

Universidad Nacional Autónoma de México

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

AUDITORIA ADMINISTRATIVA APLICADA
A LOS RECURSOS HUMANOS

Seminario de Investigación Administrativa

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P r e s e n t a n

PATRICIA MAQUEDA HERNANDEZ
LAURA BEATRIZ MENDEZ MERCADO
JAVIER VELASCO FERNANDEZ

DIRECTOR DEL SEMINARIO
L. A. E. PATRICIA DIEZ DE BONILLA

9046

1978



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

INDICE

<u>INTRODUCCION</u>	PAG. 1
---------------------------	-----------

CAPITULO I

FUNCION DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

I.- SELECCION Y CONTRATACION	4
II.- INDUCCION	14
III.- REGISTROS Y CONTROLES	18
IV.- SUELDOS Y SALARIOS	39
V.- CAPACITACION Y DESARROLLO	72
VI.- COMUNICACION Y MOTIVACION	84
VII.- REGLAMENTO INTERIOR; PRESTACIONES LEGALES Y SINDI- CATO	94
VIII.- HIGIENE; SEGURIDAD Y SERVICIOS AL PERSONAL.....	114

CAPITULO II

LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA COMO TECNICA DE REVISION DE- LA ADMINISTRACION

INTRODUCCION	124
I.- AUDITORIA ADMINISTRATIVA DE WILLIAM P. LEONARD	125
II.- AUDITORIA ADMINISTRATIVA DE FERNANDEZ ARENA	132
III.- ANALISIS FACTORIAL DEL BANCO DE MEXICO, S.A.	147

CAPITULO III

LA HOTELERIA EN MEXICO

INTRODUCCION	167
I.- ANTECEDENTES DE LA HOTELERIA EN MEXICO	169
II.- DESARROLLO DE LA HOTELERIA	175
III.- TRASCENDENCIA DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA HOTELE- RIA	178

CAPITULO IV

AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS EN UN HOTEL AA DEL D.F.

I.- OBJETIVOS Y LIMITACIONES	186
------------------------------------	-----

	Pág.
II.- METODOLOGIA	188
III.- DETERMINACION Y DEFINICION DE FACTORES Y ELEMEN- TOS Y DE SU FUNCION OPTIMA COMO FACTOR	191
IV.- COMENTARIOS GENERALES	231
 <u>CAPITULO V</u>	
CONCLUSIONES GENERALES	233
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	235

INTRODUCCION

Nuestro país se encuentra en un proceso de franco desarrollo económico, caracterizado por un notable dinamismo en todas las actividades. En los últimos años se ha logrado una hazaña de difícil paralelo: salir de una etapa de estancamiento económico, para convertirse en una de las naciones económicas más activas.

Sin embargo, para aprovechar al máximo esta etapa es necesario que los recursos económicos, técnicos y humanos que intervienen en el proceso, sean cada día mejor manejados.

Esto constituye el gran reto actual para la administración, maximizar el uso de los recursos del país en gran escala y de cada empresa en particular.

Así la administración de personal cobra una importancia trascendental; se refiere al manejo del más valioso de los recursos: EL HOMBRE

Las organizaciones nacen, para satisfacer necesidades del hombre, tanto económicas como personales, se encuentran integradas por ellos y de ellos depende su éxito o fracaso.

Nosotros hemos sentido la inquietud de estudiar la Administración Moderna y en especial la Auditoría Administrativa aplicada a este aspecto tan importante; es decir, que nos puede ofrecer esta técnica en el control del área de recursos

INTRODUCCION

Nuestro país se encuentra en un proceso de franco desarrollo económico, caracterizado por un notable dinamismo en todas las actividades. En los últimos años se ha logrado una hazaña de difícil paralelo: salir de una etapa de estancamiento económico, para convertirse en una de las naciones económicas más activas.

Sin embargo, para aprovechar al máximo esta etapa es necesario que los recursos económicos, técnicos y humanos que intervienen en el proceso, sean cada día mejor manejados.

Esto constituye el gran reto actual para la administración, maximizar el uso de los recursos del país en gran escala y de cada empresa en particular.

Así la administración de personal cobra una importancia trascendental; se refiere al manejo del más valioso de los recursos: EL HOMBRE

Las organizaciones nacen, para satisfacer necesidades del hombre, tanto económicas como personales, se encuentran integradas por ellos y de ellos depende su éxito o fracaso.

Nosotros hemos sentido la inquietud de estudiar la Administración Moderna y en especial la Auditoría Administrativa aplicada a este aspecto tan importante; es decir, que nos puede ofrecer esta técnica en el control del área de recursos -

humanos.

Hemos dividido el trabajo de la siguiente manera:

- a) Recursos Humanos
- b) Auditoría Administrativa
- c) La Industria Hotelera
- d) Auditoría de personal aplicada en la industria Hotelera

Por principio destacamos las diferentes funciones que abarca la administración de personal y los objetivos que pretenden de cada una de ellas, para lograr una estructura benéfica del área especializada en Recursos Humanos dentro de la organización.

En el segundo capítulo tratamos la Auditoría Administrativa y los tres sistemas básicos de su aplicación: Fernandez Arena, William P. Leonard y Analisis Factorial, Desarrollado este último por el Banco de México.

Dentro de este capítulo buscamos transmitir al lector, una visión general de cada uno a fin de que al identificar las cualidades de ellos, pueda profundizar más en él y adecuarlo a las necesidades de su propia organización.

En la tercera parte tratamos el tema de la Industria Hotelera en México, desde sus antecedentes hasta nuestros días.

El turismo representa una fuente importante de divisas, necesarias para contrarrestar el déficit de la balanza eco

nómica de nuestro país.

La llamada "Industria sin chimeneas" esta sustentada en la hotelería y es en estas instituciones donde el visitante toma la primera y última imagen del lugar que visita. De aquí se desprende la importancia de ofrecer un servicio optimo que satisfaga las necesidades del turista, lograndolo solo con una sana administración y control del personal que integra éste servicio.

La última parte trata de la auditoría de personal, que pretende dar un panorama de tipo general del manejo cotidiano del area responsable de relaciones industriales en la empresa. De ninguna manera busca evaluar a el o los responsables de dicha area ya que existen herramientas mas eficaces al respecto.

En este capítulo hemos conjuntado diferentes herramientas de los sistemas de Auditoría Administrativa, aplicandolas a una situación real, manejando la información que nos fue proporcionada, que no resulto ser la óptima dado las limitaciones que se nos presentaron en su obtención.

Esperamos que este trabajo pueda servir para que futuros participantes en seminarios de investigación puedan profundizar mas en el amplisimo tema de la Auditoría Administrativa en el desarrollo de sus tesis, con el fin de lograr una mejor tecnificación de la Administración de los Recursos Humanos.

CAPITULO I

- FUNCION DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.

I.- Selección y Contratación.

II.- Inducción.

III.- Registros y Controles.

IV.- Sueldos y Salarios.

V.- Capacitación y Desarrollo.

VI.- Comunicación y Motivación.

VII.- Reglamento Interior- Prestaciones legales y Sindi
cato.

VIII.- Higiene - Seguridad y Servicios al Personal.

CAPITULO I

FUNCION DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

El objetivo de la función de la administración de recursos humanos, es el desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para tratar de formular una estructura administrativa que permita conseguir personal eficiente y ofrecer a su vez trato equitativo, oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo, y una adecuada seguridad en el mismo, cabe mencionar que el elemento humano al ingresar a una empresa, pretende obtener beneficios de la misma, que simultáneamente deben satisfacer sus necesidades sociales, de reconocimiento, económicas, etc.

Estos satisfactores le son alcanzables por medio de las oportunidades que la empresa brinda, como son su desarrollo y capacitación; siendo de una real importancia debido a la diversidad de aptitudes que existen en el elemento humano, y por la exigencia que existe en el medio de contar con un personal cada vez mejor calificado.

Es pues fundamental explicar las diferentes técnicas empleadas en la administración de las de los recursos humanos.

Las basicas son las siguientes; y las analizaremos - a la luz del problema central de este trabajo que es la auditoría administrativa en una empresa hotelera.

I) Selección y Contratación.

II) Inducción .

III) Registro y Controles.

IV) Sueldos y Salarios.

V) Capacitación y Desarrollo.

VI) Comunicación y Motivación.

VII) Reglamento Interior, Prestaciones legales y Sin
dicato.

VIII) Higiene, Seguridad y Servicios al Personal.

I.- SELECCION Y CONTRATACION:

El proceso de selección y contratación se da desde-- que se crea la vacante hasta que el individuo pasa a formar parte de la organización comprende los siguientes puntos:

a).- RECLUTAMIENTO.- Una tarea fundamental a la que se enfrenta cualquier organización es reclutar personal, -- una vez que se haya tomado la decisión respecto a las necesidades de personal y cualidades que se requieren para ocupar las vacantes que se susciten. Esta actividad, en una -- empresa previsor, puede ser constante, para tener siempre-

un inventario de personal a mano para las situaciones que se presenten.

Es un procedimiento para encontrar candidatos adecuados a cubrir los puestos a un costo también adecuado.

Existen dos tipos de fuentes de reclutamiento: internas externas. Las fuentes internas se refiere a la propia organización. En ella puede existir la persona idónea para una vacante determinada. La promoción resulta positiva ya -- que levanta la moral, reanima a los empleados y simplifica -- el movimiento de personas a nuevos puestos. Porque ellos ya están familiarizados con el puesto.

Entre las fuentes externas de reclutamiento se encuentran las agencias de empleos, medios publicitarios, universidades, bolsas de trabajo, etc.

b) SELECCION.- Es escoger a la persona adecuada para un puesto determinado, resulta ser la predicción del buen -- desempeño de la persona elegida.

Para cumplir con esta pesada responsabilidad es necesario, entonces, que las decisiones estén fundamentadas sobre técnicas lógicamente estructuradas, siguiendo un procedimiento como puede ser el siguiente:

1.- Establecer requerimientos para cada puesto, éstos en coordinación con la unidad de Organización y Métodos.

2.- Determinar bases para medir las características humanas (físicas, morales, intelectuales o sociales) y su correlación con los requisitos del puesto.

Las políticas antes señaladas son enunciados generales, más las que vayan surgiendo con el transcurso del tiempo, pueden producir beneficios tales como:

- Disminución de la rotación del personal.
- Aumento de la eficiencia y productividad.
- Sueldos justos.
- Satisfacción y estabilidad del personal.

Por lo anterior las políticas deberán quedar claramente fijadas por escrito, difundirlas hasta los niveles en los que se han de aplicar, interpretarlas con validez oficial para evitar confusiones y revisarlas periódicamente a fin de eliminar las que no tengan vigencia o que estén involucradas en otras más recientes.

3.- Solicitud.- Esta deberá ser diseñada de tal manera que sirva como documento fuente para su procesamiento, posterior a la contratación del solicitante, dando como resultado información oportuna, clara y precisa para el entrevistador.

La solicitud podemos considerarla como la base para-

realizar el proceso de selección, de ahí la importancia de su diseño para quienes la manejan, interpretan y procesan.

En la entrevista inicial o preliminar se pretende detectar de manera gruesa y en el mínimo de tiempo posible, los aspectos más ostensibles del candidato y su relación con los requerimientos del puesto, y se podría llevar a cabo de la siguiente forma:

ENTREVISTA PRELIMINAR.

Establecer un buen contacto interpersonal (rapport).

Evitar desviaciones, controlar la entrevista.

Interpretar las reacciones psicológicas.

Hacer anotaciones importantes de datos, para analizarlos.

Evaluar objetivamente.

Establecer conclusiones objetivas.

Hacer recomendaciones.

4.- El siguiente paso de la selección es la "eliminación" que consiste en desechar a los candidatos que obviamente no se acoplarán a la organización, por sus características, contenidas en la solicitud de empleo.

5.- Las entrevistas pudieran celebrarse de la siguiente manera:

a) Su preparación comprende: el objetivo de la misma, seleccionar la técnica apropiada, el lugar y el tiempo para llevarla a buen fin.

b) El lugar deberá ser apropiado, agradable, fresco, cómodo, que exista privacidad, evitar interrupciones para establecer el rapport o rompimiento del hielo.

c) El entrevistador deberá mostrarse cortés, interesado, escuchar atentamente, mantener dominio de la situación para no caer de entrevistador a entrevistado, discreto y con tacto.

d) Deberá seguirse una secuencia lógica.

e) La duración deberá ser según el tiempo prefijado.

f) Se escribirán las conclusiones.

g) Vigilar su continuidad o desarrollo hasta el final.

La entrevista es importantísima por lo que deberá -- contarse con personal capacitado y técnicas apropiadas, esto trae como consecuencia, que los costos se abatan, se disponga de mayor tiempo y los esfuerzos se reduzcan en beneficio de la institución.

6.- Exámenes.- Los diversos tipos de exámenes que en la actualidad se practican en la mayoría de las empresas --

del país podemos reducirlos a tres grandes grupos que son:

- Exámenes Prácticos.
- Exámenes Psicotécnicos.
- Exámenes Médicos

- Los exámenes Prácticos se llevarán a cabo cuando los requerimientos para cierto tipo de puestos así lo establezcan, estos pueden ser: Mecanográficos, taquigráficos, ortográficos, conocimientos de mecánica, electricidad, habilidad para el manejo de vehículos, etc.

Por lo general serán aplicados en puestos administrativos de nivel supervisión y demás en línea descendente.

- Los exámenes Psicotécnicos representan toda una técnica cuyo objetivo principal es tratar de igualar las condiciones en que han de llevarlas a cabo los solicitantes, para que los resultados obtenidos se deban sólo a la existencia y grado en que éstos posean las cualidades que se tratan de investigar.

Este tipo de exámenes se harán de acuerdo a las baterías que los especialistas en esta disciplina señalen para obtener indicadores de inteligencia, memoria, actitudes, imaginación, etc.

Serán aplicables al 100% de los solicitantes puesto que son una herramienta básica para la toma de decisiones

en la contratación de personal.

Para que las pruebas tanto prácticas como psicotécnicas tengan utilidad, necesitan ser confiables, estándares y válidas. A su vez deberán ser aplicadas por personal especializado, ya sea Psicólogos Industriales, Licenciados en Relaciones Industriales, o en Administración de Empresas en cada caso.

No se debe permitir que personas empíricas manejen estos aspectos tan importantes del proceso de selección.

- Los Exámenes Médicos nos indican el estado de salud física del solicitante y es indispensable practicarlo por el alto costo que representa la atención médica quirúrgica y hospitalaria que por ley debe ser proporcionada al trabajador.

Si éste no está apto físicamente, deberá ser rechazado como candidato a ocupar un puesto en la organización.

Dichos exámenes practicados de una manera profunda resultan costosos, por tal motivo debe dejarse su aplicación hasta el final del proceso de selección. Lo anterior con el fin de tener seguridad sobre la capacidad de trabajo del solicitante y la influencia que éste ejerce en elementos tales como; la calidad y cantidad de producción, índice de acentismo, puntualidad, rotación de personal, etc.

7.- Encuestas.- Estas deben ser realizadas por personal capacitado en la especialidad de la investigación socio-económica, como son los trabajadores sociales o investigadores.

Tiene por objeto comprobar antecedentes de trabajo, penales, escolares y sociales, respecto a estos últimos -- existe una técnica llamada Escuela Socio-económica que determina el nivel social y económico del solicitante, mismo que se deduce de la ocupación de sus padres, el ingreso -- y presupuesto familiar, el medio ambiente en que se desarrolla, etc. Como punto medular de esta técnica se señala la necesidad de llevar a cabo una visualización objetiva -- de los elementos anteriores a través de una visita al domicilio del solicitante.

El resultado final de esta encuesta nos proporciona indicadores de aspecto social, económico y medio ambiental en los que se desenvuelve el solicitante, el cual permite tomar la decisión de rechazo o continuación de trámites.

Resumiendo deben cubrir los aspectos siguientes:

a) Proveer una información de la actividad socio-familiar, a fin de conocer las posibles situaciones conflictivas que influyan directa o indirectamente en el rendimiento del solicitante.

b) Conocer en forma detallada las posibles actitudes que puede asumir el solicitante, en función de responsabilidad y eficacia en el trabajo con base en las actividades -- desarrolladas en empleos anteriores.

c) CONTRATACION.- La entrevista final se puede llevar a cabo cuando el entrevistador considere, de acuerdo -- con todos los elementos de juicio concurrentes, que el solicitante satisface los requerimientos del puesto para el --- cual concursa, indicándole en el transcurso de la misma, su aceptación como empleado de la empresa deberá motivarlo a -- manera de bienvenida, entregándole el manual de bienvenida al empleado, el reglamento interior de trabajo, ultimar detalles y afinar pequeñas diferencias que se hayan presentan do a través del proceso.

A continuación se sujeta al prospecto al trámite de documentación necesaria para su contratación, documentación que puede ser la que a continuación se menciona:

Expediente, fotos, actas certificadas, certificados escolares, registros internos, seguro social, seguros de vida, etc. y por último el contrato o sea la relación formal-contractual.*

* La forma contractual se verá mas adelante en el capítulo de aspectos legales.

Así se hace una presentación con el jefe del departamento donde va a laborar para que éste le de instrucciones y lo ponga al tanto de las funciones que va a desempeñar.

II.- INDUCCION:

Una vez seleccionados y contratados los aspirantes a ocupar un puesto dentro de la institución, es necesario e imprescindible no perder de vista el hecho de que una -- nueva personalidad va a agregarse a ésta.

El nuevo trabajador se va a encontrar sumergido en normas, políticas, procedimientos, sistemas y costumbres -- extrañas. El desconocimiento de todo ello puede afectar -- en forma negativa tanto su eficiencia como su satisfac --- ción.

Por tanto la propia institución debe preocuparse de informar al respecto a todos los nuevos elementos y esta-- blecer planes y programas cuyo objeto sea acelerar la in-- tegración del individuo al puesto, al jefe, al grupo de -- trabajo y a la organización en general, en el menor tiem-- po posible.

Uno de los aspectos más delicados de la inducción -

de personal tiene lugar el primer día de trabajo, el cuál - habitualmente resulta imborrable en la memoria del emplea-- do.

Es por ésto que es imperativo considerar que cuando-- se inician por primera vez las actividades en una organiza-- ción, los individuos exaltan su necesidad de apoyo, segu-- ridad y aceptación de tal forma, que las actividades que se realicen deben estar matizadas por una actitud cordial.

He ahí la importancia de un buen programa de induc-- ción, el cuál nos servirá para proporcionar un sentimiento-- de seguridad y apoyo al empleado nuevo, mediante un adecua-- do rapport y actitudes cordiales.

Programa de Inducción:

El programa de inducción debe ser diseñado para aco-- plarse a una situación particular, que es en la que se en-- cuentra cada institución, no siendo recomendable la implan-- tación de un programa tomado de otra empresa.

Los resultados que se obtengan con un programa ela-- borado adecuadamente y en forma particular dependerán en -- gran parte del apoyo que se tenga de las personas que deci-- den al respecto.

Un buen programa de inducción puede ser aquel que -- proporciona una base para el mejoramiento continuo del mis--

mo.

Para que el programa sea elaborado es indispensable contar con la aprobación de la superioridad para su desarrollo.

A manera de ejemplo presentamos los aspectos generales que contendrá:

- Nombre del Programa: Elaborado Por; Aprobado Por; Su objetivo; Su Valuación; Forma de Presentación; Participantes; Quién lo lleva a cabo; Local en que se hará; Tipos de materiales a usar;

Para que el programa de inducción opere con consistencia y continuidad, debe prepararse y mantenerse por escrito.

Por otra parte para que la inducción resulte provechosa y para que esto deba considerarse en el programa es necesario efectuar los siguientes pasos con el personal -- de nuevo ingreso:

- Entregar el manual de Bienvenida, efectuar un recorrido por las instalaciones de la empresa para que se familiarize con la disposición física del local, presentarlo con su jefe inmediato para que éste le haga una explicación detallada de sus actividades; presentarlo con sus compañeros de trabajo presentación con algunos empleados de otras

áreas de trabajo con los que pueda tener relación en función del puesto que va a desempeñar.

Lo anterior deberá hacerse procurando evitar en lo posible entrar en demasiados detalles, porque demasiada instrucción en corto tiempo produce como consecuencia poca retención.

MANUAL DE BIENVENIDA:

A manera introductoria diremos que los manuales tuvieron auge en la segunda guerra mundial, conteniendo en forma general los medios necesarios para adiestrar y supervisar en forma masiva, proporcionándose un ejemplar a cada elemento a fin de unificar de ésta manera las tareas a realizar.

Está compuesto de políticas, programas, procedimientos, reglas y normas ordenadas en forma sistemática, cuya tendencia es uniformar la conducta de cada grupo en la empresa.

Por medio del manual de Bienvenida se dará a conocer al nuevo empleado la información básica requerida para una adecuada inducción, información que podemos resumir en los puntos siguientes:

Breve descripción de la historia de la empresa: Sus Objetivos; Su organización; Políticas de personal; Horarios-días y forma de pago etc.; Prestaciones y servicios; Ubica--

ción de los Servicios (comedor, sanitarios, enfermería, caja, etc.); Reglamento Interior y de Trabajo; Información -- General.

Por lo antes expuesto el manual de Bienvenida es una poderosa herramienta administrativa que coadyuva para que los elementos de nuevo ingreso se adapten de una manera más sólida a las necesidades de la empresa que lo está contratando.

El manual de Bienvenida podrá ser elaborado en forma conjunta y coordinada por el departamento de personal y la Unidad de Organización y Métodos de la empresa.

III.- REGISTROS Y CONTROLES:

Estamos presentando una serie de formas en el control de personal que pueden utilizarse o adaptarse a muchos tipos de empresas que son las siguientes: manejo de archivos, kardex, files, e índice de todos los aspectos del personal, con el objeto de saber en forma rápida el estado de nómina actual, vacaciones, acciones disciplinarias, incapacidades, seguro social y 5% sobre habitación, etc.

Las formas de registro y control más comunes y su aplicación son las siguientes:

a) Aviso de alta.- Deberá llenarse por el departamento de Registro y Control, con todos sus datos, siendo el original para el expediente del trabajador en el departamento de personal, y una copia para el departamento de nóminas para darlo de alta en la misma. Deberá sujetarse ésta a las disposiciones que marca la ley (impuesto sobre la renta, cuotas del seguro social, IMSS, etc.) dichas cuotas variarán siempre de acuerdo al puesto y políticas de la empresa. La segunda copia para que el jefe del departamento respectivo lleve un control de cada subordinado.

b) Slips de rack.- Estos se llenarán con los datos correspondientes, con el objeto de llevar un control numérico, alfabético de vacaciones y terminación de contrato, en forma clara y explícita, para reducir al mínimo, la posibilidad de errores.

c) Aviso de cambio.- Cuando hay una vacante, la política de la empresa designará entre los empleados actuales, a uno que cubra los requisitos necesarios. Una promoción puede dar lugar a varias, pero no cabe duda que conviene más dar una promoción a un empleado merecedor que tomar a una nueva persona de fuera, en lo que respecta a tener relaciones positivas con los empleados y darles una --

imagen de futuro en la empresa. Al llenar la forma correspondiente se deberá contar con la aprobación e iniciativa de los jefes de departamento que quieran premiar algún empleado, ya que de lo contrario se provocaría piratería en los departamentos, teniendo como consecuencia un descontrol.

d) Acciones disciplinarias.- Cuando sea necesario hacer alguna amonestación o castigo a algún empleado, se puede realizar la forma de acción disciplinaria, por triplicado. El original para el expediente, la primera copia para el jefe del departamento y la segunda copia para el trabajador. Será política de la empresa que el jefe de personal sea el único ejecutor de la acción disciplinaria, -- habiéndose puesto de acuerdo con el jefe de departamento.- Será sumamente importante que el empleado firme de conformidad, ya que sin la firma, no tendrá ninguna valoración legal la amonestación o

e) castigo. Después de haberse agotado los recursos para corregir a un empleado, se deberá gestionar el despido, y los pasos a seguir podrían ser los siguientes:

1.- Llenar la forma de acción disciplinaria, siendo el indicado el departamento de personal.

2.- En caso de renuncia o terminación de contrato -

se deberá solicitar por escrito la renuncia.

3.- Proporcionar una lista checable de terminación de empleo, la que contiene y certifica que ha devuelto todos los implementos de trabajo, tales como: utensilios de cocina, de mantenimiento, y a la cual constará las firmas del jefe o del encargado del almacén de mantenimiento, etc. la entrega de uniforme, (si lo hay) firma de la cajera general, verificando que no tenga adeudo alguno con la empresa- o caja de ahorros, entregará su llave del locker etc.

4.- Una vez que se hayan cumplido con los requisitos anteriores, la encargada de registro y control, según el caso, le deberá hacer firmar su renuncia, y procederá a llenar la forma de baja correspondiente. El original para el expediente, la copia para el departamento correspondiente.- Hará baja del seguro social simultáneamente.

Es deseable que siempre que un trabajador, por renuncia, despido o terminación de contrato, tenga una entrevista de separación, ya que esto puede significar la medición exacta de la moral en el departamento en donde trabaja el empleado y puedan hacernos notar algunas deficiencias que cuando estaba trabajando con nosotros, las callo por falta de confianza, o evitarse algún problema. Es conveniente --- en todos estos casos, asentar por escrito, una vez que se -

haya ido el trabajador, sus observaciones para tratar de resolver y solucionar los puntos que nos haya referido.

f) Vencimiento de contrato.- En lo que se refiere -- a vencimiento de contrato, por tiempo determinado, el jefe de personal avisará con tres días de anticipación, por escrito a los jefes departamentales, la fecha de vencimiento de contrato, para que inmediatamente se suspenda a los empleados y el departamento de personal a su vez, retire de los tarjeteros la tarjeta de tiempo, con objeto de que el trabajador sea dado de baja, siguiendo los procedimientos antes mencionados y a su vez el jefe del departamento programe los horarios de su personal.

g) Vacaciones.- Para el caso de las vacaciones, al principiar el año, el jefe del departamento deberá hacer un estudio conjunto con el gerente de relaciones industriales, o similar, de los periodos de vacaciones que corresponde a cada uno de sus empleados, de acuerdo con su antigüedad, -- formas de contrato y calidad del trabajador.

Esto dará por resultado que se pongan de acuerdo en cuanto a la técnica para programarles a fin de que siempre haya suficiente personal para el trabajo, en el entendimiento de que existe un plazo legal de seis meses al cumplimiento del año de servicios para otorgar las vacaciones corres

pondientes.

En la forma correspondiente de vacaciones se anotará la antigüedad, la cantidad que corresponde por el tiempo -- trabajado, más el 25% sobre prima de vacaciones. Dicha forma deberá ser en original y dos copias conteniendo la firma del gerente de relaciones industriales y del empleado. El original se enviará a contabilidad, presentándolo con la -- cajera general para el cobro de las vacaciones.

La encargada de registro y control, al llenar la forma de vacaciones, podrá en el slip de reck de control que -- corresponde, con objeto de saber que dicho trabajador está-- de vacaciones, y asentará en su libreta cronológica la fe-- cha en que dicho trabajador deberá presentarse a su trabajo, para verificar si este empleado regresó.

h) Formas de horas extras.- Para trabajar tiempo extra, la política de la empresa puede ser la siguiente:

a.- Cuando un jefe de departamento necesita que un -- empleado trabaje tiempo extra, tendrá que llenar una forma-- de autorización, indicando el número de horas y el trabajo-- que va a ejecutar.

b.- Se llenará esta autorización antes de la hora -- que empiece a trabajarse el tiempo extra.

c.- Es responsabilidad del jefe de cada departamento, vigilar que efectivamente el empleado trabaje las horas extras indicadas en la forma correspondiente.

d.- Los tiempos extras deberán ser autorizados por -- los jefes del departamento a que corresponde el trabajador,- y posteriormente enviarse al departamento de personal para -- su aprobación, quien solicitará a su vez la del departamento de relaciones industriales. Estas se adjuntarán a las listas de asistencia que correspondan.

e.- Las horas extras, conforme a la ley Federal del -- Trabajo, son incosteables, y la experiencia demuestra que el empleado, después de sus 8 horas de trabajo, no desempeña -- sus funciones normales, por lo que se deberá tener una cam-- paña constante con los jefes de departamento, para evitar -- los tiempos extras. Solo en casos urgentes se autorizarán -- los mismos.

i) Lista de asistencia.- Todo jefe departamental de-- berá tener la obligación de llevar un control de asistencia- puede hacerlo en la lista correspondiente, misma que deberá-- entregar en el departamento de personal, para los empleados- sindicalizados, y para el personal de confianza. El departa- mento de personal deberá insistir en que las listas se lle-- nen con las claves correctas, y sean entregadas a tiempo, --

para no retrasar el trabajo de nóminas, se dejará en el departamento de personal, el original y una copia, quedándose el jefe del departamento con la segunda copia, para el récord y control de su personal. El departamento de personal adjuntará las tarjetas de asistencia, y las llevará lo antes posible al departamento de nóminas, con el objeto de que se empiece a trabajar con ella. La copia que queda en el departamento de personal, se utilizará para registro y control de faltas y ausentismo.

j) Tomaduría de tiempo.- En el caso de la empresa que tiene este sistema, éste es el sistema nervioso para la comunicación con el personal, por lo que todos los jefes Departamentales podrán dejar recados, notas etc., para los encargados de tomaduría de tiempo los entreguen a los destinatarios. Los encargados de tomaduría de tiempo deberán llevar una bitácora en la que apuntarán todos los hechos, acontecimientos y pendientes de su turno, el cual tendrá que ser firmado de enterado y recibido por el encargado del turno siguiente, y así sucesivamente.

Por esto, el tomador de tiempo deberá vigilar que todo trabajador cheque su tarjeta correspondiente, debidamente uniformado a la hora de entrada y la salida.

Así mismo, será obligación del tomador de tiempo, - verificar que sea el trabajador poseedor de cada una de las tarjetas de tiempo el que cheque, y tendrá la autoridad para solicitar del trabajador su identificación en caso de -- que exista duda, también para revisar y comprobar que los - bultos, bolsas de los trabajadores no salga ninguna perte-- nencia del hotel. Al principio de cada semana o quincena, - según se cambien las tarjetas de tiempo, será obligación de los tomadores de tiempo verificar que dicha tarjeta sea fir-- mada por los trabajadores, ya que solo cumpliendo con este requisito será reconocida y válida para efectos legales.

k) Control de ausencias y retardos.- Será obligación de los jefes de departamento primeramente, y posteriormente del departamento de personal, asentar por escrito en las -- formas de acción disciplinaria, cuando algún trabajador fal-- te a su trabajo debiendo asentar en el expediente del mis-- mo, dicha falta.

En el entendimiento de que la Ley Federal del Traba-- jo evalúa tres retardos como una falta será deber de todos-- los jefes de departamento reportar la continua reincidencia de sus empleados al llegar tarde, ya que en la mayoría de - los puestos, para poder abandonar las áreas de trabajo es - necesario el relevo.

El departamento de personal, a este respecto, deberá llevar un control por departamentos de ausentismo semanal, con el objeto de saber y medir la moral de los departamentos por este concepto, a fin de hacer comparaciones con los demás departamentos.

Mensualmente se entregará un reporte a la gerencia, de los ausentismos por departamentos, para que esta conozca la situación de cada una de las áreas del hotel.

1) Si hay uniformes.- El departamento de ropería entregará un uniforme, previo cambio por un vale hecho en el departamento de personal, para cada trabajador, indicando el nombre, puesto y número de tarjeta en la forma de entrega de uniforme. Se conservará copia en el expediente del trabajador, y el original se entregará a ropería por el trabajador, donde se entregará y marcará el uniforme respectivo. Estará estrictamente prohibido sacar los uniformes del hotel.

Para efectos de baja o liquidación, de un trabajador el encargado de ropería devolverá el vale en el cual consta que el trabajador entregó su uniforme. Será obligación del departamento de personal vigilar que el procedimiento llevado a cabo por el ama de llaves sea el correcto y supervisa-

rá que el departamento de uniformes lleve un kardex por -- orden numérico, en el cual estarán los vales de uniforme -- según el número de control.

El departamento de ama de llaves entregará unifor-- mes solo con el vale firmado por el departamento de perso-- nal, pero en el caso de emergencia, tales como eventos es-- peciales, pérdidas u olvido de llave de locker, etc., el -- departamento de ropería entregará un vale provisional, au-- torizado por el jefe departamental, mismo que el día si--- guiente deberá ser remitido al departamento de personal, -- para recuperar la prenda, ya que de otra manera los traba-- jadores se quedarían con dos prendas, en el momento de dar se de baja entregaría uno, pudiendose quedar con otro.

m) Control de seguro social y 5% sobre vivienda.-- El encargado de registro y control será responsable de lle-- var a cabo simultáneamente las formas internas de altas, -- bajas y cambios de salarios, en las formas del seguro so-- cial, mismas que deberán ser anexas al expediente, con el-- objeto de que el gerente de relaciones industriales las -- firme y más tarde, sean llevadas al I.M.S.S.

Quedará entendido que bajo ningún aspecto un traba-- jador podrá entrar a prestar sus servicios a la empresa, -- sin antes firmar su alta en el Seguro Social, ya que de --

hacerlo así, se podría sufrir una demanda por parte del trabajador, o del seguro social, en el caso de que se accidentara o que de una inspección, el seguro social comprobara que dicho trabajador no estaba afiliado.

