



UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLÁS DE HIDALGO



FACULTAD DE CONTADURÍA Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**“MODELO DE INTEGRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA LA
AUDITORÍA SUPERIOR DE MICHOACÁN”**

**TRABAJO RECEPCIONAL EN LA MODALIDAD DE:
TESIS**

**PRESENTA:
NIDIA GÓMEZ PEÑALOZA**

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

**ASESOR:
M.A. JAVIER CERVANTEZ RODRÍGUEZ**

MORELIA MICHOACÁN

MARZO 2018

AGRADECIMIENTOS

Gracias a Dios hoy se ha cumplido uno más de mis sueños uno de los tantos que faltan por cumplir a los cuales me alegra mucho poder compartir con mi familia, mis amigos con las personas que han significado mucho para mí. Gracias a todos por su gran apoyo, no solo es Nidia es Joel, Carmen, ellos mi razón de ser y mi gran impulso para salir a delante mis pilares, mis padres a los que amo con todo mi ser y con los que quiero que juntos vayamos por más sueños que nos faltan por cumplir de la mano con mis hermanas, mis abuelitas que siempre están ahí con sus sabias palabras.

No puedo dejar de mencionar a mis tíos que siempre estuvieron ahí y que por medio de su apoyo nos daban ánimos para que no nos rindiéramos, gracias por sus consejos, fueron fundamentales para mí.

A mi gran amiga, consejera a la que quiero mucho y admiro la que me ha permitido estar con ella en sus logros, donde he aprendido tanto y si he llegado tan lejos es por su gran apoyo, el apoyo incondicional que me ha tenido, gracias Maestra Yarabí.

Para mí es un gran logro ya que se lo orgullosos que se sienten por mí pero es al contrario me llena de tanto orgullo ustedes familia porque no se dieron por vencidos y gracias a Dios aquí estamos.

Los quiero mucho

ÍNDICE

Agradecimientos

Resumen

Abstract

CAPÍTULO I

Introducción

Antecedentes.....10

Planteamiento del problema.....12

Justificación.....13

Objetivo general.....14

Tipo de investigación.....15

Hipótesis.....16

CAPÍTULO II

Marco Teórico

1. Administración

1.1. Definición.....17

1.2. Teoría general de la administración.....18

1.3. Antecedentes de la administración.....20

1.4. Principios de la administración.....23

1.4.1. Origen de los 14 principios de la administración.....23

1.5. Administración pública y privada.....26

1.6. Administración y política.....29

2. Proceso administrativo

2.1. Antecedentes.....30

2.2. Concepto.....30

2.3. Desarrollo del proceso administrativo.....33

2.3.1. Fases del proceso administrativo.....34

2.3.2. Etapas del proceso administrativo.....34

2.3.2.1. Planeación.....35

2.3.2.2.	Organización.....	38
2.3.2.3.	Dirección.....	40
2.3.2.4.	Control.....	43
3.	Planeación estratégica	
3.1.	Definición.....	46
3.2.	Los componentes de la planeación estratégica.....	48
3.3.	Importancia.....	49
3.4.	Beneficios.....	49
3.5.	Características.....	50
3.6.	Limitaciones.....	51
3.7.	Modelos.....	53
4.	Administración de recursos humanos	
4.1.	Definición.....	54
4.2.	Importancia.....	55
4.3.	Objetivos.....	56
4.4.	Proceso de administración de recursos humanos.....	56
4.4.1.	Planeación de recursos humanos.....	56
4.4.2.	Reclutamiento.....	58
4.4.3.	Selección.....	63
4.4.4.	Contratación.....	68
4.4.5.	Inducción.....	72
4.4.6.	Capacitación.....	73
4.4.7.	Seguridad e higiene.....	74
4.4.8.	Relación laboral.....	74
4.4.9.	Administración de salarios.....	75
5.	Empresa/organismo/institución	
5.1.	Definición de empresa.....	76
5.2.	Características.....	76
5.3.	Tipos de empresa.....	78

CAPITULO III

CASO PRÁCTICO

6. Auditoría Superior de Michoacán

6.1. Antecedentes históricos de la ASM.....	80
6.2. ¿Quiénes somos?.....	84
6.3. Cultura organizacional.....	84
6.4. Misión.	85
6.5. Visión.....	85
6.6. Política de calidad.....	85
6.7. Objetivos de calidad.....	85
6.8. Principios.....	86
6.9. Organigrama.....	88
6.10. Atribuciones.....	89
7. MODELO DE INTEGRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA LA AUDITORÍA SUPERIOR DE MICHOACÁN.....	93
8. CONCLUSIONES.....	95
9. BIBLIOGRAFÍA.....	96

RESUMEN

El presente trabajo trata de un Modelo de Integración de Recursos Humanos para la Auditoría Superior de Michoacán, donde consta de cuatro capítulos el primer capítulo tiene carácter introductor, en él se exponen las razones que originaron la realización del mismo y la descripción general del problema, donde se consideró de gran importancia que se deba de realizar un procedimiento más en forma para el reclutamiento e integración del personal. El segundo capítulo es dedicado a la revisión bibliográfica donde se describen y analizan los estudios realizados. Como tercer capítulo está el caso práctico, donde se muestra todo referente a la Auditoría Superior de Michoacán como es, sus antecedentes, cultura organizacional, misión, visión, políticas de calidad, objetivos de calidad, principios y el organigrama donde podemos analizar con esta información que en la Auditoría Superior de Michoacán es fundamental que se encuentren realizando las atribuciones que le corresponden a cada uno de los que elaboran dentro de ella, para obtener mejores resultados. En el cuarto y por último se presenta el Modelo propuesto.

Podremos darnos cuenta de cómo hoy en día el recurso humano es un factor importante para toda organización. Contándose con los mejores perfiles y estos a su vez con los valores, conocimientos y habilidades que se requieren para poder darle un nuevo rumbo a la rendición de cuentas y a nuestro Estado.

Planeación, reclutamiento, selección, contratación e inducción.

ABSTRACT

The present work deals with a Model of Integration of Human Resources for the Superior Audit of Michoacán, where it consists of four chapters the first chapter has introductory character, it exposes the reasons that originated the realization of the same and the general description of the problem, where it was considered of great importance that a more fit procedure should be carried out for the recruitment and integration of the personnel. The second chapter is dedicated to the bibliographic review where the studies carried out are described and analyzed. As a third chapter is the case study, which shows everything related to the Superior Audit of Michoacán as it is, its background, organizational culture, mission, vision, quality policies, quality objectives, principles and the organization chart where we can analyze with this information that in the Superior Audit of Michoacán it is fundamental that they are performing the attributions that correspond to each one of those that elaborate within it, to obtain better results. In the fourth and finally the proposed Model is presented.

We will be able to realize how, today, human resources are an important factor for any organization. With the best profiles and these in turn with the values, knowledge and skills that are required to give a new direction to the accountability and our State.

CAPITULO I

INTRODUCCION

Esta investigación nace de la inquietud de colaborar y generar un Modelo de Integración de Recursos Humanos para la Auditoría Superior de Michoacán quien es el órgano técnico de fiscalización del Congreso del Estado que se encarga de revisar que las entidades públicas gasten el dinero como marca la ley, y cumplan los objetivos y metas de sus programas. Es decir, que el presupuesto se utilice para el beneficio de la sociedad. Por eso es que, es de gran importancia poder analizar y detectar las fallas que se viene presentando para poder llegar a una solución eficiente.

El interés que se tiene por este modelo es que a la hora de llevar a cabo el proceso de integración de personal se haga de manera correcta apegado a las políticas y reglas vigentes, y que no se consideren usos y costumbres.

El acelerado avance tecnológico, los nuevos esquemas de organización y distribución de puestos han provocado cambios significativos tanto en la forma de administrar las organizaciones como en el diseño de estrategias encaminadas a fortalecer los recursos que las conforman con miras hacer competitivas.

Es de vital importancia enriquecer el proceso de reclutamiento y selección para la integración de recursos humanos con estudios de personalidad, aptitudes, habilidades, sin dejar a un lado las necesidades de desarrollo y promoción de cada persona.

En la actualidad se ha llegado a determinar que el recurso humano es el factor determinante para potencializar los resultados de cada una de las organizaciones donde se desempeñe; es por eso que, es de gran importancia poder llevar a cabo la planeación, el reclutamiento, la selección y la inducción de recursos humanos adecuado en la A.S.M. para obtener mejores resultados.

ANTECEDENTES

A lo largo de la historia, la evolución del pensamiento administrativo le ha conferido una importancia singular a la integración de personal, de ahí que sean tantas y tan variadas las contribuciones a su campo de estudio. De hecho muchos pensadores la han incluido como una parte del proceso administrativo y consideran el cambio de roles del departamento de recursos humanos de simple selector a socio estratégico y agente de cambio, lo que se ha traducido en que se le considere una área fundamental en las organizaciones.

Actualmente la necesidad de considerar a los recursos humanos como factor relevante dentro de las organizaciones, implica el diseño y aplicación de programas y planes específicos cuyo propósito es lograr el eficiente funcionamiento del personal y de las empresas; dicho enfoque rompe con la teoría económica de que lo primordial en las organizaciones en desarrollo es el capital, y reafirma lo sustentado por **Frederick Taylor**: “La Administración Científica tiene como cimientos el firme convencimiento de que los verdaderos intereses de unos y otros (patrones y obreros) son únicos y los mismos; que no puede haber prosperidad para el patrón en un término largo de años, a menos que vaya acompañada de prosperidad para el empleado y viceversa”.

Hoy diferentes actores de la sociedad y en específico para la Institución puesta como ejemplo para la presente investigación ven con buen ánimo lo significativo que tiene el contar con procesos estratégicos de integración de recursos humanos, como lo menciona en diferentes medios la Diputada y Presidenta de la Comisión Inspector de la Auditoría Superior de Michoacán, Yarabí Ávila González donde señala que se requiere profundizar en manos de quién está la Auditoría, pero también establecer acciones encaminadas a mejorar las condiciones de los trabajadores, para ser más eficiente el trabajo de fiscalización, así mismo demandó un trato justo y digno a los trabajadores de este órgano fiscalizador del Congreso

del Estado, al asegurar que es fundamental que cuenten con las condiciones elementales para realizar su trabajo.

En este contexto solicitó de manera respetuosa a la Junta de Coordinación Política del Congreso del Estado, sostener un encuentro con los trabajadores de la ASM, para conocer de viva voz las inquietudes y problemáticas de quienes laboran en esta instancia, y con el propósito de fortalecer esta área tan indispensable para la fiscalización de los recursos públicos, la rendición de cuentas y transparencia.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la ASM, así como en los diferentes organismos públicos en la actualidad es fundamental contar con capital humano con las competencias pertinentes para los cargos, con el propósito de realizar las funciones y atribuciones que les corresponde desempeñar, es por eso que nace la inquietud de proponer un Modelo de Integración de Recursos Humanos en la Auditoría Superior de Michoacán para obtener mayor eficiencia y eficacia en sus procesos.

JUSTIFICACIÓN

Derivado de los constantes cambios y de la necesidad de alcanzar mejores resultados en un corto tiempo a través de la fiscalización de la aplicación de los recursos aplicados en el Estado de Michoacán por parte del poder ejecutivo, surge la necesidad de contar con un modelo que permita integrar Capital Humano con las competencias y talento requerido para desempeñar las funciones sustantivas contando con los conocimientos, cualidades, actitudes, valores y habilidades necesarias requeridas para alcanzar los objetivos de la ASM.

OBJETIVO GENERAL

Proponer un modelo que permitirá la integración de recursos humanos con las competencias laborales para poder llevar a cabo un cargo dentro de la ASM, donde el personal deba de estar exigentemente orientado para estar desempeñando las atribuciones que tiene conferidas, mediante la formulación de planes, programas, proyectos, estudios, análisis y opinión sobre temas y documentos específicos; y así pueda llevar un buen trabajo donde prevalezca y exista transparencia de los recursos a nivel Estado con mejores condiciones de la sociedad.

TIPO DE INVESTIGACIÓN

Cualitativa

HIPÓTESIS

El presente modelo sea una propuesta del proceso de integración de recursos humanos que contribuya a mejorar los niveles de eficiencia y eficacia en los procesos sustantivos de la Auditoría Superior de Michoacán.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

1. ADMINISTRACIÓN

1.1. DEFINICIÓN DE ADMINISTRACION

En su libro Administración moderna, **Agustín Reyes Ponce** observa que la palabra administración se forma con el prefijo ad ('hacia'), y ministratio, de minister, a la vez de minus (comparativo de inferioridad), y del sufijo comparativo ter. Así, minister, a diferencia de magister (comparativo de superioridad), refleja un estado de inferioridad y expresa subordinación y obediencia: "el que realiza una función bajo el mando de otro", "el que presta un servicio a otro". Por tanto, desde esta perspectiva etimológica, la administración es una función humana subordinada a las necesidades de quien la demanda. El administrador se considera como un protagonista subordinado: presta sus servicios, está a las órdenes y demandas del patrón.

AUTOR	DEFICIÓN DE ADMINISTRACIÓN
Joaquín Rodríguez Valencia	Proceso integral para planear, organizar e integral una actividad o relación de trabajo la que fundamenta en la utilización de los recursos para alcanzar un fin determinado.

Harold Koontz y Cyrill O'Donnel	Es la dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes.
George Terry	Es un proceso distintivo que consiste en la planeación, organización, ejecución y control ejecutado para determinar y lograr los objetivos mediante el uso de gente y recursos.

Tabla 1. Enfoques de la Administración

1.2. TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN

El concepto Teoría General de la Administración (TGA) está formado por dos corrientes de estudio. La primera permite conocer todo lo relacionado al análisis de las organizaciones, es decir, las entidades lucrativas y no lucrativas que conforman la estructura social en donde vivimos.

La segunda se enfoca a la práctica profesional del administrador, examina los procesos, instrumentos y herramientas que le ayudan a ser más eficiente en su trabajo.

De acuerdo con Chiavenato, la TGA comenzó con el estudio de Taylor en su análisis de las tareas. A partir de este concepto, ha ido evolucionando dando paso a otras teorías y enfoques, lo que ha permitido completar las cinco variables en que basa su estudio general:

1. Tareas
2. Estructura
3. Personas
4. Ambiente
5. Tecnología

Hasta nuestros días, cada teoría busca enfatizar una de esas cinco variables. Por ejemplo, en sus investigaciones, Taylor consideró de gran relevancia el estudio de los aspectos técnicos del proceso productivo de una organización, y acentuó los procedimientos de trabajo, el mejoramiento de herramientas y el desarrollo de técnicas del estudio de tiempos y movimientos.

Así, los enfoques de la TGA están en todos los rincones de nuestra organización, ya sea para solucionar cualquiera de las variables descritas (tareas, estructura, personas, tecnología y ambiente), o para darles una interacción que permita enfrentar el desafío de los escenarios económicos, políticos y sociales de nuestra sociedad.

