



# UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLAS DE HIDALGO

FACULTAD DE CONTADURIA  
Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

DIVISION DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

## “LA ORGANIZACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN EL NIVEL SUPERIOR”

### T E S I S

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:

*MAESTRO EN ADMINISTRACION*

P R E S E N T A:

SANDRA LUZ MAGAÑA GARIBAY

ASESOR:

DR. HORACIO MERCADO VARGAS

Morelia Mich. JULIO 2006



# INDICE

|                                     |     |
|-------------------------------------|-----|
| RESUMEN.....                        | I   |
| ABSTRACT .....                      | II  |
| AGRADECIMIENTOS Y DEDICATORIAS..... | III |
| INTRODUCCION.....                   | IV  |
| JUSTIFICACION.....                  | V   |
| OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION.....  | VI  |
| HIPOTESIS.....                      | VII |

## INDICE TEMATICO:

### CAPITULO I LA ADMINISTRACION DEL AYER Y HOY

|     |                                   |    |
|-----|-----------------------------------|----|
| 1.1 | Antecedentes históricos .....     | 1  |
| 1.2 | Teóricos clásicos .....           | 3  |
| 1.3 | Administración científica .....   | 6  |
| 1.4 | Teoría de la administración ..... | 18 |
| 1.5 | Las primeras teorías .....        | 35 |
| 1.6 | Desafíos del entorno .....        | 67 |

### CAPITULO II LA ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS

|      |                                                         |     |
|------|---------------------------------------------------------|-----|
| 2.1  | Elementos esenciales de los recursos humanos.....       | 85  |
| 2.2  | Propósito de la administración de los recursos h.....   | 87  |
| 2.3  | Objetivos de la administración de los recursos h.....   | 88  |
| 2.4  | Actividades de la administración de los recursos h..... | 89  |
| 2.5  | Organización de un departamento de recursos h.....      | 90  |
| 2.6  | Elementos de departamento de personal.....              | 91  |
| 2.7  | Función de servicio de un departamento de rec. H.....   | 91  |
| 2.8  | Modelo para la administración de recursos humanos.....  | 93  |
| 2.9  | Diagrama de A.R.H., y sus desafíos en el entorno.....   | 96  |
| 2.10 | Administración reactiva y preactiva de recursos h.....  | 96  |
| 2.11 | Aspectos clave de la Administración de recursos h.....  | 97  |
| 2.12 | Concepto de A.R.H.....                                  | 98  |
| 2.13 | Propósitos y objetivos.....                             | 98  |
| 2.14 | Funcionamiento dentro del sistema.....                  | 100 |

|      |                                                                                        |     |
|------|----------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 2.15 | Políticas de los recursos humanos .....                                                | 104 |
| 2.16 | Técnicas de la A.R.H aplicadas directamente sobre las personas.....                    | 106 |
| 2.17 | Técnicas de A.R.H que suministran datos y decisiones de A.R.H basadas en datos.....    | 107 |
| 2.18 | Éxito organizacional. Esquema de la interacción Gerencia- Organizacional sociedad..... | 108 |
| 2.19 | relación entre eficiencia y eficacia.....                                              | 109 |

### **CAPITULO III RECLUTAMIENTO**

|     |                                                                 |     |
|-----|-----------------------------------------------------------------|-----|
| 3.1 | Proceso de reclutamiento.....                                   | 110 |
| 3.2 | Planes de recursos humanos .....                                | 112 |
| 3.3 | Canales de reclutamiento.....                                   | 113 |
| 3.4 | Formas de solicitud.....                                        | 117 |
| 3.5 | Proceso de reclutamiento.....                                   | 120 |
| 3.6 | Alternativas del reclutamiento.....                             | 121 |
| 3.7 | Aspecto legal: reclutamiento y selección (const. Política). 131 |     |
| 3.8 | Análisis y descripción de puestos.....                          | 135 |

### **CAPITULO IV SELECCIÓN DE PERSONAL**

|     |                            |     |
|-----|----------------------------|-----|
| 4.1 | Proceso de selección.....  | 139 |
| 4.2 | Selección de personal..... | 140 |

### **CAPITULO V INDUCCION**

|     |                                                |     |
|-----|------------------------------------------------|-----|
| 5.1 | Objetivos de un programa de inducción.....     | 151 |
| 5.2 | Ubicación del programa de inducción.....       | 152 |
| 5.3 | Contenido del programa de inducción.....       | 152 |
| 5.4 | Técnicas del programa de inducción.....        | 153 |
| 5.5 | Responsabilidad del programa de inducción..... | 154 |
| 5.6 | Entrevista de ajuste.....                      | 155 |

### **CAPITULO VI CAPACITACION Y DESARROLLO**

|     |                                                     |     |
|-----|-----------------------------------------------------|-----|
| 6.1 | Capacitación y desarrollo.....                      | 157 |
| 6.2 | Para Administrar la función de capacitación.....    | 158 |
| 6.3 | Pasos del proceso de capacitación y desarrollo..... | 159 |
| 6.4 | Capacitación y aprendizaje.....                     | 159 |

### **CAPITULO VII EVALUACION DEL DESEMPEÑO DEL ITSA**

|     |                                                     |     |
|-----|-----------------------------------------------------|-----|
| 7.1 | Estándares del desempeño.....                       | 168 |
| 7.2 | Responsabilidad de la evaluación del desempeño..... | 168 |
| 7.3 | Beneficios de la evaluación del desempeño.....      | 169 |

|     |                                                                                                       |     |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 7.4 | La entrevista de la evaluación del desempeño.....                                                     | 169 |
| 7.5 | Métodos para reducir la distorsión.....                                                               | 171 |
| 7.6 | Métodos de evaluación basados en el desempeño a<br>Futuro.....                                        | 172 |
| 7.7 | Encuesta a los alumnos de la carrera de lic, en conta-<br>duría realizada en el mes de mayo 2006..... | 172 |

## **CAPITULO VIII LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL ITSA**

|     |                                                          |     |
|-----|----------------------------------------------------------|-----|
| 8.1 | El itsa.....                                             | 192 |
| 8.2 | La misión.....                                           | 196 |
| 8.3 | La visión.....                                           | 197 |
| 8.4 | Plan de trabajo no. 1. atención al personal docente..... | 200 |
| 8.5 | Plan de trabajo no. 2. atención al los alumnos.....      | 212 |

|                                            |            |
|--------------------------------------------|------------|
| <b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b> | <b>219</b> |
|--------------------------------------------|------------|

|                          |            |
|--------------------------|------------|
| <b>BIBLIOGRAFIA.....</b> | <b>222</b> |
|--------------------------|------------|

|                    |            |
|--------------------|------------|
| <b>ANEXOS.....</b> | <b>224</b> |
|--------------------|------------|

## RESUMEN

Una de las herramientas administrativas que una institución debe implementar para transformarse en una organización competitiva, es la planeación estratégica, ya que por medio de ella, es posible elaborar un plan general de acción que contenga objetivos y metas bien definidos. A través de esta herramienta se podrá contemplar el rumbo hacia el cual debemos dirigirnos de manera grupal o individual, puesto que cuando se conoce el que y el para que, se podrá trabajar con acciones concretas y específicas.

De esta forma por ser una institución donde existen recursos humanos integrados por profesores, alumnos personal directivo y de servicios, se debe considerar la planeación estratégica como una herramienta administrativa indispensable para mejorar el servicio educativo y ser una institución competitiva en su ramo: la educación.

La metodología empleada en el presente trabajo, sobre todo para realizar el diagnóstico, fue a través de la selección de algunos alumnos de cada nivel (2º 4º 6º 8º semestre) para que en forma libre expusieran los problemas que ellos detectara en la institución y a la vez dieran algunas propuestas de solución.

## **ABSTRATC**

One administrative tool that an institution should implant to become a competitive organization, should be the strategic of planning, because by these it's possible to make a general action plan that contains objectives and defined goals. Through these tool we'll be able to see toward what direction we should go as a group or individual, since we know " what is?" and "what for?", we'll be able to work with concrete and specific actions.

I

For being an institution where human resources are integrated by professors, students, directive staff and service, it should be considered the strategic of planning as an indispensable administrative tool to improve the educational service and to be a competitive institution in their field: the education.

The methodology used in the current work, mainly make the diagnose was through some students of each level (2 4 6 8 semester) so that in a free way they choose to exposed the problems that they detected in the institution and at the same time they gave some solution proposals.

## **AGRADECIMIENTOS Y DEDICATORIAS**

### **Agradezco:**

**A DIOS.** Que es quien me dió la oportunidad de ser lo que soy.

**AL DR. HORACIO MERCADO VARGAS,** coordinador de la maestría y director de este trabajo por su apoyo incondicional.

**AL INSTITUTO TECNOLOGICO SUPERIOR DE APATZINGAN** por darnos la oportunidad de crecer en campo laboral.

**AL LIC. VIRGILIO ORTUÑO ORTIZ** por el apoyo que siempre me brindo y por la confianza de ocupar un lugar en su administración de confianza, que cuando hace unos pocos años, le pedí la oportunidad de trabajar, no se le olvidó.

**AL PERSONAL DEL ITSA,** por el apoyo brindado.

### **Dedico:**

De manera especial a mi esposo **HECTOR JESUS NAVARRETE HERNANDEZ** por su paciencia y apoyo para ejercer mi profesión en los diferentes trabajos que he desempeñado, por su amor y cariño que siempre me demostró en las buenas y en las malas.

**A MIS HIJOS:** Héctor, Melissa y Paulina.

**A MIS PADRES:** Que aunque mi padre no este presente físicamente, en donde este, estaría orgulloso por lo que he logrado. A mi mamá por los sacrificios y apoyos que ella siempre me dio, y que por ella soy lo que soy.

**A MIS HERMANOS:** Selene, Mariela, y Mario por su incondicional e inmenso apoyo.

**A MIS FAMILIARIARES DIRECTOS E INDIRECTOS:** a mi tío Rubén, mis tías: Mary, Sandra, Juanita, y a mi abuelita Maria Olimpia; a mis suegros: Jesús y Teresa, a mis cuñadas (os).

A todos ellos mil gracias por todo y les dedico mi tesis para obtener el grado de maestro en Administración.

# INTRODUCCION

Con el Fin de conocer el funcionamiento y optimización de la Administración de Recurso Humanos de las Organizaciones, se hará referencia a la organización del Instituto Tecnológico Superior de Apatzingán contando con la información más relevante de cada área o función de una manera sencilla y actualizada, pero enfocando hacia el departamento de C. Económico-Administrativas.

Hoy en día es un reto para las organizaciones el adaptarse a los cambios constantes del entorno, como son los avances tecnológicos, económicos, políticos, legales, del medio ambiente, ecológicos, competitivos, culturales, etc.

Dada la importancia de estos puntos, ésta investigación tomó en cuenta todos estos factores ya que es pieza angular dentro de la Planeación Estratégica y por lo tanto de la planeación de los Recursos Humanos de la Organización. Se presenta primeramente un panorama histórico de la evolución de la Administración porque nos presenta dentro de cada enfoque administrativo la manera en que se da énfasis a la Administración de Recursos Humanos, y a partir de que período se presta atención a ésta área.

Sabemos de la importancia que ha ido adquiriendo el Departamento de Recursos Humanos en las empresas y que el éxito de éstas depende en gran parte de la calidad de sus empleados, de ahí que el reclutamiento y los procesos de selección sean la base fundamental para lograr los objetivos.

Así mismo el proceso de Inducción (orientación), la importancia de los Análisis y Descripción de puestos, Capacitación y Desarrollo, Evaluación del Desempeño y Valuación de Puestos.

## JUSTIFICACION

Es muy común encontrarse con organizaciones con el hecho que se ocupan en planear a corto, mediano y largo plazo las inversiones, la construcción de fábricas, las campañas publicitarias, etc.; pero con frecuencia se olvida de planear adecuadamente la actualización del potencial humano. En el mundo cambiante de nuestros días, casi nada permanece estático. Puede decirse que lo único constante es el cambio.

La planeación de los recursos humanos debe tener como fundamento datos que permitan tener una proyección de las necesidades futuras de la organización.

Para esto es necesario desde mi punto de vista muy particular el analizar los puestos que se quiere decir; que el análisis de puesto es básico con el que debe iniciarse cualquier intento de tecnificación. A partir de ahí se podrá continuar otro tipo de estudios tendientes a una buena administración de salarios, aplicación de meritos, mejores métodos de reclutamiento, selección y contratación, manuales de organización, base de la planeación de los recursos humanos.

Para poder analizar el elemento humano se analizara el departamento de c. económico administrativas del instituto tecnológico superior de Apatzingán, indicando el comportamiento humano del área, con la plantilla de trabajadores, el organigrama, el numero de alumnos por carrera y primordialmente el de la lic. de contaduría.

Todo esto con la finalidad de planear, analizar, y reclutar a personal capacitado para el área, con el perfil que requiera la carrera y con el personal adecuado manteniendo la matricula de la carrera para que se logre el objetivo fundamental que es el de preparar alumnos capaces de desarrollarse en el campo laboral con los conocimientos que nuestros docentes les proporcionan.

A la falta de un documento que guíe las acciones a corto, mediano y largo plazo de esta institución. Es indispensable tener un plan estratégico de trabajo que nos servirá para la guía del elemento humano.

## **OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION**

- Lograr que todos los puestos sean cubiertos por personal idóneo, de acuerdo a una adecuada plantación de recursos humanos.
- Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.
- Proporcionar a la organización fuerza la laboral eficiente para alcanzar los objetivos organizacionales, y aconsejar adecuadamente a otros departamentos.
- Planear los recursos humanos para asegurar una colocación apropiada y continua.
- Mejorar la calidad de los recursos humanos para lograr una mejor eficacia de éstos, en todos los niveles de la organización.
- Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales de aplicación para lograr una satisfacción plena del personal y de sus objetivos individuales.
- Elaborar un diagnostico institucional con la finalidad de obtener información que permita verificar y determinar la problemática que afecte el desarrollo institucional.

- Proponer proyectos y programas de acción que contribuyan a mejorar el servicio educativo de esta institución a fin de posesionarse como la mejor alternativa educativa de nivel superior.
- Proponer diversos proyectos para conocer la teoría de la calidad tanto en el personal docente, administrativo, y alumnos a fin de mejorar nuestro trabajo en la institución y para que los alumnos, al conocer esta teoría, tengan mejores perspectivas de vida, tanto académicas como laboral.

## **HIPÓTESIS**

- El proporcionar a la organización fuerza laboral eficiente, se podrá alcanzar los objetivos organizacionales deseados.
- La falta de un plan estratégico de trabajo propicia que las acciones de una institución se vayan realizando conforme surjan los problemas y darles solución a estos sin ninguna planeación.
- Al elaborar un planes y proyectos que ayuden a dirigir la institución y a tomar decisiones en forma oportuna y adecuada.
- Al proponer al personal docente y administrativo una formación y capacitación en calidad, podrán realizar su trabajo con más responsabilidad e identidad hacia la institución.

## **CAPITULO I LA ADMINISTRACION DEL AYER Y HOY**

### **1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS**

Los esfuerzos organizados y que supervisan personas que son responsables de la Planeación, organización, dirección y control han existido por miles de años. Las Pirámides de Egipto y la Gran Muralla China son evidencias actuales de que se intentaron proyectos de enorme alcance. En la construcción de una sola pirámide se utilizaron los servicios de más de 100 mil personas por más de 20 años.

Los documentos de la antigua China y Grecia muestran interés por una buena coordinación y dirección de las empresas públicas. Los griegos y los romanos también lograron dirigir adecuadamente una amplia gama de actividades colectivas, como las aventuras militares, las obras públicas y los sistemas tributarios. La Iglesia Católica también representa un ejemplo interesante de la administración. La estructura actual de la Iglesia quedó establecida, en esencia, en el siglo II DC.

Adam Smith empleó para sus ejemplos la industria de la fabricación de alfileres. Mencionó que diez individuos, cada uno realizando actividades especializadas, podrían producir entre todos alrededor de 48,000 alfileres al día. Sin embargo, si cada uno trabajaba en forma separada e interdependiente, esos diez trabajadores podrían fabricar 200.

Concluyó que la división del trabajo (*los puestos detallados en actividades estrechas y detalladas o concretas y repetitivas*) aumenta la productividad al incrementar la habilidad y destreza de cada trabajador, al ahorrar tiempo, que por lo general, se pierde al cambiar actividades, y al crear inventos y maquinaria que ahorran trabajo.

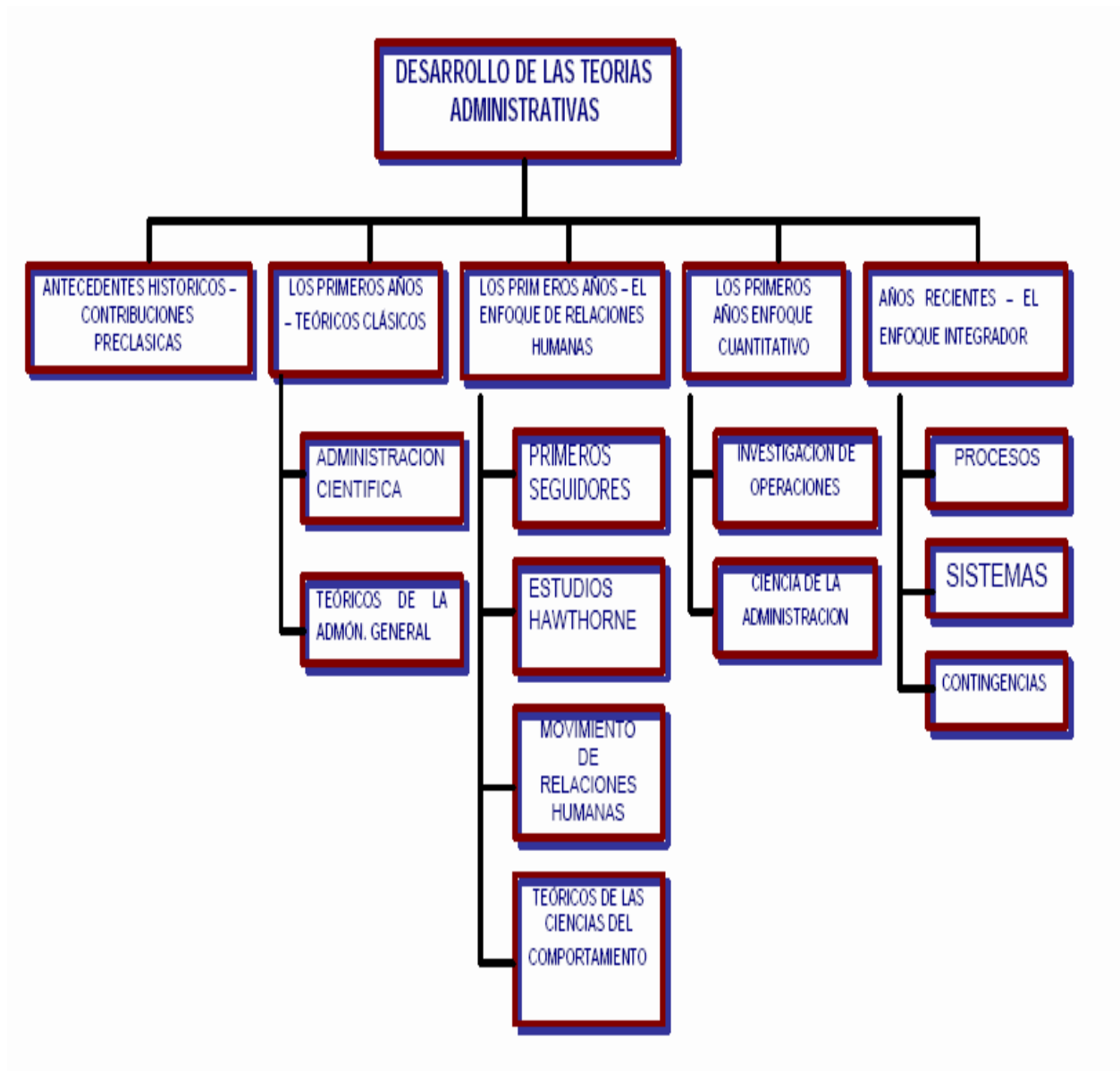
### **1.1.1 La Revolución Industrial.**

*Advenimiento del poder de las máquinas, producción en serie y transformación eficiente.*

Al iniciarse en Inglaterra, en el Siglo XVIII, la energía de las máquinas sustituía con celeridad a la energía humana. Esta a su vez hizo más económico producir bienes en las fábricas. La introducción del poder de la energía de las máquinas, combinada con la división del trabajo, hizo posible tener grandes y eficientes fábricas. Estas fábricas requerían de la introducción del poder de la energía de las máquinas, combinada con la división del trabajo, hizo posible tener grandes y eficientes fábricas.