Una vez checada y recibida por el departamento de -- afiliación del Seguro Social, las formas de aviso de alta, cambios y baja deberán retornarse al encargado de registro y control, para que la copia de la empresa la introduzca -- en el Kardex, en el grupo y orden alfabético en que corresponda, y en el caso de un trabajador de nuevo ingreso acen-- tará su número en un libro de registro y control, pondrá -- en el expediente en su aviso de alta el número de afilia--- ción y comunicará por memorandum o teléfono al departamento de nóminas el número de afiliación del trabajador. De la nó-- mina semanal o quincenal, el departamento de personal pasa-- rá las hojas de percepciones para pago de seguro social. -- (en caso de ausentismo, para la declaración anual de impues-- tos sobre ingresos mercantiles). Para tener la liquidación-- bimestral del seguro social tomando en consideración en ca-- sos de ausentismo o de días solidarios, las hojas de percep-- ción para el caso de alta, ocupación o temporada, el kardex de hoja de afiliación, así como también la declaración del-

5% sobre ingresos para el instituto nacional del fondo de la vivienda (INFONAVIT), el cual se calculará sobre los salarios netos recibidos por el trabajador y que se acienta en las hojas de percepciones. En caso de nuevos empleados, el encargado de personal, según aparezca un nuevo número en la copia de nóminas que recibe cada semana o quincena, deberá abrir una hoja de percepciones con los datos requeridos.

n) Incapacidades y accidentes de trabajo.- En caso de que algún trabajador se reporte enfermo, deberá dar aviso a su jefe departamental y este a su vez al departamento de personal, para su conocimiento al encargado de registro y control ponga en el rack de información indicando enfermedad. El jefe departamental deberá tener conocimiento de las normas del seguro social con el objeto de poder orientar debidamente a sus trabajadores a requerir los servicios de dicho instituto, y el departamento de personal deberá mantener constante comunicación con sus empleados para que conozcan sus derechos que tienen en el seguro social.

En caso de accidente dentro de las horas de trabajo, los supervisores o jefes departamentales deberán mandar de inmediato al accidentado al departamento de perso-

nal para que este vea que le den atención médica inmediata en el seguro social y en caso de urgencia o gravedad sea atendido por el médico del hotel, pero solamente podrá ser esto autorizado con la firma del gerente del departamento de relaciones industriales, cuando comprueben la gravedad del problema.

No obstante, inmediatamente después deberá enviarse al trabajador al seguro social, a emergencia, proporcionando el medio de transportación. Siempre que se accidente -- algún trabajador, el departamento de personal deberá llenar el aviso de accidente debidamente requisitado y citar a los testigos que presenciaron dicho accidente. Cuando el accidentado no pueda ir por su aviso de accidente, deberá localizarse alguno de los testigos, llenar la forma de accidente correspondiente y hablar con el jefe del departamento para que uno de sus elementos lleve al seguro social el aviso correspondiente.

ñ) Inventario de recursos humanos.- Es el resumen de información, hasta el momento actual, podría contener:

- 1.- Datos Generales.
- 2.- Escolaridad.
- 3.- Idiomas Extranjeros.
- 4.- Participación en cursos o seminarios.

5.- Disponibilidad para viajar .

6.- Experiencia de trabajo.

Su finalidad será proporcionar a la dirección, gerentes y jefes, bases sólidas para la administración de los recursos humanos. El inventario se levantará al ingreso del personal en la organización. Una vez al año será revisado y puesto al día.

Se localizará en el archivo del departamento de relaciones industriales.

El punto de partida del sistema en el aspecto individual. Proporciona datos para los programas de desarrollo individuales y organizacionales.

O) Inventario de intereses.- Es lo que el personal desea para sí mismo en el futuro.

Contendrá: ¿Que quiere?, ¿Por qué?, ¿Qué necesita?.- La finalidad será obtener un mejor conocimiento del personal al detectar sus tendencias e intereses, para la óptima administración de los recursos humanos. Se podrá llevar una vez al año.

El inventario de recursos humanos, el de intereses, la valuación de desempeño y la de potencial darán una visión sobre el individuo, que combinada con la visión de las necesidades de la organización y el análisis de los recursos-

humanos, proporcionarán la base para la elaboración de los programas individuales y organizacionales.

p) Evaluación de desempeño.- Es la comparación del trabajo de una persona en relación a los objetivos establecidos para el puesto que ocupa.

1.- La forma contendrá:

- a) Habilidades
- b) La solución de problemas
- c) La responsabilidad
- d) Objetivos específicos
- e) Valoración del logro de los mismos

Proporcionará un método sistemático y orientado hacia los resultados, para analizar el desempeño del personal; así como establecer bases para los planes de desarrollo, -- promociones y/o transferencias, aumentos meritorios.

Los responsables para cada nivel coordinarán y participarán con el jefe mediato e inmediato en la evaluación -- de cada empleado o ejecutivo.

A nivel ejecutivo se hará dos veces al año.

Se localizará en el archivo del departamento de relaciones industriales.

q) Objetivos específicos de desempeño.- Son valores cuantitativos y cualitativos que expresan ciertas condicio-

nes que deben prevalecer a una fecha determinada para medir el cumplimiento de las funciones del puesto.

Su finalidad será:

1) Especificar o concretizar las responsabilidades de la persona que ocupa el puesto, para un período de --- tiempo determinado.

2) Ayudar a jefes y empleados a cuantificar las actividades del programa personal de trabajo, base para medir el desempeño, y para un mejor control administrativo.

3) Motivar al empleado a desarrollar su iniciativa al saber y participar en la determinación de lo que se -- desea de su trabajo.

Cada empleado los elaborará con su jefe inmedia--to, se harán una vez al año; cada empleado tendrá una copia de sus objetivos, y cada jefe tendrá una copia de los objetivos de cada uno de los empleados.

r) Plan personal de capacitación y/o desarrollo.-- Es el plan de acción diseñado con base en las etapas an--teriores, para satisfacer las necesidades específicas y/o ayudar al empleado a prepararse para puestos más importantes.

Contendrá: Necesidades, posibles puestos, plan de desarrollo. La finalidad será lograr un clima de trabajo-

positivo en la organización como producto de la satisfacción del empleado en el logro de objetivo de la organización.

Los directores, gerentes o jefes establecerán el plan. Se llevará a cabo una vez al año; se localizará en el archivo del departamento de relaciones industriales.

s) Encuesta de necesidades de capacitación y desarrollo.- Es la tabulación de los planes individuales de desarrollo agrupados por niveles, y eventualmente por empresas o departamento. etc.en lo referente a cursos internos y externos.

Contendrá una visión general de las necesidades.

La finalidad será:

1.- Obtener una visión de conjunto de las necesidades de capacitación y desarrollo, a nivel organización y a nivel corporativo.

2.- Cuantificar y tener la base para presupuestar los costos de cursos internos y externos, y obtener la autorización del departamento correspondiente.

Se llevará a cabo una vez al año.

t) Programa de cursos internos.- Es una gráfica con los nombres de los cursos requeridos y las fechas en que serán impartidos; su finalidad será:

1.- Ayudar a la correcta planeación y control de la respuesta a necesidades.

2.- Hacer posible el manejo óptimo del material de los cursos internos existentes.

Se realizará una vez al año.

u) Programa de cursos externos.- Es una relación de las personas que se desea enviar a cursos externos específicos, el título del curso que se quiere, la institución, la fecha planeada y la fecha cubierta.

La finalidad será ayudar a la correcta planeación y control de la respuesta a las necesidades. Se hará una vez al año.

v) Programa personal de capacitación y/o desarrollo.- Es el plan personal de desarrollo con determinación de fechas para cada acción a tomar. Contendrá: Acción, dirección, fecha planeada y cumplida.

Su finalidad será: Completar el expediente personal de recursos humanos con el elemento dinámico que lo relaciona con el programa del desarrollo de la organización.

La dirección o gerencia autoriza o no los planes, elabora el programa, su periodicidad será una vez al año.

El programa personal de desarrollo debe hacerse tomando en cuenta y simultáneamente con el programa de desa-

rrollo de la organización.

w) Presupuesto de capacitación y desarrollo.- Es el precalculo del costo que representa la respuesta (progra -- mas) a las necesidades detectadas en la encuesta de necesidades.

Su finalidad será dar una idea clara del gasto que los programas implican, para que a la luz de las posibilidades económicas y en vista de los efectos que de ellos se esperan, la dirección, o la gerencia, tenga elementos para la decisión autorización del presupuesto adecuado.

Se hará una vez al año.

x) Análisis de necesidades de la organización.- Es la determinación de los requerimientos, los recursos humanos -- actuales, a corto, mediano y largo plazo en la organización y en cada una de las empresas: División o departamento en esos momentos.

Su finalidad será definir el tipo de organización, -- los puestos y clase de personas necesarias para lograr las metas actuales y las metas a corto, mediano y largo plazo.

Esta etapa está estrechamente ligada al análisis de los recursos humanos y ambas son la base del programa de desarrollo de recursos humanos.

y) Análisis de los recursos humanos.- Es la determi

nación de las posibilidades actuales y del potencial (para qué puestos y en que fechas), de cada uno de los individuos que constituyen la organización.

Su finalidad será:

1.- Desarrollar al personal

2.- Tener los elementos necesarios para responder -- a las necesidades actuales de la organización, y a corto, - mediano y largo plazo, recurriendo lo menos posible a fuentes externas.

Esta etapa está estrechamente ligada al análisis de necesidades de la organización, ambas son la base del programa de desarrollo de recursos humanos.

z) Programa de desarrollo de recursos humanos.- Es - la conjunción del análisis de necesidades de la organiza---ción, y el análisis de recursos humanos, con determinación de fechas para los movimientos a seguir.

Su finalidad será responder a las necesidades de la organización y lograr que se realicen simultáneamente los - programas personales de desarrollo.

A esta etapa están dirigidas todas las etapas anteriores.

nación de las posibilidades actuales y del potencial (para qué puestos y en que fechas), de cada uno de los individuos que constituyen la organización.

Su finalidad será:

1.- Desarrollar al personal

2.- Tener los elementos necesarios para responder -- a las necesidades actuales de la organización, y a corto, - mediano y largo plazo, recurriendo los menos posible a fuentes externas.

Esta etapa está estrechamente ligada al análisis de necesidades de la organización, ambas son la base del programa de desarrollo de recursos humanos.

z) Programa de desarrollo de recursos humanos.- Es la conjunción del análisis de necesidades de la organización, y el análisis de recursos humanos, con determinación de fechas para los movimientos a seguir.

Su finalidad será responder a las necesidades de la organización y lograr que se realicen simultáneamente los programas personales de desarrollo.

A esta etapa están dirigidas todas las etapas anteriores.

IV) SUELDOS Y SALARIOS.

Para llevar a cabo una adecuada administración de sueldos y salarios, existen varias herramientas. Entre ellas contamos con el análisis de puestos, que además sirve para efectuar una selección con más probabilidades de éxito.

En base al principio administrativo "El hombre adecuado para el puesto adecuado" destacamos la importancia que para una empresa tiene la técnica de análisis de puestos. Dicha técnica está considerada como la base principal con que se debe iniciar cualquier intento de tecnificación en cuanto a personal se refiera.

Siendo el análisis de puestos una de las áreas que frecuentemente cubre la Auditoría de Personal, el auditor debe prestar una especial atención para determinar, si los análisis que se aplican están suficientemente actualizados, si se están elaborando de tal manera que cubran las necesidades de la empresa, si sus especificaciones son válidas, si todos los puestos han sido analizados o requieren de ello, etc.; ya que de los resultados que se obtengan dependen los caminos a seguir dentro de la empresa con el propósito de mantener una eficiente administración de las fuerzas de trabajo.

A continuación se notifican algunos conceptos que son de interés para el correcto uso de ésta técnica:

Definición:

"El análisis de puestos se define como un método cuya finalidad estriba en determinar las actividades que se realizan en cada puesto y los requisitos (conocimiento, experiencia, habilidad etc.) que debe reunir la persona que va a desempeñar el puesto".

Su Aplicación:

Son muy diversas las aplicaciones y usos que puede tener la técnica de análisis de puestos, dependiendo de lo que se desea conocer, de las funciones a realizar y lo necesario para ello. Dentro de las diferentes aplicaciones tenemos las siguientes:

- a) Para encauzar adecuadamente el reclutamiento de personal.
- b) Como una valiosa ayuda para una selección objetiva de personal.
- c) Como técnica inicial de una mejor administración de personal.
- d) Para efectos de planeación de recursos humanos (Incluyendo la elaboración de análisis proyectados hacia el futuro).
- e) Proporciona bases más firmes para mantener una buena coordinación y organización de las actividades de la em---

presa.

f) Refleja las deficiencias en la organización del -
trabajo y el encadenamiento de los puestos y funciones.

g) Constituye la base fundamental para la aplicación
de técnicas en el manejo de personal.

h) Para fijar adecuados programas de capacitación y-
desarrollo.

i) Como elemento primario de estudios de evaluación-
de puestos.

j) Para orientar y obviar discusiones de contrata-
ción tanto individual como colectiva.

k) Para estructurar sistemas de higiene y seguridad-
industrial.

l) Para posibles sistemas de incentivos.

m) Como valioso instrumento en auditoría administra-
tiva.

n) Permite al supervisor explicar al subordinado la-
labor que desempeñará la forma en como debe hacerlo y exi-
gir el cumplimiento de sus tareas.

ñ) Permite que el trabajador conozca con precisión -
lo que debe hacer y sus responsabilidades.

o) Proporciona los requisitos indispensables para el
reclutamiento y selección de personal, permitiendo colocar-

lo de acuerdo con sus aptitudes al puesto adecuado.

p) Contribuye a que los trabajadores conozcan sus -- fallas y aciertos, haciendo que resalten sus méritos y su -- colaboración.

g) Nos da una guía para el establecimiento de sistemas de incentivos.

r) Es requisito indispensable para establecer un sistema de evaluación del puesto.

s) Como base para posteriores estudios de calificación de méritos.

t) Como parte integrante del manual de organización.

u) Para fines contables y presupuestales.

v) Para determinar montos y fianzas de seguros.

w) Para efectos de supervisión y organizacionales.

x) Permite a los directivos tener un preciso conocimiento de las obligaciones y características de cada puesto.

y) Contribuye a una distribución equitativa de las labores, fijando las responsabilidades en su ejecución.

z) Ayuda al supervisor a conocer las labores encomendadas a su vigilancia permitiéndole planear y distribuir -- mejor el trabajo.

z') Evita la interferencia en el mando y en la realización de los trabajos.

z'') Permite una adecuada calificación del mérito.

Técnica:

Para llevar a cabo el análisis de puestos es recomendable seguir un orden, haciendo uso de los recursos materiales, técnicos y humanos de que se dispongan. Este orden puede lograrse a través de los pasos que a continuación se exponen:

A) Actividades Previas:

Antes de iniciar la aplicación de ésta técnica debe contarse con la aprobación de la gerencia. Para ello el auditor debe presentar al proyecto del sistema como una inversión, mostrando los beneficios directos e indirectos que puede obtener la empresa a través de la aplicación de análisis de puestos.

B) Fijación de Objetivos:

Indudablemente si se pretende llevar a la práctica un análisis de puestos debe planearse y por lo tanto determinar con precisión sus objetivos, ya sea en base al tipo de factores que se desea analizar, amplitud y minuciosidad de los datos que se consignen, la forma de estructurarlos. etc.

"Podemos distinguir cuatro tipos principales de análisis de puestos":

1.- El que se realiza con el fin de mejorar los sistemas de trabajo. Practicamente comprende solo la descripción de puestos cuyos elementos además de ser muy minuciosos, deben estar ligados en forma de que se perciba con toda precisión de secuencia de los mismos.

2.- El que se hace para orientar la selección de personal. En él, lo fundamental es por el contrario, la especificación orientada con miras a constatar si un candidato posee los requisitos mínimos exigidos para desempeñar el puesto satisfactorio.

3.- El análisis formulado con miras al adiestramiento del trabajador. En él, se pone énfasis especial en "él-como" deben hacerse las operaciones, y se procura establecer grados en las cualidades que se requieren en un puesto, en consonancia con los sistemas que se empleen para calificar las que posean los individuos que vamos a adiestrar.

4.- El que se estructura con la finalidad de servir a la evaluación de puestos. Suele ser el más amplio y preciso; pero en el se toman en cuenta sólo los elementos que pueden encontrarse en todos los puestos de una empresa.

De acuerdo a las necesidades particulares de cada em

presa el auditor decidirá el tipo de análisis que más convenga para la solución de los problemas que la están afectando en su administración de recursos humanos.

C) Información a los Participantes:

Es muy importante contar con la sincera colaboración de las personas que integran la organización (directores, empleados, obrero, sindicatos) ya que todos participarán en una o en otra forma. Para que colaboren debe informarseles, instruírseles, convencerles de sus finalidades y utilidades; y sobre todo hacerles sentir elementos importantes de ésta labor.

Los supervisores e incluso el sindicato requiere de una mas amplia instrucción e información; éstas pueden ser mediante conferencias, folletos, circulares etc.

D) Entrenamiento a los analistas:

Para llevar a cabo los análisis de puestos, es necesario que las personas que los van a aplicar tengan el suficiente conocimiento de como aplicar ésta técnica para obtener resultados confiables.

De acuerdo con las necesidades del programa puede trabajarse con uno o varios analistas, los cuales pueden ser de la misma empresa o contratar analistas externos.

El analista externo generalmente requiere de más --

tiempo en su preparación, ya que tiene que familiarizarse con la organización y su problemática. Esto hasta cierto punto presenta una desventaja respecto al costo del análisis, sin embargo se tiene la ventaja de una mayor objetividad en sus apreciaciones.

El analista interno quizá pueda ser menos objetivo, ya que corre el riesgo de integrarse a grupos por los que sienta simpatía o apatía, preferencia o rechazo. Por otra parte se tiene la ventaja de que como miembro de la empresa, se tiene un mejor conocimiento de la misma, de sus problemas y elementos.

E) Recopilación de Informes:

Para recabar la información necesaria para el análisis puede hacerse uso de los siguientes medios:

Entrevistas- Sirven para obtener, aclarar y confirmar la información por otros medios; así como también permite la observación directa del entrevistado. El analista que realiza la entrevista debe estar consciente de los importantes que son las relaciones humanas, ya que del trato que tenga con el entrevistado depende la calidad de la información -- (completa y fidedigna). Deben tenerse en cuenta las siguientes recomendaciones al realizar la entrevista:

a) Presentarse con el entrevistado y exponer el moti

vo de su visita.

b) Contestar con amabilidad las preguntas del entrevistado, ampliando la explicación para aclarar dudas en caso que sea necesario.

c) Llevar una secuencia en el cuestionario (en determinados casos puede que dé mejor resultado olvidarse del orden de las preguntas).

d) Las preguntas deben ser hechas con claridad y debe evitarse ayudar o hacer sugerencias para su contestación.

e) No haga exclamaciones que perturben al entrevistado, escuche con atención mostrando interés en los comentarios que éste haga.

Cuestionarios: Sirve como guía para buscar contestaciones precisas a interrogatorios a cerca de lo que se está analizando, no obstante tiene la desventaja de estandarizarlos datos haciendo más difícil la investigación de los elementos que difieren entre un departamento y otro.

Para la recopilación de informes lo más conveniente es hacer una combinación de los diferentes medios con el propósito de obtener datos mas precisos.

F) Descripción del puesto:

La descripción del puesto se compone de tres partes:

1) En cabezado.- Comprende la información que identi-

fica al puesto. Incluye: título del puesto, número o clave del archivo, su ubicación, tipo de maquinaria o herramienta que utiliza el trabajador, jerarquía del puesto y contacto con los demás puestos.

2) Descripción Específica.- Por el contrario de la anterior, la descripción específica exige una explicación perfectamente detallada de todas y cada una de las funciones que se realizan en el puesto, siguiendo un orden lógico explicando como, cuando y el objetivo de cada función.

Considerando la importancia de la descripción del puesto se exponen algunas recomendaciones para su elaboración:

- 1.- Debe buscarse lo esencial de cada función.
- 2.- Cuando se requiere usar términos cuantitativos se recomienda especificar cantidades exactas.
- 3.- Debe darse la descripción con un sentido lógico.
- 4.- Empiece cada frase con un verbo activo y funcional (anota, supervisa, etc.)
- 5.- Debe emplearse un lenguaje claro, sencillo (evitando términos ambiguos) de manera que sea accesible a todos.

3) La especificación del puesto señala los requisi-

tos mínimos que deben cubrirse para que el puesto sea eficientemente desempeñado a dichos requisitos dentro de la administración se les denomina factores, y se refieren a las habilidades, experiencias, esfuerzos, responsabilidad y condiciones de trabajo.

EJEMPLO DE UN ANALISIS DE PUESTOS:

Nombre de la Empresa: _____

DESCRIPCION DE PUESTO

Título: _____

División: _____

Departamento : _____

Sección: _____

No. de Ocupantes: _____

Título del Superior: _____

Analista: _____

Fecha: _____

Jefe Inmediato

Analista

DESCRIPCION GENERICADimensiones

Puestos que le reportan:

Directamente:

Indirectamente:

DESCRIPCION ESPECIFICA (desgloce de funciones)

Relaciones:

Internas:

Con _____ Para _____

Con _____ Para _____

Con _____ Para _____

Externas:

Con _____ Para _____

Con _____ Para _____

Con _____ Para _____

Con _____ Para _____

RESPONSABILIDAD EN BIENES Y VALORES:

Equipo _____

\$ _____

Dinero _____

\$ _____

Documentos _____

\$ _____

Otros _____

RESPONSABILIDAD EN TRAMITES Y PROCESOS:

Transcendencia:

Repetición del trabajo _____

Trastornos a toda la sección _____

Trastornos a otros departamentos _____

Trastornos que trascienden fuera de la compañía _____

Los errores son fáciles de descubrir y corregir _____

Los errores son difíciles de descubrir y corregir _____

RESPONSABILIDAD EN DISCRECION:

Acceso a datos:

Nómina confidencial _____

Patentes y marcas _____

Procesos _____

Presupuestos _____

Otros _____

Una indiscreción causaría: _____

CRITERIO E INICIATIVA:

Elabora normalmente rutinas de trabajo _____

Organiza su trabajo en forma distinta _____

Organiza el trabajo de otros. _____

CARACTERISTICAS FISICAS:

Sexo _____

Estado Civil _____

Edad _____

Otros _____

Presentación _____

EXPERIENCIA:

Fuera de la empresa

Tiempo

Puesto (s) _____

Dentro de la empresa

Tiempo

Puesto (s) _____

CONOCIMIENTOS TEORICOS

Escolaridad (en años) _____

Otros necesarios _____

ESFUERZO FISICO:

Destreza manual _____

Fuerza física _____

ESFUERZO MENTAL Y/O VISUAL

Concentración intermitente (%)

Concentración constante (%)

Esfuerzo visual (%)

CONDICIONES DE TRABAJO:

El trabajo se desarrolla en: (%)

Oficina _____

Area de producción _____

Calle _____

Medios molestos _____

El ocupante está expuesto a accidentes de trabajo:

Constantemente _____

Frecuentemente _____

Eventualmente _____

Nunca _____

Una vez conocidos a través del análisis de puestos, para administrar adecuadamente los sueldos y salarios de una organización, surge la necesidad de valorar todos los puestos que son las unidades esenciales que la integran. No puede darse el caso de que una institución se forme con un número determinado de puestos y que todos ellos tengan la misma importancia y características, pues invariablemente, existen actividades y cualidades que son desiguales y que determinan una función e importancia diferente. Esto origina forzosamente los niveles jerárquicos y retribuciones.

Por lo anterior, es absolutamente necesario que cada institución utilice una técnica adecuada para lograr una jerarquización y otorgar, según sus propios intereses institucionales, el valor objetivo de retribución a cada uno de sus puestos, para estar en posibilidades de aprovechar sus recursos económicos y técnicos adecuadamente, y recompensar al elemento que ocupe dichos puestos.

En otras palabras, la valuación de puestos es una técnica sistemática para determinar la importancia de cada puesto en relación con los demás de la institución, a fin de lograr la correcta organización y remuneración del personal.

Los objetivos principales de la valuación de puestos son:

a) Jerarquización apropiada de los puestos- con ésto se persigue determinar tanto la autoridad como la responsabilidad que le corresponda cada puesto dentro de la estructura de la institución.

b) La jerarquización de los sueldos y salarios- tomando como un todo el contexto salarial de la institución,- se pretende determinar el nivel que le corresponde a cada puesto dentro de la estructura de la institución.

Los principales elementos de la valuación son el análisis de puestos y las técnicas que se utilizan.

Ya que los análisis de puestos representan como dijimos antes una fotografía en palabras escritas de las relaciones organizacionales, responsabilidad, deberes, requerimientos y funciones específicas de cada uno de los puestos que integran las instituciones, su utilización constituye una base sólida para lograr una valuación eficiente.

Es necesario elaborar un plan que contenga el estudio de los elementos antes citados y que define de acuerdo a las características propias de cada institución, los siguientes aspectos:

1.- La naturaleza de la valuación.

2.- Objetivo:

a) Proporcionar datos reales para determinar el valor relativo de los puestos.

b) Fijar bases para la administración de sueldos y salarios.

c) Establecer una estructura de sueldos y salarios comparables con las que existen en el mercado de mano de obra.

d) Controlar más adecuadamente los costos de los recursos humanos.

e) Establecer bases para negociaciones con el sindicato.

f) Estructurar la revisión periódica de sueldos y salarios .

g) Establecer principios y políticas que permitan un trato objetivo con el personal.

h) Ayudar a la selección, promoción y transferencias de personal y a los programas de capacitación.

i) Reducir quejas y rotación de personal para mejorar su moral de trabajo, así como sus relaciones con la institución.

3.- Necesidades de la Institución:

a) Desigualdad en los sueldos y salarios.

- b) Creación de nuevos puestos.
- c) Modificación de las características de los puestos.
- d) Facilitar la revisión anual de sueldos y salarios.
- e) Control sistemático de sueldos y salarios.

4.- Definición del método idóneo para cubrir las necesidades de la institución.

5.- Experiencias en la valuación de puestos.

6.- Las limitaciones del estudio.

7.- El efecto en los costos.

VENTAJAS Y LIMITACIONES DE LA VALUACION:

Indudablemente las ventajas y limitaciones de la técnica de valuación de puestos se encuentran en relación directa con las características específicas de cada institución.

VENTAJAS:

a) Proporciona bases sólidas para la determinación de sueldos y salarios justos y equitativos, y para la realización de los ajustes necesarios.

b) Mantiene un nivel general de sueldos y salarios de la institución con respecto al mercado de trabajo.

c) Permite identificar injusticias y rectificarlas - adecuadamente.

d) Constituye una ayuda para convencer al personal - que recibe una retribución justa por su trabajo.

e) Favorece el ambiente de trabajo de la institución, con la jerarquización clara de niveles.

LIMITACIONES:

a) No se obtiene un resultado totalmente científico - de la valuación pues en cualquier método que se utilice -- existe algún grado de subjetividad.

b) Cuando resulta una igualdad en la valoración de - ciertos puestos, puede ser considerada con un valor diferen - te por el personal.

c) También ocasiona conflictos de estructura interna en cuanto a sueldos y salarios, con relación a los puestos - que ocupa el personal y que al aplicar la valuación con una retribución mayor o menor.

d) La inflexibilidad y discrepancia de los estándar - res utilizados ocasionalmente en relación con la realidad, - ocasiona una valuación inadecuada.

METODOS DE VALUACION:

Actualmente existen varios métodos para realizar la valuación de puestos, de los cuáles los que más se utilizan generalmente, son los siguientes:

METODO DE ALINEAMIENTO:

Se trata de un método poco técnico que se basa en la apreciación subjetiva. No requiere forzosamente de un comité de valuación, así como de los análisis de puestos. Generalmente es utilizado en instituciones pequeñas que tienen un número reducido de puestos.

Consiste simplemente en colocar todos los puestos que comprende el estudio en orden ascendente, desde el más sencillo al más complicado y difícil.

Procedimiento:

a) Se harán juegos de tarjetas (tantos como personas intervengan en la valuación), en las que se anotarán simplemente los puestos que se van a valorar.

b) Se diseñarán formas para uso de cada persona que intervenga en la valuación.

c) Se entregarán los juegos de tarjetas procurando que su ordenamiento sea al azar.

d) Se solicitará a cada miembro valuador que ordene

las tarjetas en la forma que considere corresponda a la importancia de los puestos.

e) Una vez determinada la escala de importancia de los puestos, los valuadores anotarán en su hoja el número de orden dado a cada puesto, debiendo hacer la misma anotación en las hojas del resto de los valuadores.

f) Se sumarán los valores horizontales consignados y se anotarán en la penúltima columna.

g) Se dividirá la suma de los valores entre el número de miembros valuadores, con el propósito de obtener un promedio que se anotará en la última columna.

h) Se reevaluarán aquellos puestos que tengan la misma puntuación.

i) Se ordenarán los puestos en orden progresivo de acuerdo a su promedio.

j) Si se llegara a presentar el caso de que algún puesto obtuviera mejor promedio del que contaba anteriormente y tuviera menor sueldo que el inmediato inferior, se procederá a efectuar los ajustes necesarios.

Ventajas del método de alineación:

a) Sencillo y de fácil comprensión.

b) Supone mayor seguridad que cualquier valoración ---

empírica.

c) Representa un promedio de apreciaciones y por tanto, una mayor garantía de reflejar la realidad.

d) Es útil en instituciones de escaso personal.

Desventajas:

a) Se basa en una estimación general de los puestos en vez de un análisis detallado.

b) Al ordenar los puestos, no se cuantifican las diferencias existentes.

c) Toma el puesto en su conjunto sin analizar los elementos o factores que lo integran.

Método de Escalas o Grados Predeterminados:

Este método presenta un mayor grado de dificultad en su aplicación que el método de alineamiento, ya que consiste en establecer una serie de categorías o grados, elaborar una definición para cada una de ellas y calificar o agrupar los puestos en forma correspondiente a los grados y definiciones anteriores.

Procedimientos:

a) Deben agruparse las tareas en categorías muy generales y amplias, con base en las actividades.

b) Según lo anterior, deberá fijarse el número de ---

"grados" que a juicio de los miembros valuadores, se juzguen convenientes.

c) Definir de una manera precisa los rangos o jerarquías.

d) Establecer los puestos que deben quedar comprendidos en cada grupo.

e) Utilizando las asignaciones individuales que proporciona cada miembro del comité, realizar la asignación definitiva de los puestos con las definiciones de dichos grupos.

f) La unanimidad del comité permitirá efectuar la jerarquización de los puestos en cada grupo, según el método de alineamiento.

g) Finalmente, se hará una tabla con la lista de los puestos valuados por orden de importancia, anotando al margen los sueldos que se paguen a cada uno, para proceder a los ajustes necesarios.

Ventajas:

a) Es sencillo y rápido.

b) Es fácilmente comprensible por todos los interesados.

c) Es aceptado por el personal con relativa facilidad, debido a su sencillez.

d) Bajo costo en su implantación y mantenimiento.

e) En instituciones cuyo personal sea reducido, y sus grupos claramente definidos, se presta para efectuar valuaciones.

Desventajas:

a) Constituye un juicio superficial de los puestos.

b) Los aprecia globalmente haciendo caso omiso de los factores que los integran.

c) No establece jerarquía entre los puestos clasificados del mismo grado.

d) Elimina la subjetividad y el empirismo en un mínima parte.

Método de Comparación de Factores:

Eugene H. Benge ideó este método de valoración, constituyendo una verdadera técnica para la valuación de puestos.

Este método consiste en comparar los factores de cada actividad con los de actividades-clave, que sirven de puntos de referencia. Entendiéndose como actividades-clave, aquellas que son muy comunes en las instituciones y cuya remuneración, es conocida y aceptada, y los factores que las integran son: habilidad, formación, condiciones de trabajo, esfuerzo y responsabilidad.

Este método se puede resumir en tres pasos:

a) La ordenación de los puestos tipo en función de diversas características generales, denominadas factores.

b) La asignación de un valor monetario o de puntos a cada uno de dichos factores.

c) La combinación ponderada de ambos resultados, para establecer un rango entre los puestos valuados.

Procedimiento:

a) Nombramiento de un comité.

b) Determinación de los puestos de tipo.

c) Definición de los factores a utilizar.

d) Ordenación de los puestos tipo en función de cada factor.

e) Registro de las series así formadas.

f) Prorrateo de la remuneración de cada puesto, entre los distintos factores elegidos, en relación a su importancia.

g) Registro de las series obtenidas en el prorrateo de remuneraciones por orden de importancia.

h) Comparación de las jerarquizaciones obtenidas en los puntos.

i) Fijación de la escala de valuación.

j) Valuación de los puestos restantes, es decir, los que no fueron tomados como puestos tipo.

Ventajas:

a) Estudia y analiza cada puesto en función de ciertos factores previamente establecidos.

b) Al descomponer cada puesto en sus elementos integrantes, trata de tomar en cuenta el esfuerzo humano que - hay que remunerar, así como los elementos subjetivos que - el personal aporta.

c) Es de fácil manejo, por el número reducido de -- factores que emplea.

d) Elimina la rigidez característica del método de -- grados y supera en mucho la estimación subjetiva del méto--do de alineamiento.

e) Favorece una mayor justicia en la remuneración - al personal.