Retos que deben enfrentar en el futuro nuestras organizaciones y la TGA (Chiavenato, 2006, pp. 16-17).

a) Crecimiento de las organizaciones

c) Satisfacción de la tecnología

b) Competencia más aguda

d) Tasas elevadas de inflación

e) Internacionalización de los organismos

1.3. ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACIÓN

La administración nace prácticamente con el hombre, y conforme se han desarrollado los medios de producción ha evolucionado mediante la aplicación de técnicas y métodos específicos. Para resumir este punto, se presenta un recorrido histórico a partir de la información de Claude S. George Jr. en su obra Historia del pensamiento administrativo, en donde expone de manera puntual las aportaciones que heredan a la administración actual las principales culturas antiguas, así como lo más sobresaliente de la época renacentista de Europa y sus aportaciones al nuevo mundo de los negocios.

Aportaciones de las antiguas civilizaciones al campo de la administración

EGIPTO

La construcción de las pirámides es un testimonio de las habilidades administrativas y de organización del antiguo Egipto. En este trabajo se encuentran prácticas del proceso administrativo.

Además de su arquitectura, hallamos en la literatura egipcia muchos aspectos del pensamiento administrativo, frecuentemente planteados como consejos transmitidos de generación en generación, de padres a hijos. El libro de Ptha-hotep aborda la importancia de escuchar y hacer justicia en las decisiones. Y en el Aboyet, los egipcios exaltan la importancia de la planificación y el uso de las juntas de consejo.

Los egipcios fueron cuidadosos de los principios y prácticas administrativos. Por ejemplo, comprendieron y apreciaron la autoridad y responsabilidad, así como el manejo de procedimientos para las tareas.

Gobierno. El estudio del gobierno egipcio a través de sus distintos periodos, ilustra su reconocimiento del principio de control como una operación extendida a través de una organización centralizada.

CHINA

Los antiguos escritos de *Mencius y Chow* atestiguan que esta cultura practicaba ciertos principios de comportamiento sobre organización, planificación, dirección y control. En su escrito El arte de la guerra, Sun Tzu exalta la importancia de la planeación, así como de la dirección en las filas del ejército. La selección científica de los trabajadores por medio de exámenes fue establecida por el gobierno en el año 120 antes de nuestra era.

La administración durante el periodo medieval

El periodo medieval se origina a partir de la caída del imperio romano. Los esclavos son liberados y se convierten en presa fácil de robos, saqueos y asesinatos; y no tienen recursos para satisfacer sus necesidades más elementales. Esto dio como resultado la necesidad de acercarse a alguien poderoso, algún señor que les diera protección, alimento y seguridad. Así nació la organización feudal.

Un feudo era una porción grande de tierras que pertenecían a un señor feudal, dueño no sólo de lo material que se encontraba dentro de sus propiedades, sino también de la gente que vivía en ellas. A diferencia de los esclavos, los siervos (la gente que vivía y le servía al señor feudal en su feudo) tenían la libertad de abandonar sus hogares.

La organización feudal era de “gradación”, es decir, con grados descendentes de autoridad delegada. Como era de suponerse, en la cúspide se encontraba el rey, con el dominio total de las tierras y recursos del feudo; le seguían sus vasallos, la

alta nobleza que servía a los objetivos del rey. Éstos a la vez estaban soportados por sub-vasallos, y así sucesivamente hasta llegar a los niveles más bajos en donde se encontraban los siervos.

Antes de los inicios de la Revolución Industrial, entre 1700 y 1785, no hay nada que pueda apreciarse desde el punto de vista administrativo; todo redundaba en un refinamiento de lo conocido. Es hasta ese intervalo cuando empezó a vislumbrarse una nueva generación de administradores con sus propios conceptos y técnicas. En este periodo, Inglaterra cambiaba radicalmente su base económica, de un país de terratenientes pasaba a fabril. Se convirtió de pronto en el taller del mundo; la primera nación del mundo que realizó victoriosamente la transición de una sociedad agraria-rural a una comercial-industrial.

En esta época destacan los conceptos de mejoramiento en el control de materiales y la preocupación por algunos índices de control de calidad; y el aspecto financiero fue una de las prácticas administrativas más favorables.

Asimismo, este sistema se caracterizó por el control estricto y una organización militar.

Adam Smith, James Steuart, Richard Arkwright y Robert Owen son algunos nombres destacados en la transición de este periodo. Asimismo, instituciones como la fundación SOHO en Gran Bretaña.

1.4. PRINCIPIOS DE ADMINSTRACIÓN

1.4.1. Origen de los 14 principios de la Administración

Henri Fayol (1841-1925) Era un teórico de la administración francés cuyas teorías en la administración y en la organización del trabajo fueron extensamente influyentes a principios siglo XX. Era un ingeniero minero que trabajo para que la compañía minera francesa Commentry-Fourchamboult-Decazeville, primero como ingeniero. Después fue promovido a la gerencia general y después como Director de Administración desde 1888 a 1918. Durante su arrendamiento como director de manejo él escribió los varios artículos en la “administración” y en 1916 el boletín de la Sociéte de l’ Industrie Minérale, impreso su “administración, Industrielle et Générale – Prévoyance, organización, dirección, coordinación, controle”. En 1949 la primera traducción inglesa apareció con el nombre: “Administración general e industrial” de Constance Storrs.

Las investigaciones de **Henry Fayol** en el área, se basaron en un enfoque sintético, global y universal de la empresa, con una concepción anatómica y estructural de la organización. Uno de sus resultados fue la creación de una serie de 14 principios que toda empresa debería aplicar para lograr altos índices de eficiencia, donde destacan la disciplina, autoridad y correcta delimitación de funciones.

NO.	PRINCIPIO	DEFINICIÓN
1	División del trabajo	La especialización permite que el individuo acumule experiencia, y mejore continuamente sus habilidades; de tal modo, pueda ser cada vez más productiva.

2	Autoridad	El derecho a dictar órdenes junto con las cuales debe ir equilibrada la responsabilidad de su función.
3	Disciplina	Los empleados deben de obedecer, pero este tema tiene dos caras: los empleados obedecerán, solo la gerencia hace su parte proporcionando una buena lección.
4	Unidad de comando	Cada trabajador debe tener solamente un jefe sin otras líneas de mando en conflicto.
5	Unidad de dirección	La gente contratada para la misma clase de actividades debe de tener los mismos objetivos en un solo plan. Esto es esencial para asegurar la unidad y la coordinación en la empresa. La unidad del comando no existe sin la unidad de la dirección, pero no fluye necesariamente de ella.
6	Subordinación del interés individual (al interés general)	La administración debe de considerar que las metas de las empresas son siempre supremas.
7	Remuneración	El pago es un motivador importante pero cuando Fayol analiza un número de posibilidades, precisa que no existe un sistema de remuneración perfecto.

8	Centralización (Descentralización)	Este es un tema de grado dependiendo de la condición del negocio y de la calidad del personal.
9	Cadena escalonada (línea de autoridad).	Una jerarquía es necesaria para la unidad de la dirección. Pero la comunicación lateral es también fundamental, mientras que los superiores sepan que está ocurriendo tal comunicación. La cadena escalonada se refiere al número de niveles en la jerarquía desde la autoridad de mayor nivel hasta el más bajo de la organización. No debe ser muy amplia o consistir de demasiados niveles.
10	Orden	El orden material y el orden social son necesarios. El primero disminuye la pérdida de tiempo y la manipulación innecesaria de materiales. El segundo se logra con la organización y la selección.
11	Acción	En el funcionamiento de un negocio es necesaria una combinación de amabilidad y justicia. Tratar bien a los empleados, es importante lograr equidad.
12	Estabilidad de la contratación del personal	Los empleados trabajan mejor si tienen la seguridad en su empleo y en el progreso de su carrera. Una contratación insegura y un alto índice de rotación de personal de forma contraria a la organización.

13	Iniciativa	Permitir que todo el personal muestre su iniciativa de cierta manera es una fuente de la fortaleza para la organización. Aun cuando puede implicar un sacrificio de la vanidad personal de parte de muchos gerentes.
14	Espíritu de cuerpo	La administración debe de fomentar la motivación moral de sus empleados. Fayol llega aún más lejos: "El necesario un verdadero talento para coordinar esfuerzos, provocar el entusiasmo, utilizar las capacidades de cada persona, y recompensar a cada uno según sus méritos, sin despertar posibles celos y disturbar las relaciones armoniosas."

Tabla 2. 14 Principios de la Administración de Henry Fayol

1.5. LA ADMINISTRACION PÚBLICA Y PRIVADA

La **Administración Pública**, significa primordialmente las labores que se encargan, por mandato legal de tramitar los negocios públicos que se les han asignado. Sin embargo, los negocios públicos pueden abarcar ámbitos políticos.

Luther Gulick: Para este autor la Administración Pública es aquella que parte de la ciencia de la administración, y que concierne al gobierno, fundamentalmente al poder ejecutivo, que es el encargado de llevar a cabo las tareas gubernamentales.

Reconoce que existen problemas administrativos en los poderes legislativo y judicial, sólo que, por definición, el poder ejecutivo o administrativo es el encargado de realizar la política gubernamental, considerando al poder público en conjunto.

Marx, la concibe como toda acción encaminada a convertir un propósito en realidad positiva, en un ordenamiento sistemático de medios y el uso calculado de recursos aplicados a la realización de un propósito.

Pedro Muñoz Amato. La Administración Pública es la fase del gobierno que consta de la ordenación cooperativa de las personas, mediante la planificación, organización, educación y dirección de su conducta, para la realización de los fines del sistema político.

Wilburg Jiménez Castro. La Administración Pública es una ciencia compuesta de principios, técnicas y prácticas y cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente no es factible lograr.

La Administración Privada, según Fernando Fernández, La administración o empresa privada es el sistema que tiene por fin dirigir y coordinar la actividad de grupos humanos con otros sistemas mayores, hacia objetivos comunes que creen riquezas asegurando la satisfacción de las necesidades humanas y la obtención de beneficios para la empresa e indirectamente para toda la comunidad.

Fayol, Se refiere estrictamente a la dirección y constituye una función interior dentro de la empresa, no una actividad exteriorizante hacia la clientela o el mercado. Simplemente, “administración” en administración privada es igual a “dirección”.

Tipos de Administración	Por su Ámbito	Por su Estructura	Por su Aplicación
Pública	<ul style="list-style-type: none"> • Internacional • Federal • Central • Estatal • Municipal • Etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecutiva • Legislativa • Judicial • Militar • Etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Personal • Presupuesto • Financiera • Materiales • Etc.
Privada	<ul style="list-style-type: none"> • De consorcios • De carteles • De sociedad • De monopolios • Etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Bancaria • Industrial • Comercial • Agrícola • Escolar • Eclesiástica • Etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Personal • Presupuesto • Financiera • Materiales • Etc.

Tabla 3. Diferencia de Administración Pública y Privada

Diferencias

Pfiffner dice que una característica que distingue al administrador público del privado es aquel que no está constantemente bajo la zozobra de los estados de pérdidas y ganancias, como lo está su hermano en el terreno de los negocios. El poder público proporciona servicios que son, en gran medida intangibles, por los cuales el consumidor individual no paga honorarios. Por este motivo y con el objeto de encontrar un instrumento de evaluación, se han hecho esfuerzos serios para establecer normas de eficiencia administrativa, pero hasta la fecha tanto el público como el administrador se encuentran sin medios precisos para conocer la intensidad y calidad de las actividades encomendadas al Estado. La doctrina de las limitaciones constitucionales en los países democráticos establece un arma de supervisión sobre el administrador público; el poder legislativo y el judicial se encargan de supervisar la rama ejecutiva, pero a nadie escapa que dicha forma es tan elástica que sigue en pie el problema de la valuación de la actividad administrativa en el campo gubernamental.

1.6. ADMINISTRACION Y POLITICA

El concepto de política es seguramente por el gran papel que tiene en general en la sociedad, y más concretamente en la nuestra, uno de los más difíciles de precisar.

Sin embargo, necesitamos determinarlo, porque en la administración pública y en la mixta en gran manera se entremezclan los conceptos de administración y política.

2. PROCESO ADMINISTRATIVO

2.1. ANTECEDENTES

(Arena, 1999) Una descripción detallada y exclusiva de los autores que han contribuido a construir la disciplina de la Administración resultaría no sólo extensa sino complicada en su elaboración; sin embargo, es necesario tomar en consideración los trabajos más representativos.

El proceso administrativo se inicia con el hombre inteligente, variando su intensidad de acuerdo con la etapa y sobre todo en función de los elementos disponibles; de tal suerte, se encuentran vestigios en Egipto, China, Grecia, Roma y demás pueblos de la antigüedad, así como las comunidades indígenas de América; aun cuando, en casi todas las civilizaciones citadas se confunde con el gobierno y la religión, debido a la trascendencia de ambas y a la relativa importancia de los negocios comerciales e industriales.

2.2. CONCEPTO

Henry Fayol. Dice que el acto de administrar implica planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Estas funciones, a su vez, engloban los elementos de la administración: planeación, organización, dirección, coordinación y control.

Harol Koontz. Define el proceso administrativo como "un enfoque operacional generado para desarrollar la ciencia y la teoría con aplicación práctica en la administración".

Los elementos son:

1. Planeación
2. Organización
3. Integración
4. Dirección
5. Control

James A. F. Stoner. Define al proceso administrativo como una serie de partes separadas o funciones que constituyen un proceso total. Los elementos del proceso administrativo son:

1. Planeación
2. Organización
3. Dirección
4. Control

Agustín Reyes Ponce. Su modelo contiene seis elementos, cada uno de los cuales responde a una pregunta concreta: ¿Qué puede hacerse?, ¿qué se va a hacer?, ¿cómo se va hacer?, ¿con qué se va hacer?, ¿se ha hecho?, ¿cómo se ha realizado? Según este autor, los elementos del proceso administrativo son:

1. Previsión
2. Planeación
3. Organización
4. Integración
5. Dirección
6. Control

José Antonio Fernández Arena. Considera al proceso administrativo como un proceso racional de trabajo en donde se debe tomar en cuenta tres aspectos fundamentales: pensar en lo que se va hacer, llevarlo a la práctica, medir y comparar los resultados. Los elementos del proceso administrativo son:

1. Planeación
2. Implementación
3. Control

Francisco Laris Casillas. Este pensador entiende el proceso administrativo como la administración en marcha. Considera que todas las etapas son dinámicas: la administración siempre está en constante movimiento. Según Laris Casillas, los elementos del proceso administrativo son:

1. Planeación
2. Organización
3. Integración
4. Dirección
5. Control

Sergio Hernández y Rodríguez. Considera los siguientes elementos del proceso administrativo:

1. Previsión
2. Planeación
3. Organización
4. Integración
5. Dirección
6. Control
- 7.

2.3. DESARROLLO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

El proceso administrativo se define como una consecuencia de fases o etapas a través de las cuales se lleva a cabo la práctica administrativa. Como ha bien se define en el punto anterior diferentes autores lo dividen de acuerdo a su criterio en tres, cuatro, cinco o seis etapas, en la actualidad, la división de cuatro fases, es la más aceptada universalmente: planeación, organización, dirección y control.

