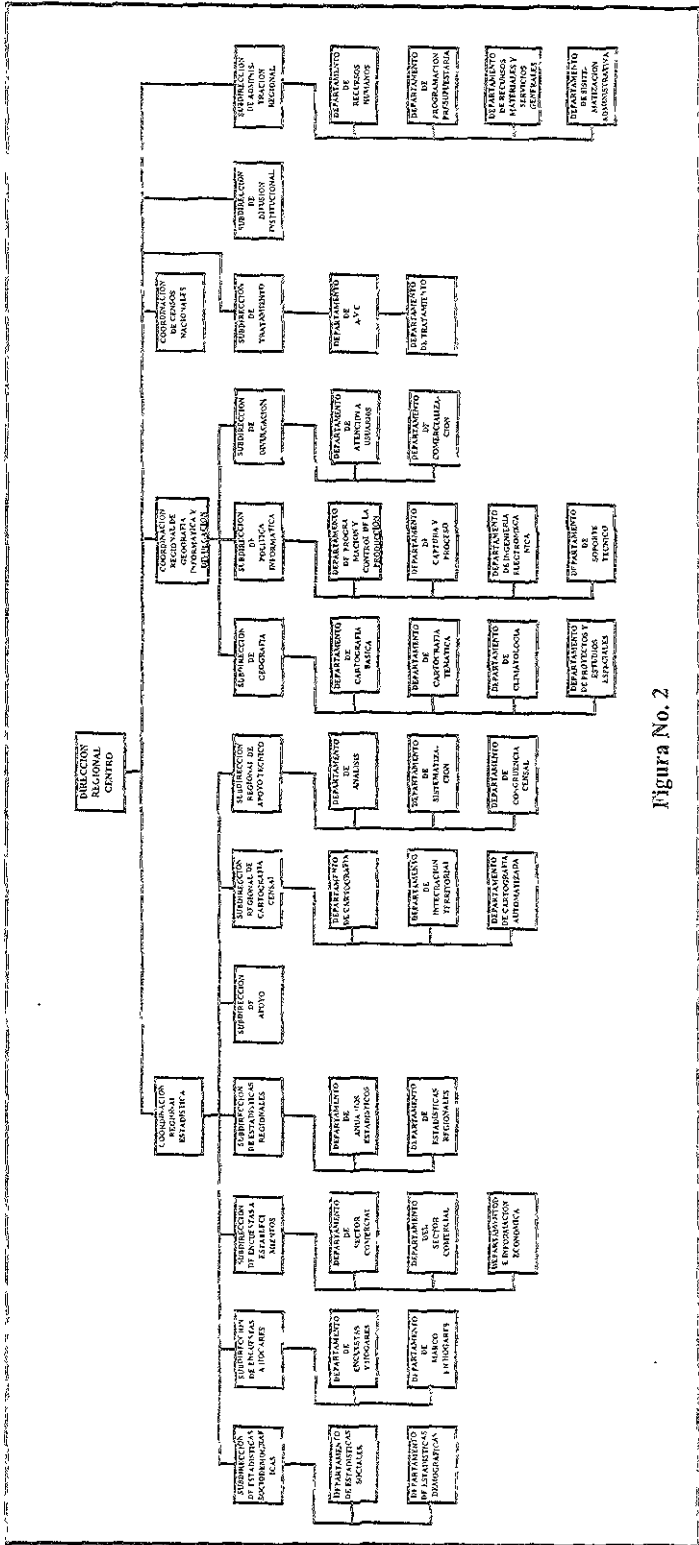


Figura No. 2

- Llevar a cabo el Registro del Personal Civil Federal.
- Realizar los trámites administrativos para el otorgamiento de los Servicios Médicos.
- Control de listas de asistencias.
- Elaboración de credenciales.
- Trámites y proporciones.
- Elaboración de renunciaciones.
- Pago bimestral al Sistema de Ahorro para el Retiro del trabajador a nivel Regional.
- Elaboración de Reportes Mensuales a Oficinas Centrales de Información General sobre suministración de recursos. ( Ver figura 3 )

## *AREA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN*

### *Funciones:*

1. Revisar documentación de puestos vacantes
  - a) Perfil de puestos
    - Cronograma de actividades
    - Manejo de convocatoria y publicación de la misma
  - b) Estructura temática
    - Guía de estudio
    - Bibliografía
    - Examen
2. Publicación de convocatoria
3. Revisar la documentación de los candidatos
4. Inscribir a los candidatos
5. Aplicar y calificar exámenes:
  - Técnicos (conocimientos teóricos)
  - Psicométricos
  - Entrevistas
6. Reporte de evaluación
  - Calificación del candidato
  - Resultado de exámenes psicométricos ( Ver figuras 4 y 5)



## ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL

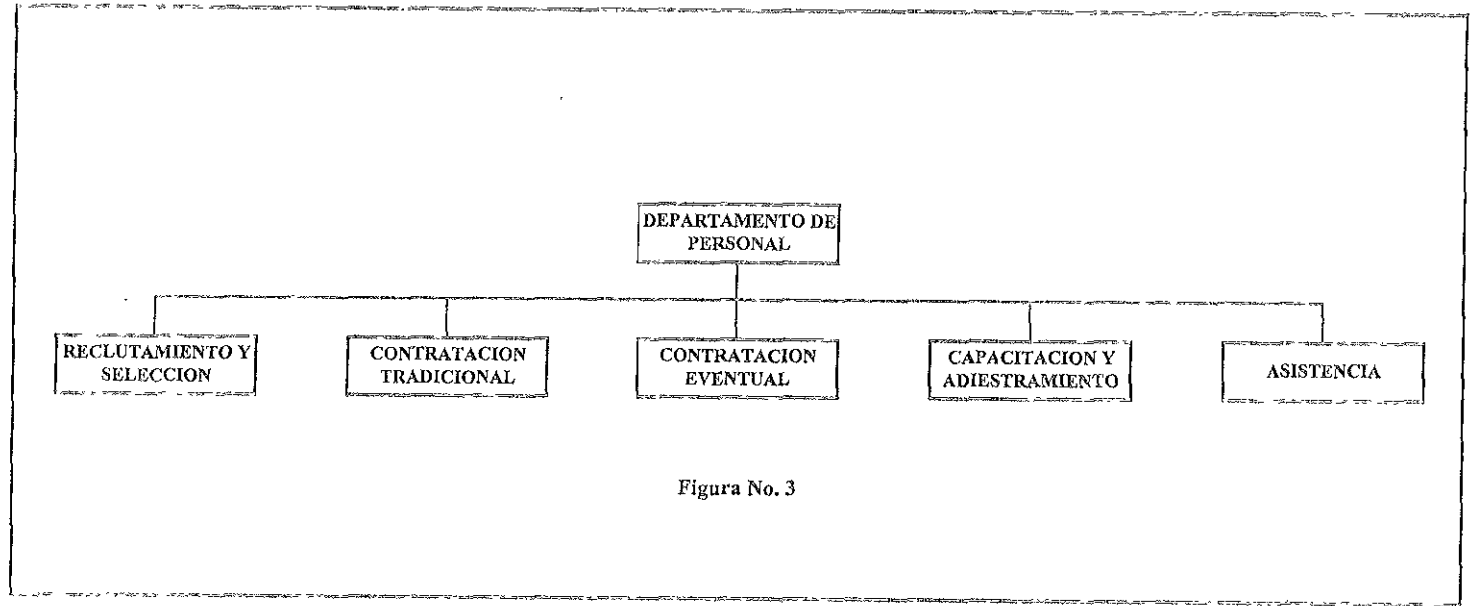


Figura No. 3

**DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DEL AREA DE CONTRATACION EVENTUAL**

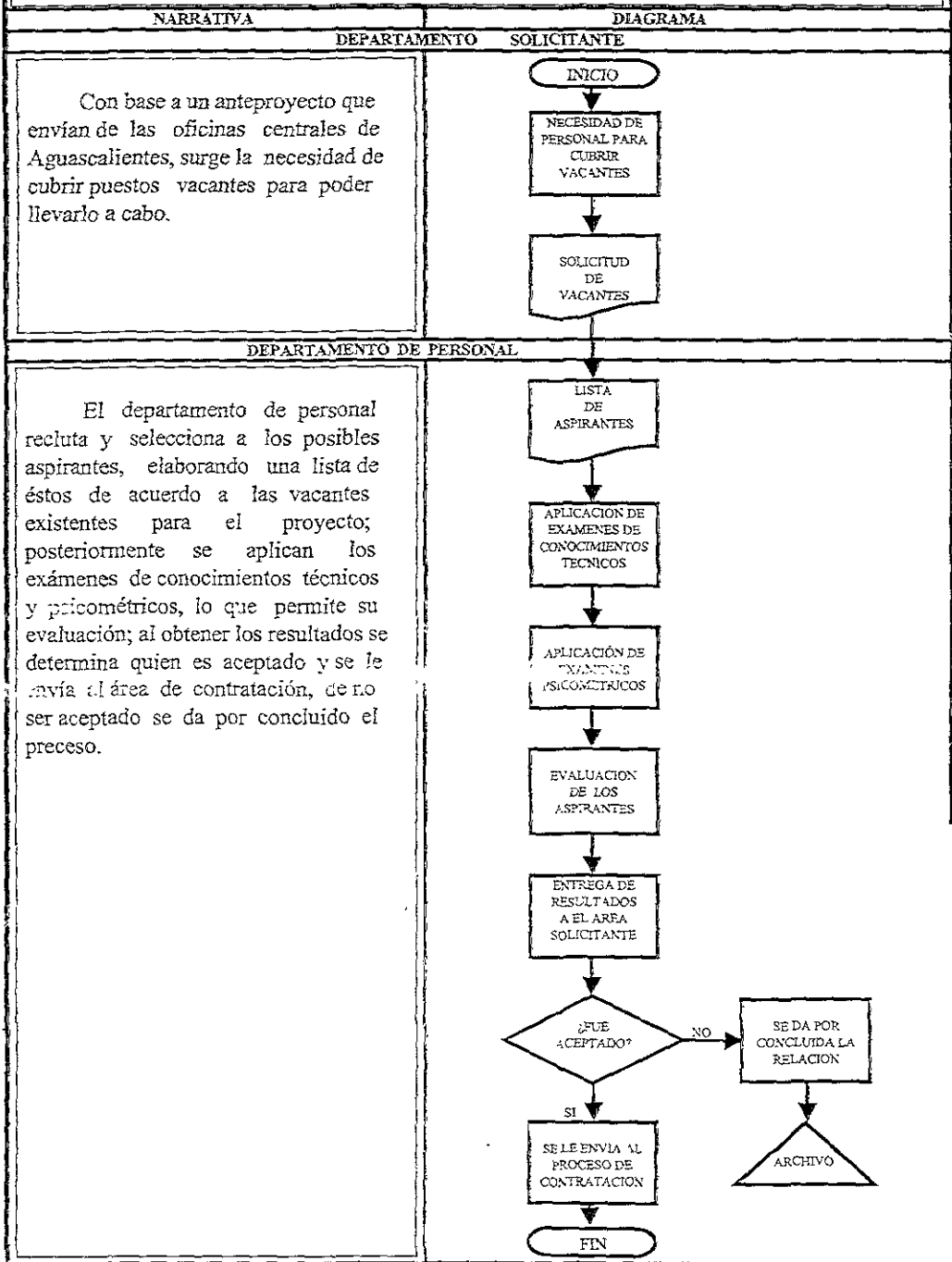


Figura No. 4

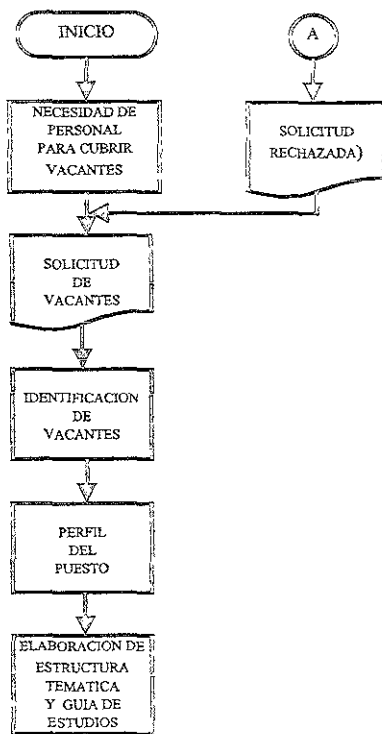
**DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DEL AREA DE CONTRATACION TRADICIONAL**

NARRATIVA

DIAGRAMA

DEPARTAMENTO SOLICITANTE

Con base a la necesidad de personal para cubrir las vacantes se elabora una solicitud con la identificación y el perfil del puesto, así como de la estructura temática y guía de estudios, la cual debe ser autorizada por el departamento de personal.