Estas fábricas requerían de habilidades administrativas. Se necesitaban administradores para proyectar la demanda, para asegurar que en existencia había suficiente materia prima, asignar actividades a la gente, coordinar y dirigir las diversas actividades diarias, asegurar que las máquinas se mantenían en condiciones adecuadas para su funcionamiento y, que se consideraran los estándares del producto, etcétera.

Había llegado la necesidad de una teoría formal para guiar a los administradores en el manejo de los negocios.



## 1.2 TEORICOS CLASICOS

Término empleado para describir a los primeros teóricos de administración (incluye a los partidarios de la administración científica como a los teóricos de la administración general) cuyos escritos establecieron el marco de referencia para muchas de nuestras ideas contemporáneas sobre la administración y organización.

### **1.2.1 Enfoque Clásico de la Administración**

En el despuntar del siglo XX, dos ingenieros desarrollaron los primeros trabajos pioneros respecto a la administración. Uno era americano, Frederick Winslow Taylor, y desarrolló la llamada escuela de administración científica, preocupada por aumentar la eficiencia de la industria a través, inicialmente, de la racionalización del trabajo operario. El otro era europeo, Henri Fayol, y desarrolló la llamada teoría clásica preocupada por aumentar la eficiencia de su empresa a través de su organización y de la aplicación de principios generales de la administración con bases científicas. A pesar de que ellos no se hayan comunicado entre sí y haya partidos de puntos de vista diferentes y aun opuestos, lo cierto es que sus ideas constituyen las bases del llamado enfoque clásico tradicional de la administración, cuyos postulados dominaron aproximadamente las cuatro primeras décadas de este siglo el panorama administrativo de las organizaciones.

Así de un modo general, el enfoque clásico de la administración puede desdoblarse en dos orientaciones bastante diferentes y hasta cierto punto opuesto entre sí, pero que se complementan con relativa coherencia:

a) De un lado, la escuela de la administración científica, desarrollada en los Estados Unidos, a partir de los trabajos de Taylor. Esa escuela era formada principalmente por ingenieros, como Frederick Winslow (1856-1915), Henry Lawrence Gantt (1861-1931), Frank Bunker Gilbreth (1868-1924), Harrington Emerson (1853-1931) y otros Henry Ford (1863-1947), suele ser incluido entre ellos, por haber aplicado sus principios. La preocupación básica era aumentar la productividad de la empresa mediante el aumento de la eficiencia en el nivel operacional, esto es, en el nivel de los operarios. De allí el énfasis en el análisis y en la división del trabajo operario, toda vez que las tareas del cargo y el ocupante

constituyen la unidad fundamental de la organización. En este sentido, el enfoque de la administración científica es un enfoque de abajo hacia arriba (del operario hacia el supervisor y gerente) y de las partes (operarios y sus cargos) para el todo (organización empresarial). Predominaba la atención en el trabajo, en los movimientos necesarios para la ejecución de una tarea, en el tiempo-patrón determinado para su ejecución: ese cuidado analítico y detallado permitía la especialización del operario y la reagrupación de los movimientos, operaciones, tareas, cargos, etc., que constituyen la llamada "organización racional del trabajo" (ORT). Fue además de esto, una corriente de ideas desarrollada por ingenieros, que buscaban elaborar una verdadera ingeniería industrial dentro de una concepción eminentemente pragmática. El énfasis en las tareas es la principal característica de la administración científica.

**b)** De otro lado, la corriente de los anatomistas y fisiologistas de la organización, desarrollada en Francia, con los trabajos pioneros de Fayol. Esa escuela estaba formada principalmente por ejecutivos de las empresas de la época. Entre ellos Henri Farol (1841-1925), James D. Mooney, Lyndall F. Urwick (n.1891), Luther Gulick y otros. Esta es la corriente llamada Teoría Clásica. La preocupación básica era aumentar la eficiencia de la empresa a través de la forma y disposición de los órganos componentes de la organización (departamentos) y de sus interrelaciones estructurales. De allí el énfasis en la anatomía (estructura) y en la fisiología (funcionamiento) de la organización. En este sentido, el enfoque de la corriente anatómica y fisiologista es un enfoque inverso al de la administración científica: de arriba hacia abajo (de la dirección hacia la ejecución) del todo (organización) hacia sus partes componentes (departamentos). Predominaba la atención en la estructura organizacional, con los elementos de la administración, con los principios generales de la administración, con la departamentalización. Ese cuidado con la síntesis y con la visión global permitía una manera mejor de subdividir la empresa bajo la centralización de un jefe principal. Fue una corriente eminentemente teórica y "administrativamente orientada". El énfasis en la estructura es su principal característica.

### **1.2.2 Orígenes del Enfoque Clásico.**

Los orígenes del enfoque clásico de la administración remontan las consecuencias generadas por la revolución industrial. Podrían resumirse en dos hechos genéricos:

1. El crecimiento acelerado y desorganizado de las empresas, que ocasionó una complejidad creciente en su administración exigió un enfoque científico purificado que sustituyese el empirismo y la improvisación hasta entonces dominante. Con la empresa de dimensiones más amplias surgen las condiciones iniciales de planeamiento a largo plazo de la producción, reduciendo la inestabilidad y la improvisación.
2. La necesidad de aumentar la eficiencia y la competencia de las organizaciones en el sentido de obtener el mejor rendimiento posible de sus recursos y hacer frente a la competencia que se incrementaba entre las empresas. Surge el sentido de la división del trabajo entre quienes piensan y quienes ejecutan. Los primeros fijan patrones de producción, describen los cargos, fijan funciones, estudian métodos de administración y normas de trabajo, creando las condiciones económicas y técnicas para el surgimiento del Taylorismo en los Estados Unidos y del Fayolismo en Europa.

El panorama industrial en el inicio de este siglo tenía todas las características y elementos para poder inspirar una ciencia de la administración: una variedad inmensa de empresas, con tamaños altamente diferenciados, problemas de bajo rendimiento de la maquinaria utilizada, desperdicio, insatisfacción generalizada entre los operarios, competencia intensa pero con tendencias poco definidas, elevado volumen de pérdidas cuando las decisiones eran mal tomadas, etc. Inicialmente los autores clásicos pretendieron desarrollar una ciencia de la

administración cuyos principios en sustitución a las leyes científicas, pudiesen ser aplicados para resolver los problemas de la organización.

### **1.3 ADMINISTRACION CIENTIFICA**

Aplicación del método científico para definir en forma “óptima” (la única mejor forma) en qué se puede llevar a cabo un trabajo.

En 1911 se publicaron los “Principios de la Administración Científica” de Frederick

**Winslow Taylor.**

Taylor realizó la mayor parte de su trabajo en las compañías siderúrgicas Midvale y Bethlehem en Pennsylvania. Observó la ineficiencia de los trabajadores al usar gran diversidad de técnicas diferentes para realizar un mismo trabajo.

En esa época no había conceptos claros sobre la responsabilidad de los obreros y la administración. Virtualmente no existían estándares de trabajo efectivos. Los obreros eran ubicados en puestos con poco o ningún interés para integrar sus habilidades y aptitudes con las actividades que se les encargaban. Aún más importante es que los obreros y la administración se consideraban en conflicto permanente unos con otros. Más que cooperar para su beneficio mutuo, se percibía la relación como un juego de suma cero.

David R Hampton, señala en su libro “Administración” 5 pasos de la Administración Científica: 1) Analizar la tarea; 2) Diseñar la mejor manera de realizarla; 3) Seleccionar a los trabajadores; 4) capacitar a los trabajadores y, 5) Pagar incentivos.

Los cuatro puntos de la Administración Científica, según Taylor, y que describe Stephen P. Robbins, son:

1. Desarrolla una ciencia para cada elemento en el trabajo de cada individuo, lo que reemplaza el antiguo método a *grosso modo*.
2. Selecciona científicamente y luego capacita, enseña y desarrolla al trabajador, (antes los obreros escogían sus propios trabajos y se entrenaban a sí mismos lo mejor que les era posible).
3. Coopera gustosamente con los obreros, a fin de asegurarse que todo trabajo sea realizado de acuerdo a los principios de la ciencia que se ha ido desarrollando.
4. Divide el trabajo y la responsabilidad en partes iguales entre la administración y los trabajadores. La administración se hace cargo de todo el trabajo para el cual está mejor preparada que los trabajadores (antes casi todo el trabajo y la mayoría de la responsabilidad recaía en los obreros).

Con lo anterior, los obreros recibirían mejores salarios y la administración obtendría mayores utilidades.

Empleó el dinero como motivación (de 1.15 a 1.85, 60% de incremento). Taylor tubo éxito al obtener el nivel de productividad que juzgaba era posible al poner a la persona idónea en el trabajo, con las herramientas y equipos correctos, al hacer que el trabajador siguiera las instrucciones al nivel de la letra, y motivado mediante el incentivo de un salario diario significativamente mayor. Taylor pudo alcanzar el objetivo de 48 toneladas, 280% mayor a 12.5 toneladas en lingotes de 46 Kg cada uno.

Taylor alcanzó mejoras considerables en productividad de 200% y superior. Él reafirmó el papel de los administradores de planear y controlar, y el de los trabajadores de desempeñarse en la forma como se les instruía.

### **1.3.1 La administración científica**

El enfoque típico de la escuela de la administración científica es el énfasis en las tareas. El nombre administración científica se debe al intento de aplicar los métodos de la ciencia a los problemas de la administración, con el fin de alcanzar elevada eficiencia industrial. Los principales métodos científicos aplicables a los problemas de la administración son la observación y la medición. La escuela de la administración científica fue iniciada en el comienzo de este siglo por el ingeniero mecánico americano Frederick W. Taylor, considerado el fundador de la moderna teoría general de administración.

### **1.3.2 Obra de Taylor**

Frederick Winslow Taylor (1856-1915), fundador de la administración científica, nació en Filadelfia, Estados Unidos. Procedía de una familia de principios rígidos y fue educado dentro de una mentalidad de disciplina, devoción al trabajo y al ahorro. En aquella época estaba de moda el sistema de pago por pieza o por tarea. Esto llevó a Taylor a estudiar el problema de la producción en sus mínimos detalles, pues, gracias a su progreso en la compañía, no quería decepcionar a sus patrones, ni decepcionar a sus compañeros de trabajo, quienes deseaban en el entonces jefe de taller no fuese duro con ellos en el planteamiento del trabajo por pieza. Taylor inició las experiencias que lo harían famoso, donde intentó aplicar sus conclusiones, venciendo una gran resistencia a sus ideas.

### **Los periodos de Taylor**

#### **\* Primer Período de Taylor**

Experiencias y estudios a partir del trabajo del obrero, y más tarde, generalizó sus conclusiones para la administración. Publica varios libros que a continuación se señalan:

- a) En 1895 "A note on belting". "A piece rate system".
- b) En 1903 "Shop Management". Se preocupa por las técnicas de racionalización del trabajo del obrero, a través del estudio de tiempos y movimientos (Motion-Time-Study).

En esta publicación Taylor expresa:

1. Salarios altos y bajos costos unitarios de producción.
2. Aplicar métodos científicos al problema global, con el fin de formular principios y establecer procesos estandarizados.
3. Los empleados deben ser dispuestos científicamente en servicios o puestos de trabajo donde los materiales y las condiciones laborales sean seleccionados con criterios científicos, para que así las normas sean cumplidas.
4. Los empleados deben ser entrenados científicamente para perfeccionar sus aptitudes.
5. Debe cultivarse una atmósfera cordial de cooperación entre la gerencia y los trabajadores.

Segundo Período Publica su libro:

En 1911: "Principios de administración científica"

La racionalización del trabajo productivo debería estar acompañada por una estructura general de la empresa que hiciese coherente la aplicación de sus principios.

## **Racionalización de su trabajo**

Como entre los diferentes métodos e instrumentos utilizados en cada trabajo hay siempre un método más rápido y un instrumento más adecuado que los demás, estos métodos e instrumentos pueden encontrarse y perfeccionarse mediante un análisis científico y depurado estudio de tiempos y movimientos, en lugar de dejarlos a criterio personal de cada operario. Ese intento de sustituir métodos empíricos y rudimentarios por los métodos científicos en todos los oficios recibió el nombre de organización racional del trabajo (ORT).

## **Principios de la Administración Científica de Taylor**

Para Taylor, la gerencia adquirió nuevas atribuciones y responsabilidades descritas por los cuatro principios siguientes:

1. Principio de planeamiento: sustituir en el trabajo el criterio individual del operario, la improvisación y la actuación empírico-práctica por los métodos basados en procedimientos científicos. Sustituir la improvisación por la ciencia, mediante la planeación del método.
2. Principio de la preparación/planeación: seleccionar científicamente a los trabajadores de acuerdo con sus aptitudes y prepararlos, entrenarlos para producir más y mejor, de acuerdo con el método planeado.
3. Principio del control: controlar el trabajo para certificar que el mismo esta siendo ejecutado de acuerdo con las normas establecidas y según el plan previsto.

### **1.3.3 Principios de Eficiencia de Emerson.**

Buscó simplificar los métodos de estudios y de trabajo de su maestro (Taylor), creyendo que aun perjudicando la perfección de la organización, sería más razonable realizar menores gastos en el análisis del trabajo. Fue el hombre que

popularizó la administración científica y desarrolló los primeros trabajos sobre selección y entrenamiento de los empleados. Los principios de rendimiento pregonados por Emerson son:

1. Trazar un plan objetivo y bien definido, de acuerdo con los ideales.
2. Establecer el predominio del sentido común.
3. Mantener orientación y supervisión competentes.
4. Mantener disciplina.
5. Mantener honestidad en los acuerdos, o sea, justicia social en el trabajo.
6. Mantener registros precisos, inmediatos y adecuados.
7. Fijar remuneración proporcional al trabajo.
8. Fijar normas estandarizadas para las condiciones de trabajo.
9. Fijar normas estandarizadas para el trabajo.
10. Fijar normas estandarizadas para las operaciones.
11. Establecer instrucciones precisas.
12. Fijar incentivos eficientes al mayor rendimiento y a la eficiencia.

### **1.3.4 Principios básicos de Ford**

Utilizó un sistema de integración vertical y horizontal, produciendo desde la materia prima inicial hasta el producto final, además de una cadena de distribución comercial a través de agencias propias. Hizo una de las mayores fortunas del mundo gracias al constante perfeccionamiento de sus métodos, procesos y productos. A través de la racionalización de la producción creó la línea de montaje, lo que le permitió la producción en serie, esto es, el moderno método que permite fabricar grandes cantidades de un determinado producto estandarizado.

Ford adoptó tres principios básicos:

1. Principio de intensificación: consiste en disminuir el tiempo de producción con el empleo inmediato de los equipos y de la materia prima y la rápida colocación del producto en el mercado.
2. Principio de la economicidad: consiste en reducir al mínimo el volumen de materia prima en transformación.
3. Principio de la productividad: consiste en aumentar la capacidad de producción del hombre en el mismo período (productividad) mediante la especialización y la línea de montaje.

Se caracteriza por la aceleración de la producción por medio de un trabajo rítmico, coordinado y económico. Fue también uno de los primeros hombres de empresa en utilizar incentivos no salariales para sus empleados. En el área de mercadeo implantó la asistencia técnica, el sistema de concesionarios y una inteligente política de precios.

## **Principio de Excepción**

Taylor adoptó un sistema de control operacional bastante simple que se basaba no en el desempeño medio sino en la verificación de las excepciones o desvío de los patrones normales; todo lo que ocurre dentro de los patrones normales no deben ocupar demasiada atención del administrador. Según este principio, las decisiones más frecuentes deben reducirse a la rutina y delegadas a los subordinados, dejando los problemas más serios e importantes para los superiores; este principio es un sistema de información que presenta sus datos solamente cuando los resultados, efectivamente verificados en la práctica, presentan divergencias o se distancian de los resultados previstos en algún problema. Se fundamenta en informes condensados y resumidos que muestran apenas los desvíos, omitiendo los hechos normales, volviéndolos comparativos y de fácil utilización y visualización.

## **Apreciación crítica de la Teoría de la Administración Científica**

La teoría de la administración científica fue duramente criticada, aunque estas críticas no les disminuyen el mérito y el galardón. No obstante, se considera que en esta época existan una serie de deficiencias en cuanto a:

- La mentalidad y los prejuicios tanto de los dirigentes como de los empleados.
- Falta de conocimientos sólidos sobre asuntos administrativos.
- La precaria experiencia industrial y empresarial.