Lyndall F. Urwick a las dos fases del proceso administrativo les llama: mecánica y dinámica de la administración, siendo la mecánica la parte teórica en la que se establece lo que debe hacer, se dirige siempre hacia el futuro y la dinámica se refiere a cómo manejar de hecho el organismo social.

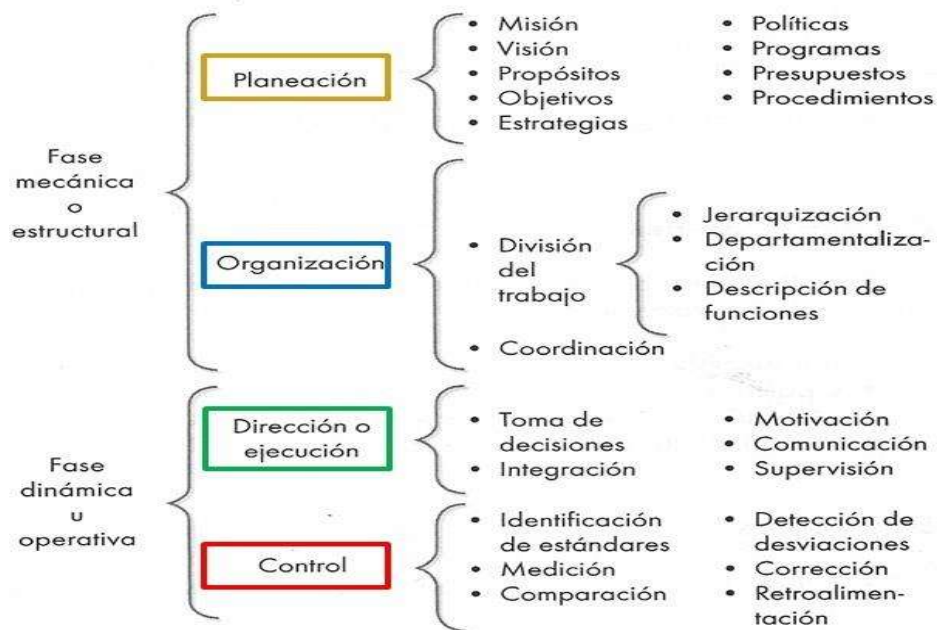


Figura 1. Proceso Administrativo

2.3.1. FASES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

Fase mecánica. Abarca la parte teórica de la administración, establece lo que debe hacerse. Comprende la planeación de lo que se va a realizar: propósitos, planes, objetivos, estrategias, programas, recursos, funciones, división del trabajo, jerarquización, departamentalización, descripción de funciones y coordinación.

Fase dinámica. Comprende la parte operativa de la administración, es decir, se refiere al hecho en sí de manejar al organismo social, o bien, poner en marcha lo planeado. En esta etapa, la dirección se encarga de verificar que se realicen las tareas; para ello se auxilia de la supervisión, comunicación, motivación, toma de decisiones e integración. Por su parte el control (a través de establecimiento de estándares, medición, retroalimentación y corrección) dirá qué cómo se realizó, permitirá hacer comparaciones y correcciones. Todas las funciones de la administración coinciden y son ejercidas en forma continua cuando se trata de administrar una empresa, ya que el proceso administrativo se basa en el enlace y retroalimentación de las cuatro etapas.

Cabe destacar que las cuatro funciones se estudian por separado para facilitar su comprensión, pero en la práctica están relacionadas y depende una de la otra.

2.3.2. ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

A continuación se presenta un breve análisis del proceso administrativo que es la que da forma a una organización que permitirá dar seguimiento para el rumbo hacia los objetivos, dicho proceso está compuesto por cuatro etapas básicas para un buen manejo de la administración que siguen las empresas para cumplir con su rol social, las fases que comprende son “planeación” donde se establecen los objetivos y los

medios para lograrlos para el futuro, la siguiente es “organización” esta moldea y da forma a la estructura de la empresa, luego de ella sigue la “dirección” que es que guía y coordina los recursos humanos para el cumplimiento de los objetivos y por último es el “control” que mide y verifica los resultados que se han obtenido durante el proceso que permiten analizar la información obtenida.

2.3.2.1. PLANEACION

CONCEPTO DE PLANEACION

R. Hampton (1991) Planeación incluye reflexionar sobre la naturaleza fundamental de la organización y decidir cómo conviene situarla o posicionarla en su ambiente, cómo hay que desarrollar y aprovechar sus fuerzas y cómo se afrontarán los riesgos y oportunidades del ambiente.

Elementos de la planeación

Misión

Para **O. C. Ferrel y Geoffrey Hirt**, autores del libro «Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante», "la misión de una organización es su propósito general. Responde a la pregunta ¿qué se supone que hace la organización?".

Enrique Franklin, en su libro «Organización de Empresas», menciona acerca de la misión, que "este enunciado sirve a la organización como guía o marco de referencia para orientar sus acciones y enlazar lo deseado con lo posible".

Visión

Según Bengt Karlof, visión “es una concepción del futuro distante, según la cual los negocios se desarrollan de la mejor manera posible y de acuerdo con las aspiraciones de sus propietarios o líderes.”

Por su parte **Mintzberg** define que la visión sirve “como inspiración y también proporciona un sentido de lo que necesita hacerse: una idea orientadora. La visión suele tender más a ser una especie de imagen que un plan completamente articulado (en palabras y en cifras). Esto le permite flexibilidad.

Propósitos

El propósito es la determinación que tiene una persona por hacer o dejar de hacer una acción, para lograrla se necesita de ciertos sacrificios y de la fuerza de voluntad para realizar el cometido que se planteó. Normalmente este significa la culminación del objetivo o meta que una persona se planteó realizar. De forma habitual este término se encuentra muy relacionado con los propósitos que las personas se plantean para el año nuevo, esto se vincula directamente con la frase “propósito de enmienda” que significa cambiar acciones o actitudes realizadas en el pasado para mejorarlas en el futuro inmediato.

Objetivos

Los objetivos son los puntos terminales de la Misión. Definen las metas específicas que se pretenden lograr para alcanzarla. Son el segundo paso en la determinación del rumbo o dirección para la empresa, y un paso particularmente importante, ya que no es sino hasta que los deseos se convierten en metas y compromisos específicos que la Misión deja de ser una mera buena intención para convertirse en acciones concretas.

Estrategias

(*Mintzberg y Quinn, 1995*) se concreta en varias y distintas definiciones de estrategia, con plan, patrón, posición y perspectiva. Con ello introduce la idea de que las estrategias pueden desarrollarse en una organización sin que alguien conscientemente, se lo proponga o lo proponga, es decir, sin que sea formulada. Sostiene que múltiples personas, de manera implícita, utilizan el término de esta manera aunque no lo definan así.

Políticas

Según *Gloria Flores (2014)*. Cuando hablamos de políticas, por lo general pensamos en restricciones o condiciones que debemos de cumplir en ciertos ámbitos de negocio dentro de la empresa; sin embargo, las Políticas Corporativas son lineamientos que sirven como “marco de referencia” para la operación de uno o varios dominios de negocio, son las “reglas del juego”, las cuales están orientadas a estandarizar el comportamiento y ejecución de éstos por los empleados de una organización.

Programas

Para *Andrés. E. Miguel* el Programa es una serie de acciones definidas para la realización del Plan que incluye la determinación de las actividades, sus tiempos y responsables. Para el mismo autor los programas constituyen el puente que facilitará la realización del plan en la región, Pueden ser de corto, mediano o largo plazos, de tipo económico, político, social, cultural, ambiental, de infraestructura, etcétera.

Procedimientos

Según *Melinkoff, R (1990)*, "Los procedimientos consiste en describir detalladamente cada una de las actividades a seguir en un proceso laboral, por medio del cual se garantiza la disminución de errores".

Es un término que hace referencia a la acción que consiste en proceder, que significa actuar de una forma determinada. El concepto, por otra parte, está vinculado a un método o una manera de ejecutar algo.

2.3.2.2. ORGANIZACIÓN

R. Hampton (1991) El término organización se refiere a la división de la organización entera en unidades, comúnmente llamadas divisiones o departamentos, y en subunidades, conocidas con el nombre de secciones, que tiene determinadas responsabilidades, y una jerarquía: una estructura.

Con ese vocablo también se denota la coordinación de dichas unidades y subunidades, a fin de que sus esfuerzos se combinen y cumplan con los objetivos globales de la organización.

Elementos de la organización

➤ División del trabajo

El objetivo inmediato y fundamental de cualquier tipo de organización es producir bienes o servicios. Para ser eficiente, la producción debe basarse en la división del trabajo, que consiste en descomponer un proceso complejo en una serie de pequeñas tareas. El proceso de división de trabajo comenzó aplicarse con mayor intensidad con la llegada de la Revolución Industrial, lo cual provocó un cambio radical en el proceso de producción, al elaborar grandes cantidades de productos gracias al empleo de la maquinaria (que sustituyó al artesano y a la aplicación de la especialización del trabajador en la línea de montaje).

➤ **Jerarquización**

Este concepto es otra consecuencia del principio de división del trabajo y de la diversificación funcional en la organización. La pluralidad de funciones impuesta por la especialización requiere el desdoblamiento de la función de mando, cuya misión es dirigir las actividades para que cumplan en armonía sus respectivas misiones.

➤ **Departamentalización**

La departamentalización es una forma práctica de dividir el trabajo en funciones separadas, la cual acarrea una serie de ventajas que contribuyen con el éxito de la gerencia, ya que va a existir una mayor especialización y conocimientos por parte de los trabajadores en el área donde se desenvuelvan. Es el resultado de la división del trabajo y de la necesidad de coordinación. Es el proceso de agrupar actividades para construir unidades naturales.

➤ **Descripción de funciones**

Las seis funciones básicas de la empresa según Henri Fayol

De acuerdo con Fayol, toda empresa industrial tiene que tener presentes los siguientes seis grupos de funciones:

- 1. Funciones técnicas:** Aquellas a través de las cuales se realiza la producción de bienes y servicios.
- 2. Funciones comerciales:** La empresa necesita tanto saber producir eficientemente como comprar y vender bien.

3. **Funciones financieras:** Es imprescindible una hábil gestión financiera con el fin de sacar el mayor provecho posible de las disponibilidades evitando aplicaciones imprudentes de capital.

4. **Funciones de seguridad:** Protección de las personas y bienes de la compañía contra robos, inundaciones, etc.

5. **Funciones contables:** Relacionadas con los inventarios, registros, balances, costos y estadísticas.

6. **Funciones administrativas:** Las encargadas de coordinar y sincronizar las otras cinco funciones. Constituyen el objeto principal de estudio para Fayol, pues en su época aún están en pleno desarrollo y concreción.

2.3.2.3. DIRECCIÓN

Según **Daft (2004)** "la dirección consiste en usar la influencia para motivar a los empleados para que alcancen las metas organizacionales.

Dirigir significa crear una cultura y valores compartidos, comunicar las metas a los empleados de la empresa e infundirles el deseo de un desempeño excelente. Al dirigir se motiva a los departamentos y divisiones enteras, lo mismo que a quienes colaboran directamente con el jefe. En una era de incertidumbre, de competencia internacional y de creciente diversidad de la fuerza de trabajo, la capacidad de moldear la cultura, de comunicar metas y de motivar es indispensable para el éxito".

Elementos de dirección

Toma de decisiones

(KAST, 1979) La toma de decisiones es fundamental para el organismo la conducta de la organización. La toma de decisión suministra los medios para el control y permite la coherencia en los sistemas.

Integración

El concepto general de integración se refiere a la acción de integrar, es decir, unir partes que constituyen a un todo. Para el Proceso Administrativo este concepto es definido por varios autores, el más común es el que proporciona Reyes Ponce Agustín, él dice: “integrar es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social”.

Fernández Arenas A.: Se define como la tarea de cubrir los puestos de una estructura organizacional por medio de la identificación de los requerimientos de la fuerza de trabajo, el inventario del personal disponible, el reclutamiento, selección, colocación, evaluación, remuneración y capacitación del personal necesario.

Koontz Harol: La buena integración de esos recursos necesarios para la organización; materiales, humanos, tecnológicos y financieros llevarán por buen caminos a la entidad, logrando una mayor productividad optimizando esos recursos al por mayor. Así mismo la integración nos servirá para cumplir nuestros planes u objetivos y ayudará a la buena toma de decisiones a nivel directiva.

Motivación

Según **Stoner (1996)** define la motivación como “Una característica de la Psicología humana, incluye los factores que ocasionan, canalizan y sostienen la conducta humana. Lo que hace que las personas funcionen”. Desde mi parecer en esta definición el autor nos da a entender que la motivación viene siendo como un motor

si lo comparamos con un automóvil, es decir, que si las personas se encuentran motivadas estas funcionan como el automóvil, en caso contrario habría que empujarlas, pero cuanta energía no se gastaría durante todo este proceso.

Por su parte, **Chiavenato (2000)** la define como “el resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea”. Según Chiavenato para que una persona esté motivada debe existir una interacción entre el individuo y la situación que esté viviendo en ese momento, el resultado arrojado por esta interacción es lo que va a permitir que el individuo este o no motivado. Para mí esta interacción lo que originaría es la construcción de su propio significado sobre la motivación.

Así mismo, **Mahillo (1996)** define la motivación como “el primer paso que nos lleva a la acción”. Entiendo esta definición como que para que el individuo realice sus acciones este debe de estar motivado, de lo contrario hay que empujarlo al igual que un carro cuando este se apaga, para que pueda realizar las acciones, esto también ocasiona desde mi parecer un gasto de energía enorme, lo que origina que los gerentes que no tengan estrategias claras sobre la motivación de sus empleados pasen la mayor parte de su tiempo ocupado en como incentivar a estos trabajadores.

Comunicación

La comunicación es la interacción de las personas que entran en ella con sujetos. No sólo se trata de la influencia de un sujeto en otro, sino de la interacción. Para la comunicación se necesita como mínimo dos personas, como una de las cuales actúa como sujeto.

“Comunicación es todo proceso de interacción social por medio de símbolos y sistemas de mensajes. Incluye todo proceso en el cual la conducta de un ser humano actúa como estímulo de la conducta de otro ser humano. Puede ser verbal, o no verbal, interindividual o intergrupala”.

Supervisión

(Alvarado, D.) “La supervisión es un servicio de orientación y asesoría técnica en la cual la verificación y la evaluación son acciones complementarias que permiten recoger información sobre la problemática que deberá ser superada a través de acciones de asesoramiento, tan pronto sean detectadas”.

2.3.2.4. CONTROL

R. HAMTON (1991) El control es un proceso que consiste en vigilar el proceso basándose en los objetivos y normas obtenidos de la planeación.

El control cierra el ciclo de los procesos gerenciales pues relaciona el progreso o avance real con el que se previó al momento de la planeación. La realización de informes, comparaciones evaluación del avance constituyen el fundamento para invertir, hacer ajustes, replantear y aplicar otras medidas correctivas.