DEPARTAMENTO DE PERSONAL

El departamento de personal autoriza la solicitud; posteriormente elabora y verifica la convocatoria que debe ser autorizada por la Coordinación Administrativa en Aguascalientes; en caso de no ser así, será regresada al área solicitante para su corrección.

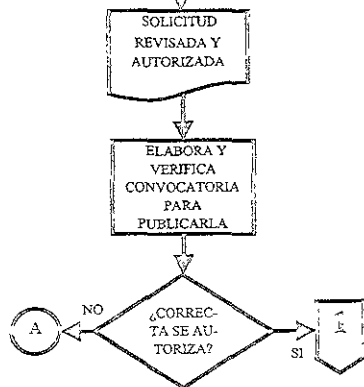


Figura No. 5

**DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DEL AREA DE CONTRATACION TRADICIONAL**

NARRATIVA

DIAGRAMA

**RECLUTAMIENTO Y SELECCION**

Después de ser autorizadas las plazas y emitida la convocatoria, se proporciona asesoría sobre el perfil del puesto y se realiza una preselección de candidatos a quienes se les proporciona una guía de estudios.

Posteriormente se aplican las evaluaciones, exámenes psicométricos y entrevistas técnicas para integrar reportes, expedientes y cuadros comparativos para determinar a los candidatos finalistas.

Al concluir esa fase, se procede a la elaboración de reportes de opinión de la entrevista técnica y se envían para su aplicación: al finalizar éstas se procede a integrar carpetas para la subcomisión de puestos de técnico operativo, quien integra los registros de los participantes y los envía al secretario técnico.

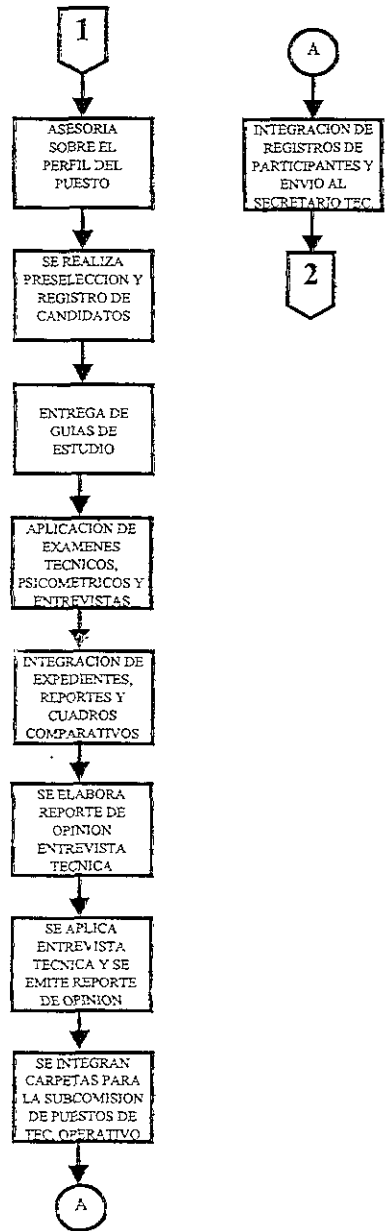


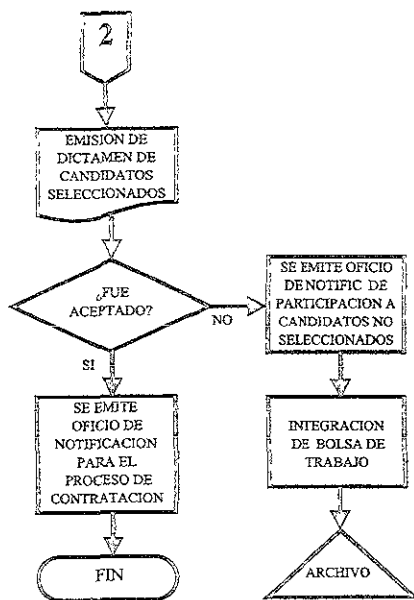
DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DEL AREA DE CONTRATACION TRADICIONAL

NARRATIVA

DIAGRAMA

RECLUTAMIENTO Y SELECCION

El secretario técnico recibe las carpetas de registro de participantes y emite un dictamen de los candidatos seleccionados y notifica para el proceso de contratación, y los candidatos no seleccionados son integrados a una bolsa de trabajo.



## *AREA DE CAPACITACIÓN*

### *Funciones:*

1. Análisis de sistema de diagnóstico de la capacitación orientado a la programación anual de acciones para capacitación del ejercicio (PIGFI) Programa Integral de la Capacitación, Formación e Investigación.
2. Coordinación de cursos de capacitación.
3. Seguimiento al personal que se capacitó.
4. Prestación de apoyo logístico para impartición de los cursos.
5. Apoyo para estudios superiores (Licenciatura, Maestría, Diplomados).
6. Trámite de pago a instructores de cursos de calidad. ( Ver figura 6 )

## *AREA DE CONTRATACIÓN TRADICIONAL*

### *Funciones:*

1. Recabar documentación del personal.
2. Enviar documentación a Aguascalientes
3. Elaborar expediente de personal
4. Revisión de nómina
5. Pago de sueldos al personal
6. Registro del personal Federal Civil
7. Realizar trámite administrativo para el otorgamiento de Servicio Médico
8. Elaboración de credenciales trámites y promociones
9. Elaboración de renuncia
10. Pago bimestral al sistema de ahorro para el retiro del trabajador a nivel regional.

En esta área existen dos tipos de contratación: Tradicional Base y Tradicional Confianza

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO DE CAPACITACION

NARRATIVA

DIAGRAMA

CAPACITACION

La necesidad de que el personal trabajé con mayor eficiencia lleva a la institución a elaborar cursos, programas y manuales de capacitación, los cuales son programados bimestralmente con base al presupuesto autorizado por la coordinación administrativa en Aguascalientes, quien los autoriza; de no ser aceptado se realizan las modificaciones necesarias para su autorización.

Una vez autorizado, se registran aspirantes y se asignan lugares; así como también se solicitan salas e instructores para impartir los cursos, de los cuales al concluir se realizan evaluaciones para saber si el curso cumplió con su objetivo y se da por concluido el proceso.

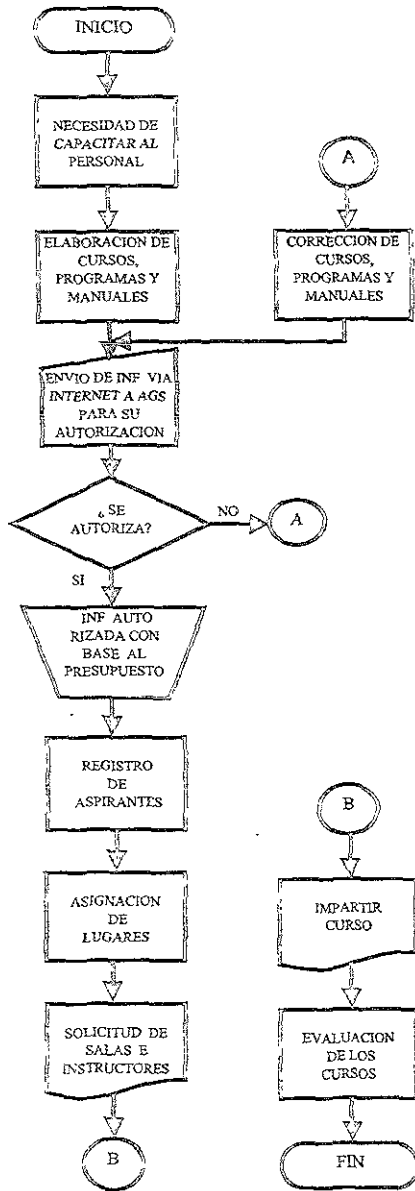


Figura. No. 6

Las plazas de este tipo de contrato son permanentes pues ya están presupuestadas.

### 3. AREA DE CONTRATACIÓN EVENTUAL

#### *Funciones:*

1. Recabar la documentación de personal seleccionado por área y programa.
2. Enviar documentación a Aguascalientes.
3. Elaboración de expedientes de personal.
4. Elaboración de credenciales.
5. Revisión de nómina.
6. Pago de sueldos al personal.
7. Elaboración de renuncia.
8. Pago bimestral al Sistema de Ahorro para el Retiro a nivel regional.
9. Realizar trámite administrativo para el otorgamiento de Servicio Médico.
10. Otorga y controla las prestaciones.

El número total de personal es variable ya que depende de programas o eventos por los cuales se trabaja o según las necesidades del Instituto. ( Ver figura 7 )

### AREA DE CONTROL ASISTENCIA

#### *Funciones:*

1. Control de:
  - a) asistencia
  - b) incapacidad
  - c) retardos
  - d) permisos
  - e) accidentes de trabajo
  - f) vacaciones. ( Ver figura 8 )



**DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO DE CONTRATACION  
TRADICIONAL Y EVENTUAL**

NARRATIVA

DIAGRAMA

DEPARTAMENTO SOLICITANTE

Las oficinas centrales del instituto en Aguascalientes elabora un anteproyecto, el cual es enviado a la S. H. y C. P. para ser revisada y autorizada de acuerdo al presupuesto.

Se liberan las plazas de acuerdo a los requerimientos del proyecto y de cada dirección regional, las cuales a su vez realizan todo el proceso de reclutamiento y selección del personal necesario, de donde se emiten los listados del personal que será contratado por cada dirección regional.

Durante el proceso de contratación se elaboran los expedientes del personal, así como las altas al I. S. S. S. T. E., el R.F.C., credenciales, etc.

Posteriormente se emiten las listas del personal contratado con el fin de elaborar la nómina y emitir los pagos.