Todos estos factores no permitieron el adecuado fundamento para la elaboración de conceptos más rigurosos y mejor establecidos. Dentro de las principales críticas efectuadas pueden resumirse así:

1. **Mecanismo de la administración científica:** la administración científica le dio poca atención al elemento humano, se preocupó básicamente por las tareas (organización y ejecución) y a los factores directamente relacionados con el cargo y función del operario (tiempo y movimiento). Esta teoría se le conoce con el nombre de "teoría de la máquina" ya que concibe la organización como "una distribución rígida y estática de piezas".
2. **Superespecialización del operario:** en la búsqueda de la eficiencia, la administración científica preconizaba la especialización del operario a través de la división y de la subdivisión de toda operación en sus elementos constitutivos. Estas "formas de organización de tareas no sólo privan a los trabajadores de satisfacción en el trabajo, sino lo que es peor, violan la dignidad humana". La especialización extrema del operario, a través de la fragmentación de las tareas, convierte en superflua su calificación, aunque este esquema es responsable de altas utilidades a corto plazo, con bajo nivel salarial y a costa de tensiones sociales y sindicales. La proposición de Taylor de que "la eficiencia administrativa aumenta con la especialización del trabajo" no encontró amparo en los resultados de investigaciones posteriores: cualquier momento en la especialización no redundaba necesariamente en un aumento de la eficiencia".
3. **Visión microscópica del hombre:** La administración científica se refiere al hombre como un empleado tomado individualmente, ignorando que el trabajador es un ser humano y social \_ valorizando apenas la fatiga muscular e ignorando un tipo de fatiga más sutil que la nerviosa. La fatiga era considerada exclusivamente un fenómeno muscular y fisiológico, estudiado principalmente a través de los datos estadísticos. Taylor consideró los recursos humanos y materiales no tanto recíprocamente ajustables, sino sobre todo, al hombre trabajando como un apéndice de la maquinaria industrial. En cuanto a este aspecto fue duramente criticado y tildado de haber cometido un error como pionero.

4. **Ausencia de comprobación física:** la administración científica es también criticada por el hecho de pretender elaborar una ciencia sin presentar comprobaciones científicas de sus proposiciones y principios. El método utilizado por Taylor es un método empírico y concreto donde el conocimiento se alcanza por la evidencia y no por la abstracción: se basa en datos aislados observables por el analista de tiempos y movimientos.
5. **Enfoque incompleto de la organización:** para muchos autores la administración científica es incompleta, parcial e inacabada, por restringirse apenas a los aspectos formales de la organización omitiendo completamente la organización informal y principalmente, los aspectos humanos de la organización. También interacciones entre muchas variables críticas, como el compromiso personal y la orientación profesional de los miembros de la organización, el conflicto entre los objetivos individuales y los objetivos organizacionales, etc.
6. **Limitación del campo de aplicación:** Sus principios y métodos carecen de una complementación más amplia, pues Taylor encara el problema de la organización racional del trabajo, partiendo de un punto limitado y específico en la empresa, lo cual fatalmente limita y restringe su enfoque, ya que no considera con mayor detalle los demás aspectos de la vida de una empresa, tales como los financieros y comerciales, entre otros. .
7. **Enfoque prescriptivo y normativo:** La administración científica se caracteriza por la preocupación en establecer y prescribir principios normativos que deben ser aplicados como una receta en determinadas circunstancias, para que el administrador pueda tener éxito. Busca estandarizar ciertas situaciones para poder patronizar la manera como deberán ser administradas. Es un enfoque dirigido a recetas anticipadas, a soluciones enlatadas y a principios normativos que deben regir el cómo hacer las cosas dentro de las organizaciones. Esa perspectiva muestra a la

organización cómo debería funcionar, en lugar de explicar su funcionamiento.

8. **Enfoque de sistema cerrado:** visualiza las empresas como si existieran en el vacío, o como si fuesen entidades autónomas, absolutas y herméticamente cerradas a cualquier influencia venida de fuera de ellas; se caracteriza por el hecho de visualizar solamente aquello que sucede dentro de una organización, sin tener en cuenta el medio ambiente en que está situada. Es un enfoque de sistema cerrado y su comportamiento es mecánico, previsible y determinístico: sus partes funcionan dentro de una lógica inmodificable. Sin embargo las organizaciones nunca se comportan como sistemas cerrados y no pueden reducirse a sólo algunas pocas variables o a algunos aspectos más importantes.

### 1.3.5 Frank y Lillian Gilberth.

Nacido en 1868, Frank B. Gilberth, a pesar de haber aprobado los exámenes de admisión de M. I. T. Decidió entrar a la industria de la construcción comenzando como aprendiz del albañil con la empresa Whidden y Compañía, Gilberth notó rápidamente que los hombres que le enseñaban a poner ladrillos usaban tres conjuntos diferentes de movimientos: uno para enseñar a una persona a poner ladrillos; el segundo para trabajar despacio, y el tercero para trabajar rápido observando estas y otras variaciones en los patrones de movimientos usados por los albañiles en su trabajo Gilberth se preguntaba cual de los conjuntos sería el más eficiente. Así fue como despertó a Gilberth por estudiar los movimientos usados por el hombre al realizar su trabajo para encontrar el mejor método más eficiente y rápido, fue así como comenzó esta inquietud.

En 1904 Gilberth se casó con Lillian Moller quien tenía antecedentes de Psicología y administración fue así como ambos se embarcaron en la búsqueda de mejores métodos para realizar un trabajo.

En su estudio de movimientos de las manos, los Gilberth encontraron que las clasificaciones generalmente usadas como “mover la mano” eran demasiadas amplias para un análisis detallado. De acuerdo con lo anterior Gilberth introdujo un refinamiento en los movimientos de manos dividiéndolos en 17 movimientos básicos o fundamentales por ejemplo “agarrar”, “transportar”, “cargar”, “retener”,

Para registrar procesos y patrones de flujo utilizados en una situación de trabajo, los Gilberth desarrollaron el diagrama de proceso y el diagrama de flujo, ambos ampliamente usados en el presente.

Fuera del área de los movimientos, los Gilberth desarrollaron el sistema de tarjetas de personal de los actuales sistemas de calificación de méritos. Dieron énfasis a las instrucciones escritas para evitar confusiones, también trabajaron en la simplificación del alfabeto inglés, el teclado de la maquina de escribir y la ortografía, Insistieron en los principios de la administración y el análisis de movimientos podrían aplicarse efectivamente a la gran área virgen de la auto administración. Comenzaron a investigar en el campo de la fatiga y su impacto en la salud y la productividad que todavía continua, Gilberth es conocido en el presente como el padre de los estudios de movimientos pero en su forma no llegó sino hasta muchos años después de su muerte acaecida en 1924.

Los discípulos más destacados de Taylor, utilizaron técnicas de Administración Científica para reducir el desperdicio de movimientos manuales y corporales en los trabajos; también experimentaron en el diseño y uso de maquinaria y herramientas adecuadas para optimizar el desempeño en el trabajo. Inventaron el micro cronómetro, que registra el tiempo en 1/2000 de segundo.

### **1.3.6 Henry L. Gantt**

Gantt fue un contemporáneo y protegido de Frederick W. Taylor pero hasta 1887, no se unió a Taylor en sus experimentos en la Midvale Steel Works, siendo atraído por los conceptos e ideales de Taylor. Sin embargo difería de Taylor en su especial simpatía por los pocos privilegiados, y en su compulsión de medir a la democracia por la oportunidad que ofrecía a todos los individuos.

De estas dos influencias nacieron sus dos conceptos, el humanismo y la bonificación por tarea. Como es de suponerse, sus ideas no aparecieron de la noche a la mañana si no que se fueron desarrollando a través de una asociación de catorce años con Taylor.

En 1901 Gantt sacó a la luz su sistema de salarios de bonificación por tarea. Estaba basado en el sistema de tasas diferenciales por pieza de Taylor, pero era en palabras de Gantt, basado en condiciones estándar del taller y una ejecución de primera clase.

Era entonces que si un empleado terminaba su tarea del día recibía una fijación adicional a su paga diaria normal, si no terminaba su trabajo recibía una paga normal y no era castigado. Lo anterior difería del sistema de Taylor que no garantizaba un salario mínimo para una ejecución inferior al estándar; y además el sistema de Taylor pagaba por pieza al trabajador superior al promedio mientras que el de Gantt, mas humanista estaba mas encaminado a una tasa diaria de pago para el empleado.

Con la introducción del sistema de Gantt, la producción aumenta más del doble, esto convenció a Gantt de que su preocupación por los obreros y su moral era uno de los factores más importantes en la práctica administrativa, que el elemento humano era el más importante de todos los problemas administrativos.

Además de su trabajo en este campo Gantt desarrolló la gráfica del balance diario hasta ahora conocida como gráfica de Gantt. Utilizada para comparar la actuación real con la planeada.

Buscaba mejorar la eficiencia del trabajador por medio de la investigación científica.

Diseñó un sistema de incentivos que daba a los obreros una bonificación por terminar sus labores en menos tiempo que el que señalaba la norma. También introdujo una bonificación que se pagaría al sobres tantee por cada trabajador que alcanzara la norma. Al hacerlo así, Gantt aplicaba el alcance de la Administración Científica para abarcar el trabajo de los administradores lo mismo que los operativos.

## **1.4 TEÓRICOS DE LA ADMINISTRACIÓN GENERAL.**

Grupo de escritores que veían el tema de la administración, pero lo enfocaban a toda la organización. Desarrollaron teorías más generales de lo que hacen los administradores y lo que constituye una buena práctica administrativa.

### **1.4.1 Henry Fayol.**

Henry Fayol fue el europeo más distinguido en el campo del pensamiento administrativo.

Nacido en 1841 de una familia burguesa, ocupó el puesto de Ingeniero en las minas de Commentry Fourchambault S.A. en 1860 y para 1888 había alcanzado ya el puesto de director administrativo de dicha empresa minera, cuando tomó las riendas. La empresa estaba a un paso de la bancarrota cuando se retiró en 1918. Su posición financiera era inexpugnable.

Fayol atribuía su éxito no a su propia capacidad sino a su sistema administrativo, que en el mismo enfatizaba, podía ser enseñado y aprendido. De hecho aislar y

analizar los conceptos y principios de la administración constituye la original y única contribución de Fayol.

Abrió las puertas al desarrollo de la escuela funcional y trajo claridad a los confusos pensamientos sobre la naturaleza de la alta gerencia.

Aunque difieren Fayol y Taylor estaban trabajando sobre el mismo problema, Taylor del taller hacia arriba, Fayol de la junta de direcciones hacia abajo. El enfoque de Taylor trataba con lo específico de análisis de puestos, movimientos de los trabajadores y estándares de tiempos; Fayol en cambio veía la administración como una teoría enseñable que trataba de planificación, organización, dirección, coordinación y control.

Fayol estuvo listo en 1914 para dar a conocer de manera impresa sus ideas sobre la teoría general de la administración, así mismo no se dio su difusión por la intervención de la guerra si no hasta 1916 en el boletín de la sociedad de la industria minera y fue subsecuentemente publicada en ingles en forma de libro en 1929. Provocando esto un retardo en su publicación causando a sus ideas oscuridad por las de Taylor que estaban popularizándose en Francia y Europa en esos años.

Concibió la Administración como una serie universal de funciones, especialmente la planeación, organización, integración, dirección y control.

Mientras que la Administración Científica, enfoque de Taylor, era la administración a nivel taller, (describía también el trabajo de un supervisor), la atención de Fayol está dirigida a las actividades de todos los administradores.

Describió la práctica de la administración como algo distinto a la contabilidad, a las finanzas, a la producción, distribución y a otras típicas funciones comerciales.

Él argumentaba que la administración es una actividad común a todas las empresas humanas.

## Los 14 principios de la Administración de Fayol

Verdades universales de la administración que pueden ser enseñadas en las escuelas.

***División del Trabajo:*** Este principio es igual que el de división de labores de Adam Smith. Dentro de ciertos límites, la destreza y el desempeño mejoran al reducir el número de tareas que realiza un trabajador o el de responsabilidades que se le asignan a un gerente.

***Autoridad:*** Capacidad de dar ordenes y hacer que se cumplan, valiéndose de premios y sanciones. Junto con la autoridad va la responsabilidad.

***Disciplina:*** Los empleados deben obedecer y respetar las normas de la organización. La disciplina es sobre todo fruto de la capacidad de liderazgo.

***Unidad de mando:*** Cada empleado debe recibir ordenes de un sólo superior.

***Unidad de dirección:*** Cada grupo de actividades de la organización que tengan el mismo objetivo, debe ser dirigido por un administrador que utilice un plan.

*Subordinación del interés individual a los intereses de la organización.*

***Remuneración:*** Se les debe pagar a los trabajadores un salario justo por sus servicios.

***Centralización:*** Se refiere al grado hasta el cual se involucran los subordinados en la toma de decisiones.

***Cadena de Mando:*** La línea de autoridad desde la administración superior hasta los niveles inferiores representa la cadena de mando.

**Orden:** La gente y los materiales deben estar en el lugar preciso en el momento exacto.

**Equidad:** Los administradores deben ser amables y justos con sus colaboradores o subordinados.

**Estabilidad del personal:** Una alta rotación de empleados es causa de ineficiencia.

**Iniciativa:** A los empleados que se les permite crear y llevar a cabo planes, efectuarán altos niveles de esfuerzo.

**Espíritu de equipo:** Edificar la armonía y la unidad dentro de la empresa. Se requiere aprender a trabajar en equipo.

### 1.4.2 Max Weber

#### La burocracia ideal de Weber:

Economista y sociólogo alemán, nació el 21 de abril de 1864 en Erfurt (Alemania). Hijo de un acaudalado industrial, cursó estudios en la Universidad de Heidelberg, Munich y Gotingham. El prestigio obtenido gracias a sus primeros escritos le valió en 1895, el nombramiento de profesor de economía política a la Universidad de Edimburgo y un año después pasó a Heidelberg. Pero una enfermedad nerviosa le llevó a abandonar la enseñanza. Trabajó durante algunos años como editor del Archiv für Sozialwissenschaft und Sozialpolitik, periódico alemán de sociología.

Queriendo refutar el determinismo económico de la teoría marxista, Weber combinó su interés por la Economía con la Sociología, en un intento de establecer, a través de un estudio histórico, que la relación causa-efecto histórica no sólo dependía de variables económicas. En una de sus obras más famosas, Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus (La ética protestante y el

espíritu del capitalismo, 1904-1905), pretendió demostrar que los valores éticos y religiosos habían ejercido una importante influencia en el desarrollo del capitalismo.

Falleció el 14 de junio de 1920.

Sociólogo alemán que desarrolló una teoría de estructuras y describió la actividad organizacional con base en las relaciones de autoridad.

Describió un tipo ideal de organización al que llamó Burocracia, *que era un sistema caracterizado por la división del trabajo, una jerarquía definida en forma clara, reglas y reglamentos detallados y relaciones impersonales.*

La burocracia, según Weber, se asemeja a la Administración Científica. Ambas enfatizan la racionalidad, predicibilidad, competencia técnica y autoridad.

- *División de labores:* Se detallan los puestos en actividades sencillas, rutinarias y bien definidas.
- *Jerarquía de autoridad:* Se organizan las oficinas o los puestos en una jerarquía en donde a cada uno de los subordinados se les controla y se les supervisa por uno de mayor jerarquía.
- *Selección formal:* Se debe seleccionar a todos los miembros de la organización con base en calificaciones teóricas demostradas por la capacidad, educación y exámenes formales.
- *Normas y reglamentos formales:* Para asegurar la uniformidad y para reglamentar las acciones de los empleados.

- *Impersonalidad*: Se deben de aplicar de manera uniforme las normas y los controles (evitando preferencias).
- *Orientación* hacia la carrera: Los administradores son funcionarios profesionales que trabajan por sueldos fijos y desarrollan su carrera dentro de la organización.

Weber creía que sus modelos podrían eliminar la ambigüedad, ineficiencia y compadrazgo que caracterizaba a la mayoría de las organizaciones de aquel tiempo.

### **Orígenes de la Teoría de la Burocracia**

La teoría de la burocracia se desarrolló dentro de la administración, en función de los siguientes aspectos:

La fragilidad y parcialidad de la teoría clásica y de la teoría de las relaciones humanas, opuestas y contradictorias entre sí. Ambas revelaban 2 puntos de vista extremistas e, incompletos sobre la organización, creando la necesidad de un enfoque. Más amplio y completo, de la estructura y de los participantes de la organización.

Se hizo necesario un modelo de organización racional, capaz de caracterizar todas las variables involucradas, y el comportamiento de los miembros, aplicable a la fábrica y a todas las formas de organización humana.

El creciente tamaño y la complejidad de las empresas pasó a exigir modelos organizacionales mejor definidos. La "industria en gran escala depende de la organización, de la administración y de las personas con diferentes habilidades. Hombres y mujeres deben situarse en diferentes sectores de producción y en diferentes niveles jerárquicos: deben ejecutar tareas específicas, y ser dirigidos y controlados". La teoría clásica y la teoría de las relaciones humanas mostraron ser insuficientes.

El resurgimiento de la sociología de la burocracia. Según esta teoría, se puede pagar a un hombre para que actúe y se comporte de cierta manera predeterminada, la cual debe explicársele exacta y minuciosamente, impidiéndosele, que sus emociones interfieran con su desempeño. La sociología de la burocracia propuso un modelo de organización y los administradores no tardaron en intentar aplicarlo a sus empresas. A partir de allí surge la teoría de la burocracia en la administración.

## **Orígenes De La Burocracia**

La burocracia es una forma de organización humana que se basa en la racionalidad, en la adecuación de los medios a los objetivos pretendidos, con el fin de garantizar la máxima eficiencia en la búsqueda de esos objetivos. Los orígenes de la burocracia se remontan a la antigüedad. La burocracia, como base del sistema moderno de producción tuvo su origen en los cambios religiosos ocurridos después del Renacimiento. Weber señala que el sistema moderno de producción, racional y capitalista, se originó a partir de un nuevo conjunto de normas morales, a las cuales denominó "ética protestante": el trabajo duro como dádiva de Dios, el ahorro y el ascetismo que proporcionan la reinversión de las rentas excedentes, en vez de gastarlos y consumirlos en símbolos materiales. Verificó que el capitalismo, la burocracia y la ciencia moderna constituyen 3 formas de racionalidad que surgieron a partir de esos cambios religiosos. Las semejanzas entre el protestante y el comportamiento capitalista son impresionantes. Estas 3 formas de racionalidad se apoyaron en los cambios religiosos.

Weber consideró la burocracia como un tipo de poder.