Elementos de control

Identificación de estándares

Un estándar puede ser definido como una unidad de medida que sirve como modelo, guía o patrón con base en la cual se efectúa el control. Los estándares representan el estado de ejecución deseado, de hecho, no son más que los objetivos definidos de la organización. **Ralph C. Davis** dice que los estándares no deben limitarse a establecer niveles operativos de los trabajadores, sino que, preferentemente, deben abarcar las funciones básicas y áreas clave de resultados:

- **Rendimiento de beneficios.** Es la expresión de los beneficios obtenidos por la empresa, que resulta de la comparación o relación entre las unidades y el capital empleado en cada una de las funciones. Las tasas de rendimiento sirven, también para seleccionar alternativas de operación financiera futuras.

- **Posición en el mercado.** Estándares utilizados para determinar la aceptación de algún producto en el mercado, y la efectividad de las técnicas mercadológicas.
- **Productividad.** Este tipo de modelo debe de establecerse no sólo para el área de producción, sino para todas las áreas de la empresa. Se determina con base en medidas, tales como horas-máquina, horas-hombre, etc.
- **Calidad del producto.** Este estándar se establece para determinar la primacía en cuanto a calidad del producto, en relación con la competencia.
- **Desarrollo del personal.** Su objeto es medir los programas de desarrollo de la gerencia, y su efectividad.
- **Evaluación de la actuación.** Establece las condiciones que deben existir para que el trabajo se desempeñe satisfactoriamente; sirve para determinar, objetivamente, los límites de productividad del personal de la empresa.

Tipos de estándares: Existen tres métodos para establecer estándares, cuya aplicación varía de acuerdo con las necesidades específicas del área donde se implementen:

Estándares estadísticos. Llamados también históricos, se elaboran con base en el análisis de datos de experiencias pasadas, ya sea de la misma empresa o de empresas competidoras. No son del todo confiables, pues en ocasiones la situación presente ha variado demasiado en relación con el pasado; por tanto al establecerse, la información estadística debe ser completamente con el criterio.

Estándares fijados por apreciación. Son esencialmente juicios de valor, resultado de las experiencias pasadas del administrador, en áreas en donde la ejecución

personal es de gran importancia. Se refieren a ciertas actividades cuyo carácter es intangible o cualitativo, tales como la moral de la empresa, actitud del personal y otras, pero cuya importancia es vital; su fijación, como ya se dijo, es subjetiva o a juicio de los ejecutivos.

Estándares técnicamente elaborados. Son aquéllos que se fundamentan en un estudio objetivo y cuantitativo de una situación de trabajo específica. Se desarrollan en relación con la productividad de la maquinaria, del equipo, y de los trabajadores; son llamados también estándares de producción y de tiempos y movimientos.

Por otra parte, los modelos, de acuerdo con sus características, pueden ser: cuantitativos, si son susceptibles de medirse en unidades numéricas, o cualitativos, cuando se establecen subjetivamente y los aspectos que se evalúan son referentes a ciertas cualidades.

Medición

Consiste en medir la ejecución y los resultados, mediante la aplicación de unidades de medida, que deben ser definidas de acuerdo con los estándares. El establecer dichas unidades es uno de los problemas más difíciles, sobre todo en áreas con aspectos eminentemente cualitativos. Una vez efectuada la medición y obtenida esta información, será necesario comparar los resultados medidos en relación con los estándares preestablecidos, determinándose así las desviaciones, mismas que deberán reportarse inmediatamente. Es virtualmente imposible mencionar todas las unidades de medida susceptibles de aplicarse; a manera de ejemplo pueden mencionarse algunas: tiempo por pieza producida, porcentaje de material rechazado, horas-máquina utilizadas, etc.

Tipos de Control

Control preliminar: Los procedimientos del control preliminar incluyen todos los esfuerzos de la gerencia para aumentar la probabilidad de que los resultados

actuales concuerden favorablemente con los resultados planificados. Desde esta perspectiva, las políticas son medios importantes para poner en marcha el control preliminar debido a que son directrices para la acción futura. Por lo tanto es importante distinguir entre el establecimiento de las políticas y su realización. El establecimiento de las políticas forma parte de la función de la planificación, mientras que se realización corresponde a la función de control.

Control concurrente: Consiste en las actividades de los supervisores que dirigen el trabajo de sus subordinados; la dirección se refiere a las actividades del gerente cuando instruye a sus subordinados sobre los medios y procedimientos adecuados y cuando supervisa el trabajo de los subordinados para asegurarse de que se realiza adecuadamente.

Control de retroalimentación: La característica definitiva de los métodos de control retroalimentativos consiste en que éstos destacan los resultados históricos como base para corregir las acciones futuras; por ejemplo, los estados financieros de una empresa se utilizan para evaluar la aceptabilidad de los resultados históricos y determinar cuáles son los cambios que deberían hacerse en la adquisición de recursos futuros o actividades operativas.

3. PLANEACION ESTRATEGICA

3.1. DEFINICION

Acle Tomasini, Alfredo, es un conjunto de acciones que deben de ser desarrolladas para lograr los objetivos estratégicos; lo que implica definir y priorizar los problemas a resolver, plantear soluciones, determinar los responsables para realizarlos, asignar recursos para llevarlos a cabo y establecer la forma y periodicidad para medir los avances.

Mintzberg y Waters, no es más que el proceso de relacionar las metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios para alcanzar objetivos específicos en camino hacia esas metas y establecer los métodos necesarios para asegurar que las políticas y los programas sean ejecutados, o sea, es un proceso formulado de planeación a largo plazo que se utiliza para definir y alcanzar metas organizacionales.

La planificación estratégica es un factor fundamental para que una empresa u organización de cualquier tipo sea altamente exitosa. Una buena planificación será aquella que se realice partiendo de un análisis de la situación actual de la empresa u organización, ya que esto permitirá que se pueda observar con claridad las vías más correctas a seguir una vez el plan sea establecido, por otro lado sería de mucha ayuda el poder crear rutas alternas o planes de contingencias ya que estos podrían beneficiar la empresa u organización en situaciones inesperadas.

Además, la planificación estratégica debe ser un proceso que tiene que ser revisado continuamente, para no perder la perspectiva de los objetivos que realmente se quieren lograr. Hay factores o aspectos que son vitales dentro de la planificación estrategias y básicamente son las mentes que están dentro de estos procesos, deben ser personas que realmente tengan sentido de liderazgo y de compromiso, para que puedan motivar y utilizar a su máxima capacidad todo los recursos que tienen a la mano dentro y fuera de la empresa u organización. Solo de esta manera la planificación estratégica podrá tener éxito y alcanzar los resultados deseados.

Steiner (2007) considera que para iniciar un proceso de planeación estratégica se puede proceder desde diferentes puntos de partida, sin embargo, tarde o temprano todos los elementos del modelo de planeación estratégica que se haya decidido usar deberán ser abarcados, ya sea explícita o implícitamente. Steiner señala los siguientes puntos de partida para una planeación estratégica formal:

- ✓ Misión de la empresa

- ✓ Suerte
- ✓ Identificación de oportunidades y peligros, potencialidades y debilidades
- ✓ Objetivos
- ✓ Un problema
- ✓ Momento de intuición
- ✓ Pronóstico y recopilación de información sistemáticos
- ✓ Investigación y desarrollo
- ✓ Estrategia
- ✓ Productos y/o mercados
- ✓ Oportunismo

Una vez definida la estrategia y descrito el proceso de formación de las estrategias se procederá a definir el concepto de planeación estratégica y sus componentes.

3.2. LOS COMPONENTES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Para **Mintzberg y Quinn (1998)**, los elementos de la planeación estratégica son los siguientes:

- ✓ **Misión:** Enunciado que refleja el objetivo fundamental de la empresa.
- ✓ **Valores:** Conjunto de enunciados que reflejan los principios fundamentales bajo los cuales debe operar la empresa.
- ✓ **Estrategia:** Patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y, a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar.
- ✓ **Metas u objetivos:** Establecen qué es lo que se va a lograr y cuándo serán alcanzados los resultados, pero no establecen cómo serán logrados.

- ✓ **Políticas:** Son reglas o guías que expresan los límites dentro de los que debe ocurrir la acción.
- ✓ **Programas:** Especifican la secuencia de las acciones necesarias para alcanzar los principales objetivos.
- ✓ **Decisiones estratégicas:** Son aquéllas que establecen la orientación general de una empresa y su viabilidad máxima a la luz, tanto de los cambios predecibles como de los impredecibles que, en su momento, puedan ocurrir en los ámbitos que son de su interés o competencia.

3.3. IMPORTANCIA

Según un estudio de **McKinsey** publicado en 2009, el 78% de las empresas utiliza sus planes estratégicos para evaluar el progreso de manera mensual o trimestral.

La importancia de un plan estratégico radica en usarlo como una herramienta de medición. Traza el éxito o el fracaso al alcanzar tus metas y objetivos de manera regular, ya sea mensual o trimestralmente. Si tu empresa no está en el camino del éxito, tienes la oportunidad de realizar modificaciones y garantizar un año rentable.

3.4. BENEFICIOS

Para **Steiner (2007)**, algunos beneficios de la planeación estratégicas son:

- Es esencial para cumplir con las responsabilidades de la alta dirección.
- Formula y contesta preguntas importantes para una empresa.
- Introduce un conjunto de fuerzas decisivas en un negocio:
 - a) Simula el futuro

- b) Aplica el enfoque de sistemas
- c) Exige el establecimiento de objetivos
- d) Revela y aclara oportunidades y peligros futuros
- e) Proporciona la estructura para la toma de decisiones en toda la empresa
- f) Sirve de base para otras funciones directivas
- g) Mide el desempeño
- h) Señala asuntos estratégicos
- Brinda beneficios conductuales en diferentes áreas:
 - a) Mejora el canal de comunicación
 - b) Capacitación de los directivos
 - c) Incrementa el sentido de participación

3.5. CARACTERISTICAS

De acuerdo con **Castelán (1985)**, dos son las características de planeación estratégica dado su enfoque a largo plazo:

- **La incertidumbre:** Porque la dirección de la empresa normalmente tendrá informaciones imperfectas en cuanto a su medio ambiente, a la competencia, consumidores e inclusive en cuanto a sus potencialidades.
- **La decisión:** No obstante la situación de incertidumbre a la cual el dirigente hace frente, es imperativo para él, con base en la información con que cuenta, asumir el riesgo y decidir.

De acuerdo con **Mintzberg, Ahlstrand et al. (1999)**, las premisas de la escuela de la planificación son:

- Las estrategias deben provenir de un proceso controlado y consciente de planificación formal, separado en etapas claras, cada una de ellas delineada a través de listados y sustentada por técnicas.

- En principio, la responsabilidad por ese proceso general descansa en el directivo superior; en lo que se refiere a su ejecución práctica, los responsables son los encargados de la planificación.

- A partir de este proceso, las estrategias aparecen completamente acabadas, listas para hacerse explícitas de modo que puedan ser aplicadas presentando minuciosa atención a los objetivos, presupuestos, programas y planes operativos de diversos tipos.

Según **Rodríguez (2005)**, la planeación estratégica es planeación a largo plazo, que enfoca a la organización como un todo y sus principales características son:

- Actividad en la que tiene que intervenir la dirección superior
- Trata con cuestiones básicas
- Ofrece un marco para la planeación detallada y para decisiones gerenciales cotidianas
- Se trata de una planeación de largo alcance
- Analiza el medio ambiente interno y externo de la empresa

3.6. LIMITACIONES

Según **Mintzberg, Ahlstrand et al. (1999)**, existen tres falsedades de la planificación estratégica:

- Falacia de la predeterminación: La planificación estratégica no sólo requiere un seguimiento de los pronósticos, sino también estabilidad durante la creación de la estrategia. Las buenas estrategias no se fijan en un programa, concebidas de manera immaculada. Pueden producirse en cualquier momento y en cualquier lugar en una organización con capacidad de adaptación. Si la estrategia significa estabilidad, entonces su creación significa interferencia inesperada.

- Falacia de separación: Si el sistema se ocupa de pensar, entonces el pensamiento debe estar separado de la acción, la estrategia de las operaciones (tácticas), la formulación de la aplicación, los que piensan de los que hacen y los estrategas de los objetos de sus estrategias. Lo anterior es totalmente falso, los directivos que se apartan y los planificadores ensimismados no sólo generan malas estrategias, no generan ninguna en absoluto. La creación efectiva de estrategia conecta la acción con el pensamiento.

- Falacia de formalización: Las investigaciones indican que la creación de estrategias es un proceso tremendamente complejo que comprende los procesos más sofisticados, sutiles y a veces subconscientes del conocimiento humano y social. Éstos recurren a toda clase de fuentes de información, muchas de las cuales no son cuantificables y sólo resultan accesibles para los estrategas que tienen los pies en el suelo. Son procesos que no siguen ningún programa determinado ni ninguna huella establecida.

Inevitablemente, los estrategas efectivos exhiben ciertas cualidades sobresalientes y, aunque actúan en forma premeditada, suelen dejar de lado los planes formales para aparecer como visionarios informales.

3.7. MODELOS

Mintzberg y Quinn (1998), señalan que los pasos principales de un programa de planeación estratégica son:

- **Fijación de objetivos:** Consiste en la elaboración de extensos procedimientos para explicar y siempre que fuera posible, cuantificar los objetivos de la organización.

- **Verificación externa:** Un elemento importante en la revisión de las condiciones externas de la organización es el conjunto de pronósticos que se realizan respecto al futuro.

- **Verificación interna:** Consistente en el estudio de las propias virtudes y flaquezas de la organización.

- **Evaluación de estrategia:** Cómo el proceso de evaluaciones presta a la elaboración y cualificación, abundan las tecnologías, desde los simples y primitivos cálculos de rédito sobre inversión, hasta un torrente de técnicas más modernas como la valoración de la estrategia competitiva, análisis de riesgo, curva de valor y diversos métodos asociados con el cálculo de valor para los accionistas. Tal como queda evidenciado por los nombres, la mayoría están orientados hacia el análisis financiero.

- **Puesta en operación de la estrategia:** La puesta en operación de las estrategias da lugar a todo un conjunto de jerarquías, las cuales se cree que

existen en distintos niveles y con diferentes perspectivas temporales. Los amplios planes estratégicos a largo plazo tienen prioridad, seguidos por los planes a mediano plazo, los cuales a su vez dan lugar a los planes operativos a corto plazo para el año siguiente.

- **Fijar plazos para todo el proceso:** No sólo deben programarse las etapas del proceso, sino también los momentos precisos en que deberán ser llevadas a cabo.

4. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

4.1. DEFINICIÓN

La administración de recursos humanos se refiere a los conceptos y técnicas necesarias para llevar a cabo los aspectos relacionados con la “gente” o recursos humanos de un puesto administrativo, que incluyen: reclutamiento, selección, capacitación, compensación y evaluación.