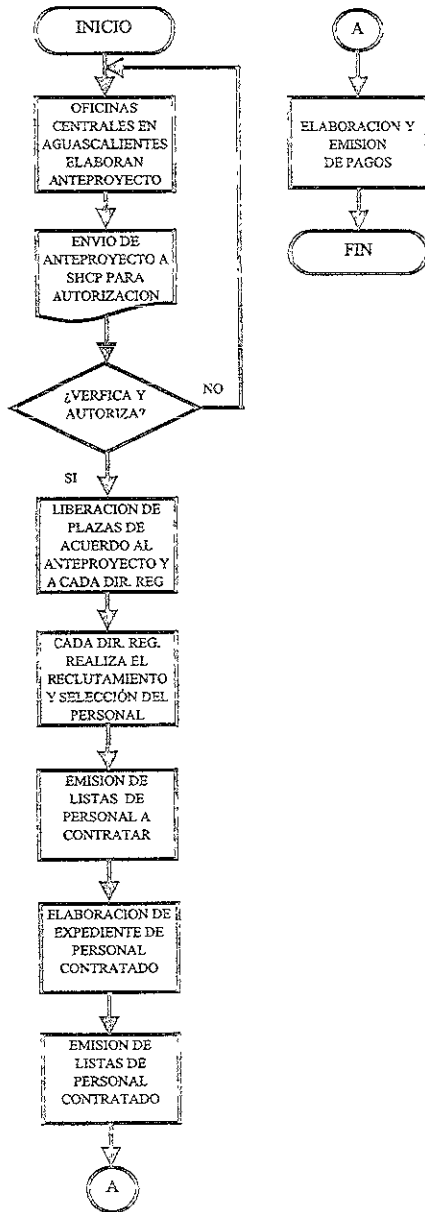


Figura No. 7

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO DE ASISTENCIA

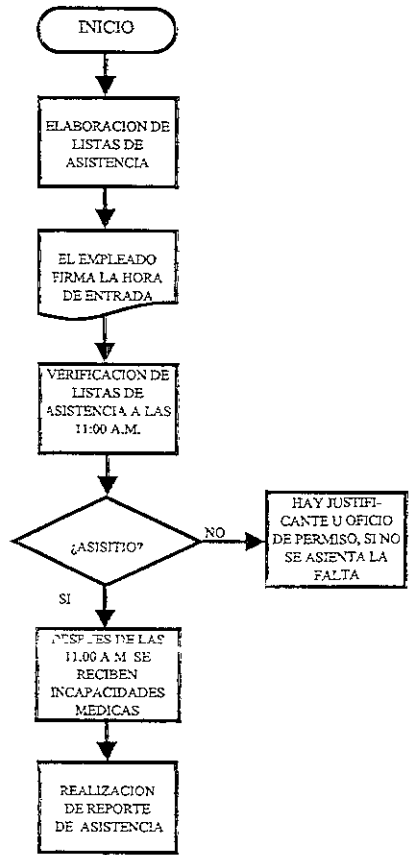
NARRATIVA

DIAGRAMA

Con base en la plantilla el personal se elabora la lista de asistencia de empleados donde asientan su firma y hora de entrada.

Se verifican las listas a las 11:00 a.m. y se pueden encontrar justificantes de inasistencia y oficios de permiso, de no ser así, se asienta la falta; y después de las 11:00 a.m. se reciben incapacidades médicas las cuales se pagarán a los 16 días.

ASISTENCIA



NOMINAS

Nómina recibí un reporte de asistencia cada cinco días para la elaboración quincenal de la nómina, la cual es enviada un vez que esta completa al banco para el depósito de los sueldos y salarios.

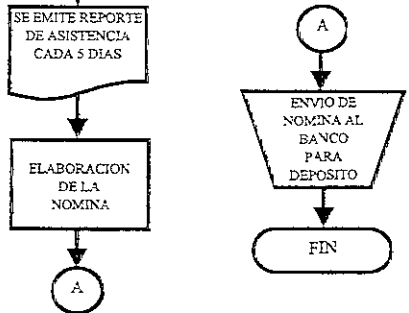


Figura No. 8

## 6. Formulación de hipótesis

Para realizar la investigación se necesita conocer las diferentes suposiciones que se presentan para así llegar a las conclusiones que se desean conocer.

La hipótesis se define como: una afirmación que esta sujeta a verificación o comprobación; o bien una suposición que se utiliza como base para una acción. Hipótesis es una proposición enunciada para responder tentativamente a un problema; proposición es un conjunto de palabras que expresa un sujeto y sus atributos gramaticales, relacionados entre sí por un verbo. Los tipos de hipótesis en que se clasifican son:

- a) *Hipótesis Nula*. Es la hipótesis que debe probarse , se establece con el propósito expreso de ser rechazada.
- b) *Hipótesis Alternativa*. Es aquella hipótesis que difiere de una hipótesis dada.

Si la hipótesis nula es rechazada decimos que la hipótesis es alternativa.

Los conceptos son convertibles en variables al considerarlos dentro de una serie de valores.

Las variables son condiciones o características que el investigador experimental manipula, controla y observa. Estas condiciones o características se pueden conceputar en diferentes formas. Para el propósito de la investigación es importante hacer una distribución analítica desde variables dependientes, variables independientes y variables de control.

La variable que el investigador desea explicar se considera como la variable dependiente. La variable que se espera que explique el cambio de la variable dependiente es referida como la variable independiente. Se supone que la variable independiente causará cambios en los valores de la variable dependiente, o sea la variable dependiente es el resultado esperado de las variables independientes.

La variable de control es la función de aquellas variables en que se trata de reducir el riesgo de atribuir los cambios en la variable dependiente.

Variable semidependientes es otra clasificación de variables y es una variable dependiente secundaria. Este tipo de variable se han encontrado en los proyectos de investigaciones en el área de contabilidad y administración.

Referente al área de personal y considerando su contenido se podrían considerar las siguientes alternativas:

- Si al personal se le contrata de acuerdo al perfil del puesto este se realizará de manera satisfactoria, en lo que compete a su unidad de trabajo y con ello su participación será total y acorde a las necesidades de la empresa.
- Si el entrenamiento esta acorde a las necesidades de personal y la empresa generará como consecuencia un mejor desempeño del personal y por ende una mayor factibilidad en el logro de los objetivos organizacionales.
- Si las asignaciones salariales se apegan a la naturaleza y a la trascendencia del trabajo que cada unidad contempla, habrá una mayor predisposición del personal al cumplimiento oportuno de sus obligaciones y por lo tanto una mayor contribución a la eficiencia organizacional.
- Si las relaciones laborales se apegan a los derechos y obligaciones de las partes, el clima laboral estará acorde a las exigencias organizacionales contribuyendo así a la consecución de sus metas.
- Si la función de higiene y seguridad se inclinan a las condiciones y/o medidas requeridas de las instalaciones de la organización se contrarestarán al máximo las enfermedades profesionales y los accidentes de trabajo que representan una merma en las operaciones de la empresa.

Reflexionando sobre lo anterior; la hipótesis a probar o disprobar en la presente investigación es: La manifestación adecuada de la administración de personal y lo que ello implica repercutirá en el buen funcionamiento de la organización de que se trate y con la conveniente participación de su personal en la consecución de sus objetivos.

De lo anterior se desprende:

Variable independiente.

La manifestación adecuada de la administración de personal y lo que ello implica...

Variable dependiente

...repercutirá en el buen funcionamiento de la organización de que se trate y con la conveniente participación de su personal en la consecución de sus objetivos.

## *7. Objetivos de la investigación*

Los objetivos describen las perspectivas de la investigación y especifican lo que se espera de los resultados de la misma.

La presente investigación enfocada al área de personal pretende alcanzar los objetivos que se enumeran a continuación y que desde luego son el marco de referencia de este trabajo.

- Aprobar o desaprobar la hipótesis que representa la razón fundamental de este trabajo así como el interés del grupo en cuanto a indagar la manera como se manifiesta la función de personal en el Instituto.
- Determinar a grandes rasgos si los deberes relacionados con la función de personal son los apropiados y que tanto se apegan a lo que compete a dicha área.
- Indagar si las funciones de reclutamiento y selección de personal son las convenientes para contratar al personal más acorde a sus necesidades.
- Conocer hasta donde la capacitación y adiestramiento que se imparte, esta acorde a las necesidades del personal, así como los requerimientos del Instituto.
- Indagar si las prestaciones e incentivos que el Instituto proporciona al personal representan un verdadero estímulo ya que no se debe olvidar que ello contribuye a una mejor actitud hacia el trabajo.
- Indagar si el personal del Instituto tiene conocimiento claro de sus derechos y obligaciones lo que contribuye a un mejor clima laboral y una mejor predisposición del trabajador hacia el Instituto.

- Conocer si las condiciones de higiene y seguridad están bien definidas para el personal lo que representa la preocupación del Instituto en cuanto a la integridad física y psicológica de sus trabajadores.
- Determinar que posibilidad ocupacional tiene el Licenciado en Administración para desenvolverse profesionalmente en el área de personal, si para tal fin se considera que en el plan de estudios de esta Licenciatura se contemplan para su formación algunas materias relacionadas con el elemento humano

## 8. Determinación de la muestra

Para determinar la muestra de la investigación se necesita conocer los términos más comunes entre las cuales destacan los siguientes conceptos:

*Universo.*- Es un grupo específico de objetos de los que se trata estudiar una característica particular.

*Población.*- Es la totalidad de valores posibles de una característica particular del universo, y se llama tamaño de la población al número de elementos que tienen una población, el número total de valores posibles que deben de tener la característica particular del universo que se estudia.

*Muestra.*- Es una parte de la población que se elige de acuerdo a una regla determinada y al número de elementos que forman parte de la muestra se le conoce como tamaño muestra.

El muestreo probabilístico o aleatorio consiste en seguir un procedimiento tal que al escoger un pequeño grupo de una población, se pueda tener un grado de probabilidad de que este efectivamente posea las características del universo o población que se está estudiando, los criterios para elegirla nos permiten determinar su representatividad, error y tamaño; por lo que la muestra de la presente investigación se obtuvo mediante el método de muestreo aleatorio simple.

Al seleccionar una muestra "n" en una población finita de "N" mediciones, si el muestreo se lleva a cabo de forma de que todas las muestras posibles de tamaño "n" tengan la misma probabilidad de ser seleccionadas, el muestreo se llama aleatorio simple y el resultado es una muestra aleatoria simple.

*Características:*

1. Todos los elementos tienen la misma probabilidad de ser escogidos.
2. La población deberá ser homogénea (en las variables que las integran).

La población "N" equivale a 700 personas que están laborando en el momento de investigación de campo.

Para obtener la muestra máxima, la población a favor (p) y la población en contra (q) deben de ser equivalentes a 1, por lo tanto la población a favor (p) equivale a 0.5 y nuestra población en contra (q) también equivale a 0.5.

La formula para población finita es para menos de 500 mil elementos es:

$$n = \frac{z^2 N p q}{e^2 (N-1) + z^2 pq}$$

donde:

- n = tamaño de la muestra
- z = coeficiente de confianza
- N = universo o población
- p = población a favor
- q = población en contra
- e = error de estimación

Si se considera un margen de error de estimación del 10%, con un coeficiente de confianza correspondiente al 1.96.

$$n = \frac{(1.96)^2 (700)(0.5)(0.5)}{(0.10)^2 (700 - 1) + (1.96)^2 (0.5)(0.5)}$$
$$n = \frac{672.28}{6.99 + 0.9604} = \frac{672.28}{6.713196} = 100.14306$$

Para efecto de la determinación de la muestra y obtener un mayor grado de confiabilidad en el resultado, el margen de error de estimación a manejar es del 7%, con un coeficiente de confianza correspondiente al 1.96, establecido en las tablas estadísticas.



$$n = \frac{(1.96)^2 (700)(0.5)(0.5)}{(0.10)^2 (700 - 1) + (1.96)^2 (0.5)(0.5)}$$

$$n = \frac{672.28}{3.4251 + 0.9604} = \frac{672.28}{4.3855} = 153.29608$$

Para la realización de la investigación se aplicaran 10 cuestionarios para la prueba piloto con el fin de conocer la facilidad en que puede ser contestado el cuestionario. Para el cuestionario definitivo se aplicaran 157 cuestionarios.