## **Tipos de Sociedad**

Weber distingue 3 tipos de sociedad:

1. La sociedad tradicional, predominan características patriarcales y hereditarias. (Familia)
2. La sociedad carismática, predominan características místicas, arbitrarias y personalistas. (Partidos políticos)
3. La sociedad legal, racional o burocrática, predominan normas impersonales y una racionalidad en la escogencia de los medios y de los fines. (Grandes empresas)

### **Tipos De Autoridad**

A cada tipo de sociedad corresponde, un tipo de autoridad. "Autoridad significa la probabilidad de que una orden específica sea obedecida". La autoridad representa el poder institucionalizado y oficializado. Poder implica potencial para ejercer influencia sobre otras personas. Poder significa, la probabilidad de imponer la propia voluntad dentro de una relación social, aún en contra de cualquier tipo de resistencia y cualquiera que sea el fundamento de esa probabilidad. El poder es la posibilidad de imposición arbitraria por parte de una persona sobre la conducta de otras. La autoridad proporciona poder: tener autoridad es tener poder. La autoridad depende de la legitimidad, que es la capacidad de justificar su ejercicio. La legitimidad es el motivo que explica por qué determinado número de personas obedece las órdenes de alguien, confiriéndole poder. Esa aceptación, esa justificación del poder, se llama legitimación. La autoridad es legítima cuando es aceptada.

Si la autoridad proporciona poder, el poder conduce a la dominación. La dominación significa que la orden de la dominadora influencia a los dominados, de tal manera que el contenido de la orden, se transforma en obediencia para los

subordinados. La dominación es una relación de poder en la cual el dominador tiene derecho a ejercer poder y el dominado considera que su obligación es obedecer sus órdenes. Las creencias que legitiman el ejercicio del poder existen en la mente del líder y de los subordinados, determinando la relativa estabilidad de la dominación, reflejan las diferencias básicas entre los diversos sistemas de dominación. Weber establece una tipología de autoridad basándose, en las fuentes y tipos de legitimidad aplicados.

La dominación requiere un aparato administrativo, cuando la dominación se ejerce sobre un número de personas y un vasto territorio, necesita personal administrativo para ejecutar las órdenes y servir como punto de unión entre el gobernante y los gobernados.

Weber describe 3 tipos de autoridad legítima:

1. Autoridad tradicional.

2. Autoridad carismática.

3. Autoridad legal, racional o burocrática.

1. **Autoridad Tradicional:** Cuando los subordinados consideran que las órdenes de los superiores son justificadas porque ésa fue siempre la manera como se hicieron las cosas.

El dominio patriarcal del padre de familia, representa el tipo más puro de autoridad tradicional. El poder tradicional no es racional, puede transmitirse por herencia y es conservador. Todo cambio social implica ruptura de las tradiciones.

En la dominación tradicional, la legitimación del poder viene dada de la creencia en el pasado eterno, en la justicia y en la pertinencia de la manera

tradicional de actuar. El líder tradicional es el señor que comanda, en virtud de su estatus de heredero o sucesor.

Aunque sus órdenes sean personales y arbitrarias, sus límites se fijan a partir de costumbres y hábitos, y sus súbditos obedecen por respeto a su estatus tradicional.

Cuando la dominación tradicional, se extiende, puede asumir 2 formas de aparato administrativo para garantizar su supervivencia:

- a) Forma Patrimonial: los funcionarios que preservan la dominación tradicional son los servidores del "señor" y dependen económicamente de él.
  - b) Forma Feudal: el aparato administrativo presenta mayor grado de autonomía con relación al "señor", puesto que los funcionarios, son sus aliados prestándole un juramento de fidelidad. Los vasallos ejercen una jurisdicción independiente, disponen de sus propios dominios administrativos y no dependen del "señor" en lo que atañe a remuneración y subsistencia.
2. **Autoridad carismática:** Los subordinados aceptan las órdenes del superior como justificadas, a causa de la influencia de la personalidad y del liderazgo del superior con el cual se identifican. Carisma: cualidad extraordinaria e indefinible en una persona. El poder carismático es un poder sin base racional, es inestable y adquiere características revolucionarias. No puede ser delegado, ni recibirlo en herencia.

El líder se impone por ser alguien fuera de lo común, que posee habilidades mágicas o muestras de heroísmo o poder mental de persuasión y no debido a su posición o jerarquía. Es una autoridad basada en la devoción afectiva y personal y en el arrebató emocional de los seguidores hacia la persona que posee el mencionado carisma.

La legitimación de la autoridad carismática proviene de las características personales carismáticas del líder y de la devoción y arrebató que consigue imponer a sus seguidores.

Cuando la dominación carismática incluye un número de seguidores, el aparato administrativo está constituido por los discípulos y subordinados más leales y devotos, para desempeñar el papel de intermediarios entre el líder carismático y la masa. Ese aparato administrativo es inconstante e inestable.

El personal administrativo es escogido y seleccionado según la confianza que el líder deposite en los subordinados. La selección se basa en la devoción, autenticidad y confiabilidad del subordinado. Si el subordinado deja de merecer la confianza del líder, pasa a ser sustituido por otro más confiable.

3. **Autoridad legal, racional o burocrática:** Cuando los subordinados aceptan las órdenes de los superiores como justificadas, porque están de acuerdo con un conjunto de preceptos o normas que consideran legítimos y de los cuales se deriva el poder de mando. Es el tipo de autoridad técnica, meritocrática y administrativa. Se basa en la promulgación. La idea básica reside en el hecho de que las leyes pueden ser promulgadas y reglamentadas libremente por procedimientos formales y correctos. El grupo gobernante es elegido y ejerce autoridad sobre sus subordinados, siguiendo ciertas normas y leyes. La obediencia se debe a un conjunto de normas y reglamentos legales, previamente establecidos.

La legitimidad del poder racional y legal se basa en normas legales racionalmente definidas.

En la dominación legal, la creencia en la justicia de la ley es fundamento de la legitimación. El pueblo obedece las leyes porque cree que son

decretadas por un procedimiento escogido, por los gobernantes y los gobernados. El gobernante es visto como una persona que alcanzó tal posición, por procedimientos legales y en virtud de su posición alcanzada ejerce el poder dentro de los límites fijados por las normas y reglamentos sancionados legalmente.

El aparato administrativo que corresponde a la dominación legal es la burocracia, y su fundamento son las leyes y el orden legal. La posición de los funcionarios y sus relaciones con el gobernante, los gobernados y sus colegas son definidas por reglas impersonales y escritas, que delinean, la jerarquía del aparato administrativo, los derechos y deberes inherentes a cada posición, etc. La burocracia es la organización típica de la sociedad moderna democrática y de las grandes empresas. La autoridad legal, abarca la moderna estructura del Estado y las organizaciones no estatales. A través del "contrato" las relaciones de jerarquía en ella pasan a constituir esquemas de autoridad legal.

Weber identifica 3 factores que favorecen el desarrollo de la moderna burocracia:

1. El desarrollo de una economía monetaria: la moneda facilita y racionaliza las transacciones económicas. La moneda asume el lugar de la remuneración en especie para los funcionarios, permitiendo la descentralización de la autoridad y el fortalecimiento de la administración burocrática;
2. El crecimiento cuantitativo y cualitativo de las tareas administrativas del Estado moderno: sólo un tipo burocrático de organización podría sustentar la complejidad y el tamaño de las tareas;
3. La superioridad técnica del tipo burocrático de administración: sirvió como fuerza autónoma interna para imponer su prevaecía.

El desarrollo tecnológico hizo que las tareas administrativas destinadas a acompañarlo, tendieran a su perfeccionamiento. Cuando los sistemas sociales crecieron demasiado, las grandes empresas pasaron a producir en masa, acabando a las pequeñas. En las grandes empresas se presenta una necesidad creciente de obtener control y una mayor previsión respecto a su funcionamiento.

## **Características de La Burocracia según Weber**

La burocracia se presenta como una empresa u organización en donde el papeleo se multiplica y crece, impidiendo soluciones rápidas o eficientes. El término se emplea para designar de los funcionarios a los reglamentos y rutinas, se produce ineficiencia en la organización.

- **El concepto de Burocracia:** es la organización eficiente por excelencia. Para lograr esa eficiencia, la burocracia necesita describir anticipadamente y con detalles la manera que deberán hacerse las cosas.

La burocracia tiene las siguientes características:

1. Carácter legal de las normas y reglamentos.
2. Carácter formal de las comunicaciones.
3. Carácter racional y división del trabajo.
4. Impersonalidad en las relaciones.
5. Jerarquía de autoridad.
6. Rutinas y procedimientos estandarizados.
7. Competencia técnica y meritocrática.
8. Especialización de la administración, independientemente de los propietarios.
9. Profesionalización de los participantes.

## 10. Completa previsión del funcionamiento.

### **Carácter Legal de las Normas y Reglamentos**

La burocracia es una organización unida por normas y reglamentos establecidos por escrito.

Es una organización basada en una especie de legislación propia que define cómo deberá funcionar la organización burocrática. Estas normas y reglamentos son exhaustivos, buscan cubrir todas las áreas de la organización, prever todas las situaciones posibles y encuadrarlas dentro de un esquema definido, capaz de regular todo lo que ocurra dentro de la organización. Las normas y reglamentos son racionales porque son coherentes con los objetivos previstos. La burocracia es una estructura social racionalmente organizada. Son legales porque confieren a las personas investidas de autoridad un poder de coacción sobre los subordinados y los medios coercitivos capaces de imponer la disciplina y, están escritos para asegurar una interpretación sistemática y unívoca. Se economizan esfuerzos y se posibilita la estandarización dentro de la organización.

### **Carácter Formal de las Comunicaciones**

La burocracia es una organización unida por comunicaciones escritas. Todas a las acciones y procedimientos se hacen para garantizar la comprobación y la documentación adecuadas.

### **Completa Previsión del Funcionamiento**

La consecuencia deseada de la burocracia es la previsión del comportamiento de sus miembros. Todos los funcionarios deberán comportarse de acuerdo con las

normas y reglamentos de la organización, con el fin de que ésta alcance la máxima eficiencia posible.

La burocracia parece sustentarse en una visión estandarizada del comportamiento humano.

Weber no considera la organización informal. La organización informal aparece como un factor de imprevisión de las burocracias, pues el sistema social racional puro presupone que las relaciones y el comportamiento humano son previsibles, ya que todo está bajo el control de normas racionales y legales, escritas y exhaustivas. La organización informal surge como una derivación directa del sistema burocrático, como una consecuencia de la imposibilidad práctica de normatizar y estandarizar el comportamiento humano en las organizaciones.

## **Ventajas de la Burocracia**

Las ventajas de la burocracia son:

- Racionalidad en relación con el logro de objetivos de la organización.
- Precisión en la definición del cargo y en la operación.
- Rapidez en las decisiones, pues cada quien conoce lo que debe hacerse y quién debe hacerlo.
- Univocidad de interpretación garantizada por la reglamentación específica y escrita.
- Uniformidad de rutinas y procedimientos que favorece la estandarización y la reducción de costos y errores.
- Continuidad de la organización a través de la sustitución del personal que se retira.

- Reducción de la fricción entre las personas, cada funcionario conoce aquello que se exige de él y cuales son sus límites entre sus responsabilidades y las de los demás;
- Consistencia, pues los mismos tipos de decisión deben tomarse en las mismas circunstancias.
- Subordinación de los más nuevos con respecto a los más antiguos.
- Confiabilidad, el negocio es conducido de acuerdo con reglas conocidas. Las decisiones son previsibles y el proceso decisorio. Elimina la discriminación personal.
- Existen beneficios desde el punto de vista de las personas en la organización, la jerarquía es formalizada, el trabajo es dividido entre las personas, éstas son entrenadas para volverse especialistas, pudiendo hacer carrera dentro de la organización, en función de su mérito personal y su competencia técnica.

### **1.4.3 Enfoque Cuantitativo.**

*Aplicación de técnicas cuantitativas para mejorar la toma de decisiones.*

También llamado Investigación de las Operaciones. Surgió del desarrollo de las soluciones matemáticas y estadísticas a los problemas militares durante la Segunda Guerra Mundial.

El enfoque cuantitativo incluye aplicaciones estadísticas, de modelos de optimización de información para mejorar la toma de decisiones. Por ejemplo, la Programación Lineal es una técnica que se puede utilizar para mejorar la selección de asignación de recursos. La programación del trabajo resulta más eficiente como resultado de un análisis de ruta crítica, así como las decisiones sobre la

determinación de los niveles óptimos de inventarios que una empresa debe mantener.

Este enfoque contribuye de forma más directa a la toma de decisiones, de manera particular en lo que se refiere a planeación y control.

#### **1.4.4 Comportamiento Organizacional. (OB)**

*La creencia, en su mayor parte no avalada por la investigación, de que un trabajador satisfecho será productivo.*

Campo de estudio que se ocupa de las acciones (comportamiento) de las personas en el trabajo.

“Los administradores hacen que se hagan cosas trabajando con gente” Entonces, la administración se enfoca sobre el comportamiento.

Si el centro de la administración científica es la tarea del trabajador individual, el enfoque de las relaciones humanas se concentra en los grupos de personas en el trabajo. Se deja a un lado el cronometro para medir los movimientos y se empezó a prestar atención en lo que la gente opina de su trabajo.

#### **1.4.5 Robert Owen**

Robert Owen fue un exitoso hombre Escocés que compro su primera fabrica en 1789 cuando apenas tenia 18 años de edad. Disgustado por las duras practicas que observo por toda Escocia como el empleo de niños, jornadas de 13 horas diarias y condiciones laborales infrahumanas. Owen sé volvió un reformador. Regañaba a los dueños de fabricas por tratar mal a sus empleados les decía que ellos compraban las mejores maquinas, pero entonces buscaban la mano de obra más barata para manejarlas. Owen argumentaba que el dinero gastado en mano de obra era una muy buena inversión que podían hacer los ejecutivos del negocio.

Él reclamaba que mostrar preocupación era muy lucrativo para la admón. y al mismo tiempo aliviaría la miseria humana. Owen propuso un sitio laboral utópico. Como observo un autor, a Owen no se le recuerda en la historia de la administración por sus éxitos sino más bien por su valor y su compromiso para reducir el sufrimiento de la clase trabajadora. Se adelanto mas de 100 años a su tiempo cuando él luchaba, en 1825, por la reglamentación de horas laborales para todos, leyes sobre el trabajo de niños, educación pública, alimentos en el trabajo a cargo de la compañía, y el involucramiento de las empresas en proyectos comunitarios.

New Lanark consiguió fama internacional gracias al experimento que allí realizó Owen, consistente en mejorar las condiciones de los trabajadores y conseguir un aumento de productividad y beneficios simultáneamente. Creía firmemente que la humanidad avanzaría si se mejoraba el entorno de los individuos tanto en el ámbito moral como económico; Owen señalaba que las circunstancias externas eran las que moldeaban la personalidad del individuo, de manera que si éstas eran positivas promoverían una actitud bondadosa que repercutiría favorablemente en la productividad. El ambiente creado en New Lanark fue un reflejo de esta filosofía. Alentado por este primer éxito, inició un nuevo experimento en 1825: compró 8.100 has. de tierra en

Indiana y fundó la Comunidad de New Harmony. Sin embargo la población que voluntariamente se había sumado al proyecto no tardó en perder el entusiasmo inicial y los problemas que surgieron no pudieron subsanarse con las visitas periódicas de Owen. Vendió el terreno en 1828 y perdió una buena parte de su fortuna.

Su fama le permitió dar a conocer sus ideas a destacados estadistas del momento. Participó en distintos congresos socialistas y fue una escritor prolífico. Su obra *Libro del nuevo orden moral* (1826-1844) contiene la formulación más completa de su doctrina. En 1833 Owen participó en la fundación del primer

**sindicato** británico, que fracasó poco después. No obstante, sus ideas dieron como resultado la creación del movimiento cooperativo internacional, que comenzó a operar en Rochdale (Inglaterra) en 1844. Falleció el 17 de noviembre de 1858 en su residencia de Newtown.

Escocés, que compró su primera fábrica en 1789. No estaba de acuerdo con quien compraba las mejores máquinas y buscaban la mano de obra más barata para esa maquinaria, con los que trataban mejor a las máquinas que a los empleados.

En 1825 luchó por la reglamentación de horas laborables para todos, leyes para el trabajo de niños, educación pública, alimentos en el trabajo con cargo a la compañía, involucramiento de las empresas en proyectos comunitarios.

## **1.5 LAS PRIMERAS TEORÍAS DE LA ADMINISTRACIÓN**

El deseo de comprender como y porque son motivados los empleados, fue un impulso importante en el conocimiento del comportamiento de trabajo de los empleados en las organizaciones.

### **• Motivación**

Voluntad de desarrollar altos niveles de esfuerzo para alcanzar las metas de la organización, condicionada por la posibilidad de que esos esfuerzos satisfagan alguna necesidad del individuo.

#### **1.5.1 Dale Caragie**

La forma de tener éxito es por medio de la obtención de la cooperación de los demás.

Hacer que los demás se sientan importantes por medio de una sincera apreciación de sus esfuerzos.

- Causar una buena primera impresión.
- Captar adeptos a su manera de pensar.
- Cambiar a las personas al elogiar sus aspectos favorables.

## 1.5.2 ABRAHAM HAROLD MASLOW

### Teoría de la Escala de Necesidades de Maslow

Abraham Maslow presentó una forma muy sencilla de concebir las necesidades de una persona. La Jerarquía de las Necesidades ordena las necesidades desde los niveles más bajos y más básicos, hasta las de niveles más altos”<sup>1</sup>



1 A.R.H., FERNANDO ARIAS GALICIA, ED, TRILLAS P.P 70

Maslow plantea entonces, dentro de su teoría de la personalidad, el concepto de jerarquía de las necesidades, en la cual las necesidades se encuentran organizadas estructuralmente con distintos grados de poder, de acuerdo a una determinación biológica dada por nuestra constitución genética como organismo de la especie humana. La jerarquía está organizada de tal forma que las necesidades de déficit se encuentren en las partes más bajas, mientras que las necesidades de desarrollo se encuentran en las partes más altas de la jerarquía; de este modo, en el orden dado por la potencia y por su prioridad, encontramos las necesidades de déficit, las cuales serían las necesidades fisiológicas, las necesidades de seguridad, las necesidades de amor y pertenencia, las necesidades de estima; y las necesidades de desarrollo, cuales serían las necesidades de auto actualización (self-actualization) y las necesidades de trascendencia.

Dentro de esta estructura, cuando las necesidades de un nivel son satisfechas, no se produce un estado de apatía, sino que el foco de atención pasa a ser ocupado por las necesidades del próximo nivel y que se encuentra en el lugar inmediatamente más alto de la jerarquía, y son estas necesidades las que se busca satisfacer.

La teoría de Maslow plantea que las necesidades inferiores son prioritarias, y por lo tanto, más potente que las necesidades superiores de la jerarquía; “un hombre hambriento no se preocupa por impresionar a sus amigos con su valor y habilidades, sino, más bien, con asegurarse lo suficiente para comer” (DiCaprio, 1989,Pág.364). Solamente cuando la persona logra satisfacer las necesidades inferiores - aunque lo haga de modo relativo-, entran gradualmente en su conocimiento las necesidades superiores, y con eso la motivación para poder satisfacerlas; a medida que la tendencia positiva toma más importancia, se experimenta un grado mayor de salud psicológica y un movimiento hacia la plena humanización.