Rodríguez Valencia. La Administración de Recursos Humanos se define como la planeación, organización, dirección y control de los procesos de dotación, remuneración, capacitación, evaluación del desempeño, negociación del contrato colectivo y guía de los Recursos Humanos idóneos para cada departamento, a fin de satisfacer los intereses de quienes reciben el servicio y satisfacer también, las necesidades del personal.

4.2. IMPORTANCIA

Todas las empresas necesitan el capital humano para funcionar, sea en forma físico o de trabajo intelectual, efectivo y social.

Esta energía humana no puede pertenecer a la empresa, es necesario atraerla. Las personas, como las empresas, son dinámicas y cambiantes. Una tarea importante es captar los talentos humanos y conservarlos dentro de la empresa. Sin embargo, siempre se presentará la necesidad de integrar a nuevas personas por varias razones.

Dessler (2001) Indica algunos de los motivos por los cuales la administración de personal debe ser importante para los gerentes.

- Evita contratar a la persona equivocada para un puesto
- Tener una gran rotación de puestos
- Perder el tiempo en entrevistas inútiles
- Impedir que la compañía para la que trabajan sea multada por emplear prácticas carentes de seguridad
- Evitar que los empleados consideren que sus sueldos son injustos y desiguales, en comparación con los de otras personas en la organización
- Procurar que la falta de capacitación no afecte la eficiencia y se cometan injusticias laborales, entre otras

Por otro lado este mismo autor menciona que “hoy las compañías deben ser mejores, más rápidas y más competitivas tan solo para poder sobrevivir, ya no digamos prosperar; y requieren de empleados comprometidos para poder lograr ese competitividad”, razón por la cual es tan importante tener un buen manejo de los recursos humanos.

4.3. OBJETIVOS

La administración de recursos humanos consiste en planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. Administración de recursos humanos significa conquistar y mantener personas en la organización, trabajen y den el máximo de sí mismas, como una actitud positiva y favorable.

4.4. PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

4.4.1. PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS

Werther, William B. Jr., (2000) Es una técnica para determinar en forma sistemática la provisión y demanda de empleados que tendrá una organización.

Al determinar el número y el tipo de empleados que serían necesarios, el departamento de personal puede planear sus labores de reclutamiento, selección, capacitación y otras más.

Esta permite al departamento de personal suministrar a la organización el personal adecuado en el momento adecuado. Por ello se convierte en una actividad altamente prioritaria.

Propósitos:

- Utilizar todos estos recursos con tanta eficacia como sea posible, donde y cuando se necesiten, al fin de alcanzar las metas de la organización.

- Anticipar periodos de escasez y de sobre oferta de mano de obra.

- Proporcionar mayores oportunidades de empleo a las mujeres, a las minorías y a los discapacitados.

- Organizar los programas de capacitación de empleados.

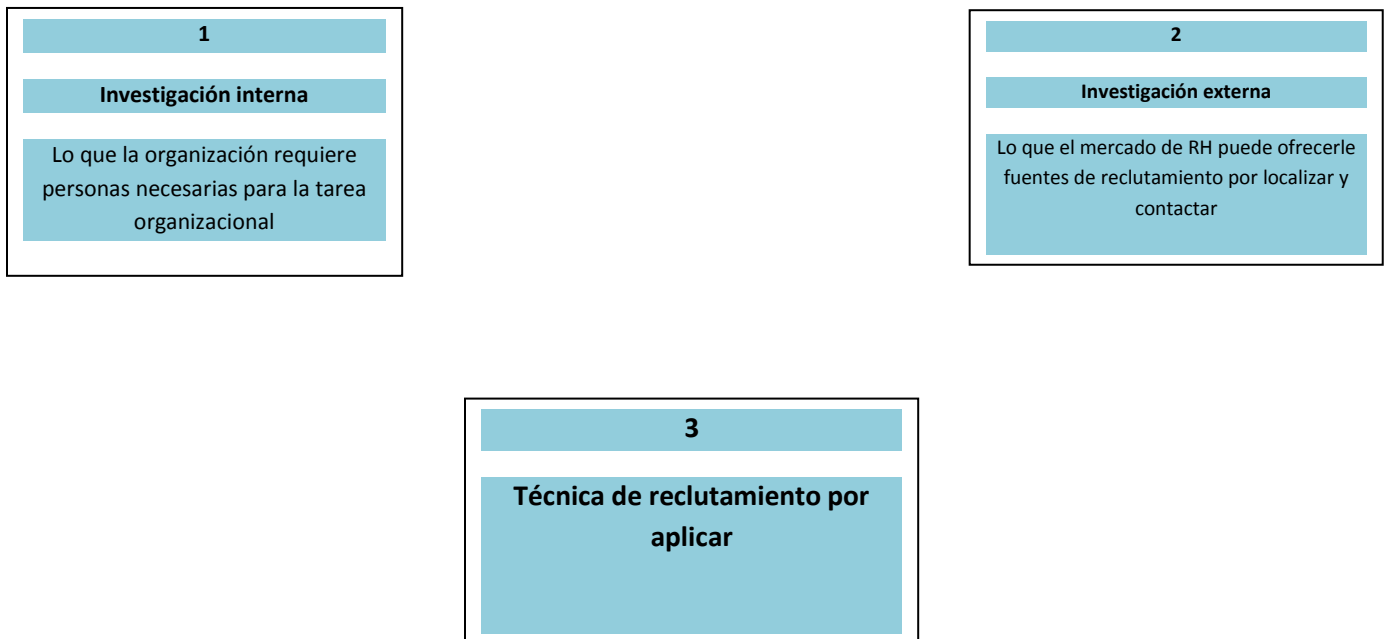
Ventajas:

- Mejorar la utilización de recursos humanos
- Permitir la coincidencia de esfuerzos del departamento de personal con los objetivos globales de la organización
- Economizar en las contrataciones
- Expandir la base de datos del personal, para apoyar otros campos.
- Coadyuvar a la coordinación de varios programas, como la obtención de mejores niveles de productividad mediante la aportación de personal más capacitado.

4.4.2. RECLUTAMIENTO

El reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potenciales calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. En esencia, es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer suficiente cantidad de candidatos para abastecer de modo adecuado el proceso de selección. Además, el reclutamiento también debe suministrar la selección de materia prima básica (candidatos) para el funcionamiento de la organización.

Las tres fases de la planeación de reclutamiento



Reclutamiento interno

El reclutamiento es interno cuando, al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser

ascendidos (movimiento vertical) o traslados (movimiento horizontal) o trasferidos con ascenso (movimiento diagonal). El reclutamiento interno puede implicar:

- Transferencia de personal
- Ascensos de personal
- Trasferencias con ascensos de personal
- Programas de desarrollo de personal
- Planes de “profesionalización” (carreras) de personal

El reclutamiento interno se basa en datos e informaciones relacionados con los otros subsistemas, a saber:

- Resultados obtenidos por el candidato interno en las pruebas de selección a las que se sometió para su ingreso en la organización.
- Resultados de las evaluaciones del desempeño del candidato interno.
- Resultados de los programas de entrenamiento y de perfeccionamiento en que participó el candidato interno.
- Análisis y descripción de cargo que ocupa el candidato interno en la actualidad y del cargo que está considerándose, con el propósito de evaluar la diferencia entre los dos y los demás requisitos necesarios.
- Planes de carreras o planeación de los movimientos de personal para conocer la trayectoria más adecuada del ocupante del cargo considerado.

- Consideraciones de ascenso del candidato interno (está “a punto” de ser ascendido) y de remplazo (si el candidato interno ya tiene listo un sustituto).

Para que el reclutamiento interno sea exitoso, debe existir coordinación interna entre el órgano de RH y los demás órganos de la empresa.

Reclutamiento externo

El reclutamiento externo opera con candidatos que no pertenecen a la organización. Cuando existe una vacante, la organización intenta llenarla con personas de afuera, es decir, con candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento. El reclutamiento externo incide sobre candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones y puede implicar una o más de las siguientes técnicas de reclutamiento:

- Archivos de candidatos que se presentan espontáneamente o en otros procesos de reclutamiento.
- Candidatos presentados por empleados de la empresa.
- Carteles o anuncios en la portería de la empresa.
- Contactos con sindicatos y asociaciones gremiales.
- Contactos con universidades, escuelas, entidades estatales, directorios académicos, centros de integración empresa-escuela, etc.
- Conferencias y charlas en universidades y escuelas.

- Contactos con otras empresas que actúan en un mismo mercado, en términos de cooperación mutua.
- Anuncios en diarios, revistas, etc.
- Agencias de reclutamiento.
- Viajes de reclutamiento en otras localidades.

Las técnicas de reclutamiento ya citadas son los métodos utilizados por la organización para divulgar la existencia de una oportunidad de trabajo, junto con las fuentes de recursos humanos más adecuadas. Se denomina también vehículos de reclutamiento, ya que en lo fundamental son medios de comunicación.

Reclutamiento mixto

Una empresa nunca hace sólo reclutamiento interno ni sólo reclutamiento externo. Ambos deben complementarse siempre ya que, al utilizar reclutamiento interno, se debe encontrar un remplazo para cubrir el cargo que deja el individuo ascendido a la posición vacante. Si es remplazado por otro empleado, este hecho produce otra vacante que debe llenarse. Cuando se utiliza reclutamiento interno, en algún punto de la organización siempre existe una posición que debe llenarse mediante reclutamiento externo, a menos que ésta se suprima. Por otra parte, siempre que se hace reclutamiento externo, debe plantearse algún desafío, oportunidad u horizonte al nuevo empleado para que éste no busque desafíos y oportunidades en otra organización que le parezca mejor.

El reclutamiento puede entenderse como aquel proceso mediante el cual, una organización tratará de detectar empleados potenciales que cumplan los requisitos adecuados para cumplir un determinado trabajo, y atraerlos en número suficiente para que sea posible la posterior selección de algunos de ellos.

Para **Peña Baztán (1990)**: Reclutar consiste en llevar a cabo las acciones oportunas para localizar y contactar con los candidatos que nos interesan, para convencerles de que se sometan a las entrevistas y pruebas correspondientes, con el fin de determinar si son el tipo de colaborador que buscamos.

Tipos de reclutamiento

Respecto, a los tipos de reclutamiento, suele hablarse de tres tipos:

- ✓ **Reclutamiento interno:** es cuando la empresa recluta personal de la propia empresa.
- ✓ **Reclutamiento externo:** se produce cuando la empresa busca al candidato fuera de la empresa.
- ✓ **Reclutamiento mixto:** utiliza formas tanto el reclutamiento interno como del externo.

Estos tipos de reclutamiento, serán definidos con mayor atención en los puntos siguientes, mostrando las principales ventajas e inconvenientes de las diferentes fuentes o técnicas que se utilizan en cada uno de ellos.

Fines del reclutamiento

Entre los fines perseguidos por el reclutamiento, puede establecerse los siguientes:

- Determinar las necesidades presentes y futuras de reclutamiento partiendo de los datos obtenidos por la planificación de RR. HH. Y el análisis de puestos de trabajo.
- Suministrar un número suficiente de personal calificado a un mínimo costo para atender a las necesidades de la organización.
- Aumentar el éxito del proceso de selección.
- Reducir el índice de rotatividad de la organización
- Mejorar la eficiencia de la empresa a corto y largo plazo.
- Evaluar la eficiencia tanto de los procesos como de las herramientas y técnicas utilizadas durante el proceso de reclutamiento.

4.4.3. SELECCION

Un dicho popular afirma que la selección es la elección del individuo adecuado para el cargo adecuado. En un sentido más amplio, escoger a entre los candidatos reclutados los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización.

De esta manera, la selección busca solucionar dos problemas fundamentales:

- a) Adecuación del hombre al cargo

b) Eficiencia del hombre en el cargo

Si todos los individuos fueran iguales y reunieran las mismas condiciones para aprender y trabajar, la selección no sería necesaria, pero hay una enorme gama de diferencias individuales físicas (estatura, peso, sexo, constitución, fuerza, agudeza visual y auditiva, resistencia a la fatiga, etc.) y psicológicas (temperamento, carácter, aptitud, inteligencia, capacidad intelectual, etc.) que llevan a que las personas se comporten y perciban las situaciones de manera diferente, y a que logren mayor o menor éxito en el desempeño de sus funciones en la organización.

Recolección de información acerca del cargo

La recolección de información acerca del cargo que se pretende suplir puede hacerse de cinco maneras:

Descripción y análisis del cargo. Inventario de los aspectos intrínsecos (contenido del cargo) y extrínsecos (requisitos que debe cumplir el aspirante al cargo o factores de especificaciones) del cargo.

Louart (1994), la selección de personal puede definirse como: “aquel proceso que consiste en elegir entre diversos candidatos para un cargo, cuando se ha estimado útil crear, mantener o transformar ese cargo”.

Algunos aspectos que se revisan en esta etapa, y que ayudan a decidir cuál es la persona que se debe de seleccionar son:

- **Solicitud de empleo**

Es un formulario, que tiene la finalidad de conocer o presentar la experiencia del individuo que la llena. En las solicitudes de empleo se deberán establecer los datos personales, antecedentes de trabajo, escolaridad y otros datos personales, para determinar las características, habilidades y rendimiento del aspirante. En esta etapa, se deberán seleccionar cuidadosamente los datos de aprovechamiento de la persona en sus puestos anteriores: rapidez de promoción, experiencia adquirida, frecuencia y razones por las que dejó otros empleos así como su historial de salarios.

- **Currículum Vitae**

El curriculum vitae es una recopilación de todos los datos académicos y experiencia de una persona a lo largo de su vida independientemente del puesto de trabajo al cual se opta en el proceso de selección. Los profesionales dedicados a la contratación esperan que el curriculum vitae sea la expresión clara y concisa de información sobre los datos personales, la formación y la experiencia profesional de quien aspira a ocupar el empleo.

- **Entrevista de Personal**

Es una forma de comunicación interpersonal que tiene por objeto proporcionar o recabar información, modificar actitudes, en virtud de las cuales se toman determinadas decisiones.

La Entrevista de Selección de Personal es aquella plática que permite adquirir datos sobre aspectos laborales de un entrevistado así como de condiciones de trabajo que puede ofrecer un entrevistador como representante de una empresa, y sobre la

base de esta información tomar decisiones atractivas y benéficas para ambas partes.

Se utilizarán para eliminar a solicitantes ineptos o sin interés que han pasado la fase preliminar de selección. Esta entrevista, será manejada por un especialista con el carácter de exploratoria.

- **Los exámenes de conocimientos (teóricos y prácticos)**

El objetivo primordial de estas pruebas se enfoca a descubrir las capacidades intelectuales, conocimientos profesionales o específicos en un área, así como la experiencia y práctica en la aplicación de los mismos. La calificación de este tipo de pruebas requerirá de aplicar el criterio, que estará a cargo del seleccionador exclusivamente, ya que es él, quien ha platicado y determinado, conjuntamente con el encargado del área que solicita cubrir una vacante, sobre la necesidad de poseer conocimientos específicos para quien solicite el puesto.