## 9. *Diseño de la investigación*

El diseño de la investigación es el plan que se usa como una guía para recopilar y analizar los datos.

Con el propósito de lograr los objetivos deseados, destacando dentro de los mismos el aprobar o disprobar la hipótesis planteada anteriormente; se presenta a continuación la secuencia de los siguientes estudios:

### PROGRAMACIÓN

Uno de los elementos más importantes de controlar, es el tiempo de la realización de actividades, tanto en cuanto al tiempo de cada una de ellas implica, como también en la relación que deben de guardar entre sí en cada momento, cuando ellas ocurren al mismo fin.

#### *a) Lo que ha de hacerse*

1. Definir el tema para la realización del seminario de investigación, estableciendo sus objetivos, razón de ser de éste.
2. Determinar los métodos e instrumentos que se utilizaran en la presente investigación.
3. Averiguar los posibles lugares en donde se va a realizar la investigación de campo, seleccionando la opción más adecuada para llevar a cabo ésta.
4. Investigar las funciones del área de personal de la organización en la que se llevará a cabo el seminario de investigación.
5. Formular una hipótesis que posteriormente ha de ser aceptada o rechazada de acuerdo a los resultados que se desprenderán de la investigación.
6. Fundamentar la investigación de campo con información adquirida durante el transcurso de la Licenciatura.

$$n = \frac{(1.96)^2 (700)(0.5)(0.5)}{(0.10)^2 (700 - 1) + (1.96)^2 (0.5)(0.5)}$$

$$n = \frac{672.28}{3.4251 + 0.9604} = \frac{672.28}{4.3855} = 153.29608$$

Para la realización de la investigación se aplicaran 10 cuestionarios para la prueba piloto con el fin de conocer la facilidad en que puede ser contestado el cuestionario. Para el cuestionario definitivo se aplicaran 157 cuestionarios.

7. Determinar una muestra para realizar una serie de cuestionarios que se aplicarán y respaldarán la comprobación de la hipótesis.

8. Analizar la información obtenida en campo por medio de un programa estadístico, del cual se deducirán los resultados y conclusiones.

#### *b) Cómo hacerlo*

1. La elección del tema se realizó mediante una lluvia de ideas que proporcionó cada integrante del equipo de acuerdo a sus intereses y posibilidades, estableciendo así los objetivos en común.
2. Los instrumentos que se utilizarán son entrevistas con los diferentes dueños o responsables de las organizaciones, así como de las áreas funcionales; para lo cual se aplicaran una serie de cuestionarios; además de auxiliarse de la observación.
3. El INEGI permitió la realización de la investigación de campo y se averiguará cuáles son las características de dicho instituto así como de su área de personal y por lo tanto se formulará una hipótesis en relación a ésta.
4. La recopilación de información que fundamentará la investigación de campo se obtendrá mediante la búsqueda de la información relacionada con el área de personal.
5. Se realizará un cuestionario piloto que se pondrá a prueba y se modificará según se requiera a fin de aplicarse los ejemplares que resulten en la muestra.
6. Se utilizará el programa estadístico SPSS en el cual se capturara la información que se obtenga en los cuestionarios aplicados y así se analizarán los resultados para aprobar o disprobar la hipótesis.

#### *c) Cuándo hacerlo*

La elaboración de éste trabajo se ha planeado para la duración de un semestre escolar el cuál da inicio la última semana de enero de 1999 y se culminará en junio del mismo año, para lo cual habrá funciones que se realizaran a la par. La determinación del tiempo se mostrará en la gráfica de Gantt.

Henry L. Gantt inventó, para este efecto, las cartas o gráficas que toman su nombre, y que consisten en representar cada actividad por una barra horizontal, la que, por su cruce con niveles o líneas verticales, indica en meses, semanas, días, etc., el momento de su iniciación y terminación, y su simultaneidad con las otras actividades relacionadas con ellas. Suele indicarse también a veces la persona, sección, etc., encargada de cada una de las actividades.

En la figura 9 se observará la gráfica de Gantt que se realizó para las actividades de la presente investigación.

# GRAFICA DE GANTT

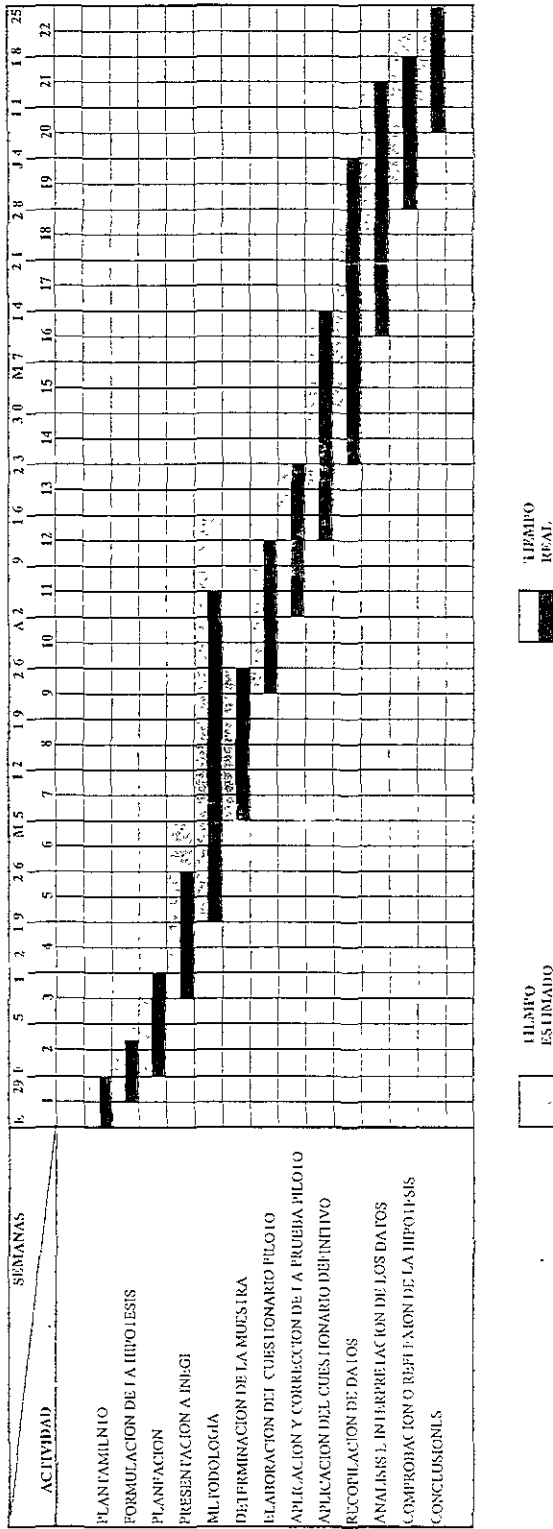


Figura No. 9

*d) Quién ha de hacerlo*

1. La búsqueda de la organización para la aplicación de la investigación de campo se realizó por parte de los tres integrantes del equipo, sin embargo la empresa que permitió dicha investigación fue INEGI, en la que laboró la integrante Alejandra Valle.
2. Las entrevistas ante el Instituto se realizaron con los tres integrantes, aunque cabe mencionar que para recabar cierta información la Srta. Alejandra Valle fue la persona que por trabajar en dicho lugar se le proporcionó la información con mayor facilidad, así como para la aplicación de los cuestionarios.
3. Mientras esto transcurría se requirió de recopilar información que fundamentara la investigación con relación a las funciones de personal y que se llevó a cabo por parte de los integrantes Juana de Arco Hernández y Gabriel Alaniz.
4. La formulación de la hipótesis, objetivos y muestra se elaboró por parte de los tres integrantes para así plasmar las ideas y objetivos afines a éstos.
5. La elaboración de un programa estadístico fue con la ayuda de una persona que conociera de éste tema, quien proporcionó los resultados y así se pudiera analizar e interpretar por los integrantes y así llegar a las conclusiones.

*e) Determinar que información se requiere.*

La información que nos ayudó a fundamentar la investigación fue la relacionada con:

1. Las características del INEGI, de la Dirección Regional Centro y su área de personal.
2. Las funciones de personal como el empleo, capacitación y adiestramiento, relaciones laborales, sueldos y salarios y seguridad e higiene.
3. La determinación de la muestra estadística.
4. La elaboración de un programa estadístico para la interpretación de los resultados.

## INSTRUMENTOS

Existen varias técnicas que se pueden utilizar para reunir los datos o la información que se desea conocer; en la práctica es posible utilizar cualquiera de ellas o combinarlas según se apliquen mejor a los propósitos de la investigación; para el propósito de estudio se consideraron como los instrumentos más adecuados los siguientes:

1. Entrevista dirigida
2. Cuestionario
3. Observación.

Estas técnicas se eligieron por las siguientes razones:

### *1. Entrevista dirigida*

Las entrevistas constituyen la técnica mas ampliamente utilizada, su uso es casi universal y una de las razones de su popularidad radica en su flexibilidad para aplicarse se siguió un guión que consistió en uniformar criterios a fin de explicar la razón fundamental de la presente investigación para lo cual se dirigió al Jefe del departamento de Personal al quien se le presentó un plan de trabajo a desarrollar e inmediatamente se canalizó con una de los encargados de área para empezar a trabajar.

Posteriormente se llevaron a cabo entrevistas con los encargados responsables de cada área de personal las cuáles proporcionaron la información necesaria para la investigación.

Es importante señalar que en todas las áreas no se tenía bien definido en que consistía su procedimiento de actividades ya que tenían que recurrir al documento escrito (manual de procedimientos), porque realmente no se acordaban de la secuencia de dichas actividades.

El área de contratación tradicional argumentó que toda la información solicitada era muy similar a la de contratación eventual.

Una vez recabada toda la información se realizó un cuestionario piloto, para esto se tuvo que volver a entrevistar con el Jefe del Departamento de personal para que evaluará y aprobara dicho cuestionario, al cual se le realizaron algunos cambios; él comentó por principio que estaba muy largo pero que por él no había inconveniente; sin embargo sugirió que para poder aplicarlo se debería solicitar la autorización del Subdirector Administrativo quien permitió la aplicación de los cuestionarios estableciendo a que personal se le aplicaría.

## 2. Cuestionarios

Un cuestionario, es una forma eficaz y rápida de obtener información de un gran número de personal; no es tan costoso. El cuestionario se utilizó como instrumento fundamental para la recopilación de la información, referente al área de personal y antes de su aplicación definitiva se experimentó con un cuestionario piloto con la finalidad de detectar fallas o anomalías y como resultado final se elaboró el cuestionario que se empleó a la muestra considerada y quedó integrado por los siguientes bloques:

### a) *Datos Generales*

Este bloque proporciona información sobre la persona entrevistada y son considerados como variables de control con los que se harán los cruces en el programa estadístico.

### b) *Del Empleo*

Su finalidad es indagar las principales etapas que se contemplan dentro de dicha función, cuáles de ellas son las más usuales y que efectos tienen tanto para el personal como para la institución; si se consideran o no dentro de las más adecuadas para atraer y contratar candidatos a las vacantes que se tengan en la institución.