Desventajas:

a) No es fácil de comprender por los interesados.

b) Al incluir, estimaciones en moneda, obliga a ser más objetiva la valuación, pero plantea dificultades de -- orden distinto al que se busca; como económicas, técnicas, etc.

c) Aunque usa algunos factores, todavía no permite -- una apreciación correcta y amplia de la realidad.

Método por Puntos:

Este método consiste en la asignación de ciertas unidades de valor denominados puntos a cada una de las características de un puesto, mismas que se designan con el nombre de factores.

Punto- Es un valor de relación, o una unidad de medida para efectos de comparación.

Factor- Representa uno de los elementos necesario para plantear la valuación y una de las partes indispensables para integrar el puesto.

Este método se puede resumir en tres pasos:

a) Comparación de los factores del puesto contra modelos definidos.

b) Como resultado de la comparación, asignar valores a los factores.

c) La asignación de puntos a cada factor del puesto dará como resultado su valor, mismo que permitirá situarlo en una escala de salarios predeterminada por métodos estadísticos.

Procedimiento:

a) Nombramiento del comité de valuación- La integración óptima de un comité consta de: Dos supervisores, dos -

representantes del personal, uno del departamento de recursos humanos y un técnico asesor.

b) Determinación de puestos tipo o actividades clave-- Aquellos muy conocidos en las instituciones.

c) Fijación de factores- Se basa en cuatro genéricos: - Habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo.

d) Elección de subfactores- El número óptimo debe corresponder a las necesidades y magnitud de la institución y a sus - objetivos a corto y largo plazo. Se recomienda no utilizar un -- número mayor de doce ni menor de ocho.

e) Ponderación de factores- Consiste en señalar a cada -- factor un valor en función de 100.

f) Establecimiento de los grados de cada subfactor- Se - establecerá de acuerdo con la importancia de la actividad que -- se pretenda desarrollar y con la importancia de la institución - cuyos puestos se pretendan valorar.

De a 4 a 6 grados puede considerarse una amplitud ópti-- ma.

g) Asignación de puntos a cada grado de cada subfactor- - Generalmente se hace en proporción aritmética o geométrica, o -- con valores arbitrarios.

h) Producción del manual de valuación- Con todo lo ante-- rior, se integra el manual de valuación, para uso de todos los -

miembros del comité.

i) Interpretación de los análisis de puestos- Tiene como objetivo que los miembros del comité conozcan las características precisas de los puestos que han de evaluar.

j) Concentración e interpretación de los datos contenidos en el análisis de puestos.

k) Calificación de los mismos datos- Se efectúa al mismo tiempo o cuando se haya terminado con la tarea que le antecede.

l) Fijación del valor en puntos, correspondiente a cada puesto.- Para fijar el valor definitivo de cada puesto, basta sumar los puntos asignados a cada subfactor, y así se obtiene la jerarquización de los puestos, por orden de importancia progresiva.

m) Comparación directa de los sueldos y salarios y los valores en puntos. Esta comparación señala las discrepancias que existan entre sueldos y salarios y la valuación.

n) Ajustes correspondientes- Como consecuencia del punto anterior, se realizarán los ajustes a los sueldos y salarios que lo ameriten y se continuará con la valuación de los demás puestos por interpolación, como en el caso de la valuación por comparación de factores.

o) Gráfica de dispersión de los salarios- Esta es la

parte más importante de la valuación de puestos, ya que se inicia una vez realizado lo que se indica en los incisos anteriores, vertiendo los datos en una gráfica, con el propósito de ubicar los puestos.

p) Determinación de las escalas de valuación- Por último, las escalas definitivas se establecerán mediante el sencillo sistema de restar a los valores máximos de puntos y sueldos y salarios comprendidos, el importe mínimo de los mismos asignados a los puestos de mayor y menor importancia respectivamente.

Otros métodos:

Existen otros métodos de valuación de puestos, pero básicamente se derivan de algunos de los métodos antes citados, y en la actualidad se utilizan diversas combinaciones de elementos y métodos. Como ejemplos se citan:

a) Método de Hay- es una refinación estadística del método de puntos.

b) Método de Jacques- Toma en cuenta el tiempo en el cual el personal puede trabajar en forma independiente sin supervisión.

c) Método de Guías- Es en realidad una continuación de la valuación de puestos en la encuesta de salarios.

ACTUALIZACIÓN DE LA VALUACION:

Debido a los innumerables cambios que por diferentes aspectos son comunes a las instituciones, es necesario que la valuación se revise y modifique periódicamente de acuerdo a esos cambios, a fin de mantenerla actualizada.

El período para la revisión y modificación de la valuación de puestos debe ser fijado precisamente por cada institución en particular, teniendo en cuenta sus características específicas. Generalmente se recomienda que se establezca esta revisión cuando existan modificaciones en los análisis de puestos.

Para contar con una buena conservación y actualización de la valuación, es importante establecer medios de control capaces de indicar en cualquier momento la necesidad de estudiar y modificar dicha valuación, aunque no se haya cumplido el tiempo fijado para la revisión. A continuación se citan algunas causas de fracaso en los sistemas de valuación:

a) Incapacidad para interesar a los mandos intermedios, al personal interesado, al sindicato (si existe) y a los directivos, en la implantación y mantenimiento del sistema. b) Descuido en la formación de los analistas miembros

- del comité valuador. c) Pretensión de realizar labores de esta naturaleza, con precipitación y ligereza manifiestas. d) Falta de cuidado en la fijación de objetivos, adopción de políticas y formulación de programas eficientes de trabajo. e) Una administración precaria de los resultados. f) Falta de interés y apoyo de la dirección, etc.

V) CAPACITACION Y DESARROLLO

Uno de los problemas más graves por los que nuestro país atraviesa es la Educación. Esta es vital tanto para la Nación como para la organización que ocupa personal, porque permite el mejor aprovechamiento de los recursos materiales y técnicos.

Para la realización efectiva de cada una de las funciones y actividades de la institución, se requiere una determinada educación y capacidad por parte de sus recursos humanos. Para cada puesto existen requerimientos específicos que deben poseer las personas que lo desempeñan.

La Educación.- Según el enfoque de la Administración de Recursos Humanos, es la adquisición intelectual de bienes culturales, es decir, aspectos técnicos, científicos y hu-

manísticos que rodean al ser humano. Este aspecto es precisamente el que persigue la capacitación y el desarrollo.

Una de las fases previas de capacitación y desarrollo es el:

Inventario de Recursos Humanos:

Por Inventario de recursos humanos se entiende: el resumen de información sobre el personal, hasta el momento actual.

El inventario se divide en dos partes:

Unos de ellos es el registro de las personas que actualmente trabajan dentro de la empresa; la otra parte es de las personas que potencialmente pueden ser idóneas para alguna vacante que se llegara a presentar. Esta información se recoje de solicitudes de empleo, curriculums, etc.

El contenido que generalmente se requiere es:

-) Datos generales

- Escolaridad

- Idiomas extranjeros

- Participación en cursos o seminarios

- Disponibilidad para viajar

- Estancia en el extranjero

- Experiencia de trabajo:

a) Anterior

b) En la organización

La finalidad de éste tipo de inventarios es la de -- proporcionar a la dirección, gerentes y jefes, bases sólidas para la administración de los recursos humanos.

La fuente que origina ésta información es el empleado o ejecutivo. Se levantara en el momento que ingresa a la organización y deberá ser actualizado por lo menos una vez al año, dependiendo de las necesidades de la empresa.

Arroja datos para los programas de desarrollo individuales y organizacionales.

Inventario de intereses:

Otra forma complementaria para obtener un mejor conocimiento del personal es el inventario de intereses.

Esta información se levanta con el objeto de conocer lo que el personal desea para sí mismo en el futuro, -- con el fin de detectar sus tendencias e intereses para la óptima administración de los Recursos Humanos.

Se obtiene de una encuesta abierta con cada empleado u ejecutivo, orientada a saber:

¿Que quiere?

¿Por qué?

¿Qué necesita?

Es recomendable que para una mejor eficiencia en la-

empresa se lleve a cabo una vez al año.

Como siguiente fase, tenemos el Entrenamiento- Significa prepararse para desempeñar una labor o realizar un esfuerzo físico y/o mental. Se subdivide en:

1) Capacitación- Adquisición de conocimientos ya sea técnicos, científicos o administrativos.

2) Adiestramiento- Adquisición de habilidad o destreza práctica en el desempeño de una labor física.

Desarrollo- Abarca todos aquellos aspectos que forman la personalidad, es decir, carácter, hábitos, voluntad, inteligencia, sensibilidad, capacidad de mando, etc.

La capacitación y desarrollo consiste en proporcionar todos aquellos medios que utilizan las instituciones -- para lograr una superación integral en sus recursos humanos aprovechando así su potencial en beneficio común y recíproco. El objetivo de ésta función es precisamente la superación, y aprovechamiento óptimo de los recursos humanos.

Cada institución tiene que establecer sus propios -- sistemas de capacitación y desarrollo de acuerdo a sus necesidades e intereses, buscando coordinar las aspiraciones de sus recursos humanos con los objetivos predeterminados, -- así como inculcar en su personal el concepto de que la capacitación les proporciona beneficios mutuos.

Tipos de Capacitación:

Generalmente la capacitación se divide en dos tipos

Directa:

Es aquella que se da de una manera formal, por medio de métodos de enseñanza establecidos. Comúnmente se realiza de las siguientes formas:

a) Clases.- Se caracteriza ésta por ser una enseñanza sistemática, impartida por técnicos en la materia, en forma pedagógica, similar a la que se imparte en instituciones de educación superior. Estas clases se desarrollan con una participación activa del personal que está recibiendo la capacitación, por medio de intervención en las exposiciones, investigaciones a realizar, prácticas, etc.

b) Cursos breves.- Son los que generalmente se desarrollan sobre un tema específico de una actividad determinada. Su duración es muy variable dependiendo del tema a tratar, pero generalmente oscila entre 8 a 30 horas.

c) Becas.- A este tipo de capacitación sólo recurren las instituciones cuando desean capacitar a un número limitado de personal y sobre temas muy especializados.

d) Conferencias.- Consiste en una exposición muy bre

ve sobre un tema específico.

e) Método de casos.- Se basa fundamentalmente en tomar un caso concreto de la institución que se entrega anticipadamente por escrito al personal que se capacita y ésta da sus puntos de vista sobre el mismo.

f) Cursos por correspondencia.- Este método lo utilizan las instituciones para personal que no le es posible -- asistir a los centros de capacitación.

Indirecta:

Es aquella que no tiene una relación directa con las actividades de los capacitados, sino que solamente sirve -- como un complemento para tener una visión más amplia sobre sus labores. Se da por medio de las siguientes formas:

a) Mesas redondas.- Estas tienen gran cantidad de -- aplicaciones; una de ellas es a la formación de criterio -- que los participantes adquieran cierto conocimientos sobre determinado tema.

b) Publicaciones.- Son las que de modo específico -- se editan sobre una materia determinada; puede ser por medio de libros, folletos, revistas, boletines, etc.

c) Medios audiovisuales.- La utilización de películas, filminas, carteles, etc., Constituyen otro medio de capacitación, pues con esto se logra inculcar ciertas nocio -

nes acerca de algún tema que se desea impartir.

La división de capacitación y desarrollo es la encargada de hacer conocer a los responsables de los diferentes niveles de mando, las necesidades de entrenamiento y de trabajar con ellos, para planear y desarrollar cursos y otros tipos de instrucción que satisfagan dichas necesidades, tratando de que los programas a implementar se enfoquen hacia las características de la institución y evitar que se empleen programas utilizados en situaciones similares de otras instituciones, porque lo más probable es que no funcionen. Los programas constituyen los aspectos dinámicos pues nacen de las necesidades de cambio de la institución y de sus dirigentes.

El programa consiste en una amplia gama de actividades y servicios educativos y su característica principal es que su alcance abarque el grado requerido para satisfacer las metas determinadas.

Existen varios enfoques para determinar los requerimientos de entrenamiento y capacitación del personal de una institución.

a) Análisis institucional.- da énfasis al estudio de la institución completa, sus objetivos y sus recursos, así como la forma en que se relacionan entre sí, con el pro

pósito de determinar en que áreas específicas debe fijarse la atención para implementarla.

b) Análisis de operaciones.- Se enfoca hacia el puesto, independientemente del personal que lo ocupe, con el -- objeto de determinar cual deberá ser contenido del entrenamiento y capacitación en términos de lo que el personal debe hacer para ejecutarlo en forma efectiva.

c) Análisis del hombre.- Se enfoca sobre el individuo en su posición presente y futura, para determinar tareas --- que constituyen o constituirán su puesto y conocer que habilidades, conocimientos o aptitudes deberá desarrollar.

Una vez determinadas las necesidades de entrenamiento y capacitación en común acuerdo con los responsables de los niveles afectados, se deben considerar los siguientes puntos:

- a) A quien debe entrenarse y capacitarse.
- b) El contenido del programa de entrenamiento y capacitación.
- c) Quien debe realizar el entrenamiento.
- d) Cuando, porqué, cuánto tiempo, y dónde debe llevarse a cabo.

Tipos de Programas:

Internos- Las instituciones cuentan con diversos pro-

gramas para capacitar y desarrollar a los recursos humanos que se encuentran a su disposición, para hacerlos más satisfactorios a sí mismo, a la institución y a la comunidad en que se desarrollan por medio de la adquisición de conocimientos, entre los que se cuentan los siguientes:

1.- Adiestramiento dentro de la institución.- El objetivo de éste tipo de capacitación, es el mejorar la producción, requiriendo de los siguientes pasos:

a) Determinar un programa de producción.

b) La elaboración de un plan específico.

c) Desarrollar el programa basándose en: El uso del principio multiplicador que consiste en adiestrar a las personas que enseñarán a otras; uso del principio de proyectar labores, que es el desgloce de las mismas, de manera que las funciones menos especializadas puedan hacerse por técnicos prácticos.

2.- Escuela vestibular.- Su objetivo es el enseñarlo más rápido posible los conocimientos básicos de la labor específica, a la que se dedicará el personal.

3.- Escuela general de la institución.- Se ocupa principalmente del adiestramiento técnico y brinda cursos de ese tipo para el personal que necesita formación, para que pueda asumir mayor responsabilidad. En general se ocu-

pa del entrenamiento y desarrollo de los recursos humanos - de la institución.

Para que las instituciones puedan dar una capacita-- ción interna adecuada a sus recursos humanos, es necesario- que recurran a las ayudas didácticas, que son el conjunto - de técnicas que coadyuvan a una mejor comprensión de las --- ideas y a la simplificación e interpretación de las mis --- mas, para acelerar el aprendizaje.

Se recomiendan algunos tipos de ayudas didácticas.

- a) Películas con o sin sonido.
- b) Carteles gráficos, manuales y boletines.
- c) Transparencias.
- d) Grabaciones.
- f) Proyecciones.
- g) Fotografías.
- h) Pizarrón, etc.

Externos:

La capacitación externa es proporcionada por insti- tuciones públicas o privadas, ajenas a la necesidad de per- sonal capacitado.

La institución pública mas importante, es la secre-- taría de Educación Pública, que tiene establecidos en todo- el país lugares de capacitación tales como: Escuelas voca-

cionales e institutos, como el Instituto Politécnico Nacional creada para satisfacer las necesidades de técnicos en el país, y los institutos regionales en todos los estados, escuelas técnicas, industriales, comerciales y otros centros de capacitación.

El A.R.M.O. (Adiestramiento rápido de mano de obra).- Esta institución prepara instructores, o sea, personal que ya posee conocimientos técnicos y prácticos, ofreciéndoles un perfeccionamiento en sus actividades:

El Instituto Mexicano del Seguro Social, también tiene a su cargo la capacitación de personal a corto plazo, como parte de los servicios y prestaciones que el instituto proporciona a sus derecho-habientes, aclarando que en la actualidad ésta institución prepara a personas que no son beneficiarios.

Universidades autónomas, particulares y tecnológicos, establecidos en toda la república, ofrecen carreras profesionales; además en sus divisiones de estudios superiores ofrecen especializaciones, maestrías y doctorados para preparar profesores e investigadores en todas las ramas del saber.

La capacitación externa proporcionada por un centro de cultura, casi siempre acredita esa capacitación mediante títulos, certificados, diplomas y otros documentos inheren-

tes a la comprobación de la capacitación o adiestramiento recibidos, mismo que comprobarán con el ejercicio de su trabajo.

Es necesario mencionar que la capacitación es un proceso continuo, motivo por el cual, se deben organizar permanente o periódicamente programas de capacitación y/o adiestramiento para los recursos humanos y así superar las deficiencias existentes en todos los niveles jerárquicos de las instituciones.

EVALUACION DE LA CAPACITACION.

Generalmente las instituciones recurren a la recopilación de información y observación directa para evaluar la efectividad de sus sistemas de capacitación.

Normalmente el éxito de la capacitación y desarrollo se mide por la ejecución de las funciones que realizan los recursos humanos en sus respectivos puestos. Por medio de la práctica de las pruebas al personal antes y después de la capacitación, se pueden verificar los progresos obtenidos en el proceso de enseñanza.

Es indispensable evaluar la capacitación sobre el

trabajo, tomando en cuenta el costo, eficiencia, calidad de instrucción y el cambio de comportamiento y actitudes del personal, para hacer frente a las necesidades de la institución.

La finalidad principal de la evaluación de la capacitación y desarrollo de los recursos humanos, es recibir información sobre métodos y procedimientos que sean útiles -- para mejorar las actividades del trabajo.

Las instituciones pueden obtener grandes beneficios si toman en cuenta para realizar la función de capacitación métodos, políticas, procedimientos y teorías, apoyadas o sugeridas por los recursos humanos que fué necesario capacitar.

VI COMUNICACION Y MOTIVACION:

Un punto principal para una buena administración de personal es que el jefe esté en contacto directo con los subordinados para obtener de ellos los resultados esperados. Es pues la comunicacion, el medio a través del cuál se está en contacto para guiar y supervisar al personal, así como -- para que el jefe conozca el resultado de sus decisiones.

El jefe para dirigir necesita comunicar y ser comu--

nicado, por lo que la auditoría no debe ignorarse la comunicación existente en la empresa. Debe revisarse, que todos -- los segmentos de la organización operen bajo un proceso de -- comunicación adecuado, teniendo en cuenta que muchas de las actividades pueden ser mejor realizadas al mejorar la comunicación.

Definición de Comunicación:

"La Comunicación es un proceso mediante el cuál transmitimos y recibimos ideas, datos, opiniones y actitudes para lograr comprensión y acción"

Objeto de la Comunicación:

La comunicación tiene por objeto en la empresa hacer que el personal:

a) Ejecute su trabajo efizcamente (se refiere a la habilidad)

b) Colabore con sus compañeros y se sienta satisfecho de sí mismo (se refiere a la voluntad que el empleado tenga para realizar su trabajo).

Elementos de la Comunicación:

Emisor- Es la fuente de información

Mensaje- Es lo que se desea transmitir. Debe ser real, sencillo útil, adecuado, etc.

Canal- Es el medio que se utiliza para llevar el men-

saje (telefono, radio, T.V. revistas etc.)

Receptor- Es quién recibe la información transmitida. El receptor debe tener la habilidad para leer, escuchar y -- pasar, es decir debe tener la suficiente capacidad para comprender los mensajes y no dar lugar a distorciones en la comunicación.

Tipo de comunicación:

1.- Formal e informal:

Formal- Es aquella cuyo contenido se relaciona con -- la empresa.

Informal- Es aquella que no tiene ninguna relación -- con la empresa pero que sin embargo se desarrolla en ella.

2.- Individual o Genérica:

Individual- Cuando la comunicación es de una persona -- con otra, es decir que solo hay una persona en cada polo.

Genérica- Cuando la comunicación es de una persona -- entre otro grupo de personas.

3.- Imperativa, exhortativa e informativa.

Imperativa- Cuando la comunicación exige una respuesta -- inmediata.

Exhortativa- Es cuando una orden que no encierra una -- acción inmediata.

Informativa- Es como, a título de información sin for-

malidad, es decir condiciona a que se realice o no una condición.

4.- Oral- Verbal directa (grabaciones, magnavoces - etc.)

Verbal indirecta, escrita (manuscrita o mecanizada)
Gráfica (por símbolos o figuras).

El sistema oral tiene la ventaja de que la comunicación es más directa y se evitan errores.

5.- Vertical- Ascendente y descendente.

Ascendente- Va de un nivel jerárquico a otro.

Descendente- Reglas, introducción, órdenes, informes.

6.- Horizontal- Es la comunicación que se da en un mismo nivel jerárquico, todos se tratan con la misma autoridad (está formada por la junta de asambleas consejo administrativo, mesas redondas etc.

Recomendaciones para una comunicación eficiente:

a) Informes bien; La persona que se establece como emisor debe rodearse de buena información.

b) Dar a conocer la información que los empleados - desean saber al personal, prestaciones, adicionales, etc.

c) Usar medios efectivos de comunicación.

d) Hace uso de símbolos, ejemplos y visualizar la -

comunicación.

e) Establecer la confianza mutua, la aceptación de lo que se diga, una orden depende de la confianza a que se tenga en los motivos y la sinceridad de quien lo dice.

Principios para la evaluación de la comunicación.

La Auditoría aplicada a la comunicación debe revisar los informes, canales de comunicación formal en las tres -- direcciones: vertical, descendente y horizontal; si éstos -- son lo suficientemente sensibles para captar cambios en la actitudes y la moral de trabajo; la forma en que la gerencia comunica sus planes y proyectos; el porcentaje de comunicación confidencial etc.

Para la revisión y evaluación de la comunicación, el auditor debe auxiliarse de instrumentos como los manuales, gráficas de organización, etc. y tener en cuenta, los principios siguientes:

1.- La comunicación debe fluir amplia y claramente - en todas direcciones a fin de que el personal esté informado de todo cuanto puede afectarlo.

2.- Los medios de comunicación deben ser los más adecuados según las circunstancias en que se utilicen y de --- acuerdo a lo que se desea comunicar.

3.- Debe utilizarse términos comunes y sencillos pa-

ra evitar malas interpretaciones.

4.- Las comunicaciones son más importantes cuanto mayor es la participación de un jefe en la toma de decisiones.

5.- A toda comunicación descendente corresponde cuando menos una comunicación ascendente, ya que mientras la primera señala que debe hacerse, la segunda informa como se cumplió esa orden.

MOTIVACION.

En vista de la actual integración de las instituciones, es necesario que se conozcan las razones del comportamiento de los recursos humanos, que se encuentra influenciado por diversos aspectos tanto internos como externos. Solamente con un conocimiento del por qué de las actitudes y acciones, podrán convencer a su personal y motivarlo hacia el logro de los objetivos de la institución de la cual forman parte importante.

La administración de recursos humanos se auxilia de la psicología para estudiar el comportamiento de los elementos humanos, sus vivencias íntimas, así como la relación institución-persona y las influencias entre y con el medio ambiente, la institución y el individuo.

Definición de Motivación.- Motivación son todos aque-

llos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta del individuo hacia un objetivo determinado.

Considerándose como factores todo aquello que origina conductas, existen factores biológicos, psicológicos, sociales y culturales.

Para lograr un entendimiento completo de la motivación del personal en las instituciones, es necesario tomar en cuenta tres aspectos relevantes en las investigaciones de espe---cialistas sobre la materia:

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

No es posible entender la motivación tomando únicamen---te algunos de estos aspectos.

Existen varios tipos de motivación, los cuales son utilizados de acuerdo a las circunstancias y características es---pecíficas de las instituciones. Estos tipos los clasificamos en dos grupos que son:

Económicos.

En este grupo los tipos de motivación son aquellos pro

vocados en el personal por factores tangibles:

a) Sueldos y salarios.- En esta area de competencia y alto grado de comercialización, este factor representa motivación para los recursos humanos, pues con esto puede satisfacer la mayoría de sus necesidades.

b) Aumento de sueldo o salario.- La motivación que se logra con este factor es precisamente cuando el aumento es otorgado individualmente ya que cuando es entregado en forma general, es decir, a todo el personal, la motivación es relativa y se limita al criterio de cada individuo.

c) Gratificaciones.- Este factor comunmente se otorga en forma general al personal y casi en toda institución la constituye la gratificación de fin de año. Dependiendo del sistema puede alcanzar una motivación durante todo el tiempo.

d) Prestaciones.- De acuerdo con las disposiciones legales, toda institución está obligada a otorgar a sus recursos humanos determinadas prestaciones; con este factor se obtiene motivación únicamente se ejerce un buen control y son aplicadas eficientemente y además incrementadas sobre lo establecido por la Ley.

NO Económicos:

En este grupo los tipos de motivación son aquellos provocados en el personal por factores intangibles.

Están orientados a cubrir las necesidades superiores de los recursos humanos como:

a) Promociones.- Todo elemento humano desea una promoción por los beneficios intrínsecos que ésta representa como son: Prestigio, bienestar y una posición más alta. Es una fuente de reconocimiento hacia el valor del individuo ante los demás, esto viene a motivar al personal y lo hace a la vez más responsable y que aumente su índice de productividad.

b) Seguridad.- Todos los individuos sienten la necesidad de una estabilidad en su trabajo, ésto los motiva grandemente y los hace participar en las actividades que desempeñan, al sentir una seguridad en sus planes personales hacia una superación económica, social y cultural en el medio ambiente en que se desenvuelven.

c) Apreciación y reconocimiento.- Los recursos humanos necesitan ser reconocidos y apreciados por su trabajo realizado eficientemente. Esta apreciación y reconocimiento deben ser sinceros y proseguidos de promociones o ascensos, con lo cual se logra la motivación.

d) Competencia.- Con este factor se logra la motiva---

ción siempre y cuando sea orientado hacia una competencia- entre el propio individuo, pues cuando se orienta hacia -- otras personas puede ocasionar frustraciones y conflictos.

d) Participación.- Consiste en tomar en cuenta las- opiniones, sugerencias, experiencias y conocimientos del - personal acerca del trabajo, de las condiciones en que se- deben llevar a cabo las funciones o actividades, con esto- se logra motivarlo para conseguir los objetivos de la ins- titución.

Escencialmente el objetivo de los programas de moti- vación, es despertar en cada individuo diversos sentimien- tos positivos que reeditarán en el comportamiento adecua-- do a sus necesidades tomando en cuenta su situación, fun- ción y los intereses de la institución de la cual forma -- parte.

Los alcances de los programas de motivación están-- en relación directa a la calidad de los factores utiliza-- dos para motivar al personal, a la realidad de dichos fac- tores y además a la extensión de los objetivos predetermi- nados y a su aplicación en las áreas.

Existe una gran importancia de la comunicación en - los programas de motivación, pues es indispensable, para - tener un resultado eficiente, que los recursos humanos ---

conozcan y tengan una visión completa de los programas, y - que estén conscientes de la importancia de su participa- - - - - ción.

VII.- REGLAMENTO INTERIOR PRESTACIONES LEGALES Y SINDICATO.

El trabajo es una de las actividades que nace con -- el hombre. Desde su creación y a través de su evolución ha-- sido regido por diferentes circunstancias y posteriormente-- leyes.

Los diversos sistemas económicos que han existido -- (feudalismo, esclavismo, etc) han tenido diferencias bási-- cas en el renglón de las relaciones de trabajo, siendo és-- tas las que han distinguido un sistema de otro.

Hoy en día en nuestro país existen diferentes orga-- nismos enfocados a legislar, conciliar y ejecutar con res-- pecto al trabajo. Dado el sistema capitalista que prevale-- ce, se da la relación:

Dueños de capital -empleados y trabajadores, Es nece-- sario pues, fijar cierto marco en el que se cumplan determi-- nadas normas con el objeto de hacer más justa la relación.

Cualquiera que sea la profesión a la cuál destinemos nuestra vida y aún en el desempeño de toda actividad prove-

niente o no de estudios previos, no podemos sustraernos a la regulación que establece el sistema jurídico, y que hace posible la vida común en el seno de la sociedad.

Como es evidente, cualquier departamento de recursos humanos debe conocer y respetar las diferentes disposiciones.

Aunque en ocasiones el real ejecutor de un problema-laborar es un abogado, el encargado de la gerencia debe tener la suficiente información para poder hablar un lenguaje común, así como para saber en que casos requiere sus servicios.

En México existe una legislación completa sobre el trabajo, contenida en la Ley Federal del Trabajo que por su propia naturaleza federal, abarca todos los estados de la República.

Dentro de las normas a nuestro juicio más importantes contenidas en esta ley son las referentes a obligaciones de los patrones, o derechos de los trabajadores.

A continuación enunciaremos algunos artículos que consideramos sobresalientes:

-) pagar a los trabajadores, los salarios e indemnizaciones en conformidad con las normas vigentes en la empresa o establecimiento.

-) Guardar a los trabajadores la debida consideración absteniéndose de mal trato de palabra o de obra.

-) Colaborar con las autoridades de trabajo y de educación, de conformidad con las leyes y reglamentos, a fin de lograr la alfabetización de los trabajadores,

-) Hacer por su cuenta, cuando empleen mas de cien y menos de mil trabajadores, los gastos indispensables para -- sostener en forma decorosa los estudios técnicos, industriales o prácticos, en centros especiales, nacionales o extranjeros, de uno de sus trabajadores o de uno de los hijos de -- éstos, designado en atención a sus aptitudes, cualidades y -- dedicación, por los mismos trabajadores y el patrón.

-) Instalar, de acuerdo con los principios de seguridad e higiene, las fabricas, talleres, oficinas y demás lugares en que deban ejecutarse los trabajos.

Queda prohibido a los patronos:

-) Negarse a aceptar trabajadores por razón de su --- edad o sexo.

-) Exigir o aceptar dinero de los trabajadores por -- gratificación de que se les admita en el trabajo o por cualquier otro motivo que se refiera a las condiciones de este.

Además de estas obligaciones la ley federal del trabajo legisla sobre:

- .- Principios generales
- .- Relaciones individuales de trabajo
- .- Condiciones de trabajo
- .- Derechos y obligaciones de los trabajadores y los patrones.

- .- Trabajo de las mujeres
- .- Trabajo de los menores
- .- Trabajos especiales
- .- Relaciones colectivas de trabajo
- .- Huelgas
- .- Riesgos de trabajo
- .- Prescripción
- .- Autoridades del trabajo y servicios sociales
- .- Personal jurídico de las juntas de conciliación y arbitraje.

Esta marcado en la Ley Federal del Trabajo como una obligación de cumplimiento que el Reglamento Interior de Trabajo elaborado por una comisión mixta de obreros y patrón o su representante definiendolo la ley como:

El conjunto de disposiciones obligatorias para trabajadores y patrones en el desarrollo de los trabajos en una empresa o establecimiento.

No son materia de reglamento las normas de orden téc

nico y administrativo que formulen directamente las empresas para la ejecución de los trabajos.

El reglamento interior de trabajo contendrá:

1.- Hora de entrada y salida así como tiempo para las comidas y para los periodos de reposo durante la jornada.

2.- Lugar y momento en que deben comenzar y terminar las jornadas de trabajo.

3.- Días y horas fijados para hacer la limpieza.

4.- Días y lugares de pago.

5.- Normas para prevenir los riesgos de trabajo e --- instrucciones para prestar los primeros auxilios.

6.- Labores insalubres o peligrosas que no deben de--sempeñar los menores.

7.- Tiempo y forma en que los trabajadores deben so--meterse a los exámenes médicos periódicos y a las medidas --profilacticas que dicten las autoridades.

8.- Permisos y licencias.

9.- Disposiciones disciplinarias y procedimientos pa--ra su aplicación.

En su elaboración se tomara en cuenta los siguientes:

1.- Si las partes se ponen de acuerdo, cualquiera de--ellas, dentro de los ocho días siguientes a su firma, los --depositará ante la junta de conciliación y arbitraje.

2.- No producirá ningún efecto legal las disposiciones contrarias a esta ley, a sus reglamentos, y a los contratos colectivos y contratos-ley.

3.- Los trabajadores o el patrón, en cualquier tiempo, podrán solicitar de la junta se subsanen las omisiones del reglamento o se revisen sus disposiciones a esta ley y demás normas de trabajo.

En las empresas industriales y en aquellas en las que el trabajo está organizado y agrupado en sindicatos, la práctica más común y casi obligada, es que los representantes de los trabajadores para la discusión del reglamento interior del trabajo sean los propios elementos de la directiva del sindicato o bien aquellos trabajadores de la empresa designados por ellos. Dentro de las empresas en las que no existiera el sindicato, podrá invitarse a la elaboración del reglamento a aquellos trabajadores o empleados de la misma que fueran representativos de los intereses de sus compañeros.

Para la discusión del contenido del reglamento no es necesario seguir el orden estricto del formato que habrá de presentar finalmente; aunque tampoco es nocivo hacerlo. Hay quienes prefieren analizar el contenido, atacando primeramente aquellos puntos difíciles o escabrosos, dejando -

para después los puntos fáciles y sencillos; algunos otros prefieren el procedimiento inverso, es decir, tratar primero lo fácil y dejar lo arduo para el momento en que se haya logrado un entendimiento mutuo en todo lo demás. En lo que parece que si están todos de acuerdo es en discutir uno o dos puntos o capítulos, e inmediatamente que se obtenga una conformidad bilateral, firmar ambas partes de conformidad por lo ya discutido antes de pasar a tratar otros puntos.