- **Test psicométrico**

El test psicométrico es un procedimiento estandarizado compuesto por apartados seleccionados y organizados, concebidos para provocar en el individuo ciertas reacciones registrables de toda naturaleza en cuanto a su complejidad, duración, forma, expresión y significado.

- **Examen médico**

Es conveniente que en el proceso de selección incluya un examen médico del solicitante. Existen razones para llevar a la empresa a verificar la salud de su futuro personal: desde el deseo de evitar el ingreso de un individuo que padece una

enfermedad contagiosa, hasta la prevención de accidentes, pasando por el caso de personas que se ausentarán con frecuencia debido a sus constantes quebrantos de salud.

Este examen se practicará después de que el candidato haya sido seleccionado, también ayudará a determinar si tiene la capacidad física para desempeñar el puesto.

- **Investigación de antecedentes laborales**

En esta investigación resulta útil indagar el desempeño del sujeto en su empleo anterior, sueldo, relaciones interpersonales, motivación, puntualidad, cumplimiento, aportes o iniciativa, conflictos, motivo de salida y periodo laboral. De esta forma se cuenta con elementos para realizar inferencias en torno de su capacidad, compromiso, actitud, interés, eficacia y empeño que demostrará el candidato hacia el trabajo.

Es recomendable que la investigación de referencias laborales, preferentemente por motivos de tiempo y costo, deba realizarse por medio de la vía telefónica.

- **La decisión final de selección**

La toma de decisión, para incorporar al candidato idóneo, se basa en elegir al que mejor calificó en las dimensiones de características personales, intereses, conocimientos y experiencia. La decisión final no le corresponde al seleccionador, ésta deberá tomarla quien fungirá como futuro jefe. El seleccionador sólo propone y presenta al mejor o mejores de los candidatos reclutados, y asesora, con base en las pruebas realizadas.

4.4.4. CONTRATACIÓN

Es formalizar con apego a la ley, la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos, tanto del trabajador como de la empresa. Cuando ya se aceptaron las partes en necesario integrar su expediente de trabajo.

La contratación se llevará a cabo entre la organización y el trabajador, la duración del contrato será por tiempo indeterminado o determinado dependiendo como es que lleguen al acuerdo o ya tenga la empresa o institución establecido, este deberá ser firmado por el director general, el responsable directo y el trabajador, cuando se tenga ya este contrato se generará afiliación al IMSS.

Artículo 153-A. Los patrones tienen la obligación de proporcionar a todos los trabajadores, y éstos a recibir, la capacitación o el adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida, su competencia laboral y su productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o la mayoría de sus trabajadores.

Artículo 153-B. La capacitación tendrá por objeto preparar a los trabajadores de nueva contratación y a los demás interesados en ocupar las vacantes o puestos de nueva creación. Podrá formar parte de los programas de capacitación el apoyo que el patrón preste a los trabajadores para iniciar, continuar o completar ciclos escolares de los niveles básicos, medio o superior.

Tipos de contratos

Modalidades

Tipos de contratos laborales		
Contratos formativos	Contratos para la formación y el aprendizaje	Contratos a tiempo parcial
	Contrato en practicas	
Contratos de duración determinada	<ul style="list-style-type: none">• Contrato por obra o servicio• Contrato eventual• Contrato de interinidad	
Contratos de duración indefinida	<ul style="list-style-type: none">• Contrato ordinario• Contrato de apoyo a los emprendedores• Contrato fijo discontinuo	
Otros contratos	<ul style="list-style-type: none">• Trabajo a domicilio	

Los contratos formativos

La gestión de la documentación que genere el proceso de contratación es una parte fundamental de los contenidos del módulo profesional de Gestión de recursos humanos, e incluye las formalidades y la documentación de dicho proceso, así como el conocimiento de los documentos relativos a las modalidades contractuales ordinarias y sus características.

Una de esas categorías es el contrato formativo, que comprende a su vez dos modalidades de contratación muy distintas: el contrato en prácticas y el contrato para la formación y el aprendizaje. Estas modalidades permiten al trabajador acceder a un puesto de trabajo y además adquirir formación en una determinada profesión u oficio.

El contrato en prácticas

Contrato en practicas	
Finalidad	Tiene por finalidad proporcionar la práctica profesional adecuada a los estudios cursados por los trabajadores. El puesto de trabajo deberá permitir poner en práctica los conocimientos adquiridos por el trabajador a lo largo de su formación reglada.
Requisitos	<p>Estar en posesión de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El título universitario • Título de Formación Profesional de grado medio o superior • Un certificado de profesionalidad de acuerdo con la Ley Orgánica de las Cualificaciones y de la Formación Profesional. • No puede haber transcurrido más de 5 años desde la obtención del título o 7 años en caso de que la contratación se realice con un trabajador con discapacidad, salvo que el

	<p>trabajador tenga menos de 30 años, en cuyo caso no habrá límite alguno.</p>
Duración	<p>Máxima de 2 años y mínima de 6 meses. Po convenio colectivo se puede determinar otra duración para este tipo de contratos, pero respetando estos límites.</p> <p>Estos contratos, como veremos más adelante, permiten hasta dos prórrogas en caso de que se concierten por tiempo inferior al máximo legal permitido.</p>
Periodo de prueba	<p>Posee periodos de prueba especiales, que dependerán de la titulación del trabajador. Salvo que el convenio colectivo aplicable disponga otra cosa, será como máximo de:</p> <p>Un mes para titulados de grado medio o certificados de profesionalidad de nivel 1 o 2.</p> <p>Dos meses para titulados superiores (incluidos universitarios) o certificados de profesionalidad nivel 3.</p>
Salario	<p>Vendrá determinado en los convenios, pero nunca podrá ser inferior al 60% o al 75% durante el primer o segundo año de vigencia, respectivamente, del salario fijado en convenio para un trabajador que desempeñe el mismo o equivalente puesto de</p>

	trabajo. Tampoco puede ser inferior al salario mínimo interprofesional vigente.
--	---

4.4.5. INDUCCIÓN

Una vez finalizado el proceso de reclutamiento y selección de personal, cuando el candidato está listo para comenzar a desempeñarse en sus funciones, inicia otra etapa que conlleva igual importancia. Se trata de la inducción de personal, también conocida como la integración de los recursos humanos. El objetivo de este proceso es preparar al nuevo miembro del equipo, y acompañarlo en su camino de ingreso.

Cuadro comparativo de dos procesos de inducción

Rodríguez (2000)	Sherman, Bohlander, Snell (2001)
I. Inducción al departamento de personal. <ul style="list-style-type: none"> ➤ Conferencias ➤ Películas ➤ Proyecciones ➤ Videos ➤ Visitas a la empresa II. Introducción al puesto. <ul style="list-style-type: none"> ➤ Presentación del nuevo empleado en su área de trabajo ➤ Descripción del puesto a desempeñar ➤ Mostrar sitios generales III. Incorporación adecuada.	I. Presentación a los empleados. II. Descripción de la capacitación. III. Expectativas de asistencia, comportamiento y apariencia. IV. Condiciones de empleo, como horarios, periodos de pago. V. Explicación de obligaciones, normas y criterios de evaluación del puesto. VI. Reglas de seguridad. VII. Niveles jerárquicos. VIII. Explicación de los objetivos y estrategias de la organización.

<ul style="list-style-type: none"> ➤ Influir su actividad ➤ Motivar su rendimiento ➤ Adaptación positiva ➤ Lograr estabilidad 	
---	--

Fuente: Corral, C.R. et al. (2011), pp. 4y 5.

4.4.6. CAPACITACIÓN

La capacitación constituye una de las mejores inversiones en recursos humanos y una de las principales fuentes de satisfacción para los miembros de toda organización.

Beneficios de la Capacitación

- Provoca mejores resultados económicos aumentando el valor de las empresas
- Auxilia en el conocimiento de tareas, procesos y funciones en todos los niveles
- Mejora el clima organizacional y aumenta la satisfacción de las personas
- Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización
- Fomenta la autenticidad, la apertura y la confianza
- Mejora la relación jefe-subordinados
- Proporciona información respecto a necesidades futuras a todo nivel
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas
- Incrementa la productividad y la calidad del trabajo
- Ayuda a mantener bajos los costos en muchas áreas
- Se promueve la comunicación a toda la organización
- Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflicto

Por todo lo anterior se concluye que el departamento de Recursos Humanos tiene una gran responsabilidad e importancia en aplicar adecuadamente el proceso desde el reclutamiento hasta la inducción y capacitación del personal, con la finalidad de que la empresa tenga los resultados esperados con los conocimientos, habilidades y el talento del nuevo elemento que se incorpora al equipo de trabajo. Todo este proceso involucra el esfuerzo, la disposición, los conocimientos, el tiempo de un grupo de expertos quienes aplican todo esta secuencia, así como todos los candidatos que en su momento participaron en cada una de estas etapas. Cabe mencionar que todo ser humano en algún momento de su vida laboral debe de pasar por este proceso, para el cual se debe estar preparado.

4.4.7. SEGURIDAD E HIGIENE

La seguridad y la higiene en el trabajo son actividades ligadas que repercuten de manera directa en la continuidad de la producción y la moral de los empleados. La seguridad en el trabajo es el conjunto de medidas técnicas, educativas, médicas y psicológicas empleadas para prevenir accidentes y eliminar las condiciones inseguras del ambiente, y para instruir o convencer a las personas acerca de la necesidad de implantar prácticas preventivas. Su empleo es indispensable para el desarrollo satisfactorio del trabajo.

El programa debe ser establecido partiendo del principio de que la prevención de accidentes se alcanza mediante la aplicación de medidas de seguridad adecuadas, y de que sólo se pueden ser bien aplicadas mediante un trabajo en equipo.

4.4.8. RELACION LABORAL

El subsistema de mantenimiento de recursos humanos cobija también las relaciones de la propia organización con las entidades que representan a sus empleados: los

sindicatos. Estas relaciones se denominan relaciones laborales porque tienen que ver con el trabajo del personal y son negociadas y acordadas con los sindicatos.

En otros términos, las relaciones laborales se basan en la política de la organización frente a los sindicatos, tomados como representantes de los anhelos, aspiraciones y necesidades por lo menos en teoría- de los empleados. Las relaciones laborales constituyen la política de relación de la organización como sus propios miembros.

4.4.9. ADMINISTRACIÓN DE SALARIOS

En una organización, cada cargo tiene su valor individual. Sólo se puede reenumerar con justicia y equidad al ocupante de un cargo, si se conoce el valor de ese cargo con relación a los demás cargos de la organización y a la situación del mercado.

En consecuencia, la administración de salarios puede definirse como el conjunto de normas y procedimientos tendientes a establecer o mantener estructuras de salarios equitativas y justas en la organización. Estas estructuras de salario deberán ser equitativas y justas con la relación a:

- Los salarios, respecto de los demás cargos de la propia organización; así se busca el equilibrio interno de los salarios.
- Los salarios, respecto de los mismos cargos de otras empresas que actúan en el mercado de trabajo; así se busca el equilibrio externo de los salarios.

5. EMPRESA / ORGANISMO / INSTITUCIÓN

5.1. DEFINICIÓN DE EMPRESA

La empresa es el ente donde se crea riqueza. Permite que se pongan en operación recursos organizacionales (humanos, materiales, financieros, técnicos) para transformar insumos en bienes o servicios terminados, como base en los objetivos para la dirección general, interviene en diferentes grados y los motivos económicos, sociales y de servicio.

Se considera a las empresas de todo tipo (industrial, comercial, de servicios) y tamaño (micro, pequeña, mediana) como factores fundamentales para que el desarrollo económico y social de una nación. Por consiguiente, no cabe duda de que la sociedad que, de acuerdo con DEMAC, son los siguientes:

- a)** Responder a las demandas concretas de los consumidores
- b)** Crear nuevos productos (bienes o servicios)
- c)** Generar empleos
- d)** Contribuir a crecimiento económico
- e)** Reforzar la productividad

5.2. CARACTERÍSTICAS

Para llegar a clasificar a las empresas es conveniente tener en cuenta diversas características; con éstas obtendremos distintos criterios de clasificación, los cuales expondremos a continuación:

- a)** Según el tamaño de la empresa

- b) Según la actividad económica
- c) Según la constitución patrimonial
- d) Según el país al que pertenecen
- e) Según su ámbito de actuación

Ejecutivos de Finanzas [México]			
Pequeña	Menos de	25	Empleados
Mediana	Entre	50 y 250	Empleados
Grande	Más de	250	Empleados
J. Rodríguez Valencia (México)			
Artesanal	De	1 a 5	Personas
Microempresa	De	5 y 50	Personas
Pequeñas	De	50 y 100	Personas
Mediana	De	100 a 250	Personas
Grande	De	250 a 1000	Personas
Muy grande	De	1000	Personas
Programa para la Modernización y Desarrollo de la Industria Pequeña y Mediana, SECOFI [México]			
Microindustria	De	1 a 5	Personas
Pequeña industria	De	16 a 100	Personas
Mediana industria	de	101 a 250	Personas
Instituto Nacional de Estadísticas y Estudios Económicos [INSSE] Francia			
Artesanal	De	1 a 10	Trabajadores
Muy pequeña	Entre	10 y 50	Trabajadores
Pequeña	De	50 a 250	trabajadores
Mediana	De	250 a 1000	Trabajadores
Grande	De	1000 a 5000	Trabajadores

Muy grande	Más de	5000	Trabajadores
La Small Business Administrations [EUA]			
Pequeña	Hasta	250	Empleados
Mediana	De	250 a 5000	Empleados
Grande	Más de	5000	Empleados
La Comisión Económica para América Latina [CEPAL]			
Pequeña	Entre	5 y 4nueve	Empleados
Mediana	De	50 a 250	Empleados
Grande	Más de	250	Empleados

Tabla 4 clasificación de las empresas para determinar su tamaño con base en el factor humano.

5.3. TIPOS DE EMPRESA

De acuerdo al propietario del capital se pueden identificar tres empresas diferentes:

Pública: en esta clase de empresa su capital es propiedad del Estado, siendo este el que financia las actividades llevadas adelante por la entidad. Cuando se habla de Estado, se hace referencia tanto al municipal como al provincial o nacional.

Privada: a diferencia del caso anterior, y como indica su nombre, en las empresas como estas el capital es propiedad de privados.

Mixtas: en este caso, los capitales están en poder de particulares y del Estado, ya sea nacional, municipal o provincial. El porcentaje en el que participan ambas partes varía de acuerdo al caso y a los objetivos de la empresa.

El tamaño de la empresa también puede ser un atributo para clasificarlas:

Microempresas: en estas empresas, suele ocurrir que los equipos y las maquinarias utilizadas para la fabricación de bienes sean pocos, mientras que los sistemas de producción, artesanales. Además de esto, suelen ser entidades que están en manos de una sola persona, quien es a la vez la que se encarga de tareas como la administración, las finanzas, las ventas y la producción.