### c) *Capacitación y adiestramiento*

Su finalidad es conocer si se imparten cursos de capacitación, en que se relacionan con su puesto, sus características y beneficios hacia el personal.

### d) *De las relaciones laborales*

Su finalidad es conocer si el personal que trabaja en el instituto conoce sus derechos, si el instituto atiende oportunamente sus solicitudes y como califican su ambiente laboral.

### e) *Salarios y prestaciones*

Su finalidad es conocer las características de su puesto y de su salario además de conocer las prestaciones que otorga el instituto y que son adicionales a las de la ley y determinar como son consideradas las remuneraciones.

### f) *Seguridad e higiene*

Su finalidad es conocer como son consideradas las disposiciones y condiciones de seguridad e higiene y las características de las instalaciones del instituto.

## 3. Observación

Se entiende como observación la acción y efecto de examinar con atención. La observación directa es especialmente útil en los trabajos que consiste principalmente una actividad física observable, por lo general se utilizan a la par de las entrevistas.



Las observaciones que se realizaron en la investigación, son de gran importancia, ya que antes de realizar los respectivos cuestionarios, se han observado ciertas deficiencias en el Instituto; entre las más relevantes se encuentran las siguientes:

- El personal que ingresó al Instituto de dos años a la fecha, en su mayoría son jóvenes que aún se encuentran estudiando por lo que el horario que se ofrece es muy cómodo para continuar con sus estudios; además la edad que predomina en dicho personal es de 18 a 30 años.
- La mayoría de los contratos laborales son por proyectos, los cuales por lo general tienen una duración de tres meses a un año y las prestaciones que proporciona el Instituto son mínimas y no son conocidas por el personal nuevo y cuando las conocen se consideran inconformes ante dichas prestaciones.
- Existe mucha inconformidad y malestar, debido a que el personal de base considera falsedad el que se maneje una convocatoria para que él personal ingrese al Instituto, ya que finalmente no se respeta el procedimiento y este tipo de sistema vinieron a quitar la oportunidad de que personal externo pueda concursar por la vacante, o bien, el personal pueda aspirar a una plaza mejor.

Se tuvo la oportunidad de observar una convocatoria y el procedimiento deja mucho que desear, por principio las personas que asisten a llenar una solicitud de empleo es mucha, el lugar es muy incomodo pues tienen que estar parados, tienen que llegar temprano para que poder alcanzar ficha y en muchas ocasiones es demasiado el tiempo que hay que esperar para las entrevistas y si se tiene suerte de que la plaza o puesto solicitado aún no este ya cubierto; esto es para el reclutamiento externo; y para el personal interno en algunas ocasiones no tiene que hacer antesala para la entrevista, debido a que tienen algún conocido dentro del departamento de personal, o preferentemente del sindicato, pues se dice que como trabajadores de ahí tienen preferencia. En su mayoría se dice que el personal reclutado no reúne los requisitos, pero en realidad los puestos ya están cubiertos por los conocidos del sindicato o de los jefes de departamento y subdirectores.

- La capacitación para los contratos de proyectos cortos en ocasiones no se da debido a que la estancia en el Instituto es a corto plazo, se considera que no es necesario que se les capacite, y por el contrario al personal de base constantemente se les proporciona capacitación y en ocasiones el trabajador no tiene interés para asistir a los cursos, por lo que se les obliga y muestran poca disposición.
- La mayoría de los cursos impartidos son principalmente de paquetería de computación y algunos extra como ortografía, contabilidad, relaciones humanas, etc., los cuales se programan a lo largo del año y por lo tanto todas las áreas

deben proporcionar gente para cubrir dichos cursos, debido a que los cursos ya están establecidos y presupuestados.

- Existen cursos que son de carácter de especialización, son cursos, que principalmente se utilizan en el departamento de Estadísticas, pues en su mayoría se imparten en Aguascalientes ya que es ahí la sede del Instituto y el personal se va con todos los gastos pagados.
- Dentro del Instituto se cuenta con una prestación de beca para poder realizar una especialización, diplomado, maestría o doctorado en cualquier Institución, pero en cuanto se va a solicitar informes se encuentra con la noticia que sólo es para el personal que ya tiene base y por lo menos con dos años de antigüedad para tener derecho a ella además de que hay que ver si hay presupuesto para otorgarla.
- En las funciones de contratación eventual y contratación tradicional existen diferencias porque mientras el área de contratación eventual tiene exceso de trabajo por el constante ingreso de personal así como salida del mismo, el área de contratación tradicional muchas veces esta sin hacer nada y no se observa intensión alguna por auxiliar a la otra área cabe mencionar que no sólo hay exceso de trabajo sino que el personal asignado a eventuales es muy poca por lo que en muchas ocasiones el personal se ve obligado a trabajar más tiempo e incluso a tener que ir los días sábados para salir adelante.
- Respecto al ambiente laboral que existe dentro del Instituto se observa gran malestar, debido a valor monetario que reciben por su trabajo esta por debajo de lo estipulado dentro de las prestaciones.
- Se observó también una mala planeación por parte del Instituto y del Sindicato, ya que habían planeado un retiro voluntario para todo el personal que así lo decidiera, y que aún sin haber cumplido el tiempo estipulado para el retiro, pues se les haría su retiro al 100%, pero fue demasiado el personal que decidió hacer su tramite, que el presupuesto no alcanzó para poder retirar a todo el personal que así lo había decidido, por lo que en último momento se dio una selección y sólo se le dio a los que realmente ya tenían que retirarse, esto causó gran malestar por parte del personal y fricciones tanto con el Instituto como con el Sindicato.
- Referente a las instalaciones y condiciones del lugar de trabajo, los lugares son muy pequeños para todo el personal que labora en cada área, se observa y escuchan quejas de los mismos empleados respecto a su lugar de trabajo porque dicen estar amontonados, además de que el mobiliario es viejo y se encuentra en mal estado y en algunas ocasiones el mobiliario ha causado lesiones en el personal.
- En el área de captura las instalaciones están bien en cuanto al mobiliario y equipo pero el aire acondicionado se encuentra en tan alto nivel para mante-

ner a temperatura el equipo, que en muchas ocasiones el personal se enferma de las vías respiratorias debido al exceso de frío.

- En cuanto a las condiciones de seguridad e higiene no son muy buenas, por ejemplo el sistema contra incendios cuando llegan a tener una revisión o pruebas, no funciona. El mantenimiento de las instalaciones sólo se proporciona cuando se considera necesario.
- En caso de temblor o siniestro no se cuenta con dispositivos para prevenir alguno de estos riesgos. Las personas encargadas para realizar los simulacros no tienen la preparación suficiente para estos, y cuando se llegan a realizar estos no los toman con la seriedad con la que se debería de tomar.
- Las personas que requieren de ciertos equipos o herramientas, no siempre cuentan con ellas.

### POSIBLES CONTINGENCIAS

Dentro de dicha investigación se analizó los posibles problemas o contratiempos que se podrían presentar, los cuales se mencionan a continuación:

- Primero se requiere de tomar en cuenta si el Instituto permitirá realizar la investigación en su área de personal, por lo que en caso de que no se permita, la opción para realizar la investigación será buscar otra organización.
- El siguiente problema es saber si el personal que labora en la Institución cooperará y proporcionará información con lo relacionado a su puesto, en caso de que no se proporcione la información requerida, una solución es conocer si se permite observar los manuales de organización y procedimientos para así conocer la información que se necesite.
- Si se rechaza el cuestionario piloto realizar las modificaciones pertinentes hasta lograr la aceptación total para su aplicación.
- Otro problema es conocer si se va a permitir aplicar los cuestionarios (piloto y definitivo) y a que personal se le aplicará, de acuerdo a la muestra que se obtenga.
- Además uno de los principales problemas es adaptar todas las actividades en un tiempo determinado, aunque si se llega a realizar alguna actividad fuera de tiempo o con más tiempo de lo establecido se tendrá que realizar con otra a la par.

Todos los inconvenientes expuestos se planeó solucionarlos explicando el proyecto de la investigación, a una persona que estuviera involucrada con la o las personas que aprobarían los permisos. Además para aclarar dudas que se presenten es conveniente tener contacto con personal cercano a los puestos de interés.

# CUESTIONARIO PILOTO

LA PRESENTE INVESTIGACIÓN ES PARA FINES ACADÉMICOS EXCLUSIVAMENTE, POR LO QUE ESTE CUESTIONARIO SIRVE PARA RECOPIRAR INFORMACIÓN REFERENTE A LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL E INTEGRARLA AL TRABAJO QUE ESTAMOS REALIZANDO, PARA ASÍ CUMPLIR CON UNO DE LOS REQUISITOS TERMINALES DEL PLAN DE ESTUDIOS DE LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN.

SU MANEJO SERÁ CONFIDENCIAL E IMPERSONAL POR LO QUE DE ANTEMANO AGRADECEREMOS SU HONESTA Y VALIOSA COLABORACIÓN.

GRACIAS.

**DATOS GENERALES:**

PUESTO QUE OCUPA ACTUALMENTE

ANTIGÜEDAD EN LA DEPENDENCIA

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

ULTIMO GRADO DE ESTUDIOS

TIPO DE CONTRATACIÓN

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

EDAD

SEXO

ESTADO CIVIL

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**1. DEL EMPLEO**

**1. COMO LLEGÓ AL INSTITUTO**

- POR RECOMENDACIÓN..... ( )
- SE PRESENTO VOLUNTARIAMENTE..... ( )
- LLEGO DE OTRA INSTITUCIÓN..... ( )
- LE AVISO ALGÚN CONOCIDO ..... ( )
- DE QUE OTRA FORMA SUPO DE LA VACANTE \_\_\_\_\_

**2. QUE PUNTOS CUBRIÓ EN SU SELECCIÓN**

- SOLICITUD DE EMPLEO..... ( )
- ENTREVISTA..... ( )
- EXAMEN DE CONOCIMIENTOS ..... ( )
- EXAMEN PSICOLÓGICO..... ( )
- ESTUDIO SOCIOECONÓMICO..... ( )
- EXAMEN MÉDICO..... ( )
- OTROS \_\_\_\_\_

**3. CUANDO SE CONTRATO POR PRIMERA VEZ FUE COMO**

- EVENTUAL ( )      TRADICIONAL BASE ( )      TRADICIONAL CONFIANZA ( )

**4. REFERENTE A SU CONTRATACIÓN EN LA INSTITUCIÓN**

- |  | SI  | NO  |
|--|-----|-----|
| LE DIERON UN CURSO DE INDUCCIÓN .....                  | ( ) | ( ) |
| LE FACILITARON LA DESCRIPCIÓN DE SU PUESTO. ....       | ( ) | ( ) |
| LE INFORMARON SOBRE SUS DERECHOS Y OBLIGACIONES . .... | ( ) | ( ) |
| DEFINIERON LOS OBJETIVOS DE SU PUESTO .....            | ( ) | ( ) |
| LE DIERON UNA VISIÓN CLARA DE LA INSTITUCIÓN ...       | ( ) | ( ) |

5. CONSIDERACIONES SOBRE EL EMPLEO

	MALO	REGULAR	BUENO	EXCELENTE
EL RECLUTAMIENTO DEL CANDIDATO ES.....	( )	( )	( )	( )
LA SELECCIÓN DE PERSONAL ES .....	( )	( )	( )	( )
EL TIPO DE CONTRATACIÓN ES .....	( )	( )	( )	( )
EL INGRESO DEL PERSONAL ES.....	( )	( )	( )	( )

II. CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO

6. CURSOS A LOS QUE HA ASISTIDO POR PARTE DE LA INSTITUCIÓN

NINGUNO.....	( )
DE 1 A 3 .....	( )
DE 4 A 8 .....	( )
DE 9 A 12 .....	( )
MAS DE 13 .....	( )

7. LOS CURSOS A LOS QUE HA ASISTIDO SE SE RELACIONAN CON

SU PUESTO.....	( )
LA ORGANIZACIÓN.....	( )
ASPECTO JURÍDICO .....	( )
LA PERSONALIDAD .....	( )
CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES .....	( )
CULTURA GENERAL .....	( )
OTROS .....	( )

8. REFERENTE AL DISEÑO DE LOS CURSOS

	MALO	REGULAR	BUENO	EXCELENTE
EL INSTRUCTOR ES.....	( )	( )	( )	( )
LOS OBJETIVOS DE LOS MISMOS SON.....	( )	( )	( )	( )
EL CONTENIDO PROGRAMÁTICO ES.....	( )	( )	( )	( )
LAS ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE SON.....	( )	( )	( )	( )
LOS PROPÓSITOS DEL INSTRUCTOR SON.....	( )	( )	( )	( )
TIEMPO DEL CURSO.....	( )	( )	( )	( )
LUGAR DONDE SE REALIZÓ EL CURSO.....	( )	( )	( )	( )

9. COMO SE BENEFICIO DE LOS CURSOS

EN NADA .....	( )
MUY POCO .....	( )
DE GRAN UTILIDAD.....	( )
FUNDAMENTALES PARA MI DESARROLLO.....	( )

10. LOS CURSOS

PODRÍAN SER MEJORES.....	( )
NO SE JUSTIFICAN.....	( )
EN POCO NOS AYUDAN.....	( )
SE APEGAN A LO QUE NECESITAMOS.....	( )

III. DE LAS RELACIONES LABORALES

11. CONOCE SUS DERECHOS

SI ( )

NO ( )

12. REFERENTE A SUS DERECHOS

SON RESPETADOS ( ) FRECUENTEMENTE SE VIOLAN ( ) LA INSTITUCIÓN NO LOS RESPETA ( )

13. LA INSTITUCIÓN ATIENDE OPORTUNAMENTE

	SI	NO
QUEJAS.....	( )	( )
LAS DUDAS.....	( )	( )
PAGO DE SALARIOS.....	( )	( )
PERMISOS.....	( )	( )
INCAPACIDADES.....	( )	( )
VACACIONES .....	( )	( )

14 REFERENTE AL AMBIENTE LABORAL

	MALO	BUENO	REGULAR	EXCELENTE
EL SISTEMA DE CONTRATACIÓN ES.....	( )	( )	( )	( )
LAS DESIGNACIONES DEL PERSONAL AL PUESTO SON.....	( )	( )	( )	( )
EL MANEJO DE ASCENSOS Y PROMOCIONES ES.....	( )	( )	( )	( )
EL SISTEMA DE PAGO ES.....	( )	( )	( )	( )
LAS RELACIONES CON EL JEFE.....	( )	( )	( )	( )
LAS RELACIONES HUMANAS SON.....	( )	( )	( )	( )
LAS RELACIONES CON EL SINDICATO SON.....	( )	( )	( )	( )
LAS LEYES QUE REGULAN LAS RELACIONES LABORALES SON.....	( )	( )	( )	( )

15 POR LO QUE CORRESPONDE A SU TRABAJO, SU JEFE

NO SABE NADA ( )	TIENE UNA IDEA ( )	LO CONOCE SUPERFICIALMENTE ( )	CONOCE EL PUESTO ( )
------------------	--------------------	--------------------------------	----------------------

IV. SALARIOS Y PRESTACIONES

16. REFERENTE AL PUESTO

	SI	NO
EXISTE DESCRIPCIÓN DEL PUESTO.....	( )	( )
CONOCE SU DESCRIPCIÓN.....	( )	( )
CONOCE SUS REQUERIMIENTOS.....	( )	( )
CONOCE OTROS PUESTOS SIMILARES AL SUYO.....	( )	( )
CONOCE SU VALUACIÓN.....	( )	( )
LOS QUE TIENEN EL MISMO PUESTO GANAN LO MISMO.....	( )	( )

17. REFERENTE AL SALARIO

	SI	NO
SE DETERMINA POR EL SISTEMA FEDERAL.....	( )	( )
LA INSTITUCIÓN REALIZA VALUACIÓN DE PUESTOS.....	( )	( )
IGNORÓ COMO FIJARON LOS SALARIOS.....	( )	( )

18. PRESTACIONES QUE OTORGA EL INSTITUTO Y QUE SON ADICIONALES A LA LEY

SOBRE SUELDO.....	( )	DÍAS ECONÓMICOS.....	( )
BONOS DE RENDIMIENTO.....	( )	GUARDERÍA.....	( )
TIEMPO EXTRA.....	( )	SEGURO DE GASTOS MÉDICOS.....	( )
SEGURO DE VIDA.....	( )	COMPENSACIÓN ADICIONAL AL AGUINALDO.....	( )
BECAS.....	( )	SERVICIO MÉDICO EN EL INSTITUTO.....	( )
CAJA DE AHORRO.....	( )	OTROS.....	
PRESTACIONES PERSONALES ...	( )		
AYUDA PARA TRANSPORTE.....	( )		
ACTIVIDADES SOCIALES.....	( )		
DIVERSAS.....	( )		

19. DE LAS REMUNERACIONES

	MALO	REGULAR	BUENO	EXCELENTE
LO QUE GANAS POR TU TRABAJO ES.....	( )	( )	( )	( )
TU TRABAJO CON RELACIÓN A OTRAS INSTITUCIONES ES.....	( )	( )	( )	( )
LA MANERA COMO SE REMUNERA EN EL INSTITUTO ES.....	( )	( )	( )	( )
EL SISTEMA PARA FIJAR PRESTACIONES ES.....	( )	( )	( )	( )

V. DE LA SEGURIDAD E HIGIENE EN EL TRABAJO

20. REFERENTE A LAS FACILIDADES DE LAS INSTALACIONES

	SI	NO
EXISTEN AVISOS Y SEÑALAMIENTOS PARA PREVEER CUALQUIER RIESGO DE TRABAJO.....	( )	( )
SE IMPARTEN CURSOS DE SEGURIDAD E HIGIENE.....	( )	( )
EXISTEN CONDICIONES INSEGURAS EN LAS INSTALACIONES.....	( )	( )
SE REALIZAN EXÁMENES MÉDICOS PERIÓDICOS.....	( )	( )
SE PROPORCIONA AL PERSONAL QUE LO REQUIERE EQUIPOS E INSTRUMENTOS DE SEGURIDAD.....	( )	( )
LOS DISPOSITIVOS DE SEGURIDAD SE REVISAN PERIÓDICAMENTE.....	( )	( )
SE REALIZAN SIMULACIONES PARA CONTRARRESTAR RIESGOS.....	( )	( )

21. COMO CONSIDERAS LOS SIGUIENTES PUNTOS

	MALO	REGULAR	BUENO	EXCELENTE
LAS CONDICIONES DE SEGURIDAD E HIGIENE SON.....	( )	( )	( )	( )
LAS DISPOSICIONES DE SEGURIDAD E HIGIENE SON.....	( )	( )	( )	( )

22. REFERENTE A LA FUNCIÓN DE PERSONAL CONSIDERA QUE

	MALO	REGULAR	BUENO	EXCELENTE
LA SELECCIÓN DE PERSONAL ES.....	( )	( )	( )	( )
LA INDUCCIÓN DE PERSONAL A LA INSTITUCIÓN ES.....	( )	( )	( )	( )
LA CONTRATACIÓN DE PERSONAL ES.....	( )	( )	( )	( )
LA CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO SON.....	( )	( )	( )	( )
LAS RELACIONES ENTRE SU PERSONAL SON.....	( )	( )	( )	( )
EL SALARIO Y PRESTACIONES SON.....	( )	( )	( )	( )
LAS CONDICIONES DE SEGURIDAD E HIGIENE SON.....	( )	( )	( )	( )

23. CUAL DE LA (S) SIGUIENTES CONDICIONES CONSIDERA QU SE HAN PRESENTADO EN SU AREA DE TRABAJO

BAJO RENDIMIENTO..... ( )	LAS COSAS NOS E DAN OPORTUNAMENTE..... ( )
APATÍA HACIA EL TRABAJO..... ( )	NO SE APROVECHA AL PERSONAL ADECUADAMENTE..... ( )
BAJA PRODUCTIVIDAD..... ( )	MUCHAS INCORPOMIDADES..... ( )
EVASION DE RESPONSABILIDADES..... ( )	PERDIDA DE TIEMPO..... ( )
POCA MOTIVACIÓN EN SU TRABAJO..... ( )	BAJA SUPERVISIÓN..... ( )
DUPLICIDAD DE DEBERES..... ( )	PERSONAS INCOMPETENTES..... ( )
MALA DISTRIBUCIÓN DEL TRABAJO..... ( )	FALTA DE LIDERAZGO..... ( )
EXCESO DE PERSONAL..... ( )	GASTOS INNECESARIOS..... ( )
POCA PARTICIPACIÓN..... ( )	
LA GENTE NO SE COMPROMETE..... ( )	

## PRUEBA PILOTO

Para efectos de la investigación se realizó un cuestionario piloto y una prueba piloto para así llegar a un cuestionario definitivo. A pesar de todas las precauciones que se realizan en la elaboración del cuestionario, es necesario revisarlo de manera individual como de manera total; así como el diseño y la secuencia de las preguntas.

Es importante que el cuestionario se examine antes de aplicarlo para asegurar su comprensión, se debe de tomar una muestra pequeña de la población en estudio y aplicarla para medir el grado de comprensión y posible modificación del cuestionario.

La prueba del cuestionario piloto se realizó a diez personas, con el fin de conocer la posibilidad de que ten fácil podía ser contestado el cuestionario y conocer si éste iba a ser aceptado por el subdirector administrativo.

Cuatro de los diez personas fueron el subdirector de tratamiento de la información y colaboradores cercanos a él opinaron al respecto que había preguntas que inducían a determinadas respuestas para lo cual se plantearon nuevamente las preguntas.

Esta prueba piloto se realizó en un lapso de una semana realizando las correcciones necesarias y así poder presentarlo al subdirector administrativo y así quedar el cuestionario definitivo.

Las preguntas que se modificaron fueron:

### I DEL EMPLEO

#### 1. COMO LLEGO AL INSTITUTO

- POR RECOMENDACIÓN ..... ( )
- SE PRESENTO VOLUNTARIAMENTE ..... ( )
- LLEGO POR OTRA INSTITUCION ..... ( )
- LE AVISO ALGUN CONOCIDO ..... ( )
- DE QUE OTRA FORMA SUPO DE LA VACANTE \_\_\_\_\_

Y su corrección fue:

#### 1. COMO OBTUVO SU EMPLEO:

- POR RECOMENDACIÓN ..... ( )
- POR INICIATIVA PROPIA ..... ( )
- LLEGO DE OTRA INSTITUCION ..... ( )
- LE AVISO ALGUN CONOCIDO ..... ( )
- DE QUE OTRA FORMA SUPO DE LA VACANTE \_\_\_\_\_



3. CUANDO SE CONTRATO POR PRIMERA VEZ FUE COMO:

EVENTUAL ( )      TRADICIONAL BASE( )      TRADICIONAL CONFIANZA( )

Esta pregunta se sugirió que se eliminara por la razón de que parece muy repetitiva por lo que se decidió suprimirla y el número de pregunta se recorrió.