A continuación revisaremos algunas de las Prestaciones Legales, derivadas de la Ley Federal del Trabajo, el IMSS y el INFONAVIT.

A) De la Ley Federal del Trabajo se desprenden las siguientes prestaciones:

- a) Jornada de trabajo. (Art. 61)
- b) Descanso de media hora durante la jornada de trabajo (Art. 63).
- c) Pago de la prolongación del tiempo extraordinario (Art. 68).
- e) Un día de descanso a la semana (Art. 69).
- f) Ocho días de descanso obligatorio al año (Art. 74) .

- g) Vacaciones (Art. 76 a 81)
- h) Aguinaldo (Art. 87)
- i) Indemnización (Art. 89)
- j) Participación de utilidades (Art. 117 a 131)
- k) Becas (Art, 132)
- l) Capacitación y adiestramiento (Art. 132)
- m) Medicina polifáctica (Art. 132)
- n) Fomento de actividades culturales y deportivas
(Art. 132)
- ñ) Habitaciones (136 a 153)
- o) Ayuda para pago de renta (Art. 150 y 151)
- p) Prima de antigüedad (Art 162)
- q) Protección especial a las trabajadoras en los pe
ríodos pre y post natal (Art 131 a 172)
- r) Protección especial a los trabajadores menores -
de edad (173 a 180)
- s) Servicio medico en la empresa (Art. 504)

B) El IMSS es un organismo descentralizado de carac
ter social con personalidad jurídica propia que tiende a -
proteger la vida y la dignidad del trabajador.

El régimen del seguro social. De hecho a contribuir
do a la expansión económica mediante el mejoramiento de --

las condiciones de vida del trabajador y con la consecuen--te reducción de las tensiones laborales, logrando disminuir los resultados negativos de la industrialización en la medi da en que los servicios y prestaciones que a partir de su -creación empezaron a recibir los trabajadores aumentaron su salario realy, su capacidad de consumo inherente, dando un-beneficio de la economía nacional, motivo por el cuál el go-bierno de la república, deberá vigilar éste aspecto a fin -de que la distribución del enriquecimiento nacional sea más justo, y en la medida de que crezca la empresa, crezca el -bienestar de los trabajadores y evite con ésto el enrique -cimiento de unos grupos de personas con el perjuicio de los demás.

Las prestaciones que otorga la ley del IMSS son:

- A) Atención médico quirúrgica farmacéutica y hospita laria.
- B) Aparatos de ortopedia en el caso de riesgos del -trabajo prótesis.
- C) Rehabilitación.
- D) Traslado de enfermos
- E) Viáticos de enfermos
- F) Reintegración de gastos al ser rechazado para ---

atención medica del instituto.

G) Canastilla para el recién nacido.

H) Ayuda para lactancia.

I) Guarderías para los hijos de los trabajadores.

J) Aguinaldo anual para los pensionados.

C) INFONAVIT

El INFONAVIT; es un organismo público de servicio -- social con personalidad jurídica y patrimonio propio, integrado por representantes del gobierno federal de los trabajadores y de los patrones.

La obligación que en materia habitacional establece la Constitución, en beneficio de los trabajadores se cumple mediante las aportaciones que las empresas hagan a un fondo nacional, a fin constituir depósitos a favor de sus trabajadores y establecer un sistema de financiamiento, que -- permita otorgar a éstos crédito barato y suficiente para vivienda.

Las obligaciones del Infonavit a que deben sujetarse los patrones son las siguiente:

- Inscribirse en el Instituto en calidad de patrones;

- Inscribirse a los trabajadores que les presten sus

servicios.

- Aportar en favor de sus trabajadores el 5% sobre sus salarios ordinarios.

- En la declaración bimestral, dar avisos de alta modificaciones de salarios y baja de cada uno de sus trabajadores. Si ocurrieren varias altas y bajas durante el bimestre bastará indicar las fechas de la primera y la última.

- Proporcionar a sus trabajadores que lo soliciten -- informe sobre el monto de las aportaciones hechas a su favor bien como base en sus registros o por información que soliciten al INFONAVIT.

- Exhibir ante el Instituto, cuando éste lo requiera, los comprobantes relativos a las aportaciones hechas en favor de sus trabajadores.

- Retener los abonos correspondientes, en caso de que sus trabajadores hayan obtenido un crédito del instituto.

Los patronos deben hacer las aportaciones respecto a las trabajadoras que estén incapacitadas por maternidad. No así cuando la enfermedad del trabajador no proviene de riesgo profesional ya que este es uno de los casos en que se suspende temporalmente la relación laboral, y por tanto las obligaciones que de ella derivan.

La continuación voluntaria de los trabajadores dentro del régimen del instituto termina:

- Cuando de nuevo preste sus servicios a un patrón.
- Cuando manifieste expresamente al Instituto su deseo de desvincularse de su régimen.
- Cuando el, trabajador deje de constituir los depósitos, durante un período de seis meses.
- La obligación patronal se extingue una vez que el trabajador se jubila, por que la relación de trabajo termina.

Los trabajadores que se jubilen y a cuyo favor se hayan hecho aportaciones, gozarán de un plazo de seis meses para decidir si continúan voluntariamente bajo el régimen.

Relaciones con el Sindicato:

Decir Administración de Recursos Humanos no implica -- tendencia favorable hacia las instituciones o el personal, -- sino una tendencia que abarca estos dos factores tomándolos -- como una sola unidad. Así, la organización del personal en -- un grupo llamado sindicato, de ninguna manera debe concep--- tuarse contrario a la Administración de Recursos Humanos., y con intereses antagonicos sino una representación justa y -- real.

Sindicato- Es la asociación de trabajadores o patrones constituido para el estudio, mejoramiento y defensa -- de sus respectivos intereses. (Art. 356-de la ley federal -- del trabajo).

De acuerdo con ésta ley los sindicatos de trabajadores pueden ser (Art. 360 L.F.T.)

a) Gremiales- Los formados por trabajadores de una misma profesión, oficio o especialidad.

b) De institución- Los formados por trabajadores -- que prestan sus servicios en una misma institución.

c) Industriales- Los formados por trabajadores que prestan sus servicios en dos o más instituciones de la misma rama industrial.

d) Nacionales de Industria- Los formados por trabajadores que prestan sus servicios en una o varias instituciones de la misma rama industrial instaladas en dos o más entidades federativas.

e) De Oficios Varios- Los formados por trabajadores de diversas profesiones .

Los sindicatos de patrones pueden ser (Art. 361 L.F.T.):

a) Los formados por patrones de una o varias ramas - de actividades.

b) Nacionales- Los formados por patrones de una o --

varias ramas de actividades de distintas entidades federativas.

Constitución de los sindicatos (Art. 364 L.F.T.) Los sindicatos deberán constituirse como mínimo con 20 trabajadores en servicio activo o con tres patrones, según el caso.

En lo sucesivo se tratarán únicamente los sindicatos de trabajadores por ser el tema de estudio.

Los sindicatos deberán registrarse en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, en los casos de competencia federal y en las Juntas de Conciliación y Arbitraje en los de competencia local, a cuyo efecto se remitirán por duplicado. (Art. 365 L.F.T.):

1.- Copia autorizada del acta de la asamblea constitutiva;

2.- Una lista con el número, nombres y domicilios de sus miembros y con el nombre y domicilio de los patrones -- o instituciones donde se presten los servicios:

3.- Copia autorizada de los estatutos;

4.- Copia autorizada del acta de la asamblea en que se hubiese elegido la directiva.

Las funciones de los sindicatos son:

a) Negociar el contrato colectivo de trabajo con la-

institución, que garantice las condiciones de empleo para sus miembros y que asegure que se cumplirán los términos del mismo.

b) Proteger los intereses de sus miembros, contra tratamientos injustos o arbitrarios por parte de la institución.

c) Ayudar a sus miembros a resolver cualquier queja que pueda presentarse en relación con su trabajo.

d) Representar a sus miembros ante autoridades --- federales, estatales, municipales y del trabajo.

e) Pugnar por el mejoramiento y transformación económica, social y política del personal.

La existencia de sindicatos en las instituciones - origina inmediatamente relaciones recíprocas y de gran importancia en todo lo que abarquen los programas de personal. Así ninguna de éstas partes debe actuar sin tomar -- en cuenta los aspectos o comportamientos de la otra.

Precisamente, como en la práctica cada una de éstas parte tiene sus propios objetivos, casi siempre las relaciones se fundamentan en conciliar conflictos que se han suscitado por alguna causa sindical, personal, o de la institución.

Las relaciones deben ser tratadas a niveles máxi--

mos de conscientización ya que una actitud toma por una -- parte sí afecta a la otra, pero con ello lleva su propia -- afectación. Aunque generalmente el sindicato se considera algo extraño a la institución, cuando existe, no puede dejar de tener importancia pues se constituye con el representante oficial de el elemento humano, que es parte esencial de la institución. Cuando las partes se olvidan de -- las causas que los obligan a relacionarse, surge la discrepancia que trae como consecuencia conflictos de diferente magnitud y en última instancia hasta la huelga, provocando perturbaciones y fricciones. Estas relaciones constituyen un reto a la administración de recursos humanos.

Todas las relaciones sindicato-institución comúnmente se reglamentan en un documento llamado contrato colectivo de trabajo que contiene:

I.- Los nombres y los domicilios de los contratantes;

II.- Las empresas y establecimientos que abarque;

III.- Su duración o la expresión de ser por tiempo indeterminado o para obra determinada.

IV.- Las jornadas de trabajo.

V.- Los días de descanso y vacaciones.

VI.- El monto de los salarios; y

VII.- Las demás estipulaciones que convengan las partes.

Por lo que es necesario, para la adecuada administración de personal, tener en cuenta los sindicatos, por medio de la contratación colectiva, van a condicionar dicha administración en una forma importante y trascendente.

"Cuando un sindicato es reconocido y certificado como agente de negociación para sus empleados, una compañía puede tener que usar el tiempo que previamente dedicaba a otras funciones de personal, para negociar el contrato de trabajo y discutir problemas y quejas con los representantes del sindicato, relativas a su administración. Puede también necesitar llevar registros adicionales y más precisos de personal, con objeto de apoyar la posición de la compañía durante las negociaciones de contrato o la resolución de quejas. También la compañía deberá tener mayor cuidado en desarrollar y poner en vigor las políticas y reglamentos de personal, debido a que los sindicatos están prestos a descubrir cualquier inconsistencia o injusticia".

NOTA: Las empresas deben estar al tanto de las nuevas disposiciones legales de la Ley Federal del Trabajo, por lo que consideramos deben tomar en cuenta para la buena realización de la auditoría las disposiciones del Diario Oficial

del 28 de abril de 1978 que son las siguientes:

CAPITULO III BIS De la capacitación y adiestramiento de los trabajadores.

ARTICULO 153-A.- Todo trabajador tiene el derecho -- a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramien-- to en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y - productividad, conforme a los planes y programas formula--- dos, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus - trabajadores y aprobados por la Secretaría del Trabajo y -- Previsión Social.

ARTICULO 153-B.- Para dar cumplimiento a la obliga-- ción que, conforme al artículo anterior les corresponde, -- los patrones podrán convenir con los trabajadores en que la capacitación o adiestramiento se proporcione a éstos dentro de la misma empresa o fuera de ella por conducto de perso-- nal propio, instructores especialmente contratados, institu-- ciones, escuelas u organismos especializados o bien median-- te adhesión a los sistemas generales que se establezcan y - que se registren en la Secretaría del Trabajo y Previsión - Social. En caso de tal adhesión, quedará a cargo de los pa-- trones cubrir las cuotas respectivas.

ARTICULO 153-C.- Las instituciones o escuelas que --

deseen impartir capacitación o adiestramiento, así como su personal docente, deberán estar autorizadas y registradas por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

ARTICULO 153-D.- Los cursos y programas de capacitación o adiestramiento de los trabajadores, podrán formularse respecto a cada establecimiento, una empresa, varias -- de ellas o respecto a una rama industrial o actividad de-- terminada.

ARTICULO 153-E.- La capacitación o adiestramiento -- a que se refiere el artículo 153-A, deberá impartirse al-- trabajador durante las horas de su jornada de trabajo; sal-- vo que, atendiendo a la naturaleza de los servicios, pa--- trón y trabajador convenga que podrá impartirse de otra ma-- nera; así como en el caso en que el trabajador desee capa-- citarse en una actividad distinta a la de la ocupación que desempeñe, en cuyo supuesto, la capacitación se realizará-- fuera de la jornada de trabajo.

ARTICULO 153-N.- Dentro de los quince días siguientes a la celebración, revisión o prórroga el contrato co-- lectivo, los patrones deberán presentar ante la secretaría del trabajo y previsión social, para su aprobación, los -- planes y programas de capacitación y adiestramiento que se

haya acordado establecer, o en su caso, las modificaciones que se hayan convenido acerca de planes y programas ya implantados con aprobación de la autoridad laboral.

ARTICULO 153-O.- Las empresas en que no rija contrato colectivo de trabajo, deberán someter a la aprobación de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, dentro de los primeros sesenta días de los años impares, los planes y programas de capacitación o adiestramiento que, de común acuerdo con los trabajadores, hayan decidido implantar. Igualmente deberán informar respecto a la constitución y bases generales a que se sujetará el funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento.

ARTICULO 153-Q.- Los planes y programas de que tratan los artículos 153-N y 153-O, deberán cumplir los siguientes requisitos:

- I.- Referirse a períodos no mayores de cuatro años;
- II.- Comprender todos los puestos y niveles existentes en la empresa;
- III.- Precisar las etapas durante las cuales se impartirá la capacitación y el adiestramiento al total de los trabajadores de la empresa;
- IV.- Señalar el procedimiento de selección, a través

del cual se establecerá el orden en que serán capacitados los trabajadores de un mismo puesto y categoría;

V.- Especificar el nombre y número de registro en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social de las entidades instructoras; y

VI.- Aquellos otros que establezcan los criterios generales de la unidad coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento que se publiquen en el Diario Oficial de la Federación.

Dichos planes y programas deberán ser aplicados de inmediato por las empresas.

VIII.- HIGIENE/SEGURIDAD Y SERVICIOS AL PERSONAL

Dentro de los aspectos que comprende la Administración de Personal uno de los más importantes es, sin duda, el cuidado de la vida, la integridad y la salud del trabajador. A primera vista destaca su importancia en el trabajo fabril; pero no podemos olvidarnos que cualquier empresa puede tener riesgos que ponen en peligro la integridad física de sus integrantes. Aún dentro del trabajo de oficina y del mismo trabajo administrativo, pueden producirse y evitarse determinados elementos que dañan la salud del individuo, por ejemplo enfermedades ocasionadas -

por la postura en que se tiene que trabajar, enfermedades producidas por la tensión nerviosa que implica el asumir graves responsabilidades, etc.

Hoy nadie discute ya que el empresario, al crear un riesgo, y asumirlo como parte de su función empresarial,-- no sólo debe ser el responsable económicamente de las consecuencias de los accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, sino que está obligado, moralmente a reducirlos y evitarlos en todo aquello que sea posible.

HIGIENE:

Las compañías desarrollan una serie de actividades y recursos que contribuyen al mantenimiento de la buena salud de parte de sus empleados. Se necesitan continuos esfuerzos, pues los conceptos de salud y médicos están cambiando, nacen nuevos descubrimientos y los imprevistos mismos cambian al desarrollarse la técnica.

Existen planes integrales de salud, con el fin de proporcionar revisiones médicas periódicas. Algunas proporcionan exámenes físicos regulares, gratis. Otras proporcionan exámenes a ciertos grupos como los que podrían exponer al público a contagio, o a personas transferidas de un ambiente a otro. El talento ejecutivo es escaso, lo cuál con

duce a las compañías a vigilar cuidadosamente los problemas de salud entre sus ejecutivos y a instalar programas - específicos de asistencia de salud para ellos.

Todo Departamento de Personal debe proveerse en una forma o en otra el asesoramiento y los servicios de un médico con conocimientos especializados en la materia Medicina Industrial, en donde se realizan las funciones como son:

- 1.- Exámenes de ingreso
- 2.- Exámenes periódicos al personal
- 3.- Registros sobre el estado de salud de cada trabajador
- 4.- Estudio de causas y medios para eliminar la fatiga, las enfermedades profesionales, las monotónías etc.
- 5.- Educación de los trabajadores para primeros auxilios.
- 6.- Revisión periódica de las condiciones: sanitarias, de ventilación; de iluminación; de las dietas generales y especiales; de los períodos de descanso, etc.
- 7.- Índices de frecuencia y de severidad de los accidentes.

Seguridad Industrial:

La seguridad industrial tiene por objeto evitar los-

accidentes en el trabajo.

La seguridad encierra conceptos de ingeniería y técnica en cuanto que los equipos mecánicos, las herramientas y los instrumentos pueden estar diseñados dentro de los -- requisitos de seguridad.

Además del diseño de equipo básico, los ingenieros proporcionan mecanismos y dispositivos de seguridad. Estos toman la forma de unidades o de aditamentos al equipo mecánico o a las herramientas y tienen el principal papel -- de prevenir heridas o accidentes más que una función operativa para el trabajo mismo.

Las oficinas, los almacenes y otros lugares también tienen problemas de seguridad donde la ingeniería y otras prácticas de seguridad rinden amplios dividendos. Los accidentes suceden en sitios insospechados, en lugares que parecían inocuos. En las oficinas abundan pisos resbaladizos, aristas agudas en los enseres, escritorios y otros -- objetos, vidrios, objetos punzantes, productos químicos -- dañinos etc.

Por lo tanto las posibilidades de prevención de accidentes son abundantes en toda clase de ambiente en que trabaja la gente.

La disposición de la planta y la oficina y el dise-

ño de escritorios, mesas, sillas, archivos y otros equipos puede contribuir grandemente a la prevención de accidentes.

El cuidado del lugar ha demostrado ser un contribuyente importante a la seguridad. Un buen mantenimiento de oficina y planta asegura que los pisos estén libres de desechos, o de otras obstrucciones.

Deben colocarse letreros de no fumar y otros que indiquen áreas de peligro.

Es esencial que los esfuerzos de educación sean continuos, bien planeados y ejecutados cuidadosamente. De este modo los asuntos de seguridad se inculcan a los empleados en sus experiencias iniciales de orientación. Las consideraciones de seguridad se proponen continuamente en las publicaciones de la compañía y en los programas de desarrollo de supervisores y de administradores. Los boletines, cartelones y tasas de accidentes colocados en lugares notorios ayudan a conservar la seguridad en las mentes de los miembros de la organización.

A menudo se usan concursos adecuados para dramatizar la importancia de los aspectos de seguridad. Tales concursos apelan al espíritu competitivo que se encuentra comúnmente en los grupos de nuestra Sociedad. Sirven para recor-

dar a la gente que la seguridad es importante y que los -- resultados de sus esfuerzos llegan a ser visibles a todos. Es un objetivo digno y los concursos pueden crear motiva-- ción de vez en cuando.

Al igual que en cualquier procedimiento o estrate-- gia, los concursos funcionan mejor cuando no se abusa de - ellos. Cosas tales como actividades educacionales, concu-- sos y otros instrumentos de motivación están generalmente bajo la acción de seguridad. El debería entender como man-- tener la seguridad ante todos los empleados sin extralimi-- tarse en ninguna de las técnicas generalmente usadas.

Existen Los Comites de Seguridad, cuya función es - determinar la política y establecer las normas de seguri-- dad, promover la educación en seguridad y resolver los pro-- blemas técnicos en seguridad. La mayoría de los asuntos -- de seguridad son de tal naturaleza que se benefician los - esfuerzos de colaboración que existen en los comités. La ma-- yoría de tales comites tienen como miembros empleados re-- presentantes o miembros del sindicato. Tales comites pro-- porcionan una variedad de experiencias y puntos de vista, - y participan problemas y soluciones entre los que tienen - la máxima responsabilidad en seguridad.

Servicios al Personal:

Los miembros de las organizaciones de gran escala, -- en la sociedad moderna, han llegado a contar con una larga serie de servicios y prestaciones. Los empleados a veces -- consideran la organización como una fuente de riqueza y de poder concentrados y muchas de sus experiencias refuerzan -- esta opinión. Aunque la esperanza básica del empleado es -- ganarse la vida mediante su asociación con una compañía, -- sus esperanzas se ven aumentadas por las prácticas de per-- suación competitiva de las compañías y por el mayor reconocimiento de que es conveniente gestionar las condiciones de trabajo de modo que sea proporcionada a los empleados la ma yor serie de satisfacciones que sea posible.

Las organizaciones tienen una gran capacidad intrínseca para proporcionar a sus empleados algo más que salarios -- a pesar de lo importante que éstos sean. La habilidad de -- una organización para proporcionar a sus miembros prestaciones adicionales aumenta su atractivo ante los empleados pre sentes y los posibles, y perfeccionan su habilidad para competir en los escasos mercados de la mano de obra en busca -- de talentos disponibles.

La lista de servicios a los empleados que proporcionan las compañías modernas es grande y está creciendo. Sin-

embargo, la mayoría de las compañías desarrollan guías de políticas que las ayudan a decidir que servicios ofrecen, cuando ofrecerlos y cuanto de cada servicio proporcionan.-- Esto requiere evaluar las necesidades y planes mediante cotejo de los beneficios definitivos que se acumulan a favor de la compañía con los costos de proporcionar los servicios. También las políticas deben cubrir la manera como los programas se llevan a cabo. Una vez que las consideraciones de política están hechas, servirán continuamente para guiar -- la planeación del programa.

Entre los programas más frecuentes se encuentran estos:

a) Programas de Recreación: Tienen como fin elevar -- la moral del trabajador así como su salud física y mental, -- mediante las relaciones interpersonales e informales que se dan ellas. Por ejemplo: Los programas deportivos, en donde se hacen concursos de futbol, bolibol, etc. las fiestas y -- los días de campo; etc, Tales programas deben proporcionar -- igualdad de oportunidad para todos los empleados, deben dar una gran variedad de selecciones en las actividades, deben -- cubrir la mayoría del tiempo del año y atender lo mismo a -- hombres que a mujeres.

b) Programas de premios: Los objetivos de los varios

programas de premios por servicios que se usan mucho son contribuir al reconocimiento del individuo y de sus logros o realizaciones y el mejorar los sentimientos de cohesión y solidaridad del grupo dentro de la organización. Los premios --- por servicio toman muchas formas: premios monetarios; viajes pagados; comidas etc.

c) Servicios Financieros: Los servicios financieros - generalmente incluyen la unión de crédito de la compañía, -- prestamos a empleados, gastos de manutención temporal, gas--tos de mudanzas y similares.

Los préstamos también se hacen para una gran variedad de otros propósitos, como compra de coches, o para sufragar - los costos de enfermedades o de otra urgencia. La mayoría -- de las compañías que usan los sistemas de préstamos permiten que se hagan descuentos según un plan mediante la nómina.

d) Servicios Personales: Las compañías proporcionan - una gran variedad de servicios personales, algunos de los -- cuales son de beneficio financiero para los empleados. Como ejemplos están la provisión de comidas a bajo costo y nutri--tivas en las cafeterías de las compañías, la conveniencia -- de instalaciones móviles de servicio de comidas, máquinas -- vendedoras de alimentos, tiendas de compañía, descuentos al--menudeo sobre artículos de la compañía, la venta a los em --

pleados de productos que no son o pueden ser de la compañía.

e) Otros Servicios: Frecuentemente se encuentra una serie grande de servicios adicionales como correo, barberías, salones de belleza, estacionamientos, servicio de reserva -- ción y viajes, planeación de vacaciones, notarías publicas, -- boletos de teatro, etc. Estos servicios indican la clase de -- detalles en cada compañía y en vista de que cada servicio -- representa un costo indirecto, cada compañía tiene que deci -- dir cuan profundamente quiere y puede ir en esta área.

El provecho para una compañía que se lanza a un pro -- grama de servicios amplio, flexible y efectivo sin duda es -- grande pero ciertamente es intangible y difícil de medir.

CAPITULO II

LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA COMO TECNICA DE REVISION DE LA ADMINISTRACION.

- I.- Auditoría Administrativa de William P. Leonard
- II.- Auditoría Administrativa de Fernandez Arena
- III.- Análisis Factorial del Banco de México, S.A.

Introducción:

La Auditoría Administrativa nace con la constante evolución de los métodos en todas las funciones y áreas de la organización, se hace necesaria una técnica de análisis y estudio de la estructura para conocer la eficiencia de las operaciones y la productividad de los resultados, examinando objetivo, planes, políticas, estructura orgánica y uso de los recursos físicos y humanos. Es indudable pues, que la Auditoría Administrativa es una herramienta útil a la Administración, evaluando la ejecución y buscando mejorar los sistemas. La técnica proporciona lo que la organización interesa: - saber que es lo que anda mal y no lo que funciona bien.

La problemática que representan los recursos humanos a la organización es también uno de los factores donde el auditor podrá detectar y evaluar la función administrativa. En este capítulo se describen los tres principales tipos de auditorías que existen: William P. Leonard José Antonio Fernández Arena y Análisis Factorial del Banco de México; que tomamos de referencia para la proposición de un método aplicable a la evaluación del área de recursos humanos.

METODO DE WILLIAM P. LEONARD:

La Auditoría Administrativa la define Leonard, como un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa; institución o departamento gubernamental ó de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales.

El objetivo primordial de la Auditoría Administrativa consiste en descubrir deficiencias o irregularidades en alguna de las partes de la empresa examinadas y apuntar sus probables remedios. La finalidad, es ayudar a la dirección a lograr una administración más eficaz. Su intención, es examinar y valorar los métodos y desempeño en todas las áreas.

PROGRAMA DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA:

Antes de dar principio a una auditoria, lo mejor es reflexionar con calma y delinear el plan. Este aspecto consistirá en hacer una lista de los renglones a examinar y los procedimientos a seguir. Desde luego, lo más importante es que éstos renglones vayan encaminados a los principales objetivos. No es necesario que el auditor siga al pie de la letra el programa, por que habrá casos en que se le presenten ocasiones y oportunidades de ejercitar su imaginación y cri-

6) **Controles:** determinar si los métodos de control son adecuados y eficaces.

7) **Operaciones:** evaluar las operaciones con objeto de precisar qué aspectos necesitan de un mejor control, comunicación, coordinación, a efecto de lograr mejores resultados.

8) **Personal:** estudiar las necesidades generales de personal y su aplicación al trabajo en el área sujeta a evaluación.

9) **Equipo físico y su disposición:** determinar si podrían llevarse a cabo mejoras en la disposición del equipo para una mejor o más amplia utilidad del mismo.

10) **Informe:** preparar un informe de las deficiencias encontradas y consignar en él los remedios convenientes.

INICIACION DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA:

El auditor necesita planear su trabajo, decidir que es lo que va a hacer primero y cuándo etc.

Como, primer paso hará un a) Análisis preliminar- éste corresponderá a una función y al área en que ésta se lleva a cabo. En éste examen preliminar, el auditor sabrá que procedimiento de evaluación tendrá que aplicar posteriormente para determinar lo adecuado de la estructura de la organización, el cumplimiento con políticas y procedimientos exactitud y confiabilidad en los controles, métodos adecuados de protec--

terio.

El programa se concretará a un número de aspectos importantes, ellos son:

1) Planes y objetivos: examinar y discutir con la dirección el estado actual de los planos y objetivos.

2) Organización: estudiar la estructura de la organización en el área que se valora. b) Comparar la estructura -- presente con la que aparece en la gráfica de organización de la empresa (si es que la hay).

c) Asegurarse de si se concede o no una plena estimación a los principios de una buena organización, funcionamiento y departamentación.

3) Políticas y prácticas: hacer un estudio para ver qué acción en el caso de requerirse debe ser emprendida para mejorar la eficacia de políticas y prácticas.

4) Reglamentos: determinar si la compañía se preocupa de cumplir con los reglamentos locales, estatales y federales.

5) Sistemas y procedimientos: estudiar los sistemas y procedimientos para ver si presentan deficiencias o irregularidades en sus elementos sujetos a examen e idear métodos para lograr mejoras.

ción, causas de desviaciones, utilización correcta de la mano de obra y equipo y métodos satisfactorios de operación.

Como segundo paso serán c) las entrevistas- u otras herramientas de investigación. Al efectuar una entrevista es necesario saber de antemano qué clase de información se desea obtener y para ello formular preguntas concretas. Se realizará de un modo informal utilizando el canal o autoridad apropiada, solicitando anticipadamente el permiso del supervisor o jefe de departamento.

Es de suma importancia emplear en todo momento el tacto y la diplomacia.

O el siguiente punto importante es la elaboración de un método sistemático del procedimiento de auditoría, que constituye hasta cierto punto para el auditor una guía para la ejecución del trabajo a su cargo.

d). Por último el Análisis, interpretación y síntesis. Los pasos a realizar en este aspecto son:

Estudiar los elementos y obtener la historia de la vida del paciente y de su medio ambiente.

Diagnosticar detalladamente la enfermedad.

Determinar propósitos y sus interdependencias, explicando la casualidad y sus consecuencias.

Encontrar deficiencias actuales y potenciales.

Realizar un balance analítico de la importancia y valor

de cada elemento y unidad considerados en relación al todo.

Llevar a cabo una prueba de eficiencia en cada uno de los factores considerando su importancia.

Buscar problemas: el auditor debe estar pendiente de problemas y deficiencias.

Encontrar soluciones a los problemas definidos.

Comparar las alternativas que se ofrecen a la solución del problema.

Simplificar métodos mediante los siguientes pasos:

- a) Eliminar trabajo innecesario
- b) Mejorar sistemas
- c) Reducir gastos
- d) Determinar decisiones apropiadas.
- e) Seleccionar los mejores métodos para un trabajo adecuado.

Recolección de datos- significa juntar varios tipos de formas, documentos, procedimientos, cartas, expedientes, diagramas, códigos y secuelas relacionados con el sujeto investigado.

La recolección de datos en la auditoría administrativa demanda el uso de técnicas que permitan una revisión adecuada.

Entre otras técnicas en listan las siguientes:

Organigramas: de tipo estructural; funcional; departa-

mental; lineal y de posiciones con detalle de actividades.

Diagramas de procesos sobre; productos; hombres; flujos - de operaciones; formas; procedimientos.

Diagramas de tiempos; hombres y máquinas.

Diagramas de disposición de: máquinas, equipo, edificio, piso, lugar de trabajo, facilidades adicionales.

Diagramas comparativos utilizando gráficas de gantt, interrelaciones, línea y asesoramiento.

Diagramas gráficos de: programa de trabajo, lineales, barras, mapas, especiales.

Diagramas de manejo de formas; estudios de tiempos; películas de movimientos de trabajo; hojas de instrucciones, operaciones y rutas;

Muestreo y medición del trabajo; simplificación del trabajo;

Investigación de operaciones; cuestionarios; "Therbligs, símbolos; etc.

f) Presentación del informe y su discusión- el informe - puede seguir el siguiente formato:

- 1) Propósito y alcance
- 2) Aspectos fundamentales
- 3) Problemas discutidos con la supervisión
- 4) Prácticas comunes (en detalle)
- 5) Discusión o comentarios

6) Recomendaciones

7) Anexos

La presentación y discusión de los resultados encontrados por el auditor son partes importantes del servicio de la auditoría.

El auditor actúa en beneficio de la administración y -- buena aceptación a sus recomendaciones, generando mejoras y acciones correctivas. Por lo tanto, debe limitar su presentación a los puntos importantes y deberá ser cuidadoso y diplomático en todo momento.

Finalmente debe recordarse que un buen programa de auditoría admva. requiere revisiones y exámenes periódicos. Su ideal es ayudar a la admon. para lograr el óptimo resultado de sus operaciones. Las revisiones periódicas son una forma de evaluar resultados. Lo que no pudo lograrse en una auditoría se logrará en la siguiente.

Como se puede observar, las características básicas de éste sistema de auditoría administrativa son:

a) Evaluar la capacidad administrativa en todos los niveles.

b) Tiene por finalidad descubrir los puntos de peligro en potencia, hacer resaltar las probables oportunidades, eliminar desperdicios o pérdidas innecesarias;

c) Observar el desempeño y valorar la eficacia de los controles

d) Confirmar a la dirección que las políticas y procedimientos de la empresa están siendo cumplidos.

e) Revisar los planes y objetivos generales, estudiar nuevas ideas, mejoras y nuevas clases de equipo, así como determinar si la empresa está produciendo los beneficios debidos.

f) Se aplican los pasos del proceso administrativo como son planear, organizar y dirigir; fundamentalmente para llevarla a cabo.

METODO DE JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENA

Según José Antonio Fernández Arena la auditoría administrativa es "La revisión objetiva, Metódica y Completa de la satisfacción de los objetivos institucionales, con base a -- los niveles jerarquicos de la empresa, en cuanto a su estructura, y la participación individual de los integrantes de la misma".

La auditoría implica la necesidad de investigar y buscar causas y efectos, pretendiendo evaluar las actividades de acuerdo a los principios de la Administración, tomando en cuenta tres factores de importancia:

para un buen funcionamiento; la evaluación se hace de acuerdo al proceso administrativo.

De todos estos aspectos se hará una escala de apreciación para determinar el grado de eficiencia en el funcionamiento de la empresa, así como las áreas conflictivas de ésta.

José Antonio Fernández Arena propone siguiente escala para cada una de las preguntas formuladas; y en resumen para cada aspecto de la auditoría.