Para Maslow, el convertirse plenamente en humano implicaría la aceptación de satisfacción de las necesidades determinadas por nuestra base biológica, lo que permitiría, tras satisfacer las tendencias que nos unen con el resto de la humanidad, descubrir lo idiosincrásico, lo que nos distingue del resto de los seres humanos, el descubrir los propios gustos, talentos determinados por nuestra herencia, para concretizarlos - elaborarlos - en base al trabajo esforzado; en palabras de Maslow: “la manera en que somos distintos de las demás personas también se descubre en esta misma búsqueda personal de identidad [en la base instintoide]” (Frick, 1973, pag.34).

### **1.5.2.1 Necesidades Fisiológicas**

Se refieren a las necesidades verdaderamente básicas de alimentos, agua, cobijo y sexo. La primera prioridad, en cuanto a la satisfacción de las necesidades, está dada por las necesidades fisiológicas. Estas necesidades estarían asociadas con la supervivencia del organismo dentro de la cual estaría el concepto de homeostasis, el cual se refiere “ a los esfuerzos automáticos del cuerpo por mantener un estado normal y constante, del riego sanguíneo” (Maslow, 1954,Pág.85), lo que se asociaría con ciertas necesidades, como lo son la de alimentarse y de mantener la temperatura corporal apropiada. No todas las necesidades fisiológicas son homeostáticas pues dentro de estas están; el deseo sexual, el comportamiento maternal, las actividades completas y otras. Una mejor descripción sería agruparlas dentro de la satisfacción del hambre, del sexo y de la sed”<sup>2</sup>

2 A.R.H. FERNANDO ARIAS GALICIA, ED. TILLAS, P.P. 70-71

Cuando estas necesidades no son satisfechas por un tiempo largo, la satisfacción de las otras necesidades pierde su importancia, por lo que éstas dejan de existir.

### **1.5.2.2 Necesidades de Seguridad y Protección**

Describen el afán de la persona por disfrutar de la seguridad o protección. Incluyen una amplia gama de necesidades relacionadas con el mantenimiento de un estado de orden y seguridad. Dentro de estas necesidades se encontrarían las necesidades de; sentirse seguros, la necesidad de tener estabilidad, la necesidad de tener orden, la necesidad de tener protección y la necesidad de dependencia. Las necesidades de seguridad muchas veces son expresadas a través del miedo, como lo son: el miedo a lo desconocido, el miedo al caos, el miedo a la ambigüedad y el miedo a la confusión. Las necesidades de seguridad se caracterizan porque las personas sienten el temor a perder el manejo de su vida, de ser vulnerable o débil frente a las circunstancias actuales, nuevas o por venir.

Muchas personas dejan suspendidas muchos deseos como el de libertad por mantener la estabilidad y la seguridad.

Muchas veces las necesidades de seguridad pasan a tomar un papel muy importante cuando no son satisfechas de forma adecuada; “la mayoría de las personas no pueden ir más allá del nivel de funcionamiento de seguridad” (DiCaprio, 1989, Pág.365), lo que se ve en las necesidades que tienen muchas personas de prepararse para el futuro y sus circunstancias desconocidas.

### **1.5.2.3 Necesidades de Pertenencia y Amor**

Se concentran en los aspectos sociales donde casi todo el mundo concede valor a las relaciones interpersonales y de interacción social. Dentro de las necesidades de amor y de pertenencia se encuentran muchas necesidades orientadas de

manera social; la necesidad de una relación íntima con otra persona, la necesidad de ser aceptado como miembro de un vecindario familiar y la necesidad de participar en una acción de grupo trabajando para el bien común con otros. La existencia de esta necesidad está subordinada a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad.

Las condiciones de la vida moderna, en la cual el individualismo y la falta de interacción son un patrón de vida, no permiten la expresión de estas necesidades.

#### **1.5.2.4 Necesidades de Valoración (Estima).**

Incluyen la preocupación de la persona por alcanzar la maestría, la competencia, y el estatus. La necesidad de estima es aquella que se encuentra asociada a la constitución psicológica de las personas.

Maslow agrupa estas necesidades en dos clases: las que se refieren al amor propio, al respeto a sí mismo, a la estimación propia y la auto valuación; y las que se refieren a los otros, las necesidades de reputación, condición, éxito social, fama y gloria.

Las necesidades de valoración son generalmente desarrolladas por las personas que poseen una situación económica cómoda, por lo que han podido satisfacer plenamente sus necesidades inferiores. En cuanto a las necesidades de estimación del otro, estas se alcanzan primero que las de estimación propia, pues generalmente la estimación propia depende de la influencia del medio.

#### **1.5.2.5. Necesidades de Realización Personal (Desarrollo).**

Reflejan el deseo de la persona por crecer y desarrollar su potencial al máximo. La satisfacción de las necesidades de carencia es condición necesaria, pero no suficiente, para que el individuo logre la autorrealización. La persona “meramente sana”, según Maslow,

“gusta [de] la cultura [...], sus metas son benévolas, están llenos de buenos deseos y carecen de malicia,[...]pero falta algo”(Frick, 1973, Pág.53). El elemento que podría ser estimulante para lograr el anhelo de autorrealización y el crecimiento de la personalidad sería la crisis y la desintegración de la personalidad, con el posterior acceso a niveles más altos de integración y a motivaciones propias de la autorrealización; de todas maneras, habría personas que podrían llegar al estado de autorrealización de manera gradual sin necesidad de pasar por tremendas conmociones.

Maslow proponía que una necesidad se volvía preponderante cuando era inferior insatisfecha y pasa a convertirse en necesidad primaria o central de la persona. Piense en una madre soltera que acaba de quedar sin trabajo; tal vez le preocupe conseguir alimentos para ella y su familia. En este caso las necesidades preponderantes serían las fisiológicas.

En cambio si ha ahorrado o si ha heredado mucho dinero, entonces las preponderantes serían las necesidades de nivel más alto, como las necesidades sociales o de valorización.

Según Maslow para motivar una persona es preciso satisfacer su necesidad preponderante, en el caso de la Madre soltera sería efectivo ofrecerle una remuneración económica importante (Gordon, 1997). [V](#)

## **1.5.2.6 Necesidades Fuera de la Jerarquía**

### **1.5.2.6.1 Necesidad de Saber y Comprender**

Estas necesidades de orden cognoscitivo no tienen un lugar específico dentro de la jerarquía, pero a pesar de ello fueron tratadas por Maslow. Estas necesidades

serían derivaciones de las necesidades básicas, expresándose en la forma de deseo de saber las causas de las cosas y de encontrarse pasivo frente al mundo.

## **Necesidades Estéticas**

Las necesidades estéticas están relacionadas con el deseo del orden y de la belleza. Estas necesidades estéticas incluyen: necesidad por el orden, necesidades por la simetría, la necesidad de llenar los espacios en las situaciones mal estructuradas, la necesidad de aliviar la tensión producida por las situaciones inconclusas y la necesidad de estructurar los hechos.

## **Evaluación de la Teoría**

### **Ventajas:**

- Maslow establece la primera sistematización de las necesidades humanas, las cuales poseerían una raíz biológica. De este modo, se escapa de realizar un simple catálogo de supuestos instintos que poseería el hombre, intento erróneo que olvida las diferencias existentes entre el mundo animal (donde existirían, supuestamente, tales instintos) y la especie humana.
- Maslow fue uno de los primeros en afirmar que una necesidad satisfecha no es fuente de; junto a esto, reniega de los modelos homeostáticos de la motivación, sino que postula la existencia de una tendencia positiva al crecimiento, que se expresaría en las distintas necesidades de origen instintivo que surgen sucesivamente tras la satisfacción de necesidades de nivel inferior. Todo esto dio una nueva base a los estudios sobre motivación.

- Los estudios de Maslow se basan en el estudio sobre personas sanas - o actualizadas – y no sobre enfermos, tal como lo hacen Freud o Horney, lo que nos daría una perspectiva más adecuada para comprender como se logra y que significa la “salud mental”, más allá de definirla como la “ausencia de enfermedad”.

## **Limitaciones**

- Si bien Maslow postula que su modelo es válido para todos los seres humanos, sus estudios los realizó sobre individuos occidentales del siglo XX, por lo que proposiciones serían válidas solamente para la sociedad occidental de nuestro siglo.
- Si bien Maslow subrayó la idea de la preponderancia, investigaciones más recientes han cuestionado su validez. Además, las personas tal vez no tengan cinco necesidades exactamente; el orden puede diferir del propuesto por Maslow o tal vez tengan varias necesidades preponderantes en lugar de sólo una. Es más, esta teoría no se puede generalizar a otras culturas u otros países. El orden de la clasificación de las necesidades también varía en diferentes culturas.

## **Desventajas.**

- Si bien se han obtenido pruebas para algunos aspectos específicos del modelo, no se ha encontrado una forma de estudiar el modelo como un todo; sin embargo, la jerarquía es ampliamente aceptada por su atractivo intuitivo.

- El modelo de Maslow no explica de forma clara y consistente ciertas conductas, como son las de auto sacrificio en aras de un bien común; aunque este acto se justifique por la presencia de necesidades de trascendencia que superarían las básicas de orden de la supervivencia, parece necesario un ajuste del modelo para lograr asimilar de mejor modo estos hechos.

### **1.5.3 Teorías Gerenciales de Douglas Mc. Gregor.**

FUNDAMENTOS DE SU TEORÍA: La teoría de Mc Gregor está basada fundamentalmente en dos concepciones:

*Primera:* En la teoría de los valores y acciones de Max Weber, donde el autor afirma que los valores del supervisor con respecto a la naturaleza del comportamiento, determina sus acciones y procesos de ejercer el mando, tomar decisiones y motivar.

*Segunda:* En la tesis de Abraham Maslow, sobre la jerarquía de las motivaciones.

A partir de estas bases hizo su clasificación de dos tipos de supervisores: El pesimista tradicional o Tayloriano con poca confianza en el trabajador, al que coloca en la denominada Teoría "X". El otro supervisor es optimista, confía en el trabajador y piensa que el ser humano tiene amor y se auto realiza en el desempeño de sus tareas, este tipo de supervisor constituye la Teoría "Y".

#### **1.5.3.1 Teoría "X"**

Mc Gregor dice que las organizaciones tradicionales parten de tres supuestos o postulados básicos para someter al hombre a la organización y controlar su conducta:

- La gerencia es responsable de la organización de los elementos de una empresa productiva, es decir, es propietaria del dinero, material, equipo, personas, todo en interés de sus fines económicos.
- Respecto a las personas, se debe de seguir un proceso para encaminar sus esfuerzos, como por ejemplo hacer uso de la motivación, controlar sus acciones y también modificando su conducta para ajustarlas a las necesidades de las organizaciones.

Sin esta intervención activa de la gerencia, las personas serían pasivas e inclusive renuentes con respecto de las necesidades organizativas. Hay que persuadirlas, recompensarlas, castigarlas, controlarlas, es decir, sus actividades deben ser dirigidas.

## **Valores del Supervisor**

### **La Teoría "X" Sostiene que:**

- El hombre medio es indolente por naturaleza.
- Carece de ambición, le desagrada la responsabilidad, prefiere que lo dirijan.
- Es intrínsecamente egocéntrico, e indiferente a las actividades organizativas.
- Por naturaleza es reacio al cambio.
- Es crédulo, no muy vivo, presa fácil del charlatán y del demagogo.

### **Actitudes Derivadas**

Mc Gregor sostiene que si los supervisores piensan así, es lógico que su comportamiento con los dirigidos o gobernados se rija por estos pensamientos a través de:

- Organizar el trabajo con simples tareas y con tiempos y movimientos que es una filosofía de Taylor.
- Controlar mucho al subordinado, para que cumpla los estándares y metas.
- Reglas sólidas de disciplina.

### **Lo que se espera...**

No cabe duda que algunas empresas durante mucho tiempo han obtenido utilidades aplicando la Teoría "X", con la cual, los dueños de muchas empresas se han enriquecido.

Sin embargo se limitan en su crecimiento y la solución de sus problemas no son del todo buenas al no considerar todas las experiencias, inteligencia y motivación de su personal. De acuerdo con las actividades de la Teoría "X" se obtendrá como máximo la producción planeada por el supervisor, siempre y cuando el subordinado cumpla con su tarea perfectamente y pueda ser previsto y ejecutado”3.

### **1.5.3.2. TEORÍA "Y"**

Mc Gregor sostiene que los descubrimientos teóricos modernos sobre la motivación, explica las inexactitudes de la teoría "X" y aquello que esta tiene de válido. Además estas teorías, dan base para nuevos modelos y patrones que en el futuro podrán generar "estilos de mando" bajo valores congruentes en el comportamiento real del hombre, lo que genera un trabajo altamente productivo.

### **Supuestos:**

En la sociedad industrial, las organizaciones sólo apoyan a los trabajadores en la cobertura de sus necesidades primarias o básicas, las fisiológicas y de seguridad cuando mucho.

Estas necesidades ya no son motivadoras del comportamiento hacia el trabajo organizacional, porque de acuerdo con Maslow: Una necesidad al ser satisfecha deja de ser motivador de la conducta.

A.R.H., FERNANDO ARIAS GALICIA, ED. TRILLAS, P.P 126-127

El hombre cuya necesidad se frustra, está enfermo como quien tiene raquitismo y su enfermedad tendrá consecuencia en su conducta. Nos equivocaremos si atribuimos su pasividad resultante, su rechazo a aceptar responsabilidad, a "su naturaleza humana" intrínseca. Estas formas de conductas, son síntomas de enfermedad de privación de sus necesidades sociales egoístas y de Autorrealización.

### **Valores del Supervisor:**

Por las razones expuestas, sostiene Mc Gregor, que es indispensable que se busquen fundamentos para que sostengan la ideología de los supervisores para que tengan actitudes congruentes con las necesidades actuales y con la naturaleza humana. Estos fundamentos pueden resumirse como:

- El ser humano tiene iniciativa y es responsable.
- Desea cooperar y lograr objetivos que considera valiosos.
- Es capaz de auto controlarse y auto dirigirse.
- Actualmente aprovecha una mínima parte de sus capacidades y está limitado por sus siguientes vigentes.

La teoría "Y" es fundamentalmente un proceso de crear ambientes organizacionales adecuados que permitan dar la oportunidad de que el hombre contribuya con todo su potencial al logro de las metas corporativas.

### **Actitudes derivadas:**

Obviamente la nueva filosofía originará las siguientes actitudes de los supervisores:

Los supervisores crearán ambientes propicios para que los subordinados contribuyan con todo su potencial a la organización.

Fomentarán la toma de decisiones con los subordinados.

Permitirán que sus colaboradores amplíen permanentemente su auto dirección.

### **Resultados esperados:**

Si los supervisores cambian y los subordinados cumplen. Es lógico esperar los siguientes resultados:

- La calidad de las decisiones en las actuaciones mejorarán por las aportaciones de los subordinados.
- Los subordinados ejercerán sus potencialidades intelectuales al perseguir objetivos que consideran valiosos para la organización.
- Su satisfacción se incrementará como resultado de su propia contribución.

Es decir, se producirá la siguiente secuencia: PARTICIPACIÓN----> MAYOR PRODUCCIÓN----> SATISFACCIÓN.

### **Dificultades de Implantación:**

Mc Gregor elaboró un modelo ideal de dirección que no es fácil de poner en práctica debido a la mentalidad del supervisor y del trabajador, ambos, tienen

patrones de conducta diferentes entre sí y al mismo tiempo vigentes durante muchas generaciones. Los trabajadores están acostumbrados a que los dirijan, los manipulen, los controlen y repriman en la realización de sus necesidades sociales, del ego y de autorrealización. Después de generaciones sujetas a estas condiciones, no podemos esperar el cambio de la noche a la mañana, sino mediante pasos pequeños.

Mc Gregor, no presenta su tesis como una recta infalible que se deba de aplicar mecánicamente. Sostiene que la única vía para el cambio es la utilización de alguna práctica administrativa que permita la mayor participación del elemento humano en las organizaciones por objetivos de Peter F. Druker, porque es un buen paso para poner en práctica, aunque parcialmente la filosofía”<sup>4</sup>

| SUPUESTOS DE DOUGLAS Mc GREGOR                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| TEORIA X                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | TEORIA Y                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>■ AL INDIVIDUO COMÚN LE DESAGRADA TRABAJAR Y LO EVITARA DE SER POSIBLE.</li> <li>■ EL INDIVIDUO COMÚN CARECE DE RESPONSABILIDAD, POSEE ESCASAS AMBICIONES Y BUSCA LA SEGURIDAD ANTE TODO.</li> <li>■ LA MAYORÍA DE LOS INDIVIDUOS DEBEN SER FORZADOS, CONTROLADOS Y AMENAZADOS CON CASTIGOS PARA CONSEGUIR QUE TRABAJEN.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ EL TRABAJO ES TAN NATURAL COMO LA DIVERSION O EL DESCANSO.</li> <li>■ LOS INDIVIDUOS NO SON INHERENTEMENTE PEREZOSOS. SE VEN INDUCIDOS A SERLO COMO RESULTADO DE LA EXPERIENCIA.</li> <li>■ LOS INDIVIDUOS EJERCERÁN AUTO DIRECCIÓN Y AUTOCONTROL EN BENEFICIO DE LOS OBJETIVOS CON LOS QUE SE COMPROMETEN.</li> <li>■ TODOS LOS INDIVIDUOS POSEEN POTENCIALIDADES. EN CONDICIONES ADECUADAS, APRENDEN A ACEPTAR Y BUSCAR RESPONSABILIDADES. POSEEN IMAGINACIÓN, INGENIO Y CREATIVIDAD, DE LOS CUALES PUEDEN APLICARSE AL TRABAJO.</li> </ul> |
| CON BASE EN ESTOS SUPUESTOS, ES FUNCIÓN DE LOS ADMINISTRADORES FORZAR Y CONTROLAR A LOS EMPLEADOS.                                                                                                                                                                                                                                                                         | CON BASE EN ESTOS SUPUESTOS ES FUNCIÓN DE LOS ADMINISTRADORES DESARROLLAR LA POTENCIALIDAD DE LOS EMPLEADOS Y AYUDARLOS A EXPLOTARLA A FAVOR DE OBJETIVOS COMUNES.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |

## **1.5.4 Escuela de Administración de Sistemas**

### **1.5.4.1 Chéster Barnard**

También fue un escritor de transición, y sus ideas tendieron una fuente entre los puntos de vista clásicos y de recursos humanos. Al igual que Fayol, Barnard era practicante de la administración, era presidente de la New Jersey Bell Telephone Company. Había leído a Weber y quedó influenciado por sus escritos pero a diferencia de Weber, que tenía un punto de vista mecanista e impersonal de las organizaciones, Barnard concibió a las organizaciones como sistemas sociales que requieren de la cooperación humana. Expuso sus puntos de vista en su libro, las funciones del ejecutivo, que se publicó en 1938.