4. REFERENTE A SU CONTRATACION EN LA INSTITUCION

	SI	NO
LE DIERON CURSO DE INDUCCION .....	( )	( )
LE FACILITARON DESCRIPCION DE SU PUESTO .....	( )	( )
LE INFORMARON SOBRE SUS DERECHOS Y OBLIGACIONES .....	( )	( )
LE DEFINIERON LOS OBJETIVOS DE SU PUESTO .....	( )	( )
LE DIERON UNA VISION CLARA DE LA INSTITUCION .....	( )	( )

Y su corrección fue:

3. REFERENTE A SU CONTRATACION EN LA INSTITUCION

	SI	NO
LE DIERON UN CURSO DE INDUCCION .....	( )	( )
LE DIERON UNA VISION CLARA DE LA INSTITUCION .....	( )	( )
LE INFORMARON SOBRE SUS DERECHOS Y OBLIGACIONES .....	( )	( )
LE FACILITARON LA DESCRIPCION DE SU PUESTO .....	( )	( )
LE DEFINIERON EL ALCANCE DE SU PUESTO .....	( )	( )

7. OPORTUNIDAD Y ADIESTRAMIENTO

9. COMO SE BENEFICIO DE LOS CURSOS

EN NADA ..... ( )  
MUY POCO..... ( )  
DE GRAN UTILIDAD..... ( )  
FUNDAMENTALES PARA MI DESARROLLO ..... ( )

Y su corrección fue:

8. QUE BENEFICIOS OBTUVO DE LOS CURSOS

NUNGUNA..... ( )  
MUY POCO..... ( )  
DE GRAN UTILIDAD..... ( )  
FUNDAMENTALES PARA MI DESARROLLO ..... ( )

Una vez realizadas las modificaciones, el cuestionario definitivo se presentó de la siguiente manera:

# CUESTIONARIO DEFINITIVO

LA PRESENTE INVESTIGACIÓN ES PARA FINES ACADÉMICOS EXCLUSIVAMENTE, POR LO QUE ESTE CUESTIONARIO SIRVE PARA RECOPIAR INFORMACIÓN REFERENTE A LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL E INTEGRARLA AL TRABAJO QUE ESTAMOS REALIZANDO, PARA ASÍ CUMPLIR CON UNO DE LOS REQUISITOS TERMINALES DEL PLAN DE ESTUDIOS DE LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN.

SU MANEJO SERÁ CONFIDENCIAL E IMPERSONAL POR LO QUE DE ANTEMANO AGRADECEREMOS SU HONESTA Y VALIOSA COLABORACIÓN.

GRACIAS.

## DATOS GENERALES:

PUESTO QUE OCUPA ACTUALMENTE

ANTIGÜEDAD EN LA DEPENDENCIA

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

ULTIMO GRADO DE ESTUDIOS

\_\_\_\_\_

EDAD

SEXO

ESTADO CIVIL

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## I. DEL EMPLEO

### 1. COMO OBTUVO EL EMPLEO EN EL INSTITUTO

POR RECOMENDACIÓN..... ( )  
POR INICIATIVA PROPIA..... ( )  
LLEGO DE OTRA INSTITUCIÓN..... ( )  
LE AVISO ALGÚN CONOCIDO..... ( )  
DE QUE OTRA FORMA SUPO  
DE LA VACANTE \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

### 2. QUE PUNTOS CUBRIÓ EN SU SELECCIÓN

SOLICITUD DE EMPLEO..... ( )  
ENTREVISTA..... ( )  
EXAMEN DE CONOCIMIENTOS  
TÉCNICOS..... ( )  
EXAMEN PSICOLÓGICO..... ( )  
ESTUDIO SOCIOECONÓMICO..... ( )  
EXAMEN MÉDICO..... ( )  
OTROS \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

### 3. REFERENTE A SU CONTRATACIÓN EN LA INSTITUCIÓN

	SI	NO
LE DIERON UN CURSO DE INDUCCIÓN .....	( )	( )
LE DIERON UNA VISIÓN CLARA DE LA INSTITUCIÓN.....	( )	( )
LE INFORMARON SOBRE SUS DERECHOS Y OBLIGACIONES .....	( )	( )
LE FACILITARON LA DESCRIPCIÓN DE SU PUESTO.....	( )	( )
LE DEFINIERON EL ALCANCE DE SU PUESTO.....	( )	( )

### 4. CONSIDERACIONES SOBRE EL MANEJO DE PERSONAL

	MALO	REGULAR	BUENO	EXCELENTE
EL RECLUTAMIENTO DEL CANDIDATO ES.....	( )	( )	( )	( )
LA SELECCIÓN DE PERSONAL ES .....	( )	( )	( )	( )
EL TIPO DE CONTRATACIÓN ES .....	( )	( )	( )	( )
EL INGRESO DEL PERSONAL A LA INSTITUCIÓN ES.....	( )	( )	( )	( )

## II. CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO

### 5. CURSOS A LOS QUE HA ASISTIDO POR PARTE DE LA INSTITUCIÓN

NINGUNO.....	( )
DE 1 A 3 .....	( )
DE 4 A 8 .....	( )
DE 9 A 12 .....	( )
MAS DE 13 .....	( )

### 6. LOS CURSOS A LOS QUE HA ASISTIDO SE RELACIONAN CON

SU PUESTO.....	( )
LA ORGANIZACIÓN.....	( )
ASPECTO JURÍDICO .....	( )
LA PERSONALIDAD .....	( )
CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES .....	( )
CULTURA GENERAL.....	( )
OTROS .....	( )

### 7. REFERENTE AL DISEÑO DE LOS CURSOS

	MALO	REGULAR	BUENO	EXCELENTE
EL INSTRUCTOR ES.....	( )	( )	( )	( )
LOS OBJETIVOS DE LOS MISMOS SON .....	( )	( )	( )	( )
SU CONTENIDO PROGRAMATICO ES .....	( )	( )	( )	( )
LAS ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE SON.....	( )	( )	( )	( )
LOS PROPÓSITOS DEL INTRUCTOR SON. ....	( )	( )	( )	( )
DURACIÓN DEL CURSO.....	( )	( )	( )	( )
LUGAR DONDE SE REALIZÓ EL CURSO. ....	( )	( )	( )	( )

### 8. QUE BENEFICIO OBTUVO DE LOS CURSOS

NINGUNO.....	( )
MUY POCO.....	( )
DE GRAN UTILIDAD.....	( )
FUNDAMENTALES PARA MI DESARROLLO.....	( )

### 9. LOS CURSOS

PODRÍAN SER MEJORES.....	( )
NO SE JUSTIFICAN.....	( )
EN POCO NOS AYUDAN.....	( )
SE APEGAN A LO QUE NECESITAMOS.....	( )

III. DE LAS RELACIONES LABORALES

10. CONOCE SUS DERECHOS

SI ( )

NO ( )

11. REFERENTE A SUS DERECHOS

SON RESPETADOS ( )

FRECUENTEMENTE  
SE VIOLAN ( )

LA INSTITUCIÓN  
NO LOS RESPETA ( )

12. LA INSTITUCIÓN ATIENDE OPORTUNAMENTE

	SI	NO
QUEJAS.....	( )	( )
DUDAS.....	( )	( )
PAGO DE SALARIOS.....	( )	( )
PERMISOS.....	( )	( )
INCAPACIDADES.....	( )	( )
VACACIONES.....	( )	( )

13. REFERENTE AL ASPECTO LABORAL

	MALO	BUENO	REGULAR	EXCELENTE
EL SISTEMA DE CONTRATACIÓN ES.....	( )	( )	( )	( )
LAS DESIGNACIONES DEL PERSONAL AL PUESTO SON.....	( )	( )	( )	( )
EL MANEJO DE ASCENSOS Y PROMOCIONES ES.....	( )	( )	( )	( )
EL SISTEMA DE PAGO ES.....	( )	( )	( )	( )
LAS RELACIONES CON EL JEFE.....	( )	( )	( )	( )
LAS RELACIONES HUMANAS SON.....	( )	( )	( )	( )
LAS RELACIONES CON EL SINDICATO SON.....	( )	( )	( )	( )
LA LEY QUE REGULAN LAS RELACIONES LABORALES SON.....	( )	( )	( )	( )

14. POR LO QUE CORRESPONDE A SU AREA DE TRABAJO, SU JEFE

NO SABE NADA ( )    TIENE                      LO CONOCE                      CONOCE  
   UNA IDEA ( )    SUPERFICIALMENTE ( )    EL PUESTO ( )

IV. SALARIOS Y PRESTACIONES

15. REFERENTE AL PUESTO

	SI	NO
EXISTE DESCRIPCIÓN DEL PUESTO.....	( )	( )
CONOCE SU DESCRIPCIÓN.....	( )	( )
CONOCE SUS REQUERIMIENTOS.....	( )	( )
CONOCE OTROS PUESTOS SIMILARES AL SUYO.....	( )	( )
CONOCE SU VALUACIÓN.....	( )	( )
LOS QUE TIENEN EL MISMO PUESTO GANAN LO MISMO.....	( )	( )

16. REFERENTE AL SALARIO

	SI	NO
SE DETERMINA POR EL TABU- LADOR DEL SISTEMA FEDERAL.....	( )	( )
LA INSTITUCIÓN REALIZA VALUACIÓN DE PUESTOS.....	( )	( )
IGNORÓ COMO FIJARON LOS SALARIOS.....	( )	( )

17. PRESTACIONES QUE OTORGA EL INSTITUTO Y QUE SON ADICIONALES A LA LEY

SOBRE SUELDO.....( )	DIVERSAS..... ( )
BONOS DE RENDIMIENTO..... ( )	DÍAS ECONÓMICOS..... ( )
TIEMPO EXTRA..... ( )	GUARDERÍA..... ( )
SEGURO DE VIDA..... ( )	SEGURO DE GASTOS MÉDICOS..... ( )
BECAS..... ( )	COMPENSACIÓN ADICIONAL
CAJA DE AHORRO..... ( )	AL AGUINALDO..... ( )
PRESTACIONES PERSONALES..... ( )	SERVICIO MÉDICO EN EL INSTITUTO..... ( )
AYUDA PARA TRANSPORTE..... ( )	OTROS..... ( )
ACTIVIDADES SOCIALES..... ( )	

18. DE LAS REMUNERACIONES

	MALO	REGULAR	BUENO	EXCELENTE
LO QUE GANAS POR TU TRABAJO ES.....	( )	( )	( )	( )
TU TRABAJO CON RELACIÓN A OTRAS INSTITUCIONES ES.....	( )	( )	( )	( )
LA MANERA COMO SE REMUNERA EN EL INSTITUTO ES.....	( )	( )	( )	( )
EL SISTEMA PARA FIJAR PRESTACIONES ES....	( )	( )	( )	( )