APRECIACION	PUNTOS	CUMPLIMIENTO
Excelente	5	90 a 100 %
Muy Bien	4	80 a 98 %
Bien	3	60 a 79 %
Regular	2	40 a 59 %
Mal	1	20 a 39 %
Muy Mal	0	0 a 19 %

En algunos casos será mas facil aplicar el adjetivo de apreciación. En cambio para otras circunstancias será mas claro medir con el % de cumplimiento o de intensidad en ese aspecto particular.

Para los niveles jerárquicos de Dirección cada uno de los puntos se multiplicará por 10 o sea: 0, 10, 20, 30, 40, - y 50. Esto obedece al convencimiento de que la dirección es

factor vital de la empresa y que de su buen desarrollo depende en gran parte el éxito de la institución.

También los cuestionarios relacionados con los objetivos se calificarán de 0 a 50 puntos.

La valuación total de una empresa quedaría:

OBJETIVOS		PUNTOS
Clientes		50
Colaboradores		50
Autoridades gubernamentales		50
Provedores		50
Instituciones de Crédito		50
Accionistas		50
Subtotal de objetivos		300
Dirección	20 preguntas	1000 puntos
Recursos Humanos	10 preguntas	50 puntos C/u
Recursos materiales	5 preguntas	25 puntos C/U/
Subtotal por 9 departamentos		675 puntos
RECURSOS TECNICOS		
Control de políticas	10 preguntas	50 puntos
Producción	35 preguntas	175 puntos
Comercialización	35 " "	175 "
Relaciones Humanas	70	350

-) Debera ser objetiva, tendiendo a un alcance universal.

-) Requerirá de una medición precisa de los fenómenos utilizando las herramientas adecuadas.

-) Habrá de hacerse un estudio exhaustivo que cubra to todos los angulos del problema.

Los objetivos institucionales que menciona Fernández -- Arena que deberá satisfacer cualquier empresa son:

Objetivo de Servicio: Orientado a usuarios y consumidores.

Objetivo Social: Orientado a los colaboradores, go- - bierno y comunidad.

Objetivo económico: Para satisfacer los requerimientos de los inversionistas y acreedores, así como la garantía del buen crecimiento de la empresa.

Los niveles jerarquicos a revisar son:

+ Dirección.

+ Departamentos derivados de los Objetivos.

+ Departamentos de Asesoramiento.

Estos niveles jerárquicos se estructuran en base a los tres tipos de recursos: Humanos, Materiales y Técnicos.

Los recursos se van a evaluar de acuerdo a su participa ción individual y a la influencia que tienen en la empresa,-

Finanzas	35	5	175
Relaciones Públicas	10		50
Contabilidad	10		50
Auditoría Interna	10		50
Servicios generales	10		50
Su total recursos técnicos			1125 puntos
Planeación	25		125
Implementación	25		125
Control	10		50
Sub total proceso administrativo			2700
por 9 departamento			
Total			5800 puntos

Por supuesto el tipo de estructura formal es distinta para cada empresa y su departamentalización pueden ser 5, 10 o más divisiones.

Evaluación máxima que puede alcanzar cualquier empresa auditada es de 5800 puntos y representa ser la ideal.

La mayoría de las técnicas administrativas, contienen marcadas limitaciones debido a su integración imperfecta en cuanto a las variables a considerar. No obstante se reconocen los aciertos de estos intentos en lo que pretenden ayudar al tratamiento de la administración como un proceso gene

rador y dinámico.

De donde, la administración de las organizaciones debe y será en esencia, un proceso que coordine los esfuerzos humanos con el propósito de satisfacer objetivos.

De acuerdo con lo expuesto por el Lic. Fernández Are-
na además de la existencia de objetivos institucionales se re-
quiere de un mecanismo de operación, o sea, una estructura --
formal.

Esta estructura formal está sustentada en los siguientes principios:

-) Las empresas deben tener una organización que utilice en forma equilibrada los recursos humanos, materiales y técnicos.

-) La organización requiere una división funcional -- que permita el establecimiento de departamentos con actividades bien definidas.

-) Las necesidades operativas, determinan la centralización o descentralización de funciones.

-) Los niveles jerárquicos deben ser pocos para evitar difusión en la autoridad y responsabilidad.

-) Cada departamento contará con los puestos necesarios para desarrollar su actividad.

-) Todos los puestos en la empresa requieren análisis

y valuación.

-) La autoridad formal del puesto tiene de manera paralela una responsabilidad.

-) La integración dota a la estructura de las partes necesarias de acuerdo con el esquema de la organización.

Los objetivos institucionales y el mecanismo de operación requieren del proceso administrativo que dinamiza y pone en marcha dicha estructura y que consiste en:

- a) Planear
- b) Implementar
- c) Controlar

A) Planear.- La planeación consiste en eleborar programas o modelos que marcarán los lineamientos a seguir por una organización. Los programas no representan un fin, sino que son medios que deberán llegar a un objetivo.

Los siguientes principios de la planeación resultan -- ser de una aplicación delicada a la vez que requieren de do-- tes multiples. Estos principios son:

/.- Existiendo una repetición constante, podrá haber una programación mayor, puesto que la rutina permite delinear con trazos firmes y precisos todos una tendencia.

-) La planeación tiene como primer requisito la definición del problema aislado de tal forma que sea posible rea-

lizar su estudio de acuerdo con su magnitud y dificultad. El segundo paso será el análisis que permita la respuesta de cada una de las partes tomando en cuenta soluciones a problemas similares y nuevos cursos, producto de la innovación. De los pasos previos surgiran los programas alternativos que generen decisiones y soluciones al problema original.

-0 El contenido de los programas dependera de:

- a) Los objetivos de la tarea
- b) Los recursos humanos, materiales y técnicos disponibles .
- c) El tiempo límite

-) Una tarea compleja debe dividirse en una secuencia de esfuerzos menores, la conjunción de los cuales permitirán la satisfacción de lo principal y originarán la especialización.

-) El método del camino crítico ayuda a la programación mediante la representación gráfica de un plan tan detallado como se desee, en la que se pueden observar clara y objetivamente, las relaciones de las distintas actividades entre sí y la dependencia de unos y otros.

-) Se requiere de un programa muy detallado y lógico, la máquina es la solución ideal, si los límites de la economía lo permiten.

-) En una programación adecuada, es posible pensar en una predicción mayor.

-) La rutina en exceso dejará poco tiempo para realizar innovaciones y las capacidades serán mal usadas porque no habrá tiempo para pensar originalmente.

-) Es más fácil localizar la innovación en el comienzo del plan y no en el momento en el que la actividad es puramente rutinaria.

-) Es posible hablar de mayor innovación si hay provisión de tiempo aunada a claridad en las metas a satisfacer.

-) Si como resultado de los programas la actuación adquiere matices monótonas, surgirá la apatía. Si por el contrario, los logros son confusos se presentará la frustración.

-) Si como consecuencia de unaprogramación continua se manifiesta la insatisfacción, será necesario dar oportunidad para que surja la innovación, utilizando sistemas de sugerencias y evaluación de los programas.

-) La siguiente fase del esfuerzo humano es la implementación.

Implementar

Dicidir: La decisión demanda integridad en todas sus etapas y por lo tanto requiere de una definición clara de la autoridad y de una responsabilidad correlativa.

Para poder llegar a una conclusión verdadera es necesario un estudio minucioso de las premisas y de su validez. Para que esto sea posible habrá de usarse un método científico.

Para el uso del método científico se requiere de un esfuerzo mental cuyos propósitos son:

- a) Búsqueda de la verdad
- b) Determinación del curso de acción
- c) Con el objeto de persuadir
- d) No perder tiempo
- e) Escoger el material idóneo para trabajar

En la implantación pueden establecerse los siguientes principios:

1.- Las decisiones son resultado de procesos lógicos o de apreciaciones intuitivas.

2.- Las decisiones lógicas demandan: a) Objetividad
b) Precisión en la medición c) estudio continuo y exhaustivo.

3.- Las decisiones en actividades rutinarias son auténticas por lo que deben vigilarse el proceso creativo y -- procurar la innovación.

4.- Las decisiones demandan autoridad de tres tipos:
a) formal b) personal y c) técnica

5.- La autoridad tiene como requisito a la responsabilidad.

6.- La motivación requiere de incentivos que satisfagan las necesidades.

7.- Una acción fundada en la motivación produce satisfacción en el trabajo.

8.- Una acción fundada en la obligación produce insatisfacción.

9.- La insatisfacción produce frustraciones las que a su vez originan reacciones de a) agresividad b) regresión c) fijación y d) resignación .

10.- Las frustraciones, la moral y actitud del trabajo

11.- Las comunicaciones estan formadas por a) emisor b) canal c) receptor.

12.- El tipo de material que puede comunicarse sera, - a) rutinario b) original c) combinado.

13.- Los aparatos mecánicos y eléctricos facilitan la comunicación en cualquiera de sus integrantes.

14.- El uso de símbolos generalizados y de formas escritas, facilitan la comunicación.

CONTROL

Apreciación del resultado de la acción. Este procedimiento deberá ser personal al igual que los otros de la participación

cipación individual.

Se presuponen cuatro índices a través de los cuáles se espera obtener la medida de eficacia:

a) Calidad,. Todas las actuaciones deben contener -- una medida de calidad, en algunos casos se podrá cuantificar en porcentajes y en otros serán comparaciones con otras acciones similares, pero en cualquier circunstancia al plantear se debe vigilar este aspecto y conscientemente se deberá evaluar para comprobar si la calidad es la requerida.

b). Tiempo.

Período en que se haya realizado una actividad, en algunos casos será un dato aproximado; pero comparable con el -- calculó en el programa.

c) Costo

La cuantía de los recursos humanos y materiales utilizados, comparados con los estándares y eventos del programa.

d) Volumen e Intensidad

Al igual que en el control del tiempo, en todas aquellas operaciones que contengan posibilidades de volumen, cálculo en unidades específicas. En cuanto a ciertos servicios -- producidos por la empresa, y a diversas actividades de asesoramiento, se usará como medida, la intensidad necesaria, o -- sea la definición precisa del servicio efectuado.

Otra medida de eficacia que resulta beneficiosa, son los presupuestos. Mediante ellos se establecen compromisos de acción, cuya actuación estará normada por ellos.

Los principios relativos al control son:

1.- La realización del proceso administrativo requiere del control como elemento que permite la comparación de los resultados con los establecidos por el plan seleccionado.

2.- Las etapas del control deben establecerse en el plan.

3.- Realizada la comparación de lo real con lo esperado debe llevarse a cabo un análisis de las causantes de la desviación.

4.- El control debe realizarse por excepción, o sea, en aquellos casos en los que las desviaciones son demasiado pronunciadas.

5.- El control automático incluye una corrección inmediata en las áreas que han sufrido desviaciones importantes.

Secuencia de Auditoría de Fernández Arena:

La Auditoría Administrativa se refiere a toda la empresa y por tanto pretende el conocimiento integral de su actuación.

Le interesa conocer la proporción y adecuación de sus

recursos, no sólo en el momento actual, sino en la proyección al futuro.

También es necesario conocer hasta qué punto realizan el proceso administrativo todos los componentes humanos de la institución.

Las auditorías pueden hacerse parcial o totalmente en una empresa, las auditorías parciales contribuyen a la realización de una auditoría completa e integral.

Para llevarla a cabo es necesario hacer un análisis -- del trabajo a efectuar.

La aplicación de los cuestionarios debe encaminarse a los jefes de departamentales. Esta requiere honestidad en la respuesta a las preguntas. Además será necesario validar los resultados, comparando y comprobando con diversas preguntas que permitan referencias cruzadas. También es importante que se conozcan las opiniones de ejecutivos de la empresa en el nivel de dirección.

Se requiere de un trabajo laborioso y pormenorizado --- con el fin de estrechar todas las actividades para no cometer omisiones o errores, además de ser cuantificables para poder aplicar la escala de valores.

El auditor se valdrá de un equipo de ayudantes que lo asesoren en las áreas de su especialidad.

Para la preparación del informe final se puede establecer este orden:

-) Apreciación crítica de la coordinación general en cada uno de sus niveles y con base en los resultados de los cuestionarios.

-) División departamental que permita el análisis específico de cada uno de los departamentos en cuanto a su estructuración y a la participación individual de sus componentes.

-) Valuación de la empresa considerando la escala de apreciación para poder precisar la calificación que le corresponda.

-) Recomendaciones para corregir los errores detectados en las áreas estudiadas.

Deberá contener un lenguaje enfocado a los posibles lectores.

En cuando al contenido este será:

-) Explicación de la metodología empleada y sus limitaciones:

-) Definición del alcance de la auditoría administrativa.

-) Tratamiento breve conteniendo la información esencial sobre la crítica y recomendaciones.

En cuanto a la forma:

-) Secuencia lógica
-) Disertación escrita apropiada, acatando los linea
mientos gramaticales y semánticos.
-) Convencimiento del lector
-) Objetividad en la presentación
-) Presentación física atractiva usando las técnicas
necesarias para facilitar y motivar la lectura.
-) Uso pertinente de representaciones gráficas.

AUDITORIA ADMINISTRATIVA DE

ANALISIS FACTORIAL.

En el campo de la auditoría, la investigación del análisis estadístico ordinario, trata de descubrir las fuerzas - que actúan en un ámbito en el cual el resultado final de un es fuerza depende de gran variedad de parámetros operativos, que es preciso interpretar justamente para poderlos modificar con vistas al mejor resultado. Este método es útil para transformar los datos de operación en una teoría que se aplicará como sigue:

- 1.- Analizar la operación total con el propósito de -
determinar los factores que en ella intervienen.

- 2.- Definir las funciones de esos factores que operan con relación al resultado esperado de la operación en su conjunto.
- 3.- Determinar el grado en que el desempeño real y objetivo de estas funciones contribuye, con su participación específica y necesaria, al esfuerzo total.
- 4.- Investigar que factor o parámetro ejerce, en condiciones determinadas una influencia decisiva, favorable o adversa, en la operación.

Factores de operación de una empresa.

- 1.- Medio ambiente.- Conjunto de influencias externas que actúan sobre la operación de la empresa.
- 2.- Política y Dirección.- Orientación y manejo de la empresa mediante la dirección y vigilancia de sus actividades.
- 3.- Productos y Procesos.- Selección y diseño de los bienes que se han de producir y de los métodos usados en la fabricación de los mismos.
- 4.- Financiamiento.- Manejo de los aspectos monetarios crediticios.
- 5.- Medios de producción.- Inmuebles, equipo, maquinaria, herramientas e instalaciones de servicio.

- 6.- Fuerza de Trabajo.- Personal ocupado por la empresa.
- 7.- Suministros. Materias primas auxiliares y servicios.
- 8.- Actividad productora.- Transformación de los materiales en productos que pueden comercializarse.
- 9.- Mercado.- Orientación y manejo de la venta y de la distribución de los productos.
- 10.- Contabilidad y estadística.- Registro e información de las transacciones y operaciones.

A cada uno de estos factores interdependientes que coadyuvan en la operación de una empresa corresponde una tarea o función específica, la que se asigna, en principio, a un miembro del cuerpo directivo.

A continuación se intenta definir las funciones que correspondan a los diez factores.

1.- Medio ambiente.

Mantener oportunamente informada a la empresa sobre los cambios que ocurren en las condiciones externas, para su debida orientación, e informar a su vez al exterior acerca de sus actividades.

2.- Política y Dirección.

Fijar a la empresa objetivos razonables y proveer.

la de los medios necesarios para alcanzarlos de manera económica.

3.- Productos y Procesos.

Seleccionar, para su producción, los artículos - que al mismo tiempo que presenten servicios a los consumidores, rindan beneficios a la empresa, y determinar los procesos adecuados de producción.

4.- Financiamiento.

Proveer los recursos monetarios adecuados, por su cuantía y origen, para efectuar las inversiones necesarias, así como para desarrollar las operaciones de la empresa.

5.- Medios de producción.

Dotar a la empresa de terrenos, edificios, maquinaria y equipo que le permitan efectuar sus operaciones eficientemente.

6.- Fuerza de Trabajo.

Seleccionar y adiestrar un personal idóneo y organizarlo tratando de alcanzar la óptima productividad en el desempeño de sus labores.

7.- Suministros.

Suministrar a la empresa una corriente continua de materiales y servicios de calidad y precios -

convenientes.

8.- Actividad Productora.

Organizar y efectuar las operaciones de producción en forma eficiente y económica.

9.- Mercadeo.

Adoptar los medios que garanticen el flujo continuo de los productos al mercado y que proporcionen el óptimo beneficio tanto a la empresa como a los consumidores.

10.- Contabilidad y Estadística.

Establecer y tener en funcionamiento una organización para la recopilación de datos, particularmente financieros y de costos, con el fin de mantener informada a la empresa de los aspectos económicos de sus operaciones.

Estos factores pueden considerarse como los constituyentes anatómicos de las operaciones de la empresa, y las funciones, como las tareas o actividades relacionadas con ellas, que deben desempeñar la administración de la empresa.

Todas las funciones de una empresa deben ser cumplidas de tal modo y en tal grado que contribuyen con su parte adecuada y específica a la tarea común manteniéndose además en equilibrio. Por supuesto, las funciones difieren en importancia o

peso de acuerdo con su relativa contribución al total. Este peso de las funciones individuales puede variar para tipos específicos de manufacturas o ramas, y asimismo ser distinto según se tomen en cuenta consideraciones a corto o largo plazo.

La rapidez y magnitud de la reacción, o sea la sensibilidad de una empresa con respecto a algunas de las funciones puede ser diferente según las condiciones de operación existentes. Si las funciones no son desempeñadas de modo adecuado, el peso determinará con qué intensidad y la sensibilidad con qué prontitud se percibirán los efectos adversos. Básicamente y aplicando la ley del mínimo de Liebig a la economía industrial, es válida esta regla:

Una función de operación desempeñada poco eficientemente limita al rendimiento y la productividad del conjunto de operaciones de una empresa. De esta regla pueden derivarse dos conclusiones:

- 1.- Es necesaria la información sobre el desempeño de todas las funciones a fin de determinar cuál de ellas se lleva a cabo con menor eficiencia.
- 2.- Si los esfuerzos encaminados a lograr el mejor cumplimiento de las funciones deficientemente desempeñadas tienen éxito, habrá una mejora en el

rendimiento y la productividad de toda la empresa.

LOS NIVELES SUPERIORES DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA.

Las actividades económicas, atendiendo a su forma de organización se pueden estudiar en diferentes niveles. Así, en la industria manufacturera se distinguen la empresa, la rama, el sector y la industria en su conjunto.

La empresa industrial vive en contacto inmediato con su medio ambiente, es decir el de su rama, su sector industrial y la industria como un todo, además de influir y recibir la in--fluencia de los sectores primarios y terciarios.

Cuando una rama industrial o una empresa se encuentran afectadas desfavorablemente en sus operaciones ello tal vez. Obedezca a abastecimientos inadecuados, a medios de producción obsoletos, a dificultades en el financiamiento, a una política deficiente etc. Las funciones mal desempeñadas ejercen una in--fluencia limitativa en su nivel correspondiente.

Más allá del área de las interrelaciones industriales, cada rama y cada sector manufacturero está ligado fundamentalmente a la economía nacional. Dentro de la economía de un - - país surge continuamente problemas como los siguientes:

Lograr que los recursos naturales beneficien a un mayor número; mejorar la distribución del ingreso nacional, etc. --

Cuando se trata de resolver tales problemas se producen alteraciones en todos los sectores económicos. Estímulos y reacciones similares a los que actúan entre las empresas y los niveles superiores se registran entre los grandes sectores de actividades y la economía nacional.

Con respecto a los factores y funciones de la economía nacional, puedan aplicarse las mismas reglas y el mismo modelo que en el caso de una sola empresa.

CUADRO DE LAS FUNCIONES ORGANICAS.

Las consideraciones anteriores permiten diseñar un cuadro, en el cual se inserta en seguida, y que cubre la totalidad de los factores de operación para todos los niveles, desde la sola empresa hasta la economía nacional en su conjunto.

CUADRO.

Este cuadro constituye una estructura de referencia que podrá ser útil para los siguientes fines:

- Como un modelo para el análisis de las relaciones entre los factores de operación en los diferentes niveles.

- Como un esquema para determinar el alcance del análisis de cualquier problema específico de productividad, en

CUADRO DE FUNCIONES ORGANICAS EN LAS ACTIVIDADES INDUSTRIALES

FACTORES DE OPERACION	N I V E L E S I N D U S T R I A L E S				ECONOMIA NACIONAL Nivel V
	EMPRESA Nivel I	RAMA INDUSTRIAL Nivel II	SECTOR INDUSTRIAL Nivel III	INDUSTRIA MANUFACTURERA Nivel IV	
1. MEDIO AMBIENTE	<p>CAMPO I-1</p> <p>Función: Mantener oportunamente informada a la empresa sobre los cambios que ocurren en las condiciones externas, para su debida orientación, e informar a su vez al exterior acerca de sus actividades.</p> <p>ELEMENTOS DEL FACTOR: Físico Político Económico Social</p>	<p>CAMPO II-1</p> <p>Función: Mantener informada a la rama industrial, para su debida orientación, acerca de los cambios que ocurren en las condiciones externas y que redundan en las operaciones de la misma, enterando a su vez al exterior sobre las actividades de la rama.</p> <p>ELEMENTOS DEL FACTOR: Físico Político Económico Social Investigación</p>	<p>CAMPO III-1</p> <p>Función: Mantener informado al sector industrial, para su oportuna orientación, acerca del desarrollo que experimentan las condiciones externas que lo afectan, divulgando asimismo las actividades del sector.</p> <p>ELEMENTOS DEL FACTOR: Físico Político Económico Social Investigación</p>	<p>CAMPO IV-1</p> <p>Función: Mantener informada a la industria manufacturera sobre las tendencias del ambiente para que la propia industria pueda contribuir al desarrollo de condiciones favorables al progreso industrial y logar políticas sus acordes con la economía y de las autoridades.</p> <p>ELEMENTOS DEL FACTOR: Físico Político Económico Social Investigación</p>	<p>CAMPO V-1</p> <p>Función: Crear condiciones favorables y una atmósfera adecuada para el desarrollo nacional equilibrado, tomando en consideración las aptitudes, las actividades y los recursos con que cuenta el país.</p> <p>ELEMENTOS DEL FACTOR: Físico Político Económico Social Investigación</p>
	2. POLITICA Y DIRECCION	<p>CAMPO I-2</p> <p>Función: Fijar a la empresa objetivos razonables y proveerle de medios necesarios para alcanzarlos de manera económica.</p> <p>ELEMENTOS DEL FACTOR: Política de la empresa Organización para las operaciones Organización para la supervisión</p>	<p>CAMPO II-2</p> <p>Función: Esforzarse por establecer en la rama objetivos realizables, a fin de cumplir satisfactoriamente con las funciones que el desarrollo industrial del país le asigna.</p> <p>ELEMENTOS DEL FACTOR: Política de la rama Organización de la rama Reglamentación</p>	<p>CAMPO III-2</p> <p>Función: Esforzarse por fijar al sector objetivos realizables, a fin de que contribuya, dentro de su esfera, al cumplimiento efectivo de las metas que persigue el desarrollo industrial del país.</p> <p>ELEMENTOS DEL FACTOR: Política del sector Organización del sector Reglamentación</p>	<p>CAMPO IV-2</p> <p>Función: Elevar el nivel de las actividades industriales de acuerdo con los requerimientos de la economía nacional.</p> <p>ELEMENTOS DEL FACTOR: Política industrial Creación de la industria manufacturera Reglamentación</p>
3. PRODUCTOS Y PROCESOS		<p>CAMPO I-3</p> <p>Función: Seleccionar para su producción los artículos que al mismo tiempo que presten servicios a los consumidores, rinden beneficio a la empresa, y asimismo determinar los procesos adecuados de producción.</p> <p>ELEMENTOS DEL FACTOR: Productos Procesos Investigación</p>	<p>CAMPO II-3</p> <p>Función: Calibrar económicamente la línea de productos que le corresponde a la rama, de acuerdo con la demanda del mercado.</p> <p>ELEMENTOS DEL FACTOR: Grupos de productos Métodos de producción Investigación</p>	<p>CAMPO III-3</p> <p>Función: Elaborar económicamente los productos que son propios del sector, con objeto de satisfacer la demanda de dichos productos.</p> <p>ELEMENTOS DEL FACTOR: Líneas de productos Nivel de los métodos de producción Investigación</p>	<p>CAMPO IV-3</p> <p>Función: Cubrir económicamente, dentro de su campo de acción, los bienes industriales que demanda el desarrollo económico del país.</p> <p>ELEMENTOS DEL FACTOR: Productos Nivel de los métodos de producción Investigación</p>
	4. FINANCIAMIENTO	<p>CAMPO I-4</p> <p>Función: Proveer los recursos monetarios para efectuar las inversiones necesarias, así como para desarrollar las operaciones propias de la empresa.</p> <p>ELEMENTOS DEL FACTOR: Política de financiamiento Fuentes de financiamiento Requisitos Plazos y costo de los fondos</p>	<p>CAMPO II-4</p> <p>Función: Mantener las actividades de la rama atractivas para las fuentes de financiamiento, guardando adecuadas relaciones estructurales entre sus operaciones y sus activos.</p> <p>ELEMENTOS DEL FACTOR: Política financiera Fuentes de financiamiento Requisitos Costo de los fondos</p>	<p>CAMPO III-4</p> <p>Función: Mantener las actividades del sector atractivas para las fuentes de financiamiento, guardando adecuadas relaciones entre sus operaciones y sus activos.</p> <p>ELEMENTOS DEL FACTOR: Política financiera Fuentes de financiamiento Requisitos Costo de los fondos</p>	<p>CAMPO IV-4</p> <p>Función: Mantener las actividades de la industria manufacturera atractivas para las fuentes de financiamiento, guardando adecuadas relaciones entre sus operaciones y sus activos.</p> <p>ELEMENTOS DEL FACTOR: Política financiera Fuentes de financiamiento Requisitos Costo de los fondos</p>
5. MEDIOS DE PRODUCCION		<p>CAMPO I-5</p> <p>Función: Dotar a la empresa de terrenos, edificios, maquinaria y equipo, que le permitan efectuar sus operaciones eficientemente.</p> <p>ELEMENTOS DEL FACTOR: Política de inversión y de reposición Servicios externos Servicios internos Inversiones para las operaciones</p>	<p>CAMPO II-5</p> <p>Función: Mantener en la rama los adecuados medios y facilidades de producción que le permitan realizar eficientemente sus operaciones.</p> <p>ELEMENTOS DEL FACTOR: Política de inversión y de reposición Servicios externos Servicios internos Inversiones para las operaciones</p>	<p>CAMPO III-5</p> <p>Función: Mantener en el sector los adecuados medios y facilidades de producción que le permitan realizar eficientemente sus operaciones.</p> <p>ELEMENTOS DEL FACTOR: Política de inversión y de reposición Servicios externos Servicios internos Inversiones para las operaciones</p>	<p>CAMPO IV-5</p> <p>Función: Mantener en la industria manufacturera los adecuados medios y facilidades que le permitan realizar eficientemente sus operaciones.</p> <p>ELEMENTOS DEL FACTOR: Política de inversión Servicios externos Servicios internos Inversiones para las operaciones</p>
	6. FUERZA DE TRABAJO	<p>CAMPO I-6</p> <p>Función: Seleccionar, adiestrar y organizar un personal idóneo, tratando de alcanzar la óptima productividad en el desempeño de sus labores.</p> <p>ELEMENTOS DEL FACTOR: Política de empleo del personal Organización Personal ocupado y salarios que percibe Relaciones industriales</p>	<p>CAMPO II-6</p> <p>Función: Mantener las actividades de la rama industrial atractivas para la fuerza de trabajo, conservando el justo equilibrio entre los empleos, su remuneración y la productividad, y manteniendo relaciones industriales apropiadas.</p> <p>ELEMENTOS DEL FACTOR: Política de empleo Organización Personal ocupado y salarios que percibe Relaciones industriales</p>	<p>CAMPO III-6</p> <p>Función: Mantener las actividades del sector industrial atractivas para la fuerza de trabajo, conservando el justo equilibrio entre los empleos, su remuneración y la productividad, y manteniendo apropiadas relaciones industriales.</p> <p>ELEMENTOS DEL FACTOR: Política de empleo Organización Personal ocupado y salarios que percibe Relaciones industriales</p>	<p>CAMPO IV-6</p> <p>Función: Mantener las actividades de la industria manufacturera atractivas para la fuerza de trabajo, conservando el justo equilibrio entre los empleos, su remuneración y la productividad, y manteniendo apropiadas relaciones industriales.</p> <p>ELEMENTOS DEL FACTOR: Política de empleo Organización Personal ocupado y salarios que percibe Relaciones industriales Investigación</p>
7. SUMINISTROS		<p>CAMPO I-7</p> <p>Función: Suministrar a la empresa una corriente continua de materiales y servicios de calidad y precios convenientes.</p> <p>ELEMENTOS DEL FACTOR: Política de compras Clase, volumen y origen Métodos de compra y existencias Vigilancia de los materiales y almacenamiento Investigación acerca de los abastecimientos</p>	<p>CAMPO II-7</p> <p>Función: Allegar a la rama industrial una corriente continua de materiales y servicios de calidad y precios adecuados.</p> <p>ELEMENTOS DEL FACTOR: Política de compras Clase, volumen y origen Existencias Investigación acerca de los abastecimientos</p>	<p>CAMPO III-7</p> <p>Función: Proporcionar al sector industrial una corriente continua de materiales y servicios de calidad y precio adecuado.</p> <p>ELEMENTOS DEL FACTOR: Clase, volumen y origen Existencias Investigación acerca de los abastecimientos</p>	<p>CAMPO IV-7</p> <p>Función: Proporcionar a la industria manufacturera una corriente continua de materiales y servicios adecuados, con el propósito de lograr la integración industrial.</p> <p>ELEMENTOS DEL FACTOR: Clase, volumen y origen Existencias Investigación acerca de los abastecimientos</p>
	8. ACTIVIDAD PRODUCTORA	<p>CAMPO I-8</p> <p>Función: Organizar y efectuar las operaciones de producción en una forma eficiente y económica.</p> <p>ELEMENTOS DEL FACTOR: Métodos de fabricación Organización para la producción Productividad Servicios de investigación</p>	<p>CAMPO II-8</p> <p>Función: Tratar de producir los artículos de la rama a un nivel conveniente de costos, y en adecuadas cantidades y calidades, esforzándose por alcanzar una alta productividad en sus operaciones manufactureras.</p> <p>ELEMENTOS DEL FACTOR: Métodos de fabricación Organización para la producción Productividad Servicios de investigación</p>	<p>CAMPO III-8</p> <p>Función: Tratar de producir los artículos del sector a un nivel conveniente de costos, y en adecuadas cantidades y calidades, esforzándose por alcanzar una alta productividad en sus operaciones manufactureras.</p> <p>ELEMENTOS DEL FACTOR: Organización para la producción Productividad Servicios de investigación</p>	<p>CAMPO IV-8</p> <p>Función: Pagar por una elevada producción industrial acompañada de una alta productividad, consecuencia del mejor uso de los recursos, capacidades y facilidades de que dispone el país, teniendo en mente el logro de adecuados niveles de precios y calidades.</p> <p>ELEMENTOS DEL FACTOR: Organización para la producción Productividad Servicios de investigación</p>
9. MERCADERO		<p>CAMPO I-9</p> <p>Función: Adoptar las medidas que garanticen el flujo continuo de los productos al mercado, y que proporcionen el óptimo beneficio tanto a la empresa como a los consumidores.</p> <p>ELEMENTOS DEL FACTOR: Política de mercados Mercados Ventas y distribución Investigación del mercado</p>	<p>CAMPO II-9</p> <p>Función: Pagar en la rama, tanto por alanzar el tránsito de sus productos al mercado, cuanto por la observancia de una sana política de ventas y de prácticas comerciales.</p> <p>ELEMENTOS DEL FACTOR: Política de mercado Mercados Ventas y distribución Investigación del mercado</p>	<p>CAMPO III-9</p> <p>Función: Pagar en el sector, tanto por alanzar el tránsito de sus productos al mercado, cuanto por la observancia de una sana política de ventas y de prácticas comerciales.</p> <p>ELEMENTOS DEL FACTOR: Mercados Ventas Investigación de los mercados</p>	<p>CAMPO IV-9</p> <p>Función: Pagar en la industria manufacturera, tanto por alanzar el tránsito de sus productos al mercado cuanto por la observancia de una sana política de ventas y de prácticas comerciales.</p> <p>ELEMENTOS DEL FACTOR: Mercados Ventas Investigación de los mercados</p>
	10. CONFIDABILIDAD Y ESTADISTICA	<p>CAMPO I-10</p> <p>Función: Establecer y tener en funcionamiento una organización para la recopilación de datos, particularmente financieros y de costos, con el fin de mantener informada a la empresa de los aspectos económicos de sus operaciones.</p> <p>ELEMENTOS DEL FACTOR: Organización contable Informes</p>	<p>CAMPO II-10</p> <p>Función: Organizar y operar un servicio de concentración de datos contables, estadísticos, de costos y financieros, convenientes a la rama, haciéndolos accesibles a los interesados en sus actividades.</p> <p>ELEMENTOS DEL FACTOR: Organización para las estadísticas de la rama Informes Resultados de las operaciones</p>	<p>CAMPO III-10</p> <p>Función: Organizar y operar un servicio de información de datos sobre las operaciones del sector, haciéndolos accesibles a los interesados en sus actividades.</p> <p>ELEMENTOS DEL FACTOR: Organización para las estadísticas del sector Informes Resultados de las operaciones en el sector</p>	<p>CAMPO IV-10</p> <p>Función: Organizar y operar un servicio de información de datos estadísticos que cubra, en sus aspectos esenciales, las operaciones de la industria manufacturera, y le sirva de apoyo en sus decisiones, adecuadas y oportunamente.</p> <p>ELEMENTOS DEL FACTOR: Organización para las estadísticas industriales Informes</p>