Pequeñas: el número de individuos que conforman estas instituciones suele ser reducido. Además de esto, son organizaciones que no tienen una posición dominante dentro del mercado en el que se desenvuelven. Sumado a esto, si bien son creadas para obtener rentabilidad, sus ganancias suelen tener un tope anual.

Medianas: aquí el número de personas suele ser bastante más elevado, superando al menos los cientos. Generalmente, las funciones y procedimientos que las integran están automatizados y existen áreas y secciones destinadas a hacer tareas específicas. Las empresas medianas suelen contar con la presencia de grupos sindicales.

Grandes: en estas empresas, el capital humano está conformado por miles de trabajadores, sindicalizados. Además, manejan ventas y ganancias millonarias, al igual que sus capitales y finanzas. Estas entidades cuentan con instalaciones propias y sistemas de operación y administración sumamente avanzados. La ventaja que tienen las grandes empresas es facilidad a la hora de solicitar préstamos o créditos a entidades financieras, ya sean internacionales o locales.

De acuerdo al sector en el que se insertan, hay tres tipos de empresas diferentes:

Sector terciario: las empresas que se desenvuelven en este sector, también llamado de servicios, suelen dedicarse a actividades que requieren trabajos físicos o intelectuales. Aquí se suelen ubicar las entidades orientadas al transporte, la educación, la salud, el turismo, los seguros, la administración, entre muchas otras.

Sector secundario: también conocido como sector industrial, apunta a aquellas instituciones que se dedican a procedimientos por medios de los cuales se transforma la materia prima. Se ubican en este caso aquellas empresas que se especializan en actividades como la construcción, la textil o la maderera.

Sector primario: estas empresas, también llamadas extractivas, se dedican a trabajar sobre aquellos productos que obtienen directamente de la naturaleza. Aquí se incluyen las empresas dedicadas a la extracción de minerales, petróleo, agua; así como también aquellas que se dedican a la pesca o a la caza, entre otras actividades.

CAPITULO III

CASO PRÁCTICO

6. AUDITORIA SUPERIOR DEL ESTADO DE MICHOACAN

6.1. Antecedentes históricos de la Auditoría Superior de Michoacán

Hacia el año de 1823, nuestra entidad era una de las veinticinco provincias en que se encontraba dividido el territorio de nuestro país. El 31 de enero de 1824 se expidió el Acta Constitutiva de la Federación, en la cual aparece Michoacán como uno de los 17 estados, aunque algunos historiadores señalan que eran 19 entidades federativas.

En observancia de la ley del 8 de enero de 1824, que disponía el establecimiento de las legislaturas particulares, Antonio de Castro, jefe superior político de la provincia, convocó a la integración del Congreso Constituyente del Estado, el cual

quedó instalado el 6 de abril del propio año de 1824 y fue presidido por Don José María Rayón. Dos días después, el día 8, se designó como gobernador interino a Francisco Manuel Sánchez de Tagle, quien renunció y quedó en su lugar quien fungía como vicegobernador, precisamente Antonio de Castro.

En acatamiento con lo dispuesto por el Acta Constitutiva en materia de división territorial (estados, departamentos y territorios) el primer Congreso Constituyente, mediante decreto del 15 de marzo de 1825, determinó que el Estado, conformado por 63 municipalidades, quedaba dividido en 4 departamentos con sus respectivos partidos:

Del Norte

- Valladolid
- Tiripetío
- Charo
- Cuitzeo
- Huaniqueo
- Pátzcuaro

Del Poniente

- Zamora
- Tlazazalca
- Jiquilpan
- Puruándiro
- La Piedad

Del Sur

- Uruapan
- Taretan

- Antiguo Paracho
- Ario
- Apatzingán
- Coahuayana

Del Oriente

- Zitácuaro
- Tlalpujahuá
- Zinapécuaro
- Huetamo

En cada uno se nombró un jefe político; las sedes fueron Valladolid, Zamora, Ario y Zitácuaro.

El 2 de diciembre de 1824 se publicó mediante el Decreto No. 27 la Ley de Clasificación de Rentas, considerado el primer antecedente en la glosa de las cuentas de fondos públicos del Estado. Meses después, el 19 de julio de 1825, se promulgó la primera Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Michoacán, la cual en sus artículos 191 y 192, se refería al examen y glosa de todas las cuentas de los caudales públicos del Estado.

Por considerarlo de interés, a continuación se transcriben los artículos mencionados:

- **“191.** La contaduría general para el examen y glosa de todas las cuentas de los caudales públicos del Estado, será al cargo del consejo de gobierno, al que se presentarán con este objeto, y concluido su examen las pasará al gobierno, quien con su informe las remitirá al Congreso para su aprobación”.

- **“192.** Será a cargo del mismo consejo glosar las cuentas de los propios y arbitrios que deben formarse por los ayuntamientos, y las de cualesquiera otros fondos públicos, con arreglo a lo que dispusieren las leyes.”

La Constitución Política del Estado del año 1858 tiene un apartado: “DE LA CONTADURÍA GENERAL DEL ESTADO”, con dos artículos, mismos que se transcriben:

“Artículo 119. En el mismo lugar de la residencia de los poderes del Estado, habrá una Contaduría General que dependerá inmediatamente del Congreso, compuesta de los empleados que designe la ley, en la que se glosarán las cuentas de los gastos que se hicieren en todos los ramos de la administración pública”.

“Artículo 120. Toda cuenta relativa a los fondos públicos del Estado, sea cual fuere su procedencia y la oficina o individuo a cuyo cargo esté su manejo, se concluirá, glosará y aprobará anualmente sin que jamás se permita quede pendiente de un año para otro crédito alguno activo del Estado. La falta de cumplimiento de la anterior prescripción será objeto de responsabilidad”.

La Constitución Política del Estado de 1918 en la sección II, expresa: “DE LA CONTADURÍA GENERAL DE GLOSA” que comprende cuatro artículos, mismos que a la letra dicen:

“Artículo 133. En la Capital del Estado habrá una Contaduría General de Glosa que dependerá del Congreso, atendida por los empleados que designe la ley. Esta oficina glosará, sin excepción, las cuentas de los caudales públicos”.

“Artículo 134. Toda cuenta de fondos públicos quedará glosada, a más tardar, un año después de su presentación”.

La falta de cumplimiento de este precepto, será causa de responsabilidad de los empleados de la Contaduría y de la Comisión Inspectoral que nombre el Congreso”.

“**Artículo 135.** La Contaduría General expedirá en la que la ley prevenga, el finiquito de las cuentas que glose, y cada tres meses al Congreso, por el conducto que señale la informe de las operaciones que haya practicado”.

“**Artículo 136.** Los empleados que manejen fondos otorgarán fianza en la forma que la ley señale”.

6.2. ¿Quiénes somos?

La Auditoría Superior de Michoacán es el órgano técnico de fiscalización del Congreso del Estado que se encarga de revisar que las entidades públicas gasten el dinero como marca la ley, y cumplan los objetivos y metas de sus programas. Es decir, que el presupuesto se utilice para el beneficio de la sociedad.

6.3. Cultura Organizacional

La Cultura Organizacional que se practica en la Auditoría Superior de Michoacán busca facilitar la integración y el desarrollo profesional de los servidores públicos de nuestra institución, al tiempo que sienta las bases para su identidad como los actores de un órgano fiscalizador centrado en el Ciudadano, en el cual la planeación estratégica, la gestión y en general la entrega de consultas, trámites, gestiones, servicios de calidad tanto al interior como al exterior de la ASM, estén sustentados en valores compartidos, un liderazgo fortalecido e imparcial, Equidad de Género y el uso de mecanismos de Participación Ciudadana.

6.4. Misión

Fiscalizar la aplicación de los recursos públicos, de manera transparente, legal, objetiva e imparcial, fomentando así, la cultura de la rendición de cuentas de los entes fiscalizables.

6.5. Visión

Fortalecer y mantener a la Auditoría Superior de Michoacán como uno de las entidades de fiscalización más eficaces e imparciales a nivel nacional, así como, brindar confianza en los resultados de su actuar, generando certidumbre y credibilidad en la sociedad.

6.6. Política de Calidad

La Auditoría Superior de Michoacán tiene el compromiso de dar cumplimiento a los trabajos de fiscalización, bajo los principios de eficiencia, eficacia, transparencia e imparcialidad reforzándolos a través de una mejora continua al Sistema de la Gestión de la Calidad.

6.7. Objetivos de Calidad

- Elaborar y dar cumplimiento al Programa Operativo Anual de la ASM.
- Brindar y asegurar una eficiente fiscalización.
- Mejorar la competencia del personal de la ASM.
- Mantener la mejora continua de nuestro Sistema de Gestión de la Calidad.
- Entregar informes sobre fiscalización anual.

- Mantener la actualización del Marco Normativo Institucional acorde a las necesidades.

6.8. Principios

Los servidores públicos de la Auditoría Superior de Michoacán, deberán aplicar y cumplir los siguientes Principios para el buen desempeño de sus actividades profesionales:

Integridad.- Establecer confianza y credibilidad ante la sociedad mediante el desempeño de su trabajo, con honestidad, honradez, diligencia y responsabilidad, ajustándose a la normatividad aplicable, realizando únicamente lo que las leyes en materia ordenan, con estricta confidencialidad y conduciéndose siempre con respeto, contribuyendo así con los objetivos legítimos y éticos de la Institución.

Objetividad.- Asumir el más alto nivel de compromiso profesional, actuando en todo momento de forma imparcial y sin prejuicios, haciendo una evaluación equilibrada de todas las circunstancias relevantes y formando sus juicios sin dejarse influir indebidamente por sus propios intereses o por otras personas, basándose por la plena legalidad.

Confidencialidad.- No divulgar información de los entes fiscalizados, sin la debida autorización, a menos que, exista una obligación legal o profesional para hacerlo, absteniéndose de utilizar la información para lucro personal o de alguna manera que fuera contraria a las leyes vigentes, o en detrimento de los objetivos legítimos y éticos de la Institución.

Competencia.- Aplicación del conocimiento, aptitudes y experiencia necesarios en el desempeño del servicio, participando en las funciones que pertenezcan a su área de adscripción y en aquellos servicios para los que se tengan los suficientes

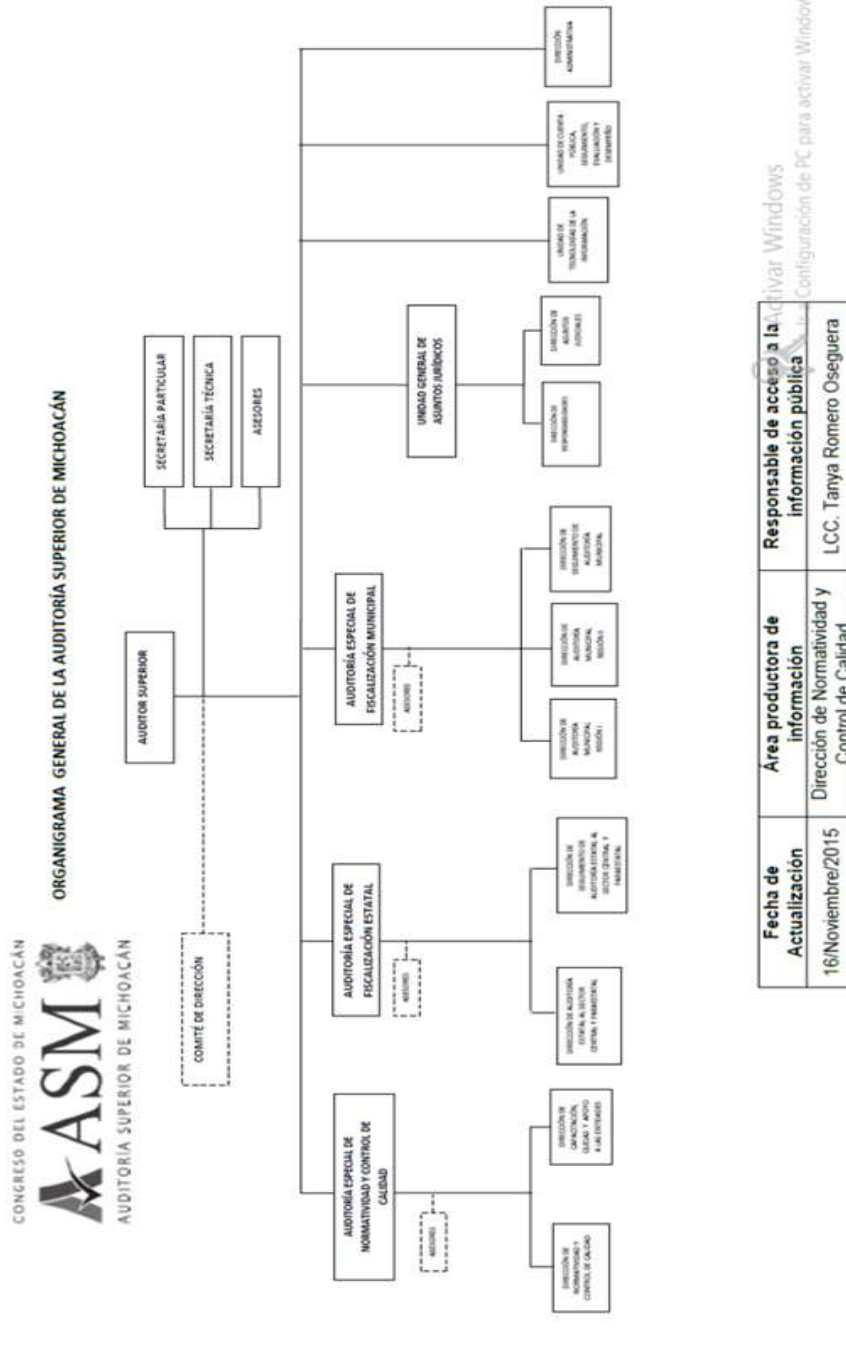
conocimientos, aptitudes, experiencia y autorización, comprometiéndose a la mejora continua de habilidades, efectividad y calidad de los servicios, mediante la capacitación y actualización para el desarrollo y perfeccionamiento de la profesionalización, con la intención de que las observaciones, recomendaciones y resoluciones que emitan los servidores públicos de la Auditoría Superior de Michoacán, tengan plena validez, por lo que tendrán concordancia con los actos, hecho u omisiones resultantes de las revisiones realizadas, así como apegadas a la normatividad aplicable.

Probidad.- Actuar con rectitud, honradez y honestidad, procurando satisfacer el interés general y desechando todo provecho o ventaja personal, evitando aceptar lo que pueda perjudicar su juicio profesional, abstenerse de participar en actividades o relaciones que puedan perjudicar su evaluación imparcial. Esta participación incluye aquellas actividades o relaciones que puedan estar en conflicto con los intereses de la Institución. Para ello, los servidores públicos firmarán una declaración bajo protesta de decir verdad de ausencia de conflicto de intereses.

Lealtad y obediencia.- Actuar con compromiso institucional, fidelidad y solidaridad hacia todos los miembros de la Institución, cumpliendo con las órdenes que imparta el inmediato superior jerárquico.