V. DE LA SEGURIDAD E HIGIENE EN EL TRABAJO

19. REFERENTE A LAS FACILIDADES DE LAS INSTALACIONES

	SI	NO
EXISTEN AVISOS Y SEÑALAMIENTOS PARA PREVEER CUALQUIER RIESGO DE TRABAJO.....	( )	( )
SE IMPARTEN CURSOS DE SEGURIDAD E HIGIENE.....	( )	( )
EXISTEN CONDICIONES INSEGURAS EN LAS INSTALACIONES.....	( )	( )
SE REALIZAN EXÁMENES MÉDICOS PERIÓDICOS.....	( )	( )
SE PROPORCIONA AL PERSONAL QUE LO REQUIERE EQUIPOS E INSTRUMENTOS DE SEGURIDAD.....	( )	( )
LOS DISPOSITIVOS DE SEGURIDAD SE REVISAN PERIÓDICAMENTE.....	( )	( )
SE REALIZAN SIMULACIONES PARA CONTRARRESTAR RIESGOS.....	( )	( )

20. COMO CONSIDERAS LOS SIGUIENTES PUNTOS

	MALO	REGULAR	BUENO	EXCELENTE
LAS CONDICIONES DE SEGURIDAD E HIGIENE SON.....	( )	( )	( )	( )
LAS DISPOSICIONES DE SEGURIDAD E HIGIENE SON.....	( )	( )	( )	( )

21. REFERENTE A LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL CONSIDERA QUE

	MALO	REGULAR	BUENO	EXCELENTE
EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL ES.....	( )	( )	( )	( )
LA INDUCCIÓN DE PERSONAL A LA INSTITUCIÓN ES.....	( )	( )	( )	( )
LA CONTRATACIÓN DE PERSONAL ES.....	( )	( )	( )	( )
LA CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO SON.....	( )	( )	( )	( )
LAS RELACIONES ENTRE SU PERSONAL SON.....	( )	( )	( )	( )
EL SALARIO Y PRESTACIONES SON.....	( )	( )	( )	( )
LAS CONDICIONES DE SEGURIDAD E HIGIENE SON.....	( )	( )	( )	( )

22. CUAL DE LA (S) SIGUIENTES CONDICIONES CONSIDERA QU SE HAN PRESENTADO EN SU AREA DE TRABAJO

BAJO RENDIMIENTO.....	( )	LAS COSAS NOS E DAN OPORTUNAMENTE.....	( )
APATÍA HACIA EL TRABAJO.....	( )	NO SE APROVECHA AL PERSONAL ADECUADAMENTE.....	( )
BAJA PRODUCTIVIDAD.....	( )	MUCHAS INCONFORMIDADES.....	( )
EVASIÓN DE RESPONSABILIDADES....	( )	PERDIDA DE TIEMPO.....	( )
POCA MOTIVACIÓN EN SU TRABAJO..	( )	BAJA SUPERVISIÓN.....	( )
DUPLICIDAD DE DEBERES.....	( )	PERSONAS INCOMPETENTES.....	( )
MALA DISTRIBUCIÓN DEL TRABAJO..	( )	FALTA DE LIDERAZGO.....	( )
EXCESO DE PERSONAL.....	( )	GASTOS INNECESARIOS.....	( )
POCA PARTICIPACIÓN.....	( )		
LA GENTE NO SE COMPROMETE.....	( )		

## *10. Recopilación de la información*

Para la recopilación de la información, se utilizó el programa SPSS para Windows, que involucra un software referente al análisis de datos estadísticos en microcomputadoras y el cuál contempla a grandes rasgos las siguientes características:

- El SPSS para Windows es un programa fácil de usar, ya que ofrece un mayor número de herramientas analíticas disponibles.
- Es el primer productor importante de programas de análisis estadístico en ofrecer la versión en español de su producto para Windows.
- Provee funciones completas de edición y gestión de datos, mayores posibilidades estadísticas, gráficos de mayor impacto, funciones flexibles para generar informes y mejor conectividad con otras aplicaciones.
- Es muy fácil de prender y utilizar y ayudará a realizar análisis de datos en forma rápida y eficaz.
- Profundidad en el análisis estadístico, sencillez y lógica en el diseño del programa.
- Gráficas estadísticas integradas con edición directa.
- El SPSS aprovecha al máximo sus datos actuales, gracias a su capacidad para leer directamente una variedad de formatos de archivos tales como Excel y dBase.
- Facilita y agiliza el análisis de datos estadísticos, lo que significa un ahorro de tiempo y de dinero.

Con lo antes mencionado se genera como consecuencia los datos estadísticos correlacionadas con el cuestionario utilizado en la presente investigación, que se contemplaran en el anexo 1.

## *11. Conclusiones*

Tomando como referencia los datos obtenidos a través de la aplicación de las diferentes técnicas empleadas conforme a la metodología de la investigación científica y administrativa y que forma parte de este trabajo, se tienen las siguientes conclusiones.

A la primera conclusión a la que se ha llegado es que se afirma la hipótesis, ya que la adecuada manifestación de la administración de personal sí influye en el buen funcionamiento del Instituto y en el cumplimiento de sus objetivos.

Observando los resultados obtenidos en la investigación de campo, la función del empleo es calificada en un 65.6% como buena por los encuestados ya que las personas ingresadas al Instituto fueron avisadas en un 60.5% por algún conocido cubriendo la mayoría de las etapas del proceso de selección, aunque cabe considerar que el estudio socioeconómico no es relevante ya que sólo se aplicó al 17.8% y solo al 62.4% se le requirió el examen médico. Referente a la contratación el 73.4% tiene una visión clara del Instituto y menos del 59% conocimiento claro de sus derechos, obligaciones e información de su puesto, con lo cual se deduce que el Instituto no proporciona curso de inducción de manera clara para que el trabajador se adapte rápidamente al desarrollo de sus labores.

Por lo que se refiere a los cursos de capacitación y adiestramiento las personas que contestaron en esta parte de la entrevista solo fueron 59, lo que equivale al 37.6% de la muestra, la cual da su opinión al respecto considerándola como buena y solo en la duración del curso se considera como regular, esto deriva a que los cursos son estrictamente apegados a lo que se necesita en el momento ya que la mayoría opina que sus cursos son con relación a su puesto y por lo tanto son de gran utilidad para realizar su trabajo no obstante los encuestados opinan que éstos podrían ser mejores.



Respecto a las relaciones laborales un promedio del 68% de los encuestados opina que son buenas, esto se deduce porque un promedio del 89.7% dice que conoce sus derechos y consideran que son respetados, señalando que el Instituto atiende oportunamente quejas, dudas, pagos, incapacidades, vacaciones además de que su jefe conoce su área de trabajo lo cual refleja un ambiente laboral estable y que lleva al personal a tener una buena relación para el desempeño de su trabajo.

Por lo que se refiere a salarios y prestaciones, un promedio del 63% del personal opina que son buenas, esto se considera porque ellos mencionan que conocen la descripción de su puesto y tiene conocimiento de que su salario es determinado por el tabulador del sistema federal, además de que tienen prestaciones acordes a la ley y algunas otras tales como seguro de vida, bono de rendimiento, actividades sociales entre otras.

Condiciones de higiene y seguridad se han calificado como regulares, esto se considera puesto que en los puntos de que si existen señalamientos de higiene y seguridad, condiciones y equipo de seguridad, simulación de riesgos solo se califican en promedio del 33% al 45% por lo tanto los trabajadores no se pueden sentirse tranquilos y estables en su lugar de trabajo lo que propiciará tener ciertos problemas en él.

Se demuestra por lo expuesto anteriormente que la manifestación de cada una de las funciones que competen al área de personal, debe ser de manera total, ya que si existen ciertos desajustes del hombre al puesto y viceversa su integración no será la conveniente, lo cual indiscutiblemente se reflejará en un inadecuado aprovechamiento de cada uno de los recursos que se conjugan en dicho Instituto, independientemente de los problemas humanos que se tenga de manera personal y entre los problemas que predominan en los lugares de trabajo son de mayor frecuencia: existe motivación en el trabajo por lo que se no se aprovecha el personal y debido a que hay una mala distribución en los lugares de trabajo, además la gente no se compromete y hay pérdida de tiempo; estos problemas son de considerarse puesto que tienen un rango de ser calificados entre 25 y 54% del personal encuestado.

Con lo anterior consideramos que cualquier persona puede ser un buen empleado, o bien desempeñar de modo adecuado ciertas actividades, ya que desde nuestro punto de vista, no existen personas que sean perdedoras o ganadoras.

Muchos de los problemas que se presentan en las organizaciones se inician desde el momento de reclutamiento y la selección de personal debido a que en nuestro país se basa mucho en paradigmas tales como, la edad, sexo, raza, clase social, educación escolar o bien la experiencia. Consideramos que estos factores no siempre tienen una relación directa con el buen desempeño de personal.

Es de vital importancia que en la selección de personal no influyan la amistad, las apariencias, y otros paradigmas erróneos.

La evaluación de personal no se debe de realizarse con el fin de castigar o de reprimir, sino para mejorar como persona y tener un agradable clima de trabajo.

El trabajador debe de sentirse motivado con la labores que realiza, esto es fundamental para el buen desempeño de sus actividades, por eso se deben aprender ciertas estrategias para así alentar mejor al trabajador según sea el caso.

Es recomendable que las personas que manejan los puestos directivos de la organización, tomen en cuenta la opinión de expertos pues se debe de recordar que el elemento primordial con el que cuenta toda organización es el elemento humano.

Con referencia a la ocupación del Licenciado en administración en el Instituto es viable debido a que en dicha carrera se ha enseñado al estudiante materias en las cuales su objetivo primordial es el ser humano como tal, además tiene conocimientos que le permiten adaptarse a cualquier organización de que se trate en el área de personal.

En conclusión podemos decir que el Lic. en Administración es parte importante de cualquier institución ya sea pública o privada, para cualquier área de la misma, pero en especial del área de personal porque es la persona capacitada y con los conocimientos necesarios para manejar y solucionar en la medida de sus posibilidades los conflictos y la relación laboral del organismo, así como también de mantener una plantilla de trabajo que sea eficaz y efectiva en las funciones de la institución, para que esta sea funcional y productiva, pero que también cumpla con sus objetivos y con la finalidad para la que esta fue creada, sin olvidar que el personal es el engrane sobre el que gira no solo una empresa sino el mundo entero, y que si no hay quien lo maneja adecuadamente creará conflictos y problemas que posiblemente no se puedan resolver de la manera más idónea y provoquen desde la desaparición de un organismo hasta la de la humanidad entera, por lo que el Lic. en Administración no puede ser sustituido por alguien más.

## *Bibliografía*

- Chruden, Herbert J. y Sherman Jr. Arthur W., *Administración de personal*, CECSA, vigésima reimpresión, México, 1977.
- Dessler, Gary, *Administración de personal*, Prentice Hall, sexta edición, México, 1996.
- Arias Galicia, Fernando, *Administración de Recursos Humanos*, Trillas, octava reimpresión, México, 1979.
- Sikula, Andrew F., *Administración de los Recursos Humanos, Conceptos Prácticos*, Noriega Editores, 1a., ed., 1989.
- Reyes, Ponce Agustín, *Administración de Empresas: Teoría y Práctica, segunda parte*, Limusa, Décimotercera reimpresión, México, 1977.
- Ríos Szalay Adalberto y Paniagua Aduna Andrés, *Orígenes y Perspectivas de la Administración*, Trillas, primera edición, México, 1977.
- Duhalt, Krauss, *Manuale de procedimientos en las Oficinas públicas*, Fondo Editorial FCA, 1990.
- Ley Federal del Trabajo*, ed. Secretaría del trabajo, doceava edición, México, 1996.
- Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del estado*, Ediciones Delma, séptima edición, México, 1999.