1. MEDIO AMBIENTE	<p>mente informada a la empresa sobre los cambios que ocurren en las condiciones externas, para su debida orientación, e informar a su vez al exterior acerca de sus actividades.</p> <p>ELEMENTOS DEL FACTOR: Físico Político Económico Social</p>	<p>a la rama industrial, para su debida orientación, acerca de los cambios que ocurren en las condiciones externas y que redundan en las operaciones de la misma, entendiéndose a su vez al exterior sobre las actividades de la rama.</p> <p>ELEMENTOS DEL FACTOR: Físico Político Económico Social Investigación</p>	<p>al sector industrial, para su oportuna orientación, acerca del desarrollo que experimentan las condiciones externas que lo afectan, divulgando simultáneamente las actividades del sector.</p> <p>ELEMENTOS DEL FACTOR: Físico Político Económico Social Investigación</p>	<p>en las industrias manufactureras, para su oportuna orientación, acerca de los cambios que ocurren en las condiciones externas que lo afectan, divulgando simultáneamente las actividades del sector.</p> <p>ELEMENTOS DEL FACTOR: Físico Político Económico Social Investigación</p>	<p>cuales para un desarrollo nacional equilibrado, tomando en consideración las aptitudes, las actividades y los recursos con que cuenta el país.</p> <p>ELEMENTOS DEL FACTOR: Físico Político Económico Social Investigación</p>
2. POLITICA Y DIRECCION	<p>CAMPO I-1</p> <p>Función: Fijar a la empresa objetivos razonables y proveer de medios necesarios para alcanzarlos de manera económica.</p> <p>ELEMENTOS DEL FACTOR: Política de la empresa Organización para las operaciones Organización para la supervisión</p>	<p>CAMPO II-1</p> <p>Función: Esforzarse por establecer en la rama objetivos realizables, a fin de cumplir satisfactoriamente con las funciones que el desarrollo industrial del país le asigna.</p> <p>ELEMENTOS DEL FACTOR: Política de la rama Reglamentación</p>	<p>CAMPO III-1</p> <p>Función: Esforzarse por fijar al sector objetivos realizables, a fin de que contribuya, dentro de su esfera, al cumplimiento efectivo de las metas que persigue el desarrollo industrial del país.</p> <p>ELEMENTOS DEL FACTOR: Política del sector Organización del sector Reglamentación</p>	<p>CAMPO IV-1</p> <p>Función: Elevar el nivel de las actividades industriales de acuerdo con los requerimientos de la economía nacional.</p> <p>ELEMENTOS DEL FACTOR: Organización de la industria manufacturera Reglamentación</p>	<p>CAMPO V-1</p> <p>Función: Procurar elevar el nivel de vida de los habitantes, procurando un desarrollo económico nacional saludable.</p> <p>ELEMENTOS DEL FACTOR: Política económica Organización de las actividades económicas Reglamentación</p>
3. PRODUCTOS Y PROCESOS	<p>CAMPO I-3</p> <p>Función: Seleccionar para su producción los artículos que le permitan el mayor tiempo que presten servicios a los consumidores, rindan beneficio a la empresa, y asimismo determinar los procesos adecuados de producción.</p> <p>ELEMENTOS DEL FACTOR: Productos Procesos Investigación</p>	<p>CAMPO II-3</p> <p>Función: Cubrir económicamente la línea de productos que le corresponde a la rama, de acuerdo con la demanda del mercado.</p> <p>ELEMENTOS DEL FACTOR: Grupos de productos Métodos de producción Investigación</p>	<p>CAMPO III-3</p> <p>Función: Elaborar económicamente los productos que son propios del sector, con objeto de satisfacer la demanda de dichos productos.</p> <p>ELEMENTOS DEL FACTOR: Líneas de productos Nivel de los métodos de producción Investigación</p>	<p>CAMPO IV-3</p> <p>Función: Cubrir económicamente, dentro de su campo de acción, los bienes industriales que demanda el desarrollo económico del país.</p> <p>ELEMENTOS DEL FACTOR: Productos Nivel de los métodos de producción Investigación</p>	<p>CAMPO V-3</p> <p>Función: Determinar y estimular las actividades que concuerden con los requerimientos de la economía nacional.</p> <p>ELEMENTOS DEL FACTOR: Política con relación a los productos Productos por industrias Nivel de las técnicas de producción Investigación</p>
4. FINANCIAMIENTO	<p>CAMPO I-4</p> <p>Función: Proveer los recursos monetarios para efectuar las inversiones necesarias, así como para desarrollar las operaciones propias de la empresa.</p> <p>ELEMENTOS DEL FACTOR: Política de financiamiento Fuentes de financiamiento Requisitos Plazos y costo de los fondos</p>	<p>CAMPO II-4</p> <p>Función: Mantener las actividades de la rama atractivas para las fuentes de financiamiento, guardando adecuadas relaciones estructurales entre sus operaciones y sus activos.</p> <p>ELEMENTOS DEL FACTOR: Política financiera Fuentes de financiamiento Requisitos Costo de los fondos</p>	<p>CAMPO III-4</p> <p>Función: Mantener las actividades del sector atractivas para las fuentes de financiamiento, guardando adecuadas relaciones entre sus operaciones y sus activos.</p> <p>ELEMENTOS DEL FACTOR: Política financiera Fuentes de financiamiento Requisitos Costo de los fondos</p>	<p>CAMPO IV-4</p> <p>Función: Mantener las actividades de la industria manufacturera atractivas para las fuentes de financiamiento, guardando adecuadas relaciones entre sus operaciones y sus activos.</p> <p>ELEMENTOS DEL FACTOR: Política financiera Fuentes de financiamiento Requisitos Costo de los fondos</p>	<p>CAMPO V-4</p> <p>Función: Elevar un suministro adecuado y una corriente continua de recursos financieros hacia las actividades que concuerden con las metas de una sana política presupuestaria.</p> <p>ELEMENTOS DEL FACTOR: Política financiera y fiscal Fuentes de financiamiento Requisitos Tasas de interés</p>
5. MEDIOS DE PRODUCCION	<p>CAMPO I-5</p> <p>Función: Dotar a la empresa de terrenos, edificios, maquinaria y equipo, que le permitan efectuar sus operaciones eficientemente.</p> <p>ELEMENTOS DEL FACTOR: Política de inversión y de reposición Servicios externos Servicios internos Inversiones para las operaciones</p>	<p>CAMPO II-5</p> <p>Función: Mantener en la rama los adecuados medios y facilidades de producción que le permitan realizar eficientemente sus operaciones.</p> <p>ELEMENTOS DEL FACTOR: Política de inversión y de reposición Servicios externos Servicios internos Inversiones para las operaciones</p>	<p>CAMPO III-5</p> <p>Función: Mantener en el sector los adecuados medios y facilidades de producción que le permitan realizar eficientemente sus operaciones.</p> <p>ELEMENTOS DEL FACTOR: Política de inversión y de reposición Servicios externos Servicios internos Inversiones para las operaciones</p>	<p>CAMPO IV-5</p> <p>Función: Mantener en la industria manufacturera los adecuados medios y facilidades de producción que le permitan realizar eficientemente sus operaciones.</p> <p>ELEMENTOS DEL FACTOR: Política de inversión Servicios externos Servicios internos Inversiones para las operaciones</p>	<p>CAMPO V-5</p> <p>Función: Elevar la capacidad productora del país, dentro del marco de las metas de la política económica nacional, mediante inversiones y actividades públicas y privadas, y estimular el desarrollo de los recursos nacionales.</p> <p>ELEMENTOS DEL FACTOR: Política de inversión Servicios públicos Servicios privados Inversiones para las actividades económicas</p>
6. FUERZA DE TRABAJO	<p>CAMPO I-6</p> <p>Función: Seleccionar, adiestrar y organizar un personal idóneo, tratando de alcanzar la máxima productividad en el desempeño de sus labores.</p> <p>ELEMENTOS DEL FACTOR: Política de empleo del personal Organización Personal ocupado y salarios que percibe Relaciones industriales</p>	<p>CAMPO II-6</p> <p>Función: Mantener las actividades de la rama industrial atractivas para la fuerza de trabajo, conservando balanceados los empleos, su remuneración y la productividad, manteniendo relaciones industriales apropiadas.</p> <p>ELEMENTOS DEL FACTOR: Política de empleo Organización Personal ocupado y salarios que percibe Relaciones industriales</p>	<p>CAMPO III-6</p> <p>Función: Mantener las actividades del sector industrial atractivas para la fuerza de trabajo, conservando el justo equilibrio entre los empleos, su remuneración y la productividad, manteniendo apropiadas relaciones industriales.</p> <p>ELEMENTOS DEL FACTOR: Política de empleo Organización Personal ocupado y salarios que percibe Relaciones industriales</p>	<p>CAMPO IV-6</p> <p>Función: Mantener las actividades de la industria manufacturera atractivas para la fuerza de trabajo, conservando el justo equilibrio entre los empleos, su remuneración y la productividad, manteniendo apropiadas relaciones industriales.</p> <p>ELEMENTOS DEL FACTOR: Política de empleo Organización Personal ocupado y salarios que percibe Relaciones industriales Investigación</p>	<p>CAMPO V-6</p> <p>Función: Procurar una mejora en los niveles de habilidad, salubridad y bienestar social de los habitantes, mediante el empleo total y salarios adecuados, teniendo como meta el progreso social y el equilibrio socio-lógico.</p> <p>ELEMENTOS DEL FACTOR: Política de empleo Organización para el empleo Mano de obra disponible Número de trabajadores y salarios que percibe Relaciones industriales Investigación</p>
7. SUMINISTROS	<p>CAMPO I-7</p> <p>Función: Suministrar a la empresa una corriente continua de materiales y servicios de calidad y precios convenientes.</p> <p>ELEMENTOS DEL FACTOR: Política de compras Clase, volumen y origen Existencias Métodos de compra y existencias Vigilancia de los materiales y almacenamiento Investigación acerca de los abastecimientos</p>	<p>CAMPO II-7</p> <p>Función: Allear a la rama industrial una corriente continua de materiales y servicios de calidad y precios adecuados.</p> <p>ELEMENTOS DEL FACTOR: Política de compras Clase, volumen y origen Existencias Investigación acerca de los abastecimientos</p>	<p>CAMPO III-7</p> <p>Función: Proporcionar al sector industrial una corriente continua de materiales y servicios de calidad y precio adecuado.</p> <p>ELEMENTOS DEL FACTOR: Clase, volumen y origen Existencias Investigación acerca de los abastecimientos</p>	<p>CAMPO IV-7</p> <p>Función: Proporcionar a la industria manufacturera una corriente continua de materiales y servicios adecuados, con el propósito de lograr la integración industrial.</p> <p>ELEMENTOS DEL FACTOR: Clase, volumen y origen Existencias Investigación acerca de los abastecimientos</p>	<p>CAMPO V-7</p> <p>Función: Asegurar la fluidez de la corriente de abastecimientos necesarios, estimulando la integración nacional y teniendo como meta la consecución de una saludable independencia de las actividades económicas.</p> <p>ELEMENTOS DEL FACTOR: Política de comercio exterior Clase, volumen y origen de los abastecimientos Existencias Investigación acerca de los abastecimientos</p>
8. ACTIVIDAD PRODUCTORA	<p>CAMPO I-8</p> <p>Función: Organizar y efectuar las operaciones de producción en una forma eficiente y económica.</p> <p>ELEMENTOS DEL FACTOR: Métodos de fabricación Organización para la producción Productividad Servicios de investigación</p>	<p>CAMPO II-8</p> <p>Función: Tratar de producir los artículos de la rama a un nivel conveniente de costos, y en adecuadas cantidades y calidades, esforzándose por alcanzar una alta productividad en sus operaciones manufactureras.</p> <p>ELEMENTOS DEL FACTOR: Métodos de fabricación Organización para la producción Productividad Servicios de investigación</p>	<p>CAMPO III-8</p> <p>Función: Tratar de producir los artículos del sector a un nivel conveniente de costos, y en adecuadas cantidades y calidades, esforzándose por alcanzar una alta productividad en sus operaciones manufactureras.</p> <p>ELEMENTOS DEL FACTOR: Organización para la producción Productividad Servicios de investigación</p>	<p>CAMPO IV-8</p> <p>Función: Pugnar por una elevada producción industrial acompañada de una alta productividad, consecuencia del mejor uso de los recursos, capacidades y facilidades de que dispone el país, teniendo en mente el logro de adecuados niveles de precios y calidades.</p> <p>ELEMENTOS DEL FACTOR: Organización para la producción Productividad Servicios de investigación</p>	<p>CAMPO V-8</p> <p>Función: Aumentar las actividades productoras y pagar por alcanzar niveles de productividad mediante el mejor empleo de los recursos nacionales, de las facilidades de la producción y de las facilidades y medios de producción.</p> <p>ELEMENTOS DEL FACTOR: Organización para la producción Productividad Servicios de investigación</p>
9. MERCADEO	<p>CAMPO I-9</p> <p>Función: Adoptar las medidas que garanticen el flujo continuo de los productos al mercado, y que proporcionen el óptimo beneficio tanto a la empresa como a los consumidores.</p> <p>ELEMENTOS DEL FACTOR: Política de mercadeo Mercados Ventas y distribución Investigación del mercado</p>	<p>CAMPO II-9</p> <p>Función: Pugnar en la rama, tanto por allanar el tránsito de sus productos al mercado, cuanto por la observancia de una sana política de ventas y de prácticas comerciales.</p> <p>ELEMENTOS DEL FACTOR: Política de mercadeo Mercados Ventas y distribución Investigación del mercado</p>	<p>CAMPO III-9</p> <p>Función: Pugnar en el sector, tanto por allanar el tránsito de sus productos al mercado, cuanto por la observancia de una sana política de ventas y de prácticas comerciales.</p> <p>ELEMENTOS DEL FACTOR: Mercados Ventas Investigación de los mercados</p>	<p>CAMPO IV-9</p> <p>Función: Pugnar en la industria manufacturera, tanto por allanar el tránsito de sus productos al mercado cuanto por la observancia de una sana política de ventas y de prácticas comerciales.</p> <p>ELEMENTOS DEL FACTOR: Mercados Ventas Investigación de los mercados</p>	<p>CAMPO V-9</p> <p>Función: Satisfacer de modo conveniente los demandas del mercado, previendo lo necesario para su abastecimiento adecuado, mediante la introducción de mejoras en los sistemas y servicios de distribución, allanar las transacciones entre productores y consumidores.</p> <p>ELEMENTOS DEL FACTOR: Política comercial Mercados Destino del producto nacional Organización para el comercio Investigación de los mercados</p>
10. CONTABILIDAD Y ESTADISTICA	<p>CAMPO I-10</p> <p>Función: Establecer y tener en funcionamiento una organización para la recopilación de datos, particularmente financieros y de costos, con el fin de mantener informada a la empresa de los aspectos económicos de sus operaciones.</p> <p>ELEMENTOS DEL FACTOR: Organización contable Informes Auditoría</p>	<p>CAMPO II-10</p> <p>Función: Organizar y operar un servicio de concentración de datos contables, estadísticos, de costos y financieros, convenientes a la rama, haciéndolos accesibles a los interesados en sus actividades.</p> <p>ELEMENTOS DEL FACTOR: Organización para las estadísticas de la rama Informes Resultados de las operaciones en la rama</p>	<p>CAMPO III-10</p> <p>Función: Organizar y operar un servicio de concentración de datos sobre las operaciones del sector, haciéndolos accesibles a los interesados en sus actividades.</p> <p>ELEMENTOS DEL FACTOR: Organización para las estadísticas del sector Informes Resultados de las operaciones en el sector</p>	<p>CAMPO IV-10</p> <p>Función: Organizar y operar un servicio de información estadística que cubra, en sus aspectos esenciales, las operaciones de la industria manufacturera, y le sirva de apoyo en sus decisiones, adecuadas y oportunamente.</p> <p>ELEMENTOS DEL FACTOR: Organización para las estadísticas industriales Informes Resultados de las operaciones de la industria manufacturera</p>	<p>CAMPO V-10</p> <p>Función: Proporcionar medios para el funcionamiento de un servicio de recopilación de datos, estadísticos que atienda a los aspectos fundamentales de la situación y operaciones económicas del país, proporcionando así una orientación general y oportuna que contribuya en el desarrollo de las decisiones públicas y privadas.</p> <p>ELEMENTOS DEL FACTOR: Organización para la contabilidad nacional Informes</p>

cualquier nivel.

- Como un plan sistemático y adecuadamente integrado para la recopilación de datos y el registro de hechos,

-- Como guía para repartir el trabajo de investigación entre miembros de un equipo o entre instituciones que se ocupan de investigaciones especializadas.

CONCEPTO DE PRODUCTIVIDAD.

La productividad está en el centro de las discusiones económicas actuales, pero la idea que representa es difícil de fijar cuando se trata de establecer su definición exacta o de indicar procedimientos para medirla numéricamente.

No hay duda de que la palabra "Productividad" tiene - significados diferentes aún en las discusiones técnicas. El concepto clásico que servirá de base para posteriores consideraciones está expresado por la siguiente fórmula:

$$a) \text{ Productividad } \frac{\text{Producto medio en cantidades físicas}}{\text{Insumo medios en cantidades físicas}}$$

Esta fórmula también suele indicarse del siguiente modo

$$b) \text{ Productividad total } \frac{\text{Producto total}}{\text{Insumo total}}$$

Distinguiéndose de la ecuación siguiente:

$$c) \text{ Productividad parcial } \frac{\text{Producto total}}{\text{Un Insumo determinado}}$$

El caso más conocido de la productividad parcial se da a continuación.

$$d) \text{ Productividad del trabajo } \frac{\text{Cantidades físicas de } \underline{\text{producto}}}{\text{Horas-Hombre trabajadas}}$$

De acuerdo con la fórmula a) un incremento de la productividad se puede lograr de dos modos:

Aumentando el numerador de la fracción, o sea incrementando el producto físico y disminuyendo el denominador o sea reduciendo el insumo físico y:

Disminuyendo el denominador, o sea reduciendo el insumo físico. La medición de las complejas magnitudes que aparecen en la fracción $\frac{\text{producto físico}}{\text{Insumo físico}}$, no ha sido hasta ahora resuelta satisfactoriamente. Sin embargo, es obvio que el cociente, que es un índice de productividad, aumente con el incremento de cualquiera de los componentes del producto, o bien con la disminución de cualquier componente del insumo.

El esquema de análisis descrito en este manual puede usarse para analizar los factores de operación tratando de delimitar su contribución directa o indirecta sobre los cambios en la productividad.

EL USO DE MEDICIONES DE LA EFECTIVIDAD.

Todo progreso o mejoría puede ser determinado, y su al cance puede apreciarse, únicamente mediante la comparación an tes y después de un cambio. Por otra parte, la ejecución de una función puede valorarse comparándola con algún nivel norma tivo.

La comparación entre lo ocurrido antes y después, o -- bien entre el resultado real del desempeño de la función y -- norma expresada en los mismos términos y en idénticas unida-- des, permite una medición impersonal y preciso que puede usar se como base para informes o aseveraciones.

Debido a que existe una amplia necesidad e información sobre las actividades de todos los campos de operación, deberá aplicarse la aproximación y el criterio en los casos en -- que no se disponga de datos precisos.

Donde no sea posible disponer de magnitudes matemáti-- cas, se hará necesaria la estimación por medio de escalas de apreciación o tablas de evaluación. Cuando deba usarse la ex periencia y las estimaciones metódicas, se recomienda un espe cial sentido de responsabilidad por parte de los investigadores.

Para aspectos individuales de factores o elementos, -- tal vez puedan los investigadores aplicar un método de estima

ción como el que se muestra en el modelo siguiente (modelo - para tabular y combinar evaluaciones).

Debe notarse, por supuesto, que si bien este método - constituye un instrumento de sistematización aceptable, no - es sin embargo, un procedimiento científico. Las cuestiones no resueltas son:

- Los componentes que deben tomarse en cuenta
- La determinación del peso de ponderación de cada --

componente

- El adiestramiento de los investigadores en la estimación, de tal forma que diferentes investigadores lleguen - al mismo resultado.

MODELO PARA TABULAR Y COMBINAR EVALUACIONES.

<u>Nivel de rama</u>	<u>Factor: medios de producción</u>	
	Clasificación	
Elementos	tentativa de	Contribución
	los factores	

MODELO PARA TABULAR Y COMBINAR EVALUACIONES

Nivel de la rama

Factor: medios de producción

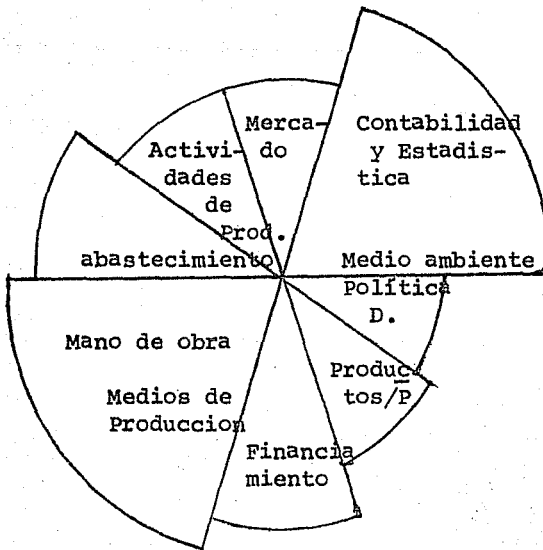
Elementos	Clasificación	Contribución	Efectividad	Area
	tentativa de los factores	del factor - al total		
	a	b	c	d
Políticos de <u>in</u> 4 versión y reem- plazo.		10	50	5 x
Servicios <u>exter</u> 2 nos y medios.		25	90	22.5
Servicios <u>inter</u> 3 nos.		15	80	12
Inversión para 1 las operaciones.		50 100	60	30 69.5

PROCEDIMIENTO DE TASACION.

- 1) Clasifique en la columna (a) los elementos (ó componente) por orden de importancia.
 - 2) Tase -considerando la columna (a)- en la columna (b) la contribución del elemento o coponente al total (en %).
 - 3) Tase en la columna (c) la efectividad de la acción - de los elementos o componentes (en %).
 - 4) Combine en la columna (d) los resultados de (b) y (c).
- El resultado total de una investigación puede presentar-

se gráficamente mediante una imagen de la ejecución de las operaciones o en otra forma adecuada para revelar hallazgos sobre los cuales se ha de entablar decisión. No se intenta, por supuesto, que la presentación de los mismos sin un examen y discusión minuciosos con los dirigentes de la empresa conduzca a decisiones o a la formulación de juicios que serán incompletos.

IMAGEN DE LA EJECUCION DE LAS OPERACIONES.



D. Dirección.

P. Procesos.

La observación de fenómenos puede mostrar tres situaciones: un aumento, una disminución o un estado invariable. Para saber cuál de estas posibilidades tuvo lugar efectivamente, en la mayor parte de los casos basta recurrir a estimaciones o al criterio del investigador. Si la investigación se limita a la búsqueda de tendencias en el desempeño de las operaciones, es posible identificar, en un análisis preliminar - como el que aquí se propone, las deficiencias básicas que a menudo se registran en campos que difícilmente pueden ser abarcados en forma satisfactoria a través de cifras.

Se presenta a continuación un modelo para la "revisión de las etapas del desarrollo" de una unidad industrial, en el que se muestran por medio del uso de esta sencilla forma de análisis. Los cambios ocurridos en la ejecución de las funciones.

En general un investigador competente está capacitado para rechazar las opiniones que carezcan de apoyo y está habituado a tomar decisiones sobre bases cuantitativas, aun cuando éstas sean solamente una aproximación. Debe subrayarse -- que las estimaciones formuladas para medir operaciones complejas - como las que se presentan en la economía industrial son útiles, aún cuando sólo sean aproximadas; lo esencial es acostumbrarse a captar la operación en su conjunto.

Las fórmulas correspondientes a los índices que se proponen tienen diferentes grados de aceptación, pero en todo caso sirven para determinar las relaciones y tendencias de los hechos. Es evidente que su empleo está subordinado al correcto conocimiento de su significado y alcance. El modo como se han establecido puede aplicarse fácilmente a la formulación de otros índices, también de carácter general.

La medición del grado en que las operaciones se desempeñan presenta las mismas dificultades que la medición de la productividad. Se hacen intentos para medir esta última en todos los niveles de la actividad industrial, pero hasta ahora son pocos los métodos de medición de la productividad satisfactorios e incontrovertibles, tanto en la microeconomía como en la macroeconomía.

MODELO PARA UNA REVISIÓN DE LAS ETAPAS DEL DESARROLLO.

FACTORES	Etapas en el desarrollo				
	1951	1952	1953	1954	1955
1.- Medio ambiente	-	-	-	-	-
2.- Política y dirección	-	0	0	-	-
3.- Productos	0	-	-	-	0
4.- Financiamiento	0	-	-	0	-
5.- Medios de producción	-	0	0	-	-
6.- Fuerza de trabajo	-	-	-	-	0
7.- Suministros	-	-	0	0	-
8.- Actividad productora	-	0	0	-	-
9.- Mercadeo	-	-	0	-	-
10.- Contabilidad y estadística	-	-	0	0	0

- _ Disminución de la ejecución
- 0 Ejecución estática
- Aumento de la ejecución

La Productivity Measurement Review expone que x "deben descubrirse métodos capaces de medir la productividad de una sola operación en una fábrica o en toda una industria. Es necesario encontrar métodos conforme agregados significativos que muestren la productividad en grupos de industrias o en países enteros.

El moderno análisis del insumo-producto promete ser el único método aplicable por igual a todos los niveles de la economía. Frente al problema práctico de las dificultades en el acopio de datos, el análisis del insumo-producto también ofrece perspectivas de ayuda.

Otro método que interesa es el del análisis del punto de equilibrio, que se está convirtiendo gradualmente en un instrumento provechoso en la práctica. Como los componentes son: 1) la producción o las ventas, 2) los costos fijos, 3) los costos variables, este método permite el cálculo del volumen de la producción o de las ventas en el cual el resultado pasa de utilidades a pérdidas y viceversa (punto de equilibrio).

LA INVESTIGACION INDUSTRIAL COMO AUDITORIA DE LA PRODUCTIVIDAD.

El objetivo principal del método presentado en este manual consiste en descubrir las causas de una baja productividad y, conociéndolas, establecer las bases para aumentarla. Por tanto, la expresión correcta para caracterizarla la metodología aplicada puede ser "auditoría de la productividad".

Básicamente, el procedimiento seguido es bastante similar al que se usa en la investigación científica en general; la diferencia principal estriba en el objeto a investigar. Una primera compilación de informes permitirá, en etapa inicial, diseñar, un plan para la investigación; este plan debe trasarse siempre con todo cuidado, formándose una idea clara de la tarea que debe realizar, mediante información sobre los objetivos del trabajo y percatándose del tiempo, personal y costos que dichos trabajo requiere. La labor analítica puede comenzar con la determinación de los factores y funciones que intervienen en la operación que va a investigarse y con la recopilación de la información mínima necesaria sobre los hechos pasados, en el campo de cada factor de operación.

Las variaciones en los resultados serán correlacionadas estadísticamente con las diferencias en los detalles de la operación para establecer, aunque sea en forma aproximada, el grado de dependencia de estos resultados con los factores de ope

ración correspondientes.

Se usarán mediciones de la efectividad con el objeto de descubrir aquellas áreas y en esta etapa se podrá incluso hacer descurbrimientos preliminares que induzcan a la adopción de medidas provechosas.

El sistema de parámetros desarrollado en este manual servirá como guía de comparación, los factores de que son comunnes a todas las industrias y a todos los niveles, deben ser suficientemente considerados en su completo significado, para estar en disposición de aplicarlos y de modificarlos según el caso.

La investigación no puede considerarse satisfactoriamente completa a menos que los hallazgos preliminares se apoyen en un estudio más profundo, sobre todo en el campo de los factores limitativos. Con objeto de llegar a las conclusiones finales se puede hacer uso de diversas técnicas científicas pertinentes a los temas que se están investigando. Por último, se debe subrayar que una investigación no estará terminada si los detalles de las operaciones examinadas y los hallazgos logrados son tan sólo comprendidos por el investigador. Sólo se considerará satisfactoriamente terminado el trabajo cuando las personas que desempeñan funciones directivas o ejecutivas puedan comprender debidamente las las

conclusiones del análisis. En consecuencia, una parte importante del trabajo de investigación consistirá en la presentación de los resultados. El informe deberá contener -- las conclusiones, aunque, por lo general, no figuren en él las recomendaciones. Deberá estar redactado en forma que -- sirva de base para decisiones, pero no deberá contener las decisiones mismas. Algunas veces la distinción entre las-- conclusiones debe trasponer el investigador si no quiere invadir el campo de las responsabilidades ejecutivas o directivas.

Deben considerarse las ventajas y limitaciones del -- método de la auditoría de la productividad. Conviene tener muy en cuenta que no hay método alguno tan infalible que -- conduzca a resultados atendibles, ni medios sencillos a través de los cuales los industriales o los funcionarios gubernamentales encargados de estudiar el problema de la productividad, puedan decidir fácilmente qué clase de medidas conviene adoptar. En consecuencia, este manual no pretende -- lanzar nuevas ideas a las cuales acudir como panacea para -- solucionar cuantos problemas plantea la investigación, sino sólo ofrece una guía para sistematizar el trabajo en campo tan complejo.

CAPITULO III

LA HOTELERIA EN MEXICO

- I.- Antecedentes de la Hotelería en México
- II.- Desarrollo de la Hotelería
- III.- Trascendencia de los Recursos Humanos en la Ho
telería

Introducción:

Las corrientes turísticas que fluyen sobre nuestro territorio, tanto nacionales como extranjeras, constituyen una fuente de riqueza para el país, ya que el gasto del tu rismo receptivo significa una importante corriente de divi sas que, dentro de la balanza de pagos, constituyen recursos financieros que auxilian al crecimiento económico y -- amortiguan los habituales déficits de la balanza comercial de los países en proceso de desarrollo como el nuestro.

De ahí, la necesidad imperiosa por parte del sec--- tor oficial y privado, de procurar el incremento del, tu--- rismo, principalmente extranjero. Afortunadamente nuestro país cuenta con un territorio plétórico de lugares de - -- atracción turística con innumerables bellezas naturales que son de fama mundial.

En México se ha incrementado la creación de hoteles en razón directa del aumento del turismo. Sin embargo, --- la creación de un hotel moderno ya no debe hacerse en forma improvisada, sino basada en anteriores experiencias, y con tando con técnicas adecuadas.

En este capítulo trataremos algunos aspectos que -- consideramos importantes sobre esta industria: sus antece-

dentes en México, su desarrollo y la trascendencia de los recursos humanos en la hotelería.

I.- ANTECEDENTES DE LA HOTELERIA EN MEXICO:

Los orígenes de la hotelería en México se remontan al año de 1525 en que se fundó el primer Mesón del Continente - Americano denominado San Juan de la Villa Rica, Veracruz.

Es pertinente hacer notar que en un principio los establecimientos de hospedaje, ventas, mesones, posadas, etc.- surgieron casi al unísono que los centros de población urbana y los caminos de herradura.

En 1526, se abre un mesón en Cholula, en el camino -- de Medellín a Oaxaca. En 1527 aparece el mesón de San José - de Perote o San Juan de Perote.

En el Siglo XIX las Ventas y Mesones, merced al desarrollo de las vías de comunicación, se proliferan y así tenemos en Veracruz La Gran Sociedad, San Antonio, San Agustín - y La Poblana; en Jalapa, El Progreso, San Bernardo y el Teocelano; en Michoacán, el De La Soledad, Del Retiro, San --- Francisco y El San Agustín.

La Organización de las Ventas y Mesones era rudimentaria. Eran construcciones adaptadas para tal fin, con corralones donde podían los arrieros atender sus animales y darles-pastura.

Para 1855 en la Ciudad de México ya se contaba con el Hotel Iturbide y el Hotel de La Gran Sociedad.

Más o menos en la misma época, en Toluca encontramos el que fue tal vez el primer hotel de la Ciudad, La Bella - Unión y el Aduenza, que en 1890, se renovó y empezó a operar con el nombre de Gran Hotel.

Progresó la hotelería y en el siglo XIX, en la capital existe el Hotel Jardín, ubicado en la esquina de San -- Juan de Letrán e Independencia, los Hoteles Palacio, Lascu-raín, Sanz e Imperial.

Es en pleno Siglo XX cuando estimulada por el aumento de las corrientes de viajeros, la hotelería recibe fuerte impulso y comienza a mejorar ya sensiblemente el tipo -- y calidad de servicios.

En 1920, durante la Revolución Mexicana, la Ciudad-- de México contaba entre otros con los siguientes hoteles -- de gran capacidad para su época.

REGIS con 500 cuartos y 450 baños, precios desde --- \$5.00 .