Barnard creía que las organizaciones estaban construidas por gente que tiene relaciones interactuantes. Los roles principales del administrador eran los de estimular y comunicar a los subordinados a desarrollar un alto nivel de esfuerzos.

Según pensaba Barnard, una parte principal del éxito de una organización dependía de que se obtuviera la cooperación de su personal. Barnard también argumentaba que el éxito dependía de mantener buenas relaciones con las personas e instituciones externas a la organización, con las que estas interactuaban con regularidad. Al reconocer la dependencia de la organización de los inversionistas, proveedores, clientes y otros factores externos, Barnard introdujo la idea de que los administradores tenían que examinar el ambiente luego ajustar la organización para mantener un estado de equilibrio. No importaba, ya fuera en asegurar un ingreso continuo de materiales y abastecimientos o en encontrar mercados para su producción entonces quedaba amenazada la sobrevivencia de la organización.

Barnard también es importante por sus ideas precisas sobre la autoridad. La visión tradicional o dominante de la autoridad, en la época en que él escribió, era el

derecho del superior a exigir el cumplimiento de sus subordinados, se desarrolla la parte de arriba de la organización y se desciende bajando por esta. La fuente última de la autoridad de un administrador en esa visión tradicional, era la sociedad que permite la creación de instituciones sociales.

Barnard ofreció una visión constante, según la cual la autoridad proviene de la buena disposición de los subordinados para aceptarlo. De acuerdo con Barnard no puede haber tal cosa como personas de autoridad, sino solo personas hacia las que se dirige la autoridad. Si una negación de las instrucciones del directivo. Por supuesto, los superiores pueden imponer sanciones al empleado que no cumple las instrucciones; sin embargo, son estas las que no se han cumplido.

Concibió a las organizaciones como sistemas sociales que requieren la cooperación humana (1938). Donde los roles de la administración eran los de comunicar y estimular a los subordinados a desarrollar un alto nivel de esfuerzos. Según Barnard, una gran parte del éxito de una organización dependía de que se tuviera la cooperación del personal.

Era necesario conocer el ambiente, examinarlo y ajustar la administración para lograr un estado de equilibrio. Introdujo ideas precisas sobre autoridad, o derecho que tenía el superior de exigir el cumplimiento a los subordinados (derecho desarrollado en la parte superior de la Administración) y su visión de la aceptación de la autoridad que proviene de la buena disposición de los subordinados de aceptarla.

Aplicó sus profundos conocimientos de psicología y sociología en su gestión como presidente de la New Jersey Bell Telephone Co. Tenía estrecha relación con el grupo de la Escuela de Administración de Harbad que participó en los estudios de Hawthorne

Postuló su teoría de la autoridad en la que demostró que los subordinados pueden frustrar la autoridad que ellos no acepten. Contemplo la organización como un sistema social y concluyo que la persistencia de este sistema de su efectividad para lograr los objetos colectivos y de su eficiencia para satisfacer las metas individuales.

El sistema es un conjunto formado por partes, que forman un todo coherente, o unidad, desarrolla un marco sistemático para la descripción del mundo empírico.

La teoría de la organización y la práctica administrativa han experimentado cambios sustanciales en años recientes. La información proporcionada por las ciencias de la administración y la conducta ha enriquecido a la teoría tradicional.

Estos esfuerzos de investigación y de conceptualización a veces han llevado a descubrimientos divergentes.

Sin embargo, surgió un enfoque que puede servir como base para lograrla convergencia, el enfoque de sistemas, que facilita la unificación de muchos campos del conocimiento. Dicho enfoque ha sido usado por las ciencias físicas, biológicas y sociales, como marco de referencia para la integración de la teoría organizacional moderna.

El primer expositor de la Teoría General de los Sistemas fue Ludwing Von Bertalanffy, en el intento de lograr una metodología integradora para el tratamiento de problemas científicos.

La meta de la Teoría General de los Sistemas no es buscar analogías entre las ciencias, sino tratar de evitar la superficialidad científica que ha estancado a las ciencias. Para ello emplea como instrumento, modelos utilizables y transferibles entre varios continentes científicos, toda vez que dicha extrapolación sea posible e integrable a las respectivas disciplinas.

La Teoría General de los Sistemas se basa en dos pilares básicos: aportes semánticos y aportes metodológicos, a los cuales me refiero en las próximas páginas.

## **Sistema**

Es un conjunto organizado de cosas o partes inter-actuales e interdependientes, que se relacionan formando un todo unitario y complejo. Cabe aclarar que las cosas o partes que componen al sistema, no se refieren al campo físico (objetos), sino más bien al funcional.<sup>5</sup>

De este modo las cosas o partes pasan a ser funciones básicas realizadas por el sistema.

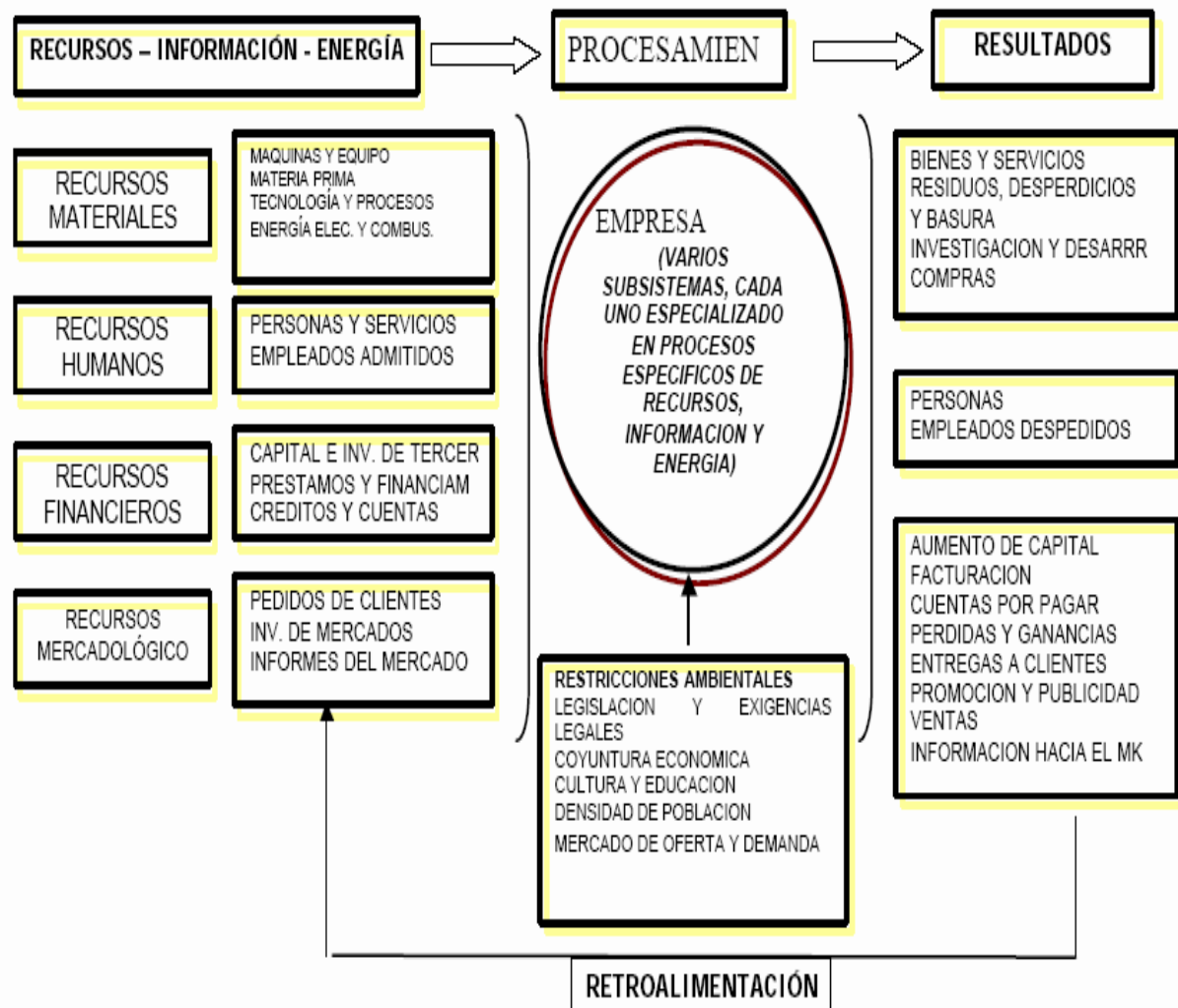
*Podemos enumerarlas de la siguiente manera:*

1. Entradas: Las entradas son los ingresos del sistema que pueden ser recursos materiales, recursos humanos o información. Las entradas constituyen la fuerza de arranque que suministra al sistema sus necesidades operativas.

Las entradas pueden ser:

- a) *En Serie*: Es el resultado o la salida de un sistema anterior con el cual el sistema en estudio está relacionado en forma directa.
- b) *Aleatoria*: Es decir, al azar, donde el término "azar" se utiliza en el sentido estadístico. Las entradas aleatorias representan entradas potenciales para un sistema.
- c) *Retroacción*: Es la reintroducción de una parte de las salidas del sistema en sí mismo.

5) A.R.H. FERNANDO ARIAS GALICIA ED. TRILLAS P.P. 14



## Las Organizaciones como Sistemas

Una organización es un sistema socio-técnico incluido en otro más amplio que es la sociedad con la que interactúa influyéndose mutuamente.

También puede ser definida como un sistema social, integrado por individuos y grupos de trabajo que responden a una determinada estructura y dentro de un contexto al que controla parcialmente, desarrollan actividades aplicando recursos en pos de ciertos valores comunes.

Subsistemas que forman la Empresa:

- a) *Subsistema Psicosocial*: Está compuesto por individuos y grupos en interacción. Dicho subsistema está formado por la conducta individual y la motivación, las relaciones del status y del papel, dinámica de grupos y los sistemas de influencia.
- b) *Subsistema Técnico*: Se refiere a los conocimientos necesarios para el desarrollo de tareas, incluyendo las técnicas usadas para la transformación de insumos en productos.
- c) *Subsistema Administrativo*: Relaciona a la organización con su medio y establece los objetivos, desarrolla planes de integración, estrategia y operación, mediante el diseño de la estructura y el establecimiento de los procesos de control.

## **El Sistema de Control**

### **Concepto:**

Un sistema de control estudia la conducta del sistema con el fin de regularla de un modo conveniente para su supervivencia. Una de sus características es que sus elementos deben ser lo suficientemente sensitivos y rápidos como para satisfacer los requisitos para cada función del control.<sup>6</sup>

6) A.R.H. FERNANDO ARIAS GALICIA ED. TRILLAS P.P. 15

### Elementos Básicos

- a) Una variable que es el elemento que se desea controlar.
- b) Los mecanismos sensores que son sencillos para medir las variaciones a los cambios de la variable.
- c) Los medios motores a través de los cuales se pueden desarrollar las acciones correctivas.
- d) Fuente de energía, que entrega la energía necesaria para cualquier tipo de actividad.
- e) La retroalimentación que a través de la comunicación del estado de la variable por los sensores, se logra llevar a cabo las acciones correctivas.

### Método de Control

Es una alternativa para reducir la cantidad de información recibida por quienes toman decisiones, sin dejar de aumentar su contenido informativo. Las tres formas básicas de implementar el método de control son:

- a) **Reporte de Variación:** Esta forma de variación requiere que los datos que representan los hechos reales sean comparados con otros que representan los hechos planeados, con el fin de determinar la diferencia. La variación se controla luego con el valor de control, para determinar si el hecho se debe o no informar. El resultado del procedimiento, es que únicamente se informa a quién toma las decisiones acerca de los eventos o actividades que se

apartan de modo significativo que los planes, para que tomen las medidas necesarias.

- b) **Decisiones Programadas:** Otra aplicación de sistema de control implica el desarrollo y la implantación de decisiones programadas. Una parte apreciable de las decisiones de carácter técnico y una parte pequeña de las decisiones tácticas abarcan decisiones repetitivas y rutinarias. Diseñando el sistema de información de manera que ejecute esas decisiones de rutina, el analista proporciona a los administradores más tiempo para dedicarse a otras decisiones menos estructuradas. Si se procura que el sistema vigile las órdenes pendientes y se programa las decisiones de cuáles pedidos necesitan mayor atención, se logrará un significativo ahorro de tiempo y esfuerzo.
- c) **Notificación Automática:** En este caso, el sistema como tal, no toma decisiones pero como vigila el flujo general de información puede proporcionar datos, cuando sea preciso y en el momento determinado. Las notificaciones automáticas se hacen en algunos criterios , pero solo quienes toman las decisiones deben decir si es necesario o no emprender alguna acción.

## **El Sistema de Control en las Organizaciones**

El control es uno de los cinco subsistemas corporativos (organización, planificación, coordinación y dirección son los restantes) los cuales son muy difíciles de separar con respecto al de control. De ello se desprende todo el proceso administrativo, debe considerarse como un movimiento circular, en el cual todos los subsistemas están ligados intrincadamente, la relación entre la planificación y el control es muy estrecha ya que el directivo fija el objetivo y además normas, ante las cuales se contrastan y evalúan acciones.

Es necesario ver al control para determinar si las asignaciones y las relaciones en la organización están siendo cumplimentadas tal como se las había previsto.

Este gráfico representa *el proceso de control como un sistema cerrado*, es decir que posee la característica de la retroalimentación o autorregulación. El movimiento es circular y continuo, produciéndose de la siguiente manera: se parte de la actividad o realidad a la cual debemos medir, con el auxilio o utilización de normas, efectuada la decisión comparamos los resultados de los planes, de esta manera la realidad quedará ajustada para el futuro. Se nota en este punto que no sólo la realidad puede ser ajustada, otras veces son los planes los que necesitan corrección por estar sensiblemente alejado de las actividades.<sup>7</sup>



7) A.R.H. FERNANDO ARIAS GALICIA ED. TRILLAS P.P. 16

### 1.5.4 Elton Mayo

Psicólogo de profesión, fue profesor de filosofía lógica y ética en Australia. Su interés primordial era analizar en el trabajador los efectos psicológicos que podían producir las condiciones físicas del trabajo en relación con la producción. Demostró que sin la cooperación en los proyectos, de ser escuchados, de ser considerados en igualdad por parte de sus superiores es difícil y en ocasiones casi imposible llegar a los objetivos fijados.

Elton Mayo, profesor de Harvard, nacido en Australia y adiestrado en Psicología, también trabajó en el área de los factores sociales y relaciones industriales, pero a diferencia de Sheldon, su trabajo fue más experimental que teórico.

En 1927, los ingenieros de la Western Electric le pidieron al profesor Elton Mayo y asociados de Harvard que se unieran al estudio como Consultores. Así se inició una relación que duraría hasta 1932 y abarcaría numerosos experimentos que cubrían el nuevo diseño de puestos, cambios en la duración de la jornada laboral, la introducción al Periodo de descanso y planes salarios en comparación a los grupales. Por ejemplo se diseñó un experimento para evaluar un sistema de pago por incentivos a destajo de la productividad del mismo. Los resultados indicaron que el plan de incentivos tenía menos efecto sobre la productividad del trabajador que la presión y aceptación del grupo y la seguridad concomitante.

Se llegó a la conclusión de que las normas o estándares de grupo eran los determinantes para el comportamiento individual de trabajo.

Por lo general los estudiosos concuerdan en que los estudios de Hawthorne tuvieron un impacto sorprendente sobre la dirección que tomó el pensamiento admón. Las conclusiones de Mayo fueron que la conducta y los sentimientos estaban relacionados muy de cerca, que las influencias del grupo afectaban de

manera significativa el comportamiento individual, que las normas del grupo establecían la productividad individual del trabajador, y que el dinero era un factor menos importante para determinar la productividad que los estándares, los sentimientos y la seguridad del grupo. Estas conclusiones llevaron a un nuevo énfasis sobre el sector humano en el funcionamiento de las organizaciones y el logro de sus metas.

También llevaron a un incremento en el paternalismo por parte de la admón.

No han faltado críticos a los estudios de Hawthorne. Se han atacado el procedimiento, el análisis de los hallazgos, a las conclusiones a las que se llegaron, sin embargo desde un punto de vista histórico, es de poca importancia si los estudios eran sanos académicamente o si los justificaba sus conclusiones. Lo que es importante es que estimularon el interés en los factores humanos. Los estudios de Hawthorne hicieron mucho para cambiar el punto de vista dominante de que la gente no era diferente a las máquinas; esto es, aquel según el cual uno los colocaba en el piso del taller, introducía los insumos, y ellas producían una cantidad conocida de productos.

Entre 1927 y 1947, Mayo condujo una serie de experimentos en el departamento de investigaciones Industriales en Harvard. Este programa comenzó como resultado de una investigación en la Western Electric Hawthorne Works, financiada por la fundación Rockefeller para estudiar actitudes y reacciones de grupos bajo condiciones variantes.

Ejemplo: la iluminación sobre la producción, financiada por el Consejo Nacional de Investigación, encontró en Hawthorne que la producción aumentó cuando se incremento la iluminación para el grupo.

En breve la idea de Mayo era que los factores lógicos eran menos importantes que los factores emocionales en la determinación de la eficiencia productiva de todos los factores humanos que afectan el comportamiento de los empleados, los más

poderosos son los provenientes de la participación del trabajador en los grupos sociales. Por lo tanto Mayo concluyó que las condiciones de trabajo, además de incluir los requisitos objetivos de la producción, deberían al mismo tiempo, satisfacer los requisitos subjetivos de los empleados con respecto a la satisfacción social en su lugar de trabajo, con este nuevo énfasis en las relaciones humanas la empresa asumió una dimensión social en adicción a su aspecto económico, dicho concepto esta contenido en el libro de Mayo "Los Problemas Humanos de una Civilización Industrial" publicado en 1933.

## **Los Estudios de Hawthorne**

Serie de estudios realizados durante las décadas de 1920 y 1930 que proporcionaron nuevas perspectivas en las normas y comportamiento de grupos.

Concluye que la conducta y los sentimientos están relacionados muy de cerca, que las influencias del grupo afectaban de manera significativa el comportamiento individual, que las normas del grupo establecían la productividad individual del trabajador y que el dinero era un factor menos importante para determinar la productividad de los estándares, los sentimientos y la seguridad del grupo.

Una famosa serie de estudios sobre la conducta humana en situaciones de trabajo fue efectuada en la compañía Western Electric, entre 1924 y 1933. Con el tiempo llegaron a ser conocidos con el nombre de "Estudios de Hawthorne", porque muchos de ellos tuvieron lugar en la planta Hawthorne de la Western Electric, cerca de Chicago Los estudios pretendían investigar la relación entre el nivel de iluminación en el lugar de trabajo y la productividad de los empleados: el tipo de cuestión que habrían abordado Frederick Taylor y sus colegas.