Respeto.-Aceptar y comprender, en todo momento y en cualquier circunstancia, la dignidad, la honra, el criterio político, filosófico, religioso, socioeconómico y cultural de los trabajadores al servicio de la Auditoría Superior de Michoacán, y de las personas con las que se relacione en el desempeño de su empleo, cargo o comisión.

6.9. ORGANIGRAMA



6.10. ATRIBUCIONES

De conformidad a lo dispuesto por el artículo 6 de la Ley de Fiscalización Superior para el Estado de Michoacán de Ocampo.

Artículo 6. La Auditoría Superior, en uso de las facultades y obligaciones que le establezca tanto la Constitución como la demás normatividad aplicable, tendrá las atribuciones siguientes:

- I.** La revisión y fiscalización con criterio uniforme y profesional de la cuenta pública, verificar el cumplimiento de los planes y programas de las entidades que administren recursos públicos, así como requerir la documentación necesaria y pertinente a dichas entidades;
- II.** Coadyuvar con el Congreso del Estado para la aprobación de leyes de ingresos y presupuesto de egresos del Estado;
- III.** Establecer los lineamientos de planeación, en conjunto con la Coordinación de Planeación para el Desarrollo;
- IV.** Intervenir, a través de la figura de un interventor, en los procedimientos de entrega-recepción de las Entidades;
- V.** Coadyuvar con el Congreso y demás entidades, el auxilio en la formulación de auditorías integrales a su desempeño;
- VI.** Determinar, mediante los procedimientos respectivos que contemple su Reglamento y la normatividad secundaria, las responsabilidades derivadas de las irregularidades observadas con motivo de su actuar;

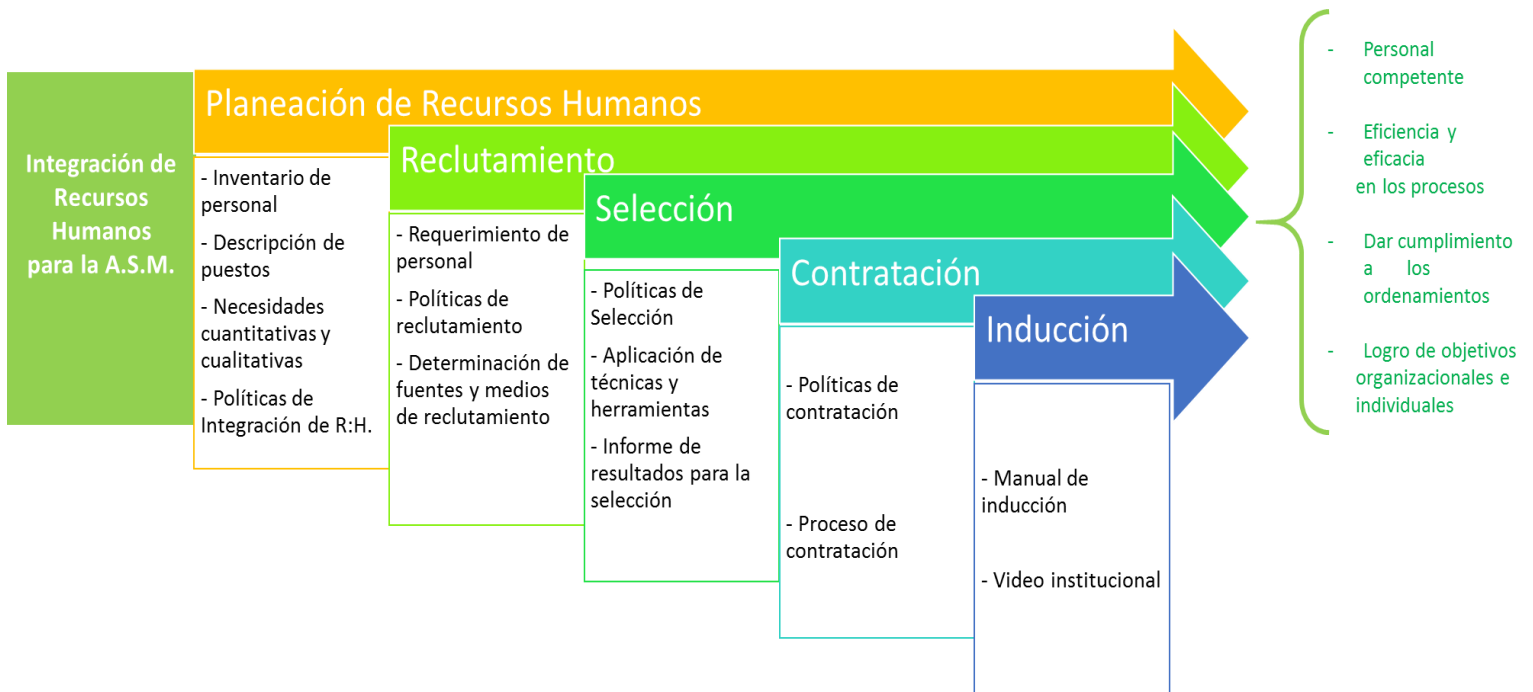
- VII.** Notificar las ejecutorias y solicitar se inicie y dé seguimiento al procedimiento de ejecución que corresponda, que reintegre a la Hacienda Pública de la entidad respectiva, los daños y perjuicios originados por las deficiencias e irregularidades cometidas por servidores públicos que por actos u omisiones incurran en responsabilidad, y las sanciones económicas impuestas a éstos, que serán destinadas al Fondo;
- VIII.** Recibir, registrar, verificar, analizar y vigilar el estado de situación patrimonial de los servidores públicos obligados a presentar las declaraciones correspondientes; (REFORMADA, P.O. 9 DE DICIEMBRE DE 2013)
- IX.** Determinar las formas y los montos, requerir, recibir, registrar y aplicar las fianzas o cauciones a los servidores públicos que manejen recursos públicos;
- X.** Establecer las reglas técnicas de instrucción, procedimientos, métodos y sistemas de contabilidad y de archivo de los libros y documentos justificativos y comprobatorios del ingreso y del gasto público, así como todos aquellos elementos necesarios conforme a la legislación aplicable en la materia;
- XI.** Apoyar al Congreso en la revisión y fiscalización de las cuentas públicas y entregar a través de la Comisión, el Informe de Resultados correspondiente; (REFORMADA, P.O. 9 DE DICIEMBRE DE 2013)
- XII.** Establecer las bases de coordinación entre los órganos internos de control de las Entidades y la Auditoría Superior;

- XIII.** Determinar en su caso los actos u omisiones que pudieran configurar alguna irregularidad o conducta ilícita en el manejo, custodia y aplicación de recursos públicos de las entidades, así como las derivadas del incumplimiento de obligaciones legales, precisando la responsabilidad que resulte imputable al servidor público;
- XIV.** Ordenar y practicar visitas domiciliarias para la revisión, confrontación y compulsión, requiriendo la exhibición de libros, papeles de trabajo, comprobantes y demás documentos indispensables para la realización de sus funciones, en observancia de los artículos 14 y 16 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos;
- XV.** Requerir en su caso a terceros relacionados con las entidades los informes, contratos, documentos contables, de bienes o servicios, para dejar acreditadas o no irregularidades surgidas del ejercicio de sus funciones;
- XVI.** Contratar con el aval de la Comisión, profesionistas externos para el cumplimiento de su actividad;
- XVII.** Conocer y resolver sobre el recurso de revocación que se interponga en contra de sus actos o resoluciones;
- XVIII.** Elaborar su proyecto de ingresos y presupuesto de egresos anual;
- XIX.** Establecer el Fondo;
- XX.** Expedir al personal, identificación con sello y firma de su titular, que acredite plenamente el carácter con que se ostentan;

- XXI.** Expedición de copias simples o certificadas de los documentos obtenidos en el ejercicio de sus facultades, previo el pago de los derechos fiscales correspondientes, destinados al Fondo;
- XXII.** La Auditoría Superior de manera directa o conjuntamente con el Órgano de Control, los órganos internos de control de las entidades, establecerán la normatividad secundaria para la guarda de documentos justificatorios y comprobatorios para efecto de destrucción o bien de los que deberán conservarse por tiempo específico, microfilmarse o procesarse a través de medios electrónicos, ópticos o de cualquier otra tecnología, sujetándose a las disposiciones legales establecidas en la materia. Los reglamentos que se emitan en materia de guarda y protección de información a través de medios electrónicos, ópticos o de cualquier otra tecnología, a propuesta de la Auditoría Superior deberán presentarse a la Comisión para aprobación del Congreso; (REFORMADA, P.O. 9 DE DICIEMBRE DE 2013)
- XXIII.** Determinar qué proveedores de bienes, servicios o contratistas de obras, no deben ser contratados por las entidades cuando incurran en alguno de los supuestos establecidos en el artículo 44 de esta Ley.
- XXIV.** Operar y desarrollar el Servicio Civil de Carrera, para la profesionalización de la fiscalización en los procedimientos de reclutamiento, contratación, capacitación, promoción y evaluación permanente;
- XXV.** Entregar a la Contraloría Interna del Congreso, trimestralmente los informes sobre el gasto de: su presupuesto; y,
- XXVI.** Las demás que expresamente le señale la Constitución, esta Ley y demás normas vigentes en el Estado.

CAPITULO IV

MODELO DE INTEGRACION DE RECURSOS HUMANOS PARA LA AUDITORIA SUPEROR DE MICHOACAN.



Siguiendo este modelo podremos darnos cuenta que tendremos personal competente en cada uno de los cargos que se encuentran dentro de la Institución contando con las habilidades, aptitudes, conocimientos que se requieren para ocuparlo.

Dando cumplimiento a los ordenamientos y a los objetivos organizacionales.

El inventario de personal deberá contar con la información detallada relativa al número de personas que trabajan en la Institución. Ya que es necesario que cuente con información sobre las aptitudes, capacidades y habilidades de cada uno de los empleados, no sólo con respecto al puesto que en la actualidad ocupan, sino también con vistas a ocupaciones posteriores y potenciales diferentes de la actual.

La descripción de puestos es la manera de definir de una forma clara y sencilla las tareas que se van a realizar en un determinado puesto y los factores que son necesarios para llevarlas a cabo con éxito. Tal es su importancia, que debería considerarse como un método fundamental y básico para cualquier organización, sin embargo aún seguimos viendo que es considerado como un procedimiento “no importante”, o al menos “no tan necesario”, como otras herramientas utilizadas.

Como también es importante verificar cuales son las necesidades cuantitativas y cualitativas que se presentan en la Institución ya sean de mano de obra o recursos materiales, para cumplir con los objetivos que se presenten alcanzar y poderle dar un trato justo y digno a los trabajadores de este órgano fiscalizador del Congreso del Estado, al asegurar que es fundamental que cuenten con las condiciones elementales para realizar su trabajo.

CONCLUSIONES

A través de la presente investigación se determinó la importancia de contar con un modelo de integración de recursos humanos que permita dar certeza y sirva como guía en dichos procesos, ya que en la actualidad se han venido presentando varias inconformidades en la ASM.

Es indudable que el mejor éxito de las empresas radica en una buena administración, tanto de sus recursos humanos como físicos, sus medios de control, así como el equilibrio en todos sus elementos, es por esto que se propone hacer este modelo con la finalidad de encaminarlas hacia el mejoramiento con el objeto de obtener mejores resultados.

Toda empresa por pequeña que sea, ya no se concibe sin planes, al planear se están definiendo los objetivos y determinando los medios necesarios para alcanzarlos. Si el futuro pudiera conocerse con certeza, los planes podrían formarse sin error, y por lo tanto no habría necesidad de llevar a cabo una revisión posterior subsecuente.

Sin embargo, ya que esto no es posible, se propone que se realice un buen trabajo al reclutar e integrar personal a la ASM.

BIBLIOGRAFIA

Arena, j. a. (1999). El proceso administrativo. México:Diana.

B.F. Lomonosov y otros: El problema de la comunicación en Psicología pag. 89.

Castelán, B. (1985). Planeación estratégica y control de gestión su interacción. México: ECASA.

Chiavenato, I. (s.f.). Administración de Recursos Humanos. Mc Graw Hill.

Chiavenatto, Adalberto, Proceso Administrativo, LTDA. Tercera Edición, Editora Makron Books Do Brasil.

Corral, C. R. *et al.* (2011), Costa Rica, pp. 4-5.

Daft, R (2004) "Administración". Cengage Learning Editors, México.

David R. Hampton, libro administración tercera edición, editorial McGRAW-HILL, AÑO 1991.

E. Pinchón. Riviere: "El Proceso Grupal de Psicoanálisis a la Psicología Social" pag. 89.

Espinoza, I.f. (2004). Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño. México:Trillas.

Ferrel O.C. y Hirt Geoffrey, del libro: «Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante», McGraw Hill, 2004, Pág. 211.

Franklin Enrique, del libro: «Organización de Empresas», Segunda Edición, de, McGraw Hill, 2004, Pág. 177.

Gary Dessler, Administración de personal, Prentice Hall Hispanoamericana S.A.

<http://transparencia.congresomich.gob.mx/es/noticias/coordinacion-de-comunicacion-social/2017/03/15/demanda-yarabi-avila-condiciones-dignas-para-trabajadores-de-al-asm/>

<http://transparencia.congresomich.gob.mx/es/recursoshumanos/departamentos/auditoria-superior-de-michoacan/>

<http://www.asm.gob.mx/>

http://www.asm.gob.mx/html/Antecedentes/index_.html

<http://www.tipos.co/tipos-de-empresas/#ixzz4tJzE2PUr>

<https://www.contabilidad-actual.com.mx/2013/08/10/reclutamiento-selecci%C3%B3n-contrataci%C3%B3n-inducci%C3%B3n-y-capacitaci%C3%B3n-de-personal/>

Joaquín Rodríguez Valencia, Administración I, Pag. 93, Edit. Thomson.

Joaquín Rodríguez Valencia, Administración Moderna de Personal Fundamentos, Thomson International, 5ta edición, pág. 5.

Joaquín Rodríguez Valencia, Admón. de Pequeñas y Medianas Empresa. Sexta Edición, p. 30.

KAST, F. E. (1979). Administración de las Organizaciones. Editorial Mc GranW-Hill.

Lacalle, G. (2016). Gestión de Recursos Humanos, primera edición, página 56-57, Editorial, S.A.

Mintzberg, H. & Quinn, J. (1998). El proceso estratégico, conceptos y casos. México:Prentice Hall.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B y Lampel, J. (1999). Safari a la estrategia. Argentina: Granica.

Ponce, A. R. (2004). Administración Moderna. México: Limusa S.A de C.V.

Rodríguez, J. (2005). Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa. (5ª ed). México: Thomson.

Sergio Hernández y Rodríguez, Administración: pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia, primera edición, pagina 192-196, edit. Mc Graw Hill.

Steiner, G. (2007). Planeación estratégica lo que todo director debe saber. México. Grupo editorial patria. Trigésima cuarta reimpresión

Steiner, G. (2007). Planeación estratégica lo que todo director debe saber. México. Grupo editorial patria. Trigésima cuarta reimpresión.