GENOVA con 250 cuartos con baño y tarifas similares.

GUARDIOLA, PRINCESS, con precios desde \$3.00

Se estima que en 1921, ya había en la República 400 habitaciones de calidad turística, y en 1927, ya se conta-ba con 1540 habitaciones.

En 1922, se funda la Asociación de Propietarios y -

Administradores de Hoteles, actualmente Asociación Mexicana de Hoteles y Moteles, A.C.

Tales fueron los antecedentes, los inicios, de la -- asombrosa e importante industria hotelera de nuestros días.

En 1940, México tenía registrados 636 establecimientos de hospedaje con una capacidad de 3,200 habitaciones. -- La hotelería entonces busca y se esfuerza para que el cliente satisfaga en la forma más cómoda posible, todas sus necesidades.

Permítasenos dar un salto en ésta exposición hasta -- 1964, en la que la estadística nos proporciona los siguientes datos ;

México	163 hoteles	10,349 habitaciones para 24,000 personas
Acapulco	130 hoteles	5,280 habitaciones para 13,300 personas
Guadalajara	54 hoteles	2,216 habitaciones para 5,100 personas
Monterrey	37 hoteles	1,870 habitaciones para 3,115 personas
Saltillo	17 hoteles	417 habitaciones para 1,043 personas
León	20 hoteles	453 habitaciones para 1,113 personas

Resumiendo: en el año de 1964, existían en la República Mexicana 3,333 establecimientos de hospedaje con un -- total de 92,944 cuartos, los que representaban una inversión estimada de cinco mil ciento noventa y ocho millones -- de pesos.

Se debe mencionar que en el año de 1969, la Industria Hotelera en México tenía un costo de más de 8,000 millones - de pesos, hacían consumos por mil millones de pesos anuales - y daban ocupación a 40,000 personas.¹

Indudablemente estas cifras han ido en aumento, tome-se en cuenta que en la actualidad la Industria Hotelera proporciona empleo a 242,180 personas (I) (1.8% de la población económicamente activa)¹

Sin embargo, pese al desarrollo de la industria turística, los ingresos que se obtienen por esta actividad no están equitativamente repartidos en el territorio nacional. -- Existen zonas que registran lo que podríamos llamar subdesarrollo turístico. De acuerdo con la lógica de la oferta y la demanda, la hotelería ha realizado sus inversiones en aquella demanda por parte del mercado. Cumpliéndose con lo que - se puede considerar como la primera fase de su desarrollo; - la de atender convenientemente una demanda pre-existente; -- canalizarla, robustecerla, multiplicarla y retenerla. Ciertamente, nuestro mercado es el mundo, pero existen países y -- regiones que, por razones de geografía, de potencialidad económica y de idiosincrasia de sus ciudadanos, son mejores consumidores de nuestros recursos turísticos. Los Estados Unidos por ejemplo producen más del 80% del consumo. En conse--

FUENTE: Revista No. 4 "Turismo y Hotelería" Editado por "Sistema Azteca de Hoteles, A.C." 1969.

(1) Revista Cartelera No. 7 Segunda época-nov. '75. Editado por Bill Board News.

cuencia, los hoteles se han organizado y establecido para atender las necesidades de éste mercado, cuyos consumidores están sujetos a determinadas normas de viaje, dictadas por imperativos tales como las distancias geográficas, los medios de transporte, los hábitos de viaje y el dinero disponible para vacaciones.

Podríamos trazar una línea de Veracruz a Acapulco -- pasando por la Ciudad de México, y con ello indicaríamos -- las areas de mayor demanda turística en la República. Por lo tanto, es en estos lugares donde la hotelería ha desplegado sus recursos, su entusiasmo y su esfuerzo.

Ahora bien, el actual desarrollo de la industria hotelera le trae consigo una serie de problemas, de los cuales uno de los más importantes es la falta de recursos económicos. La Asociación Mexicana de Hoteles y Moteles, A.C., queriendo solucionar éste problema aprobó la formación de un Banco Hotelero con capital gubernamental y privado, que pueda dedicarse a refaccionar construcciones de hoteles, la ampliación y mejoramiento de los existentes, la adquisición de equipo con una tasa de interés lo suficientemente baja para permitir el rápido desarrollo de esta industria.

UBICACION DE LAS INVERSIONES:

En la actualidad las inversiones que se han efectua-

do en el renglón hotelero, se han concentrado exclusivamente en Acapulco y la ciudad de México, así como también en la -- región del Caribe Mexicano. Sin embargo, en éstos últimos -- años se empieza a correr el peligro de la saturación en és-- tos centros turísticos.

Hace nuestra nación esfuerzos efectivos por superar -- su actual situación de país en vías de desarrollo socio-eco-- nómico. Esto trae como consecuencia que algunos de los ren-- glones de nuestra economía, incluido en ellos el del turismo, no progresen al ritmo exigido por su dinámica interna, por -- carencia de capitales dispuestos a estimular la inversión.

En el caso del turismo, sin embargo, el incremento -- en los últimos años ha sido notable, pues ha sido de un 3.5% según las estadísticas de la Secretaría de Turismo.

La experiencia histórica a lo largo de los años que -- tiene la industria hotelera, permite apreciar que si en un -- momento fué no solo justificado, sino aún preciso el incre-- mento de las inversiones en las zonas de Acapulco y la ciu-- dad de México, en la actualidad ésto ya no tiene sentido. Es necesario que las inversiones sean dirigidas y apoyadas para la creación e incremento de nuevas zonas turísticas dentro -- del territorio nacional, a fin de hacer una mejor repartición de la riqueza producida por ésta industria.

B) DESARROLLO DE LA HOTELERIA.

La definición establecida por una asociación iberoamericana de hoteles es esta: "Establecimiento de hospedaje, -- prestador de servicios turísticos, cuyo alquiler de habitaciones es por día. Su número de unidades debe de ser de 20 como mínimo. Entre esas unidades puede tener: cuartos, suites, -- bungalos, cabañas. El funcionamiento de estos establecimientos puede ser sin alimentos (plan europeo), o con alimentos-- (plan americano, americano modificado o continental), inclui dos estos en el precio".

La unidad hotelera independiente ya va resultando difícil de encontrar. En todas partes se han producido fenómenos de extensión, de coordinación, de agrupamiento y de integración hotelera. Los hoteles se unen para llevar a cabo promociones conjuntas y esa unión puede tomar formas muy variadas, según sea el grado de integración económica y operacional que alcancen. En este terreno hay que situar a las conocidas "cadenas" de hoteles, las cuales pueden revestir formas unitarias, como Hilton, Canadian Pacific; o bien, exis--tir, organizaciones mas endebles de caracter operacional, -- como Western, inter continental, etc. Hay cadenas de alcance estrictamente nacional y otras que se vierten por países --- o por continentes distintos.

En el ámbito nacional la industria hotelera toma día a día más auge, la inversión de capitales en este sector -- está aumentando considerablemente.

De acuerdo con el informe del banco mundial para el período 1973-1977, es decir en un espacio de cuatro años,-- se ha calculado la inversión hotelera Mexicana en 320 millones de dólares, lo que siendo considerable para el País, no deja de ser una cifra realmente baja.

La clasificación de los hoteles por categorías, obedece a razones económicas y a razones fiscales. Como reflejo de la estructura de la sociedad en grupos socioeconómicos, los hoteles se clasifican en categorías. Los de lujo y los de primera se distinguen por sus proporciones, sus amplios vestibulos, el material empleado en alfombrados, muebles, etc. Los de segunda y tercera, que suelen recibir a la clase media, se organizan en forma mucho más funcional, eliminando una pretensión de agrado visual, pero manteniendo en cambio el ideal de limpieza, modernismo, etc. La mayoría de estos hoteles, si son de reciente construcción, poseen servicio de baño completo en cada habitación.

Uno de los problemas más graves de la hotelería en todos los países es el de las nuevas construcciones. El desarrollo y crecimiento de las corrientes turísticas, obliga -

a seguir un ritmo paralelo de incremento de la capacidad hotelera. Aquí intervienen cuestiones de índole ideológica y económica. Hay países en los que no se acepta fácilmente la intervención del estado, aun en su simple función de financiero; y otros, donde esa participación no solo es deseada, sino pedida con insistencia. Los gobiernos que mas cerca han estado siempre de estas cuestiones son aquellos que desde el principio se rindieron a la evidencia de los grandes beneficios del turismo para su balanzas de pago. En ellos, al través de instrumentos fiscales, más o menos perfectos, se destinan grandes sumas anuales a fomentar y apoyar, mediante el crédito público, la constitución de sociedades para la construcción, con cooperación de la iniciativa privada.

Los derechos del cliente, al ser admitido en el hotel son dos:

a) Al uso y al goce pleno de las piezas alquiladas, mientras dure el contrato y;

b) A beneficiarse de los servicios normales del hotel, incluido el uso de todas las instalaciones y ventajas comunes.

En cambio el cliente tiene que estar obligado a varias exigencias, entre las siguientes: A que el alquiler solo se aplica a él y a sus familiares o personas indicadas en el contrato; a que si se acepta la habitación y el alimento-

y cualquier otra prestación sin haberse informado antes de sus precios, acepta tacitamente las condiciones normales - relativas al precio; a que le esta prohibido cocinar por - si mismo en el hotel salvo que el contrato indique lo contrario, a responsabilizarse por los daños y perjuicios que puede sufrir el hotel por culpa suya, etc.

C) TRASCENDENCIA DE LA ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA HOTELERA.

Dentro de una empresa de servicios como la hotelera el buen "funcionamiento" de los elementos humanos da como resultado un desarrollo armónico de la misma, acaparado ca da vez mas parte del mercado de acuerdo a sus posibilida-- des y capacidad.

En el sector turístico las personas empleadas se -- distribuyen como sigue:

84.0%	trabajan en hoteles y restaurantes,
6.0%	" en agencias de viajes,
4.5%	" en bares y centros nocturnos,
4.0%	" en compañías de transportación,
1.0%	" en guias de turismo y
0.5%	" en organismos del sector público.

De esta pequeña tabla podemos desprender la impor -- tancia que tiene el desarrollo humano en la "industria sin-

chimeneas".

La estructura de los servicios hoteleros es primordial. Dentro de los hoteles por cada 100 cuartos existen en promedio 76 empleados, este segmento corresponde al personal de servicio (portero, botones, elevadorista, recepcionista, telefonista, camarista, ayudante de cocina, ayudante de bar, ayudante de comedor y personal de mantenimiento); el segmento intermedio esta compuesto por 18 empleados atendiendo los aspectos administrativos y los de preparación y conservación de alimentos; y, una pequeña cuspide de la pirámide constituida por 6 empleados de dirección con conocimientos que incluyen técnicas de administración.

México llegó tarde a la enseñanza de técnicas hoteleras metodizadas, ya que, particularmente en la década de los años 40, el desarrollo turístico se aceleró y el ritmo de crecimiento superó a la máxima velocidad con que empezó a implantarse una estructura destinada a la capacitación especializada.

Sin alternativa, hubo entonces que recurrir obligadamente a la improvisación, tendencia que subsiste, aunque atemperada. En nuestros días, en el área empresarial se ha empezado a lograr una toma de la importancia de la tecnificación del personal que participa en la prestación de ser-

vicios turísticos, toma de conciencia que, a nivel del sector público, influye ya en cierta medida para que se confie a técnicos una tarea eminentemente técnica como es el manejo del quehacer turístico a nivel gubernamental. Ello a permitido que hoy se disponga tanto de una atmosfera mas propicia y sensible a un concepto de capacitación que rechaza el empirismo por anacronico e historicamente inaceptable, como de una estructura de enseñanza.

Cada país, región, o ciudad del mundo tiene, goza, o padece el turismo que merecen, que promueven y que saben atender. Es necesario atenderlo adecuadamente para tener un turismo adecuado a lo que queremos, necesitamos y aspiramos. Esto es necesario para que el turismo opere cabalmente como lo que debe ser: comunicación, convivencia y progreso.

Para que México obtenga y optimice los beneficios socioeconómicos y culturales que reporta el turismo, la alternativa de la enseñanza correctamente planeada y de la capacitación racionalizada es un camino confiable e imposter-gable.

CENTROS DE CAPACITACION DE ENSEÑANZA TURISTICA Y HOTELERA--

POBLACION ESCOLAR.

CENTROS DOCENTES.

a) En funcionamiento

71

b) Temporalmente inactivas	3
c) En proyecto	5
d) En construcción	<u>1</u>
TOTAL	80

POBLACION ESCOLAR

Número total de los alumnos
de los varios niveles. 9900

RESUMEN DETALLADO

A./ Capacitación básica

14 escuelas en funcionamiento.

2 en proyecto

2 temporalmente inactivas

1580 alumnos (población escolar)

Especialidades que atienden:

Operadoras de teléfonos, ayudante de bar, ayu-
dante de cocina, ayudante de comedor, recepcio-
nista, cajero, camarista, paje, portero.

B./ Enseñanza nivel medio

38 escuelas en funcionamiento

2 operación aciclica

1 temporalmente inactiva

1 cursos por correspondencia

5524 alumnos (población escolar)

Especialidades que atienden:

Técnicos en turismo, en administración turística,
guías de turistas, agentes de viajes, técnicos ---
en recreación.

C./ Nivel superior

15 escuelas en funcionamiento

3 en proyecto

1 construcción

2796 alumnos (población escolar)

Especialidades que se imparten:

Licenciatura en turismo, en administración de em-
presas turísticas, en desarrollo turístico, en --
transportación turística y agencias de viajes y -
planeación y desarrollo.

D./ Especialización.

1 Escuelas en funcionamiento

(cursos temporales)

ESTRUCTURA DE TRABAJO DE UN HOTEL DE CALIDAD TURISTICA (200-
cuartos)

Funciones . \	Nivel academico	
Dirección	Nivel superior	6%
Admon. y cocina	Nivel medio	18%

PERSONAL DE SERVICIO PARA UN HOTEL TIPO "AA" 200 CUARTOS

A.- Habitación

- 1 camarista cada 8 cuartos (para as eo diario)
- 1 camarista por piso (para "abrir camas")
- Cubretornos (22% del personal por cubrir)
- Inspectoras (Para revisión de cuartos)
- 1 Jefe de piso por piso
- 2 capitanes de botones por turno (3 turnos)
- 5 botones por turno (3 turnos)
- 1 portero por turno (3 turnos)
- 1 elevadorista por elevador por turno (3 turnos)
- 1 elevadorista para el elevador de servicio (2 turnos)
- Cuadrilla de lavandería (1 turno)
- Planchado a mano
- Costureras
- 2 Vallets por turno (3 turnos)
- 20 mozos de limpieza general (limpieza de las áreas públicas)

B.- Alimentos.

- 1 mesero y un garrotero por estación (Una estación-corresponde a 8 mesas).
- 3 capitanes por turno (2 turnos)

C.- Servicio de Bar.

- 1 Barman por turno (2 turnos)
- 2 ayudantes por turno (2 turnos)
- 1 mesero por cada 6 mesas (por turno) (dos turnos)
- 1 capitán de turno (2 turnos)
- 1 gerente de alimentos y bebidas
- 1 "Maitre"

D.- Servicio de cuartos

- 2 capitanes de turno (3 turnos)
- 15 meseros por turno (3 turnos)
- Cubretornos (22% del personal por cubrir)

E.- Bar de servicio.

- 1 Barman por turno (2 turnos)

ESTRUCTURA DE TRABAJO DE UN RESTAURANT DE CALIDAD TURISTICA

Función	Nivel Academico
Dirección y preparación de alimentos 6.7%	Nivel superior
Admón y cocina 21.1%	Nivel medio
Personal de servicio 66.1%	Nivel básico
Mantenimiento 6.1%	Nivel básico

CATALOGO DE PERSONAL PARA RESTAURANT (50 mesas)

1 jefe de cocina
2 cocineros por turno
1 ayudante de cocina por turno
1 lavaplatos por turno
1 lavavasos por turno
1 cantinero por turno
1 ayudante de cantinero por turno
13 meseros
6 garroteros
Total de empleados 47

NOTA: Se considera un mesero por cada cuatro mesas y un -
garrotero por cada 2 meseros.

Se estiman 6 estaciones: Una por cada 2 meseros.

Cada estación debe atender 8 mesas.

CAPITULO IV

AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS EN UN HOTEL AA DEL D.F.

I.- Objetivos y Limitaciones

II.- Metodología

III.- Determinación y Definición de Factores y Elementos y de Su Función Optima por Factor

IV.- Comentarios Generales

En este último capítulo, resumiendo lo expuesto en los tres capítulos anteriores, proponemos un método para auditar un departamento de recursos humanos en una empresa hotelera. Consiste en dividir las funciones del departamento en factores. A cada factor y elemento se le asignan puntos que nos van a servir para calificar y evaluar el grado de su cumplimiento dentro del área.

Nuestras herramientas de trabajo fueron cuestionarios y entrevistas, las que nos darán una visión del funcionamiento y de la administración de personal de la empresa. El método pretende de una manera objetiva revelar los defectos e irregularidades actuales y potenciales sugiriendo posibles mejoras.

La práctica de campo se llevó a cabo en un hotel de tipo "AA" (primera categoría) en el Distrito Federal.

La información obtenida de los cuestionarios diseñados para la realización de la auditoría administrativa, nos dió además de la idea del funcionamiento del departamento, un conocimiento de la filosofía de la empresa en lo que se refiere al manejo de personal.

OBJETIVO

El objetivo principal de auditar administrativamente un departamento de recursos humanos, es el de descu --

brir las deficiencias existentes mediante la identificación de los problemas en las actividades, reportes y controles - realizados en el área de personal, a fin de sugerir métodos, sistemas y en general mejoras para llegar a la óptima-realización de las labores propias de la sección encargada de la administración de personal.

El método que proponemos para realizar y calificar - la auditoría administrativa persigue la objetividad al calificar cada función del departamento con puntos según el - grado de eficiencia que logren dentro de una escala de valores asignada, comparando el funcionamiento real con la función óptima y el objetivo que se pretende alcanzar.

Las principales limitantes a las que nos enfrentamos en la realización de la auditoría fueron el tiempo y la falta de facilidades para realizarla. Esto dio como resultado no poderse verificar y ampliar la información obtenida. Así, - procedimos a la primera parte del trabajo, y en base a esa primera evaluación haremos mas que comentarios reales a la eficiencia de el depto. que efectivamente requeriría de mayor detalle, una evaluación de las ventajas del método que proponemos

METODOLOGIA

Para realizar la auditoría administrativa en un departamento de recursos humanos, hemos identificado las diferentes subfunciones que realiza en factores, y éstos a su vez, - divididos en elementos. Las diferentes subfunciones están en marcadas en seis factores:

- Selección y contratación
- Registros y controles de personal
- Sueldos y salarios
- Desarrollo de recursos humanos
- Disposiciones legales
- Servicios al personal

El funcionamiento total del departamento se calificará hasta 1200 puntos, dividiendo la calificación de cada factor en 200 puntos calificando sus actuación de la siguiente manera:

%	
De 0 a 40	muy mal
De 41 a 80	mal
De 81 a 120	regular
De 121 a 160	buena
De 161 a 200	excelente

La siguiente gráfica nos puede dar una idea más clara de la calificación:

| muy mal mal regular buena excelente |
 | 40 80 120 160 200 |

Calificando de ésta manera podremos descubrir desde el sondeo preliminar el o las áreas conflictivas del departamento, permitiéndonos tener base sólida para el grado de profundidad que debe alcanzar el cuestionario maestro de la auditoría administrativa en cada una de las funciones del departamento.

Los diferentes factores se dividirán en elementos.

Así:

SELECCION Y CONTRATACION: PUNTOS

- Reclutamiento	200
- Selección	50
- Contratación	50
- Inducción	50

REGISTROS Y CONTROLES DE PERSONAL:

- Archivo	200
- Controles	40
- Nóminas	40
- Integración, promoción y transferencia	40
- Incentivos y Premios	40

SUELDOS Y SALARIOS	PUNTOS
Análisis de puestos	200
Valuación de puestos	40
Estudios económicos	40
Niveles salariales de empresas similares	40
Tabuladores	40
DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS	200
Inventario de recursos humanos	30
Desempeño	30
Capacitación y desarrollo	30
Programas de desarrollo de R.H.	30
Motivación	40
Comunicación	40
DISPOSICIONES LEGALES	200
Ley federal del trabajo	50
Reglamento interior	50
Prestaciones legales	50
Relaciones con el sindicato	50
SERVICIOS AL PERSONAL	200
Seguridad e higiene	50
Actividades recreativas	50
Protección y vigilancia	50

SUELDOS Y SALARIOS	PUNTOS
Análisis de puestos	200
Valuación de puestos	40
Estudios económicos	40
Niveles salariales de empresas similares	40
Tabuladores	40
DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS	200
Inventario de recursos humanos	30
Desempeño	30
Capacitación y desarrollo	30
Programas de desarrollo de R.H.	30
Motivación	40
Comunicación	40
DISPOSICIONES LEGALES	200
Ley federal del trabajo	50
Reglamento interior	50
Prestaciones legales	50
Relaciones con el sindicato	50
SERVICIOS AL PERSONAL	200
Seguridad e higiene	50
Actividades recreativas	50
Protección y vigilancia	50

Daremos los objetivos y la Función Optima de Los Factores y Elementos como son:

1.- Selección Objetivo: el analizar las habilidades-- y capacidades de los solicitantes a fin de decidir, sobre ba ses objetivas, cuáles tienen mayor potencial para el desem-- peño de un puesto y posibilidades de un desarrollo futuro, - tanto personal como de la organización.

Función Optima: para nosotros lo ideal sería recurrir al uso de técnicas como el análisis de puestos, las pruebas-- técnicas, psicotécnicas , encuestas socioeconómicas, etc., - a fin de eliminar hasta donde sea posible la subjetividad -- en las decisiones.

a) Reclutamiento- Objetivo: atraer básicamente soli-- citantes capaces para cubrir las vacantes que se presenten.

Función Optima: el cubrir la vacante, antes de recu-- rrir a fuentes externas, en igualdad de circunstancias, con personas que ya estén laborando en la organización y para - los cuáles signifique un ascenso.

b) Inducción: Objetivo: A fin de lograr una identi ficación entre el nuevo miembros y la organización o vicever-- sa, se dará toda la información necesaria, así como se reali-- zarán todas las actividades pertinentes para lograr su rá-

vida incorporación a los grupos sociales que existan en su medio de trabajo.

Función Optima: que los objetivos y políticas de la organización se publiquen y difundan, así como todos aquellos aspectos que la caracterizan, aceptando las críticas y sugerencias como una forma de lograr una constante superación y hacer verdaderamente participes de ésta a los diferentes sectores que la componen o se relacionan con ella.

2.- Registros y Controles de Personal: Objetivos: Verificar o seguir el curso de lo que se está haciendo, con el fin de asegurarse de que el trabajo que se está llevando a cabo progrese satisfactoriamente hacia los objetivos pre-establecidos.

Función Optima: Determinar el proceso de los que se está llevando a cabo valorizándolo, y si es necesario aplicando medidas correctivas de manera que la ejecución se lleve a cabo de acuerdo con lo planeado.

a) Integración, Promoción y Transferencia: Objetivo: Que a los trabajadores se les asignen los puestos en que mejor utilicen sus capacidades. Y buscar su desarrollo integral así como estar pendiente de aquellos movimientos que le permitan una mejor posición para su desarrollo, el de la organización y el de la colectividad.

Función Optima: De acuerdo a una evaluación a base -- de pruebas técnicas psicotécnicas etc. para que cubran el -- puesto idóneo.

b) Incentivos y Premios: Objetivo: Para un mejor logro de los objetivos proveer incentivos monetarios adicionales -- a los sueldos básicos para motivar la iniciativa, logrando -- una mayor eficiencia en la organización.

Función Optima: Esas sumas adicionales, se deberán --- otorgar sobre bases objetivas y ser proporcionales al esfuer- zo realizado.

3.- Sueldos y Salarios: Objetivos: Lograr que sean --- justos y equitativos de acuerdo al esfuerzo, eficiencia, res- ponsabilidad y condiciones de trabajo.

Función Optima: Lo ideal es estar en situación de com- petencia y aún de ventaja en el mercado de trabajo, para con- tar con los mejores elementos posibles. Y la distribución de - la riqueza a través de los salarios, es una forma de contri- buir al bienestar del país.

a) Analisis de puestos: Objetivos: Estudiar y analizar las actividades que realiza una institución en cada una de -- sus áreas, determinando la composición, estructura y necesi- dades de recursos humanos.

Función Optima: Resolver la necesidad que tienen las -

instituciones para organizarse eficazmente, especificando -- con precisión el campo de acción, actividad, autoridad y responsabilidad de cada integrante de la misma; examinando detalladamente las características de cada puesto; estableciendo los requisitos necesarios para desempeñarlo con éxito.

b) Valuación de Puestos: Objetivos: Determinar la importancia de cada puesto en relación con los demás de la institución, a fin de lograr la correcta organización y remuneración del personal.

Función Optima: Que cada institución utilice una técnica adecuada para lograr una jerarquización y otorgar según sus propios intereses institucionales, el valor objetivo de retribución a cada uno de sus puestos, para estar en posibilidad de aprovechar sus recursos económicos y técnicos, y recompensar al elemento humano que ocupe dichos puestos.

c) Estudios Económicos: Objetivos: conocer la situación económica general puesto que afecta a cualquier miembro de una organización.

Función Optima: Remunerar al personal de acuerdo a la situación económica para que el nivel de vida sea de acuerdo a sus exigencias. Llevar estadísticas actualizadas de situaciones económicas que afectan directamente al personal de la empresa como sería conocer el nivel de inflación, poder ad---

quisitivo de la moneda etc.

En la situación actual estas estadísticas deberán -- actualizarse por lo menos cada seis meses.

d) Niveles Salariales de Empresas Relacionadas: Ob -- jetivos: Mantenerse dentro de los límites máximos y mínimos en lo que se refiere a sueldos y salarios del promedio de -- empresas con operaciones similares.

Función Óptima: Que los miembros que pertenecen a -- la organización perciban por lo menos el sueldo o salario -- (según el caso), promedio pagado a personas que realizan -- funciones similares en empresas con el mismo tipo de opera -- ciones.

e) Tabuladores: Objetivo: Lograr una equidad interna en la referente a pagos al personal de acuerdo a su locali -- zación en la jerarquía de la organización, buscando aumen -- tos justos de acuerdo al buen desarrollo de su trabajo.

Lograr competitividad externa en lo referente a los -- salarios que se manejan en el mercado de Trabajo.

Función Óptima: Contar con una escala de sueldos que permita a la empresa manejar la retribución de sus integran -- tes de acuerdo a su importancia dentro de la organización, y al desempeño que tengan en las labores inherentes a su pue -- to.

4.- Desarrollo de Recursos Humanos. Objetivo: Es brindar oportunidades para el desarrollo integral de los trabajadores, a fin de que logren satisfacer sus diferentes tipos de necesidades, y para que en lo referente al trabajo puedan ocupar puestos superiores.

Función Óptima.- Es identificar aquellas áreas en las que las personas puedan aspirar a su promoción, determinando los puestos sujetos a ella, a fin de definir los planes de desarrollo.

a) Inventario.- Objetivo.- Contar con un expediente de cada integrante de la organización, donde estén anotadas sus aptitudes, capacidad, desarrollo, etc.

Función Óptima.- Elaborar registros de aptitudes, capacidades, desarrollo, conocimientos, manteniéndolo constantemente actualizado. Estos se elaboran de integrantes de la empresa o posibles integrantes, que han presentado solicitud de empleo en la empresa o a través de diferentes fuentes.

b) Desempeño.- Objetivo.- Vigilar la actuación del trabajador en lo que se refiere a capacitación, entrenamiento, y desarrollo, si han sido satisfactorios.

Función Óptima.- Se debe controlar la actividad de las personas en sus tareas, que va a indicarnos si la selección y el entrenamiento han sido adecuados, si no fué así se tomarán las medidas correctivas pertinentes.

c) Capacitación y desarrollo.- Objetivo.- Es dar al trabajador las oportunidades para desarrollar su capacidad, a fin de que alcance las normas de rendimiento que se establezcan, -- así como para lograr que se desarrolle todas sus habilidades-- potenciales, en bien de él mismo y de la organización.

Función Optima.- Es impartir cursos de capacitación y-- adiestramiento a todo el personal, para el mejor desarrollo de su trabajo, proveer del material adecuado para la enseñanza -- a los encargados de los cursos. Se busca coordinar las aspiraciones de los empleados con los objetivos predeterminados.

d) Programa de desarrollo de recursos humanos.- Fun --- ción Optima.- Sirve para tener registrado la promoción de la - gente, saber cuándo tienen que tomar los cursos de capacitación y desarrollo ó adiestramiento.

Objetivo.- Cumplir con programas preestablecidos de capacitación y desarrollo.

e) Motivación.- Objetivo.- Lograr un clima de armonía - y de identificación con el trabajo de, los miembros de la em-- presa.

Función Optima.- Es crear nuevas necesidades ó ampliar-- las ya existentes para que ya el empleado en forma automática-- vaya en busca del satisfactor a las mismas, procurando en ésta forma realizar un mayor esfuerzo y dar los pasos necesarios -- para progresar.

f) Comunicación. Objetivo.- Promover los sistemas, - medios y clima apropiados para desarrollar ideas e inter--- cambiar información a través de toda la organización.

Función Optima.- Cuando un buen sistema y un conocimiento profundo y adecuado de las comunicaciones se logra - establecer en una organización, automáticamente el clima de las relaciones mejora.

5.- Disposiciones Legales: Objetivo: Cumplir con las diferentes leyes que emanan del derecho del trabajo.

Función Optima: Vigilar que la actuación del depar-- tamento se encuentre dentro del marco legal establecido.

a) Ley Federal del trabajo: Objetivo: tiene por ob-- jeto proveer una protección exagerada, para el trabajador - y lograr su máximo beneficio.

Función Optima: Pretender cubrir todas las necesida-- des del trabajador en los aspectos ambientales, sociales -- y culturales, familiares, etc.

b) Reglamento Interior: Objetivo: ayuda a la admi -- nistración de recursos humanos, ya que contiene disposicio-- nes obligatorias para trabajadores y patronos dentro de la organización.

Función Optima: Que las disposiciones que se dan den-- tro de la empresa, tiendan a normar el desarrollo de los --

nir los accidentes de trabajo por medio de campañas de seguridad.

Función Optima: Impedir los accidentes de trabajo - a través de la educación del personal con el ambiente de su trabajo, estudiar las causas que originan los accidentes y guiar un programa de educación para evitar dichos accidentes y guiar un programa de educación para evitar dichos accidentes. Tener una inspección sistemática de las condiciones de operación existentes en la Organización con el propósito de reducir los riesgos a que está expuesto el personal.

b) Actividades Recreativas: Objetivo: Estudiar y resolver las peticiones que hagan los trabajadores sobre programas e/O instalaciones para su esparcimiento.

Función Optima: La iniciativa en éste sentido corresponde a todo el personal; sí, se estará cumpliendo con las disposiciones legales respectivas.

c).- Protección y vigilancia: Objetivo: Tener adecuados métodos precautorios para salvaguardar a la organización, a su personal y sus pertenencias, de robo, fuego y riesgos similares.

Función Optima.- Nunca menoscabar la dignidad humana registrando a los obreros al salir del establecimiento.

Dotar a la Organización con equipos contra incendios y robo y mantener estos siempre en buenas condiciones.

d) Prestaciones: Objetivo.- Satisfacer las necesidades de los trabajadores que laboran en la organización y -- tratar de ayudarles en problemas relacionados a su seguridad y bienestar personal además de las Legales.

Función Optima.- En la resolución de problemas de tipo personal se deberá tener una actitud de madurez y respeto a la vida privada del elemento humano, a fin de evitar - caer en una situación paternalista.

Coordinar, publicar y difundir los derechos y las -- prestaciones sociales y económicas, que otorgan tanto la -- organización como los organismos externos y disposiciones - legales, para que sus beneficios lleguen en igualdad de oportunidad a todos los trabajadores.