En algunos de los primeros estudios, los investigadores de la Western Electric dividieron al personal en grupos experimentales, que fueron sometidos a cambios deliberados de iluminación, y en grupos de control, cuya iluminación permanecía constante durante los experimentos. Los resultados fueron ambiguos. Cuando

fueron mejoradas las condiciones de iluminación de los grupos experimentales, la productividad tendía a incrementarse según lo previsto, aunque los aumentos no eran uniformes. Pero la productividad tendía a seguir incrementándose cuando empeoraban las condiciones de iluminación, y para complicar aún más las cosas, la producción de los grupos de control también tendía a mejorar cuando se modificaban sus condiciones de iluminación, pese a que no se habían hecho cambios en la iluminación del grupo de control. Era evidente que alguna otra cosa además de la iluminación estaba influyendo en el desempeño de los trabajadores.

En un nuevo conjunto de experimentos, un pequeño grupo de trabajadores fue puesto en un cuarto separado y algunas variables fueron alteradas: se aumentaron los sueldos; se introdujeron periodos de descanso de diversa duración; la jornada y la semana laborable fueron acortadas. Los investigadores, que ahora fungían como supervisores, también permitieron a los grupos escoger sus periodos de descanso y opinar en otros cambios propuestos. Y otra vez los resultados fueron ambiguos. El desempeño tendía a aumentar con el tiempo, pero crecía y disminuía de manera no uniforme. Durante la realización de esta serie de experimentos se contó con la participación de Elton Mayo (1880-1949) y algunos colegas suyos de la Universidad de Harvard, entre ellos Fritz J. Roethlisberger y William J. Dickson.

En estos experimentos y en otros posteriores Mayo y sus colegas decidieron que los incentivos financieros, cuando se ofrecían, no eran la causa de los incrementos de la productividad. Pensaban que una compleja cadena de actitudes había afectado esos aumentos. Como habían sido seleccionados para recibir atención especial, los grupos experimentales y de control adquirieron un orgullo de grupo que los motivaba para mejorar su desempeño en el trabajo. La simpática supervisión había reforzado aún más la intensificación de su motivación. Los investigadores sacaron la conclusión de que los empleados pondrían más empeño en el trabajo si piensan que la gerencia se interesa por su bienestar y los

supervisores les prestan atención especial. Este fenómeno recibió después el nombre de efecto de Hawthorne.

Los investigadores también concluyeron que los grupos informales de trabajo (el ambiente social del personal) tienen gran influencia en la productividad. Muchos de los empleados consideraban su trabajo como aburrido y sin sentido. Pero sus relaciones y amistad con los compañeros de trabajo, algunas veces influidas por el antagonismo común en contra de los "jefes", le daban un poco de sentido a su vida laboral, proporcionándoles un medio parcial de protección contra la gerencia. Por estas razones la presión de grupo, y no las exigencias de este último, tenían a menudo la máxima influencia en la productividad del personal.

Así pues, para Mayo el concepto de "hombre social" (motivado por necesidades sociales, en busca de relaciones en el trabajo y que responde más a las presiones del grupo de trabajo que al control administrativo) tenía que reemplazar el antiguo concepto de "hombre racional", motivado por necesidades económicas personales."

## **Aportaciones y Limitaciones del Enfoque de Relaciones Humanas**

- a) **Aportaciones.** Al poner de relieve las necesidades sociales, el movimiento de relaciones humanas mejoró la perspectiva clásica que consideraba la productividad casi exclusivamente como un problema de ingeniería. En cierto modo, Mayo redescubrió el antiguo principio de Robert Owen según el cual, un genuino interés por los trabajadores, las "máquinas vitales" como Owen solía llamarlos, pagaría dividendos.

Además, estos investigadores recalcaron la importancia del estilo del gerente y con ello revolucionaron la formación de los administradores. La atención fue centrándose cada vez más en enseñar las destrezas

administrativas, en oposición a las habilidades técnicas. Por último, su trabajo hizo renacer el interés por la dinámica de grupos. Los administradores empezaron a pensar en función de los procesos y premios del grupo para complementar su enfoque anterior en el individuo.

- b) **Limitaciones.** Los experimentos de Hawthorne, aunque influyeron profundamente en la forma en que los gerentes concebían su trabajo y en cómo fue realizada después la investigación de la administración, presentaban muchas deficiencias de diseño, análisis e interpretación. La congruencia de las conclusiones de Mayo y sus colegas con los datos es todavía objeto de numerosos debates y de mucha confusión.

El concepto de "hombre social" era un importante contrapeso al modelo unilateral de "hombre económico- racional"; pero tampoco describía totalmente a los individuos en el lugar de trabajo. Muchos administradores y escritores supusieron que el empleado satisfecho sería más productivo. Con todo, los intentos hechos por incrementar la producción en la década de 1950, al mejorar las condiciones de trabajo y la satisfacción del personal, no aportaron el mejoramiento impresionante de la productividad que se había esperado.

Por lo visto, el ambiente social del lugar de trabajo no es más que uno de los factores de interacción que influyen en la productividad. He aquí otros: los niveles de salarios, el grado de interés de las tareas, la cultura y estructura organizacional, las relaciones entre empleados y gerentes. En conclusión, el tema de la productividad y de la satisfacción del trabajador ha resultado ser un problema más complejo de lo que se pensó en un principio.

## LIDERAZGO

Proceso de influencia en el cual algunos individuos, por medio de sus actos, facilitan el avance de un grupo hacia una meta común o compartida.

### 1.5.5 Primeras Teorías del Liderazgo

#### Teorías Conductuales

Las teorías de liderazgo identifican los comportamientos que establecen la diferencia entre los líderes que son eficaces y los que no lo son.

##### *Universidad de Iowa*

- Estilo Autocrático

Corresponde al líder que de ordinario tiende a centralizar la autoridad, impone los métodos de trabajo, toma de decisiones unilaterales y limita la participación de los subordinados.

- Estilo Democrático

Corresponde al líder que tiende a involucrar a los subordinados en la toma de decisiones, delega autoridad, alimenta la participación para decidir los métodos de trabajo y utiliza la retroalimentación como una oportunidad para ser un guía.<sup>8</sup>

- Estilo Laissez – Faire

Corresponde al líder que en general concede al grupo una libertad total para tomar decisiones y llevar a cabo el trabajo en la forma en que sus miembros estimen más conveniente.

8) A.R.H. FERNANDO ARIAS GALICIA ED. TRILLAS P.P. 143

### ***Universidad de Ohio***

Consideración: Grado en el cual una persona tiene relaciones de trabajo caracterizadas por confianza mutua, respeto por las ideas de los subordinados y consideración con sus sentimientos.

Establecimiento de la estructura: Grado en el cual el líder define y estructura su rol y el de sus subordinados con el fin de alcanzar las metas.

### **LÍDER ALTO-ALTO**

Es un líder con un alto contenido tanto de establecimiento de la estructura como de consideración, que obtiene índices elevados de rendimiento y satisfacción de los subordinados con mayor frecuencia que quien tenía un contenido bajo de consideración.

### ***Universidad de Michigan***

Rejilla Administrativa: Retrato bidimensional del liderazgo, basado en el interés por las personas y el interés por la producción.

### **REINGENIERÍA**

Creación de un diseño nuevo y radical de la totalidad o de algunos procesos de trabajo de una compañía, con miras a mejorar la productividad y el rendimiento financiero.

#### **1.5.6 Administración de la Calidad Total (TQM)**

Filosofía de la administración que parte de las necesidades y expectativas del cliente y está enfocada en el mejoramiento continuo de trabajo.

## DESMANTELAMIENTO DE LAS JERARQUÍAS

**Reducción del tamaño:** Esfuerzos de reestructuración organizacional en los que algunos individuos son despedidos de sus empleos.

**Trabajadores contingentes:** Trabajadores no permanentes, incluidos los del tipo temporal, del tipo parcial, consultores independientes y trabajadores bajo contrato.

**Facultar:** Conceder mayor discreción a los trabajadores para que tomen decisiones.

### 1.5.7 Teoría de Contingencia

La palabra contingencia significa algo incierto o eventual, que bien puede suceder o no. Se refiere a una proposición cuya verdad o falsedad solamente puede conocerse por la experiencia o por la evidencia y no por la razón. Debido a esto el enfoque de contingencia marca una nueva etapa en la Teoría General de la Administración.

La teoría de contingencia nació a partir de una serie de investigaciones hechas para verificar cuáles son los modelos de estructuras organizacionales más eficaces en determinados tipos de industrias. Los investigadores, cada cual aisladamente, buscaron confirmar si las organizaciones eficaces de determinados tipos de industrias seguían los supuestos de la teoría clásica, como la división del trabajo, la amplitud del control, la jerarquía de autoridad, etc. Los resultados sorprendentemente condujeron a una nueva concepción de organización: la estructura de una organización y su funcionamiento son dependientes de la interfase con el ambiente externo. En otros términos, no hay una única y mejor forma de organizar.<sup>8</sup>

8) A.R.H. FERNANDO ARIAS GALICIA ED. TRILLAS P.P. 66

La teoría de la contingencia enfatiza que no hay nada absoluto en las organizaciones o en la teoría administrativa. Todo es relativo, todo depende. El enfoque contingente explica que existe una relación funcional entre las condiciones del ambiente y las técnicas administrativas apropiadas para el alcance eficaz de los objetivos de la organización.

## **1.6 DESAFÍOS DEL ENTORNO**

*En mi opinión, ninguna compañía puede prosperar si carece de un punto de vista bien articulado sobre los desafíos y oportunidades que ofrece el futuro.*

### **1.6.1 Objetivos:**

1. Poder *discutir* los aspectos sobresalientes de la evolución de los departamentos de los recursos humanos.
2. *Definir* los desafíos externos que modifican la calidad de la fuerza de trabajo en la actualidad.
3. *Explicar* el papel del gerente y del departamento de recursos humanos en un entorno cultural diverso.
4. *Identificar* los desafíos de internos que enfrenta la organización en el área de la administración de los recursos humanos.
5. *Describir* la manera en que la profesionalización de la administración de personal caracteriza a los modernos departamentos de personal.
6. *Explicar* la relación que existe entre estrategia corporativa y las prácticas y políticas de administración de recursos humanos.

Las organizaciones y los departamentos de recursos humanos constituyen unos sistemas abiertos, influidos por el ambiente o entorno en que operan. Para que los gerentes operativos y los departamentos de recursos humanos nos respondan de

manera proactiva a los desafíos de que enfrentan es necesario que estén conscientes de las características del ambiente o entorno en el que operan.

Los gerentes operativos y los departamentos de personal de cualquier compañía no podrán alcanzar los objetivos que determina la figura 2-1 si no logran comprender a fondo los desafíos que postula su entorno particular. Desde el punto de vista de la administración de los recursos humanos, dos de los principales desafíos del entorno son la administración de recursos humanos a escala internacional y las relaciones que la empresa debe mantener con el sector oficial del país.

En los umbrales del siglo XXI la administración de los recursos humanos y la estrategia corporativa de muchas empresas modernas se están viendo profundamente influenciadas por la presión competitiva de otras entidades similares a ellas. Cada vez más, las compañías esperan que sus dirigentes clave tengan experiencia internacional.

Los gerentes operativos y los profesionales de recursos humanos deben estar conscientes de los desafíos internacionales que se enfrentan en la actualidad para desempeñarse en la moderna economía global efectuando una contribución significativa a las estrategias de unas organizaciones. Por ejemplo, muchas corporaciones modernas están esforzándose en lograr un máximo de flexibilidad en lo que se refiere a reducciones o incrementos en la fuerza de personal. Las leyes de cada país pueden determinar niveles específicos de flexibilidad en este campo, pero las corporaciones multinacionales tienden a elegir a los países con un máximo de tolerancia a las necesidades del mercado para operar en ellos.

Otra fuente de desafíos la constituyen disposiciones legales de cada país. Mediante las leyes y normas que estima convenientes, cada nación determina los requisitos que debe cumplir una empresa en lo tocante a sus recursos humanos. Casi todos los países latinoamericanos experimentaron considerables cambios en

algunas de las leyes laborales. El trabajo de ciudadanos extranjeros en el país, por ejemplo, sufrió cambios considerables, pero en general la tendencia se dirige a permitir su presencia y actividad cuando se juzga que sus aportaciones son positivas para la economía del país. Otros aspectos legales de la administración de los recursos humanos se relacionan con la compensación, las normas de salud y seguridad, y las negociaciones obrero patronales.

## **1.6.2 Elementos Históricos**

### **1.6.2.1 Antecedentes Latinoamericanos**

Las personalidades de dirigentes como Bolívar, Madero, San Martín, Benito Juárez, Martí, Morazán, Cuauhtémoc y muchos otros ilustres latinoamericanos guardan entre sí muchas diferencias, pero muestran también un factor común.

Aunque vivieron en épocas distintas y en regiones muy separadas unas de otras, todas ellas tuvieron que enfrentarse a la magna labor de conducir a grandes grupos de seres humanos. En la paz en la guerra, en regiones de selvas impenetrables, de frías cumbres de nieves eternas, o de llanos y sabanas infinitas, cada uno de estos conductores de hombres y mujeres debieron persuadir, convencer, motivar, reclutar, disciplinar y separar de sus movimientos respectivos a las personas que los rodearon. Llevados en ocasiones por sus conocimientos intuitivos del arte de conducir a otros a obtener determinadas metas y en otras por los conocimientos que adquirieron en las academias y universidades de la época, cada uno de ellos logró dejar en la historia de sus países respectivos una profunda y vigorosa marca personal.

Aun antes de la conquista española y portuguesa varias culturas indígenas habían establecido mecanismos que permitían resolver complejos problemas de recursos humanos para lograr determinadas metas. Por ejemplo, la sociedad azteca como

la inca contaban con sistemas de correos relativamente eficientes antes del contacto con los europeos. Los aztecas, por ejemplo, poseían un sistema de postas (mensajeros que se iban relevando a lo largo del camino), mediante el cual el emperador Moctezuma podía consumir diariamente pescado fresco del Golfo de México, aunque él residía a unos 500 kilómetros de la costa marina. Para mantener este equipo de mensajeros en buenas condiciones operativas, forzosamente alguien resolvió, entre otros, el problema de agua y alimentos a cada mensajero. En caso de ser necesario, cada uno de los correos contaban con protección militar. Suministrar calzado adecuado a cada hombre era también un aspecto que resultaba imperioso resolver para que el servicio funcionara con eficacia.

La etapa colonial de la América Latina trajo consigo un profundo cambio en la mentalidad imperante que en lo económico se enfocó primordialmente a obtener beneficios para la metrópoli. Es interesante revisar los estudios que se han hecho de las antiguas compañías mineras que se establecieron durante la colonia. Los fabulosos recursos mineros del Potosí, en la actual Bolivia; de Guanajuato y Zacatecas, en México, o de Chile, Colombia y varios países más requerían para su operación de una inmensa mano de obra. Con frecuencia los yacimientos importantes se encontraban en regiones áridas, a gran distancia de las zonas agrícolas en las que abundaban el agua y los alimentos. Todo indica que después de intentar la explotación de las minas con métodos basados exclusivamente en la fuerza, los administradores tuvieron que ir cediendo de manera gradual a la necesidad de tratar mejor a sus trabajadores por que se hizo evidente que producirían más si contaban con mejores servicios y organización.

Durante la época de la Colonia el tráfico marítimo de América Latina con España fue muy considerable. El personal de los barcos que cruzaban al Atlántico estaba sometido a una rígida disciplina impuesta por los oficiales. Los azotes y otros castigos estaban a la orden del día. La administración colonial pronto requirió que los barcos cubrieran de manera más o menos regular distancias muy

considerables; las tripulaciones de los barcos que surcaban las aguas del puerto novohispano de Acapulco hasta la lejana Manila, Filipinas, o de La Habana hasta Buenos Aires, estaban regidos por un código de conducta que hoy parece deplorable, pero que permitió la comunicación de estas vastas regiones entre sí, subrayemos que aunque las políticas de personal de la época colonial hoy nos parecen especialmente injustas (y sin duda fueron atroces en muchas circunstancias), de muchas maneras lograron el objetivo de la sociedad de la época y de manera gradual fueron permitiendo la aparición de organizaciones más justas y mejor equilibradas.

### **1.6.2.2 La Revolución Industrial**

A mediados del siglo XVIII el perfeccionamiento de diversas maquinarias y técnicas complejas en el seno de la sociedad inglesa, y en menor grado en las sociedades francesas y alemanas, dio inicio al fenómeno que denominamos Revolución Industrial.

Primero en Inglaterra y poco después en Europa y América del Norte surgieron grandes organizaciones comerciales dedicadas a actividades como hilados y tejidos, la fundición de metales y la creación de grandes astilleros para fabricar barcos cada vez más grandes y seguros. El perfeccionamiento de dispositivos como la máquina de vapor y el telar moderno hicieron necesario contar con instalaciones de creciente nivel de complejidad. Estos cambios demandaron grupos de trabajadores cada vez más grandes que debían coordinar sus esfuerzos en labores de progresiva complejidad. La Revolución Industrial trajo consigo grandes adelantos que hicieron que la labor humana resultara cada vez más rentable, productiva y con un hacinamiento y profunda insatisfacción.<sup>8</sup>

8) A.R.H. FERNANDO ARIAS GALICIA ED. TRILLAS P.P. 36-39

Aunque en algunas diferencias de grado e intensidad, en general América Latina ingresó a la etapa de la Revolución Industrial a mediados del siglo XIX, cuando se tendieron las primeras líneas férreas del subcontinente, se modernizaron los vapores que comunicaban a la zona con Estados Unidos y Europa, y se produjeron notables cambios en instituciones como las fuerzas armadas de cada país. En el área de la administración de los recursos humanos, como en tantas otras, América Latina ha experimentado una evolución muy cercana y similar a la de Estados Unidos y los países del occidente europeo, aunque conservando siempre determinadas características propias.

A fines del siglo XIX diversas compañías latinoamericanas empezaron a establecer los “departamentos de bienestar” que constituyen el antecesor directo de las actuales áreas de personal. Estos departamentos (muy comunes en las grandes empresas ferrocarrileras y navieras, en las grandes haciendas y en las principales compañías de hilados y tejidos) tenían entre sus funciones las de atender ciertas necesidades de los trabajadores, como vivienda, atención médica y educación. Otro de sus objetivos fundamentales era prevenir de la formación de sindicatos, aspecto que con frecuencia condujo a conflictos y choques laborales que caracterizan la historia de varios países durante el periodo que va de la década de 1870 hasta el inicio de la Primera Guerra Mundial.