PERSONAL CON QUE CUENTA LA EMPRESA:**ADMINISTRACION**

Gerente Front Office	Gerente nocturno	Sub-Gerente
Senior Clerk	Junior Clerk	Información
Recepcionista	Cajeros	

RESERVACIONES

Gerente Reservas	Reservacionista	
------------------	-----------------	--

AMA DE LLAVES

Gerente Ama de Llaves	Asistente	Secretaria
Supervisora	Camarista	Auxiliar de Camarista

ROPERIA GENERAL

Encargados	Auxiliares	Costureras
------------	------------	------------

MOZOS

Jefe de Mozos	Supervisores de Turno	Mozos
Botones	Capitan	Porteros
Mensajeros	Elevadoristas	

TELEFONOS

Supervisora	Operadora	
-------------	-----------	--

LAVANDERIA Y TINTORERIA

Asistente	Seleccionador	Tombolero
Operador Mangle	Dobladores	Distribuidores
Planchadores	Marcadores	Lavadores
Valets		

COCINA

Chef de Cocina	Cocinero 1a.	Cocinero 2a.
----------------	--------------	--------------

Sous. Chef	Cocinero 3a.	Ayudante de Cocina
Jefe de Cocina por turno		

COMEDORES

Encargados	Capitán de meseros	Toma órdenes
Meseros	Ayudante de Meseros	(room service)

BARES

Cantineros	Ayudante Cantinero	Mozo de Bar
------------	--------------------	-------------

STEWARD

Asistente	Floor Steward	Steward
-----------	---------------	---------

CONTABLES Y ADMINISTRATIVOS

Contralor General	Contador General	Auditor Interno
Auditor Nocturno	Auditor de Ingresos	Asistente/Auditor
Asistente de Ingresos	Asistente Interno	Asistente Noctur- no
Secretaria Bilingue	Sub-Contador	Ctas. y Pagar
Cajero General	Gte. Crédito y Cob.	Asistente Cred. y Cob.
Cobrador	Jefe Cajeros Recep.	Cajeros Departa - mentales
Recep. de Mercancias	Jefe de Almacenes	Almacenista

VENTAS CONVENCIONES Y RELACIONES PUBLICAS

Gerente de Ventas		
Nacionales	Gerente de Vtas.	Internacionales
Ejecutivos de Ventas	Secretarias	
Relaciones Públicas		

COMPRAS

Gerente de Compras

Asistente

MANTENIMIENTO

Gerente de Mantenimiento

Asistente

Jefe de Guardia

Jefe de Departamento

Fogonero

Plomero

Electricista

Sonido

Aire Acondicionado

Mecánico

Carpintero

Albañil

Tapicero

Pintor

Ayudante

SEGURIDAD

Jefe

Encargado de Turno

Vigilante

I) CUESTINARIOS PARA EL FACTOR:

RECLUTAMIENTO Y SELECCION.

a) RECLUTAMIENTO:

- 1.- ¿Existen políticas de reclutamiento? -----
- 2.- ¿Al presentarse una vacante en la organización, se re--
corre primero, como a fuente de reclutamiento, a los recursos hu
manos con que cuenta la misma? -----
- 3.- ¿Que otras fuentes de reclutamiento tienen? -----
- 4.- ¿Son adecuadas al caso? -----
- 5.- Existen formas de requisiciones de personal?-----
- 6.- ¿Son adecuadas? -----
- 7.- ¿Es adecuada la intervención del sindicato en el reclu-
tamiento? -----
- 8.- ¿Se realizan las pruebas e investigaciones necesarias -
en las fuentes de reclutamiento? -----

b) SELECCION:

- 1.- ¿Existe solicitud de empleo y cómo se analiza? -----
- 2.- ¿Existe entrevista inicial? -----
- 3.- ¿Los requisitos que ésta debe llenar, son apropiados?--
- 4.- ¿Cómo se evalúa la entrevista? -----
- 5.- En la entrevista inicial se da información sobre el ---
puesto vacante y la organización?
- 6.- En la entrevista inicial ¿orientan al solicitante, en--
caso de ser rechazado, hacia otras fuentes de trabajo? ----

- 7.- ¿Existen pruebas de trabajo? -----
- 8.- ¿Cuales? -----
- 9.- ¿Se realizan estudios socioeconómicos en la solicitud?

- 10.- En la elaboración de las pruebas de trabajo, ¿participan conjuntamente el departamento de selección? -----
- 11.- ¿Se realizan estudios sobre los antecedentes familiares del solicitante? -----
- 12.- ¿También se estudian los antecedentes laborales? -----
- 13.- ¿Existen pruebas psicotécnicas? -----
- 14.- ¿Cuales? -----

C) CONTRATO INDIVIDUAL.

- 1.- ¿Existe un formato establecido de contrato individual?-----
- 2.- ¿Este formato contiene:
- Encabezado.
 - Declaraciones.
 - Cláusulas legales.
 - Cláusulas Administrativa.
 - Firmas.
- 3.- ¿ Los tipos de contrato son adecuados a la organización? -----
- 4.- ¿Se tiene un contrato por 28 días, previo a la contratación definitiva? -----

5.- ¿En caso de existir un contrato colectivo, también se tiene uno individual? -----

6.- ¿Cuándo se hace una contratación definitiva? -----

CONTRATO COLECTIVO.

1.- ¿Existe contrato colectivo? -----

2.- ¿Se cumplen las cláusulas establecidas en el contrato colectivo? -----

3.- ¿Existen problemas relacionados con el contrato colectivo? -----

4.- ¿Conocen todos los trabajadores el contrato colectivo? -----

5.- ¿Se hace revisión del contrato colectivo? -----

6.- ¿Cuál es el manejo del sindicato y los problemas que surgen? -----

D) INDUCCION.

1.- ¿Existe un programa de presentación del trabajador que contenga la presentación del nuevo miembro con las personas que están en contacto directo con él? -----

2.- El programa también contiene la entrega y explicación del contenido del manual de bienvenida? -----

3.- El programa contiene el recorrido por las instalaciones de la organización? -----

4.- El programa contiene la entrega del reglamento interior del trabajo? -----

5.- ¿Existe la entrevista de ajuste? -----

6.- ¿Esta entrevista sirve para analizar la adaptación del candidato? -----

II.- CUESTIONARIOS PARA EL FACTOR:

REGISTROS Y CONTROLES DE PERSONAL

a) ARCHIVO:

- 1.- ¿Existe expediente para cada uno de los miembros de la organización ? -----
- 2.- ¿Se encuentra actualizado el expediente? -----
- 3.- ¿Para qué se utiliza? -----
- 4.- ¿Existe un Kardex de resultados para cada empleado? -----
- 5.- ¿Se encuentra actualizado el Kardex? -----
- 6.- ¿Para que se utiliza? -----
- 7.- ¿Existen los "slips", para cada uno de los miembros de la organización? -----

b) CONTROLES:

- 1.- ¿Se lleva un control de la jornada de trabajo? -----
- 2.- ¿Se tiene un registro de las faltas de asistencia por enfermedades y otros motivos de cada persona? -----
- 3.- ¿Qué controles de registros existen? -----
- 4.- ¿Quien es la persona encargada de llevar éstos registros de control? -----
- 5.- ¿Qué controles existen para cada uno de los distintos niveles? -----

- 6.- ¿Es revisado periódicamente el sistema de control? ----
- 7.- ¿Se tiene establecida una política respecto al número de días de vacaciones y la época en que las toma cada trabajador? -----
- 8.- ¿La ubicación de la planta en términos generales facilita o dificulta la llegada a tiempo del personal? -----
- 9.- ¿Se hace el control de análisis de los registros de personal, estadística de rotación, ausencias, accidentes, etc.? -----
- 10.- ¿Cada cuándo se realizan éstos análisis? -----
- 11.- ¿Para que se llevan a cabo éstos análisis? -----
- 12.- ¿Son adecuados los controles existentes? -----
- 13.- ¿Los reportes son suficientes, objetivos, claros, sencillos, continuos y oportunos? -----

c) NOMINAS:

- 1.- ¿El sistema de nóminas como se lleva a cabo en la empresa? -----
- 2.- ¿Quién realiza el control de nóminas? -----
- 3.- ¿Qué información nos dá el sistema de nóminas? -----

d) INTEGRACION; PROMOCION Y TRANSFERENCIA:

- 1.- ¿Existe un sistema establecido para promoción y transferencias? -----

2.- ¿Se realiza una presentación de los nuevos trabajadores?

3.- ¿Existe un período de entrenamiento para ambientarse al trabajo? -----

4.- ¿Como se lleva a cabo ese entrenamiento? -----

5.- ¿Quienes son los que realizan el entrenamiento? -----

6.- ¿Las promociones y ascensos, tienen una base objetiva? -

7.- ¿Como se lleva la integración de los nuevos elementos --
a la organización? -----

8.- ¿Cada cuándo se realizan las promociones y transferen --
cias? -----

e) INCENTIVOS Y PREMIOS:

1.- ¿Existen políticas de incentivos y premios? -----

2.- ¿Cada cuándo se establecen o realizan los incentivos ---
y premios? -----

3.- ¿Quien lo realizan? -----

4.- ¿Cuenta la organización con un buen financiamiento para
realizar los incentivos y premios? -----

5.- ¿Se han obtenido buenos resultados en la empresa, con --
ésta política de incentivos y premios? -----

III) CUESTIONARIO PARA EL FACTOR:

SUELDOS Y SALARIOS:

a) ANALISIS DE PUESTOS:

- 1.- ¿Cómo se realiza el análisis de puestos? -----
- 2.- ¿Están actualizados los análisis de puestos? -----
- 3.- ¿Quiénes son los encargados de efectuarlos? -----
- 4.- ¿Cada cuándo se llevan a cabo? -----
- 5.- ¿Se han distribuido y delimitado adecuadamente las actividades? -----
- 6.- ¿Qué contiene el formato de Análisis de puestos? -----
- 7.- ¿Como se realizan o se obtienen los datos sobre el análisis de puestos? -----
- 8.- ¿Existe colaboración por parte de los trabajadores para realizar su análisis de puestos? -----
- 9.- ¿A quien, reportan los analistas la información obtenida? -----
- 10.- ¿Como el departamento con un buen financiamiento para los analisis de puestos? -----
- 11.- ¿Cuenta el departamento con un buen financiamiento para los análisis de puestos? -----
- 12.- ¿Anteriormente cuentan los analistas con una preparación y capacitación para hacer los análisis de puestos?---
- 13.- ¿Cuál es el objeto para el departamento el que se efectúe el análisis de puestos?

b) VALUACION DE PUESTOS:

- 1.- ¿Como se realiza la valuación de puestos? -----
- 2.- ¿Quienes la realizan? -----
- 3.- ¿Existe un manual para hacer la valuación de puestos?--

- 4.- ¿Qué aspectos importantes contiene la valuación de pueg
tos? -----
- 5.- ¿Qué tanto afecta o beneficia la valuación de puestos -
en los salarios? -----
- 6.- ¿La valuación de puestos, es base para la negociación--
con el sindicato? -----
- 7.- ¿Cada cuándo se realiza la valuación de puestos? -----
- 8.- ¿La valuación de puestos reduce la rotación de perso---
nal? -----
- 9.- ¿Qué es lo que determina la valuación de puestos para--
la organización? -----

c) ESTUDIOS ECONOMICOS: (MERCADO HOTELERO)

- 1.- ¿Existen estudios económicos? -----
- 2.- ¿Quienes realizan los estudios económicos? -----
- 3.- ¿Cada cuándo se hacen los estudios económicos? -----
- 4.- ¿Se cuenta con los servicios de una agencia especiali--
zada para la realización de los estudios económicos? -----
- 5.- ¿Qué es lo que abarcan los estudios económicos? -----

6.- ¿Qué beneficios se obtienen tanto para la organización como para los trabajadores de los estudios económicos? ---

7.- ¿De qué fuentes se obtienen los datos? -----

8.- ¿Los estudios económicos tienen influencia en la fijación de los salarios en la compañía? -----

d) NIVELES SALARIALES DE EMPRESAS RELACIONADAS:

1.- ¿Qué políticas de niveles salariales de empresas similares tiene la compañía? -----

2.- ¿De qué empresas tienen información de niveles salariales? -----

3.- ¿En base a qué se fijan los sueldos y salarios de compañías similares y los de la propia organización? -----

e) TABULADORES:

1.- ¿Como se diseñan los tabuladores de sueldos de la compañía? -----

2.- ¿Se fijan máximos y mínimos en los tabuladores? -----

3.- ¿En base a qué se hacen los tabuladores? -----

4.- ¿Como se comparan con respecto a los de otras compañías? -----

5.- ¿Cada cuándo se actualizan los datos que contienen los tabuladores? -----

IV) CUESTIONARIO PARA EL FACTOR:

DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS:

a) INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS:

- 1.- ¿Existe un inventario de recursos humanos de todo el personal que labora en la empresa? -----
- 2.- ¿Qué datos contiene? -----
- 3.- ¿Cómo se lleva a cabo el inventario de recursos humanos? -----
- 4.- ¿Qué aplicación se le da?-----
- 5.- ¿Existe un inventario de recursos humanos de personas -- que no laboran en la empresa? -----

b) DESEMPEÑO:

- 1.- ¿Se cuenta con un programa de calificación de méritos?--
- 2.- ¿Existen políticas que rijan la calificación de méritos, y cuáles son? -----
- 3.- ¿Cada cuándo? -----
- 4.- ¿Es objetivo el procedimiento? -----
- 5.- ¿Se realizan medios de ejecución? -----
- 6.- ¿Como son éstas medidas? -----
- 7.- ¿La calificación de méritos es base para los ascensos -- y promociones? -----
- 8.- ¿La calificación de méritos es base para la capacitación y desarrollo? -----
- 9.- ¿Qué es lo que determina la evaluación del desempeño?---

10.- ¿Cuentan con personal capacitado para desempeñar la ca
 lificación de méritos? -----

11.- ¿Se mantiene bien informado al personal del programa--
 de calificación de mérito? -----

c) CAPACITACION Y DESARROLLO:

1.- ¿Existe una política establecida para capacitar al per-
 sonal y mejorar su posición dentro de la empresa?

Para qué niveles ? -----

2.- ¿Existe rotación de puestos? -----

3.- ¿Dónde se imparten los cursos de capacitación? -----

4.- ¿Existe un programa debidamente organizado de entrena--
 miento en el terreno de la práctica? -----

5.- ¿Están actualizados los elementos de entrenamiento de -
 personal? -----

6.- ¿Qué equipo o material de entrenamiento se utiliza en -
 la empresa? -----

7.- ¿Se usan manuales de entrenamiento e información adecua
 dos y al corriente?-----

8.- ¿Existen programas de desarrollo de ejecutivos? -----

9.- ¿Qué resultados han dado? -----

10.- ¿Los programas de capacitación y desarrollo en la empre
 sa como han repercutido en su beneficio? -----

11.- ¿Existen presupuestos de los programas de capacitación,

adiestramiento, desarrollo en la empresa. Son suficientes?-----

12.-¿Se da importancia a la formación de la personalidad --
(carácter, hábitos, cultivo de la inteligencia etc.) de los
empleados y ejecutivos? -----

d) PROGRAMA DE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS:

1.- ¿Quien efectúa los programas de desarrollo de recursos-
humanos? -----

2.- ¿En base a que se efectúan? -----

3.- ¿Tiene alcances a corto, mediano y largo plazo? -----

4.- ¿Se cumplen los programas? -----

5.- ¿En que consisten los programas? -----

6.- ¿Los programas de desarrollo se llevan dentro o fuera--

e) MOTIVACION:

1.- ¿Existen programas de motivación? -----

2.- ¿Se utiliza la motivación para lograr satisfacción en -
el trabajo? -----

3.- ¿Es personal o en grupo la motivación? -----

4.- ¿Se logra la satisfacción de las necesidades humanas --
de cada uno de los que colaboran en la empresa? -----

5.- ¿Existe tratamiento efectivo de las frustraciones? ----

6.- ¿Existen cursos de relaciones humanas a supervisores y -
jefes de departamento?-----

7.- ¿En que consisten esos cursos? -----

f) COMUNICACION:

- 1.- ¿Las comunicaciones de la empresa son satisfactorias?--
- 2.- ¿Llegan con fidelidad y oportunidad a los interesados?--
- 3.- ¿Es personal la comunicación? -----
- 4.- ¿Es adecuada la comunicación de las órdenes e instrucc--
ciones que se imparten? -----
- 5.- ¿Que métodos se utilizan? -----
- 6.- ¿Qué políticas de sugerencias del personal existen? ---
- 7.- ¿Son efectivas? -----
- 8.-¿Se utiliza lenguaje claro y concreto? -----
- 9.- ¿Se centraliza la información. Por que? -----
- 10.- ¿Hay suficiente difución general de las políticas, nor-
mas y objetivos generales de la organización? -----

V) CUESTIONARIO PARA EL FACTOR:

DISPOSICIONES LEGALES:

a) LEY FEDERAL DEL TRABAJO:

- 1.- ¿Se cumplen las prestaciones marcadas por la ley? -----
- 2.- ¿Cuáles son; y como se llevan a cabo? -----
- 3.- ¿Se hacen revisiones periódicas a la Ley Federal del Trabajo? -----
- 4.- ¿Actualizan sus sistemas conforme a las nuevas disposiciones de la ley? -----
- 5.- ¿Dan a conocer a los empleados las nuevas disposiciones de Ley Federal del Trabajo? -----

b) REGLAMENTO INTERIOR: (ASPECTOS DISCIPLINARIOS)

- 1.- ¿Existe un reglamento interior de trabajo? -----
- 2.- ¿Sirve como guía para el desempeño de las funciones dentro de la organización? -----
- 3.- ¿Se encuentra el reglamento interno en algun lugar visible dentro de la empresa? -----
- 4.- ¿Conocen todos los empleados el reglamento interior de trabajo? -----
- 5.- ¿Como se vigila su cumplimiento y administración, del reglamento interior? -----

c) PRESTACIONES LEGALES:

- 1.- ¿Cuáles son las obligaciones fiscales con las que debe cumplir la compañía? -----
- 2.- ¿Qué tipo de servicios da el IMSS? -----
- 3.- ¿Qué tipo de servicios da el INFONAVIT? -----
- 4.- ¿Qué tipo de servicios da el FONACOT? -----
- 5.- ¿Qué tipo de información se les da a los empleados sobre las prestaciones? -----
- 6.- ¿Qué otras prestaciones legales hay a parte de las ya mencionadas? -----

d) RELACION CON EL SINDICATO:

- 1.- ¿Como son o han sido las relaciones sindicales en cuanto a huelgas; paros; laudos? -----
- 2.- ¿Actualmente existen demandas? -----
- 3.- ¿Existen reuniones periódicas con los líderes sindicales? -----
- 4.- ¿Las relaciones entre la dirección de la empresa y el sindicato son cordiales?-----
- 5.- ¿Se hacen revisiones periódicas del Contrato Colectivo del Trabajo con el sindicato? -----
- 6.- ¿Se toman medidas especiales para cerciorarse de que el grupo supervisor entiende perfectamente el contrato colectivo de trabajo? -----

VI) CUESTIONARIO PARA EL FACTOR:

HIGIENE/SEGURIDAD Y SERVICIOS AL PERSONAL:

a) SEGURIDAD E HIGIENE:

- 1.- ¿Existe un programa de higiene? -----
- 2.- ¿Existe un programa de seguridad en trabajo? -----
- 3.- ¿Como está funcionando esta comisión mixta de seguridad e higiene? -----
- 4.- ¿Mediante que formas se dan a conocer estos aspectos? --
- 5.- ¿Existen concursos sobre higiene y seguridad? -----
- 6.- ¿Tienen manuales de seguridad? -----
- 7.- ¿Son adecuadas las condiciones físicas e higiénicas de la empresa? -----
- 8.- ¿Cada cuándo se implantan nuevas medidas de seguridad e higiene? -----

b) ACTIVIDADES RECREATIVAS:

- 1.- ¿Existen centros recreativos para los empleados? -----
- 2.- ¿Se formula y respeta un calendario de vacaciones? -----
- 3.- ¿Existe un plan para la realización de actividades deportivas? -----
- 4.- ¿Existen programas sociales de recreo para empleados y/o sus familiares? -----

c) PROTECCION Y VIGILANCIA:

- 1.- ¿Cuáles son los servicios de protección y vigilancia, pa

ra la organización? -----

2.- ¿Existen algunos cursos sobre prevención de accidentes? -----

3.- ¿Se revisan periódicamente las medidas de prevención --
de accidentes y los utencilios necesarios para contrarestar
los? -----

4.- ¿Se cuentan con los medios necesarios para atender un --
accidentado? -----

5.- ¿Qué medidas correctivas se toman cuándo se detecta que
un empleado u obrero no usa los implementos de seguridad ne
cesarios? -----

d) SERVICIOS Y PRESTACIONES AL PERSONAL:

1.- ¿Existen prestaciones además de las obligatorias marca-
das por la ley? -----

2.- ¿Se ofrecen programas educativos? -----

3.- ¿Cuenta la organización con un buen financiamiento para
las prestaciones y servicios a los trabajadores? -----

4.- ¿Con que extensión presta la empresa servicio médico --
y medicinas al personal? -----

5.- ¿Proporciona la empresa ayuda económica para renta de -
casa a su personal? -----

6.- ¿Obtiene en beneficio de su personal precios más econó-
micos de los corrientes en la compra de artículos de prime-
ra necesidad? -----

7.- ¿Hay servicio de comedor apropiado y con la aportación--
de la empresa? -----

8.- ¿Hay un sistema de pensiones y jubilación del personal?

RESPUESTAS DE LOS CUESTIONARIOS:

- Selección y contratación, se lleva a cabo a base de entrega de solicitudes, las fuentes de reclutamiento son inventarios de recursos humanos tanto internos como externos, anuncios en el periódico y bolsas de trabajo, hay una persona encargada de éstas funciones y es la que manda al personal que a su juicio es necesario.

- Otra función es la planeación de personal eventual; pago del mismo y control, según los eventos que se vayan a realizar, ya sean convenciones turísticas, banquetes, eventos especiales, se planea el personal necesario, y hay una persona a cargo de éstas funciones.

- Las requisiciones que se efectúan para el personal eventual, las firma cada departamento, después se elaboran nóminas eventuales que deben checarsse cada mes con el departamento de contabilidad para que al final de año no existan problemas con la relación anual.

- Hay personal que se encarga del control del IMSS, INFONAVIT, FONACOT, hace la parte administrativa de todo el departamento.

- La planeación del presupuesto, se hacen tres tipos de planes de presupuesto que son de ocupación; baja, media, y alta, dependiendo de la pronosticación de ventas se elabo-

el presupuesto de ocupación, (de acuerdo a los tres tipos de ocupación y el pronóstico de ventas) se elabora un presupuesto, del personal de planta que se va a utilizar, se ve el -- sueldo, prestaciones, vacaciones, gratificaciones, IMSS, IN_FONAVIT, FONACOT, poniendo un porcentaje de aumento estimado y un porcentaje de colchon.

- Presupuesto a largo plazo se hace a diez años, el - presupuesto a mdiano plazo es cuando cada año se hace un pre presupuesto del año siguiente y el presupuesto a corto plazo -- son tres presupuestos a tres diferentes pronósticos de ocupa ción del hotel, para no estar demasiados disparados en cuanto a personal o que no falte personal en determinado momen-- to, para presentar el presupuesto a la dirección general y - ésta a FONATUR y a las grandes empresas que dan el dinero.

- Se planea el nuevo personal que se necesita, para-- las diferentes ocupaciones, se hace un estimado aumento para el año que entra y un porcentaje que le sirve de colchón, -- que sirve para que no se salga del presupuesto ya sea quitan do o metiendo gente, dando vacaciones, permisos sin goce de sueldo para no salirse del presupuesto cada mes, en cuanto - a gastos que ocasionan el INFONAVIT, IMSS, prestaciones, --- vacaciones etc.

- Se hacen estudios y estadísticas en cuanto vacacio nes, enfermedades, incapacidades; se hace un estudio quince-

nal donde se compara la nómina quincenal contra la quincena del presupuesto, para ver hasta que punto nos encontramos dentro del presupuesto, se procura estar siempre bajo del presupuesto.

- Capacitación y desarrollo, se revisan estudios --- de capacitación y desarrollo donde se tiene presupuestado un porcentaje para cada empleado dos veces al año; se ha da do un curso a nivel gerencial, de una semana, a otros niveles se han dado sobre personalidad, integración, un curso-- sobre servicio (lo que es servir); a cajeros, sobre falsi-- ficación de billetes y bauchers; como hacer manuales, comu-- nicación, etc., y éstos cursos se llevan dentro de la empre sa.

- Cada quien tiene sus controles según sus funcio-- nes establecidas; planeación tiene sus controles de nóminas eventuales, requisición de personal eventual, pagos, reci-- bos, etc.

- Departamento de Nóminas, lleva el control del personal de planta, permisos ya sea con o sin goce de sueldo, incapacidades para descontarlas, formas para vacaciones; -- formas de cambios de puesto, de sueldo y de departamento; - de horas extras y tarjetas checadoras.

- Caja de Ahorros, se puede entrar como miembro con un mínimo de \$100.00 pesos, se corta el 30 de noviembre pa--

ra repartir entre todos los socios el dinero el 15 de Diciembre, otra función es que se hacen prestamos a un interés del 2% mensual, solamente a los que son miembros.

Se está haciendo la máquina de cigarros, y todo lo -- que se saque de ganancias es para la caja de ahorros y después se reparte entre todos los socios a fin de año.

- Sueldos y Salarios, la valuación de sueldos y salarios se hacen con los jefes de cada departamento; porque --- ellos conocen el trabajo real y de común acuerdo se califican los puestos mediante un sistema de puntos se evalúa determinado puesto, y se elabora el primer presupuesto, hay -- puestos que se deben reevaluar.

- Relaciones Industriales, lleva la parte laboral como es los que respecta a demandas, seguridad de los empleados contra robo, accidentes de trabajo, seguro a los clientes contra accidentes dentro del hotel ocasionados por negligencias de los empleados, levantamiento de actas, lo relacionado con la secretaría del trabajo y previsión social y juntas locales.

- Se tienen estudios de incentivos, se lleva a cabo -- cada mes lo de la planeación del "empleado del mes"; se elabora la entrevista de salida; donde se lleva lo que se llama "el finiquito" (cuando se le paga al empleado todo lo que se

le paga al empleado todo lo que se le debe) se le da la parte proporcional de gratificación, parte proporcional de vacaciones, la prima de vacaciones, si se le deben días u horas extras, se le quita todo lo que tenga de responsabilidad para la compañía, los finiquitos se elaboran en el departamento de Relaciones Industriales, pasándolos a contabilidad donde se encargan de descontar todo lo que debe el empleado a la empresa.

- La entrevista de salida, consiste en una investigación al empleado para ver las causas o motivos de su renuncia, se toma en cuenta para hacer un récord y ver que departamento tiene el mayor número de liquidaciones, observar -- que las causas pueden ser: las funciones del departamento -- no se encuentran bien ubicadas con su jefe de departamento, o que el jefe pide que se corra a la persona etc.

Realmente no se tiene muchos despidos, renunciaciones sí se tienen bastantes; se hace un porcentaje de renunciaciones, -- despidos, abandono de empleo, que sirven como parámetros -- para ver que es lo que está pasando en determinado departamento, se revisan las funciones específicas del puesto, si se les está pagando poco, etc. estos estudios sirven para -- reevaluar el puesto.

<u>SELECCION</u>	
RECLUTAMIENTO	44
SELECCION	32
CONTRATACION	50
INDUCCION	50
<u>TOTAL</u>	<u>182</u>

<u>REGISTRO Y CONTROLES DE PERSONAL</u>	
ARCHIVO	40
CONTROLES	37
NOMINAS	40
INTEGRACION: PROMOCION Y TRANSFERENCIA	35
INCENTIVOS Y PREMIOS	32
<u>TOTAL</u>	<u>184</u>

<u>SUELDOS Y SALARIOS</u>	
ANALISIS DE PUESTOS	25
VALUACION DE PUESTOS	37
ESTUDIOS ECONOMICOS	25
NIVELES SALARIALES DE EMPRESAS SINDICALES	40
TABULADORES	36
<u>TOTAL</u>	<u>163</u>

<u>DESARROLLO DE R.H.</u>	
INVENTARIO DE R.H.	30
DESEMPEÑO	28
CAPACITACION Y DESARROLLO	28
PROGRAMA DE DESARROLLO DE R.H.	25
MOTIVACION	28
COMUNICACION	39
<u>TOTAL</u>	<u>178</u>

DISPOSICIONES LEGALES

LEY FEDERAL DEL TRABAJO	50
REGLAMENTO INTERIOR	50
PRESTACIONES LEGALES	50
RELACIONES CON EL SINDICATO	50
<u>TOTAL</u>	<u>200</u>

SEGURIDAD E HIGIENE	50
ACTIVIDADES RECREATIVAS	25
PROTECCION Y VIGILANCIA	47
SERVICIOS Y PRETACIONES AL PERSONAL	24
<u>TOTAL</u>	<u>146</u>

MUY MAL MAL REGULAR BIEN MUY BIEN

SELECCION Y
RECLUTAMIENTO

REGISTROS Y CONTROLES
DE PERSONAL

SUELDOS Y
SALARIOS

DESARROLLO DE
R.H.

DISPOSICIONES
LEGALES

SERVICIOS AL
PERSONAL

GRAFICA DEL RESULTADO DE LA AUDITORIA DONDE SE CONSIDERA DE:

0 a 40 : muy mal

40 a 80: mal

80 a 120: regular

120 a 160: bien

160 a 200: muy bien

COMENTARIOS GENERALES:

1.- Podemos mencionar que las técnicas de reclutamiento y selección de personal tienen una base sólida como son: -- las pruebas de trabajo y psicotécnicas, la entrevista, -- las fuentes de reclutamiento internas y externas; cumpliendo con gran medida con la función óptima para el logro del objetivo.

2.- En lo que respecta a registros y controles de personal, se encuentran totalmente actualizados, los archivos y las formas de control, como son las tarjetas checadoras; formas de excepción de nómina; siendo las funciones óptimas para el buen control de los diferentes miembros de la organización.

3.- La importancia de una buena administración de sueldos y salarios, estriba en las técnicas utilizadas como son:-- el análisis de puestos, valuación de puestos, estudios -- económicos, niveles salariales de empresas relacionadas, -- tabuladores; por lo cuál resulta valioso para una organización, útil para el directivo y cuando menos reconfortante para el empleado.

4.- Siendo una empresa de reciente creación, la capacitación y desarrollo de personal es uno de los instrumentos de mayor potencial para formar una organización efectiva.

Por lo que la empresa cuenta con programas de capacitación y desarrollo; da motivación e incentivos a los empleados,-- para tener el personal actualizado, originandose con ésto-- una mejor productividad y propugnar por un ambiente laboral equilibrado.

5.- Las Disposiciones es una de las funciones que más óptimamente se cumplen en ésta organización, puesto que se labora con el elemento humano, el cual se rige en su mayor -- parte por las leyes; así como también se le brinda la protección y beneficios legales.

6.- Existe la función de la Seguridad e Higiene en esta organización, pero no únicamente por cumplir con un requisito sino que se lleva a cabo el desempeño de esas funciones y se vigila que se cumpla con las medidas preventivas, pues no debemos olvidar que el ser humano no es una máquina sino que, debe tener prestaciones o compensaciones a los riesgos que pueda sufrir, ya que ocupa el primer lugar en la organización, siendo muy importante su integridad física, su salud, su conservación personal, para poder lograr un mejoramiento entre el hombre y la organización.

CAPITULO V

1) CONCLUSIONES GENERALES

CONCLUSIONES GENERALES

- 1.- Lo importante de los Recursos Humanos, es que son Ad ministrables y la aplicación de las diversas técnicas no -- consisten en manipularlos, sino en comprender sus actitudes para beneficios de la organización y del individuo mismo.
- 2.- Una adecuado programa de Auditoría Administrativa -- permitirá descubrir y corregir los problemas antes de que - afecten gravemente a la organización.
- 3.- La Auditoría Administrativa presenta un juicio im--- parcial de la situación efectiva de una empresa, además --- está específicamente proyectada para evitar las prácticas - impropias y mejorar los métodos y el desempeño administrativo.
- 4.- Podemos concluir que el método propuesto para la realización de una Auditoría Administrativa, tiene como base - la objetividad, puesto que da calificación a cada función - del departamento de Recursos Humanos, basándose para ello-- en la función óptima que deben tener las diferentes funciones del área y los objetivos que deben cubrir.
- 5.- Al agrupar las funciones en factores homogéneos y al dar puntos a cada factor, pueden calificarse las funciones-- dándoles grados máximos de calificación según la importan-- cia que tenga cada uno de ellos para el buen desempeño del-

departamento de relaciones industriales dependiendo de las características de la empresa donde se realiza la Auditoría del departamento de personal. Esto puede ser una desventaja si al ser fijados los puntos de cada factor no se hacen dando en enfoque correcto.

- 6.- Este método no es aplicable en industrias pequeñas, por que en él se hace un desglose de todas las funciones del departamento, que una empresa pequeña no realiza.
- 7.- Presenta facilidad en su manejo e implantación establece todo un orden y secuencia lógica de las diversas funciones de un departamento de Relaciones Industriales.
- 8.- Otra de las ventajas del método es que es aplicable a otro tipo de industria, que no sea la hotelera.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENA. La Auditoría Administrativa
Editorial Diana S.A. 1976.
- ARIAS GALICIA FERNANDO. Administración de Recursos-
Humanos.
Editorial Trillas- 1975
- ALFRED W. KLEIN Y NATHAN GRA-
BINSKY. El Análisis Factorial
Banco de México, S.A. Quinta
Edición
- MC. FARLAND DALTON Administración de Personal
Fondo de Cultura Económica-1968
- EUQUERIO GUERRERO Manual de Relaciones Industria-
les.
Editorial Porrúa S.A. 1965
- REYES PONCE AGUSTIN Administración de Personal
Relaciones Humanas-Primera Par-
te.
Editorial Limusa S.A. 1971.
- Subsecretaría de Industria Folleto: Serie - La Empresa
Desarrollo de los Recursos Huma-
nos. SIC.
- DIARIO OFICIAL Capítulo III De la Capacitación
y Adiestramiento de los Trabaja-
dores.
TOMO CCCXLVII No. 42
- WURTZEL HERBERT Manual de Formas de Registros -
y Controles de Personal
Editorial E.M.A.N. 1960.
- LOBATO JACINTO Nueva Ley Federal del trabajo
Infonavit (Juicios Labores)
Tercera Edición 1978