### **1.6.2.3 La Administración Científica y las Necesidades Humanas**

A principios del siglo XX, conforme los “departamentos de bienestar” se extendían investigadores como el estadounidense Frederick Taylor empezaron a defender los principios de la llamada administración científica del personal. Gracias a sus contribuciones quedó establecido que el estudio sistemático de las labores que se realizaban en ambientes como un taller de ensamblado podían conducir a considerables mejoras de la efectividad y la eficiencia. Sus hallazgos impulsaron la

creación de los primeros departamentos de personal con base en principios que aún hoy se reconocen como válidos.

La necesidad de dividir la labor humana y de capacitar al personal se hizo evidente, así como la conveniencia de mantener los salarios a niveles adecuados a las realidades del mercado, de seleccionar a los candidatos adecuados para determinados puestos, y de manejar las quejas del personal de manera eficiente y justa. Pese a estos avances, los departamentos de personal no tenían mucha importancia en la inmensa mayoría de las empresas de la época. Con frecuencia se utilizaban sólo como recurso informativo para que los ejecutivos tomaran decisiones adecuadas. A principios del siglo XX departamentos como finanzas, producción y ventas se consideraban mucho más importantes.

#### **1.6.2.4 El Siglo XX**

Desde el fin de la Primera Guerra Mundial (1914-1918) hasta la Gran Depresión, que afectó al mundo industrializado de 1929 a 1938, los departamentos de personal desempeñaron funciones de creciente importancia para las empresas. Se concedió cada vez más atención a las necesidades de los empleados, gracias en buena medida a los estudios de carácter conductista efectuados en la planta Hawthorne de la compañía General Eastern Electric.

Estos estudios establecieron que los objetivos de eficiencia que la administración científica habían postulado debían equilibrarse y dosificarse con bases en las necesidades humanas.

Estas conclusiones, que hoy parecen elementales, fueron novedosas y sorprendentes en su época, y ejercieron un efecto muy duradero en las técnicas de administración de personal.

La Gran Depresión produjo una crisis de credibilidad en la capacidad de las empresas privadas para enfrentar las necesidades sociales. Tanto en los países latinoamericanos como en el mundo occidental el público recurrió al sector oficial en busca de ayuda para sus problemas. Los gobiernos de la década de 1930 pusieron en práctica políticas de compensación por desempleo, seguridad social, salarios mínimos y en algunos casos llegaron incluso a garantizar el derecho a la formación de sindicatos. La mayor parte de los seguros sociales de América Latina se establecieron durante esta década. En muchos casos la legislación de los distintos países se extendió a áreas antes no cubiertas, que incluyeron la prohibición del trabajo infantil y la jornada de ocho horas.

Con frecuencia los departamentos de personal fueron el instrumento que la empresa utilizaba en sus relaciones con el sindicato. De hecho, el término “relaciones industriales” se acuñó durante esa época. El paternalismo y el proteccionismo de antaño pasaron a la historia.

La Segunda Guerra Mundial obligó al personal de las empresas de ambos bandos a trabajar a un ritmo que debe describirse como frenético. Algunas de las peores páginas de la historia laboral se escribieron durante esos años porque se recurrió incluso al uso de poblaciones esclavizadas para la producción de armamentos y equipos diversos; no obstante, en general los contendientes comprendieron la necesidad de hacer muy efectiva la labor que se llevaba a cabo durante los difíciles años de la guerra y descubrieron las ventajas de la persuasión y la motivación moderna.

Las técnicas de diseño y descripción de puestos y los estudios de tiempos y movimientos, entre muchos otros aspectos, se desarrollaron durante el periodo de la Segunda Guerra Mundial. Aspectos como la música ambiental en el lugar de trabajo y el hábito de pintar de colores brillantes las distintas partes de las máquinas para los accidentes industriales trajeron también profundas innovaciones en la labor.

### **1.6.2.5 Historia Reciente**

La incorporación de la mujer latinoamericana al mundo de la educación y el trabajo se cuenta entre los fenómenos más significativos de los últimos años. En las sociedades tradicionales la mujer se limitaba a las labores del campo y del hogar, y en la mayoría de los casos dividía su tiempo entre la atención a los niños pequeños y labores como la costura, la preparación de los alimentos y la atención a los ancianos. El abandono de las costumbres tradicionales y la igualdad de la mujer ante el hombre se deben a numerosos factores, pero es probable que los elementos de mayor importancia en este proceso sean la mejora y extensión de la educación general y el incremento de la demanda de personas que quisieran integrarse a la economía moderna.

La revolución tecnológica que ha experimentado toda la región también es de mucha trascendencia. A principios de la década de 1950 prácticamente todas las sociedades latinoamericanas se basaban en una economía tradicional, agrícola, ganadera y minera. En los umbrales del siglo XXI, casi todas han pasado a una etapa muy diferente de su desarrollo. La tecnología empleada para la comunicación escrita, por ejemplo, ilustra este proceso. La máquina de escribir mecánica reemplazó gradualmente a los escribanos tradicionales a principios del siglo XX. A fines de la década de 1960, la máquina de escribir eléctrica desplazó a su vez a la máquina mecánica, sólo para verse sustituida por la computadora personal o de sistema central a fines de la década de 1980. A comienzos del siglo XXI el correo electrónico y la Internet desplazarán por completo las técnicas anteriores conforme el cambio tecnológico continúa en aceleración.

Estas modificaciones tecnológicas ejercen profundos efectos en diversos aspectos de la administración de recursos humanos. Por ejemplo, los cambios ocurridos en

la comunicación escrita y en el acceso general de la población a las posibilidades de la Internet obligan a los departamentos de recursos humanos a revisar a todo su planteamiento de capacitación y preparación de personal.

### **1.6.3 Desafíos Externos.**

Las organizaciones modernas se operan en un ambiente de turbulencia en el que abundan los desafíos de todo tipo. Con frecuencia la organización y su departamento de personal ejercen mínimo control sobre su entorno exterior. Estos desafíos modelan la forma en que la organización opera y por esa razón influyen sobre el departamento de personal. Por ejemplo, después que se desarrolló el principio de transistor en la industria electrónica, la administración de muchas empresas del área se vieron obligadas a crear grandes centros de investigación y aplicación de nuevas tecnologías. La aparición de transistor obligó a formular una nueva estrategia corporativa. La fuerza de trabajo de muchas empresas pasó a ser un modesto equipo de trabajadores a constituir una colosal corporación moderna. En Japón, Estados Unidos, Alemania y diversos países asiáticos, las compañías del área tuvieron que reclutar, seleccionar, orientar, capacitar y compensar a literalmente miles de personas.

Los cambios en el ambiente externo a la empresa, como ilustra el ejemplo de la industria electrónica, determinan el tipo de personas que aquélla necesita, el grado de preparación que se espera de ellos y el desempeño necesario. La tarea de los profesionales de la administración de recursos humanos es responder a estos cambios y ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos.

Los cambios en el entorno exterior ocurren a distintos niveles y a diferente velocidad. Los profesionales de la administración de personal enfrentan estos cambios mediante un continuo estudio del entorno en que opera su organización y la adopción de medidas proactivas para enfrentarlos.

### Pasos para enfrentar los desafíos externos

*Permanente estudio de entorno.* Los especialistas de personal deben mantenerse informados de las posibilidades fuentes de cambio mediante su afiliación a asociaciones profesionales, su asistencia a seminarios y conferencias, y la lectura frecuente de materiales especializados en aspectos de importancia en su área de interés.

*Evaluación del efecto del cambio.* Conforme adquieren información, los profesionales de la administración de personal se formulan con frecuencia la pregunta: ¿Qué efecto tiene esta información sobre mi organización? El trabajo del especialista de esta área consiste en evaluar la relevancia a futuro de los fenómenos que hoy se empiezan a experimentar.

*Adopción de medidas proactivas.* Tras evaluar los cambios se desarrollan estrategias específicas que contribuyen a que la organización alcance sus metas.

*Obtención de retroalimentación y análisis de datos.* Los resultados de las actividades proactivas de la administración de personal se evalúan para determinar si los resultados deseados están lográndose de manera efectiva.

#### **1.6.3.1 Desafío: diversidad de la fuerza de trabajo**

En la sociedad latinoamericana tradicional, los hombres llevaban a cabo las labores importantes en la inmensa mayoría de las organizaciones. En el campo del trabajo, la mujer se relegaba a las funciones de apoyo, como el trabajo secretarial, y era poco frecuente encontrar graduadas universitarias dirigiendo departamentos grandes de compañías importantes. En cualquier capital de mundo de habla española, como Madrid, Guatemala, Santiago o la Paz, las mujeres que ejercían cargos ejecutivos casi se podían contar con los dedos de una mano.

Una consecuencia de esta práctica era que la compensación que se ofrecía a las mujeres tendría a ser inferior a la de los varones, “que necesitaban mejores ingresos”. En la actualidad, la inmensa mayoría de los países ha adoptado legislaciones que establecen igual compensación por igual labor, por lo cual (aunque las diferencias en niveles de ingreso todavía persisten en muchos casos) es previsible que esas distinciones por razones de sexo pronto serán un recuerdo.

Otra modificación importante en la composición de las fuerzas laborales de nuestros países es el nivel creciente de inmigración interna y externa que experimentan nuestras sociedades. La inmigración interna ocurre cuando una persona decide establecerse en un lugar distinto al de su nacimiento, dentro de su propio país.

De acuerdo con los datos de recientes investigaciones, cuando la fuerza de trabajo es relativamente homogénea el proceso de identificación con la empresa es más sencillo y “natural”. Cuando la fuerza de trabajo es hasta cierto punto heterogénea se corre el riesgo de que un sector importante del personal no se identifique psicológicamente con la empresa, por “encontrarse sólo de paso” en ella.

### **1.6.3.2 Desafío: Nuevos Factores Demográficos**

Como cualquier grupo humano, la fuerza de trabajo latinoamericana se encuentra en constante evolución y cambio. Toda población experimenta cambios –positivos y negativos- en su nivel de educación, edad, salud, ingresos económicos, etcétera. En la mayoría de los casos el sentido que toman estos cambios puede determinarse porque tienden a ocurrir con cierta lentitud. Asimismo, con frecuencia es posible medirlos con precisión. En general, los cambios demográficos que experimenta la población del mundo de habla hispana son positivos, porque el nivel de bienestar de la mayor parte de las personas tiende a mejorar, pese a las

muchas dificultades y reveses que el individuo común cree percibir. Entre los cambios demográficos prominentes se cuentan los siguientes:

- *Reducción progresiva del índice de natalidad*
- *Incremento acelerado del nivel educativo.*
- *Mejora en las expectativas de vida e indicadores generales de salud.*

### **1.6.3.3 Desafío: Cambios Económicos**

Las dificultades económicas experimentadas por las economías latinoamericanas durante los últimos años son considerables, pero un hecho innegable es que aún dentro de estas difíciles circunstancias, numerosas compañías han logrado consolidarse, crecer y prosperar.

En especial cuando las condiciones económicas son adversas, las compañías –y el personal que las integra- se esfuerzan por encontrar nuevas respuestas a los desafíos.

### **1.6.3.4 Desafío: Cambios Culturales**

Las actitudes culturales de una sociedad pueden constituir elementos de la mayor importancia para el desempeño de una organización. Por ejemplo, la actitud básica del público ha variado en los últimos años respecto a la profesional joven. Un cambio de este tipo puede ejercer profundas modificaciones en la manera en que una empresa sirve a la comunidad.

### **1.6.3.5 Desafío: Cambios Tecnológicos**

La tecnología ejerce profundos efectos en la administración de personal. En el cambio del transporte, por ejemplo, una cuadrilla de vigorosos obreros puede descargar un camión lleno de cajas de fruta en una hora, pero un técnico dotado de un adecuado montacargas logra llevar la misma tarea en el término de cinco

minutos. Como es evidente, si la empresa tiene acceso a nuevas tecnologías (como sería el montacargas), el departamento de personal debe estudiar los posibles efectos de su introducción sobre los recursos humanos de la empresa.

#### **1.6.3.6 Desafíos Gubernamentales**

Pocos desafíos son tan importantes para las empresas como los que generan los gobiernos de cada país, que constituyen el llamado sector oficial. El gobierno del país y las autoridades de distintos niveles y organismos, establecen normas, dictan parámetros y en general tienden a influir de manera directa en la relación de la empresa con su personal.

En el caso de América Latina, el personal ha ido logrando diversos avances a lo largo de los años y los distintos gobiernos se aseguran de que las empresas cumplan las disposiciones que emiten en todos los campos. Por esta razón, el profesional de la administración de personal debe mantenerse informado de los cambios que pueden ocurrir en las disposiciones del Seguro Social, las leyes del trabajo, de las normas de vigentes en cuanto a capacitación, etcétera. Si el profesional adopta una perspectiva proactiva, en ocasiones podrá incluso adelantarse a los cambios que el sector oficial va a poner en práctica.

#### **1.6.3.7 Desafíos Corporativos**

Además de los desafíos externos a que debe hacer frente, la organización también tiene que resolver los desafíos internos. Estos derivan de que por lo general las organizaciones se plantean múltiples objetos que no siempre armonizan entre sí.

Los objetivos de ventas, de carácter financiero, de servicios, de producción, etcétera, pueden estar en conflicto con los objetivos de personal. El profesional de

la administración de recursos humanos debe estar consciente de que objetivos como incrementar la actitud positiva de los empleados pueden estar en desacuerdo con objetivos como doblar la producción o reducir la fuerza de trabajo en 15 por ciento. Es muy importante mantener en mente que el objetivo fundamental de las organizaciones no en todos los casos coincide con los objetivos de un sector específico. Por ejemplo, el objetivo del departamento de ventas puede no ser acorde con el de contabilidad o tal vez los objetivos del departamento de personal mantengan cierto grado de conflicto con los que se plantea el departamento de producción.

Esta realidad conduce a la necesidad de identificar los desafíos de carácter interno. Entre ellos se cuentan los que presentan los sindicatos, las necesidades informativas de la organización y la personalidad o cultura específica de una empresa.

#### **1.6.4 Sindicatos**

Tanto los sindicatos como las organizaciones gremiales constituyen un desafío cuando operan dentro de una organización y un desafío potencial en las organizaciones no sindicalizadas. En las compañías sindicalizadas éstas pactan con los representantes de los trabajadores varios aspectos, como el nivel salarial, el horario de labores, las condiciones del trabajo, aspectos de seguridad, los servicios y prestaciones como la cafetería, el suministro de uniformes, etcétera. La diferencia entre el fracaso y el éxito de la empresa con frecuencia radica en el grado de honestidad y habilidad del departamento de relaciones industriales para relacionarse con el sindicato.

#### **1.6.5 Sistemas de información**

Para funcionar adecuadamente, los departamentos de personal requieren considerable información sobre una serie de aspectos. Cada vez es más evidente

que la contribución global del departamento de recursos humanos a la empresa depende de la claridad de la información que tiene, mediante la cual efectúa su proceso de toma de decisiones. Un esbozo muy preliminar de las necesidades de información de un departamento de recursos humanos puede delinearse al responder a las siguientes preguntas:

¿Qué deberes y responsabilidades son inherentes a cada puesto de trabajo?

¿Qué habilidades posee cada empleado?

¿Qué necesidades de recursos humanos existirán en el futuro?

¿Cuáles son los factores externos que afectan más directamente la organización?

¿Cuáles son las tendencias dominantes, internas y externas, en cuanto a compensación de los empleados?

Resulta claro que la adquisición, almacenamiento y recuperación de información especializada constituye siempre un reto de grandes dimensiones. Una parte importante de este reto consiste en obtener la cooperación de otros integrantes de la organización, quienes aportarán gran parte de la información. En casi todos los casos, son los empleados de nivel intermedio y alto quienes responderán los cuestionarios detallados sobre aspectos concretos. Los supervisores tendrán a su cargo proporcionar informes sobre la asistencia, rendimiento y productividad de cada empleado. En suma, todos los integrantes de la organización participan de una u otra manera en este proceso de obtener información.

Es probable que algunos gerentes operativos tiendan a considerar que las solicitudes de información sobre el personal son menos prioritarias que las actividades de producir o vender los productos de la compañía. Con el fin de asegurarse de que exista un flujo de información oportuna y confiable, los

especialistas en el manejo de recursos humanos no sólo deben comunicar en forma clara y persuasiva la importancia de sus solicitudes de información, sino también mantener relaciones armónicas con los otros gerentes para lograr su cooperación.

## **Cultura, conflictos y prácticas de la organización**

Cada organización y cada grupo humano son únicos e imposibles de copiar o repetir. Las estructuras formales de un grupo pueden ilustrarse mediante diagramas, organigramas y estadísticas, pero el perfil específico de una empresa corresponde a la suma de las características de todos sus integrantes e incluso de sus éxitos y fracasos. Al margen de las normas explícitas de un reglamento de trabajo, por ejemplo, cada organización desarrolla una personalidad determinada. Con frecuencia, el administrador de recursos humanos enfrenta la realidad intangible pero insoslayable de que la empresa para la que trabaja tiene una cultura y una fisonomía propias.

### **1.6.6 Desafíos profesionales**

La profesionalización del área de administración de los recursos humanos es probablemente uno de los retos más significativos que enfrenta el recién graduado. Con excesiva frecuencia, se podrá encontrar con empresas que carecen de conocimientos o conciencia de las aportaciones que un profesional del área puede hacer a una organización moderna. Sin embargo, cada vez son más los ejecutivos de alto nivel que toman conciencia de que la administración de personal, el recurso más importante de su empresa y de hecho de toda nación o sociedad, es demasiado esencial para delegarla a un nivel secundario. Por esta razón, los administradores de recursos humanos han ido escalado puestos de mayor responsabilidad e importancia dentro de las empresas modernas.

## **Certificación**

La legislación de la mayoría de los países latinoamericanos estipula que el ejercicio de ciertas profesiones se limita a las personas que están capacitadas para el caso y que han recibido la debida certificación. Por ejemplo, en todo el subcontinente se exige a una persona que desea ejercer una profesión como la medicina que obtenga los conocimientos y las garantías que determina la ley. El diploma universitario y otros certificados similares constituyen una prueba tangible de que la persona tiene el derecho a trabajar en determinado campo, porque cumple con los requisitos necesarios.

El debate respecto al futuro profesional del campo de la administración de los recursos humanos continúa abierto. Algunos indicadores llevaron a ciertos expertos a concluir que en la mayor parte de los países latinoamericanos la administración de personal se está convirtiendo en un área de acceso tan restringido y exclusivo como la medicina, lo cual equivale a decir que sólo los graduados de las universidades reconocidas por la ley podrán ejercer esta labor. Otros indicadores y expertos, también de muy reconocido mérito, indican que el área se mantendrá en un estado de flujo constante, por lo que los egresados de casi todas las carreras relacionadas con la administración podrán desempeñarse en el área.

## **Perspectiva de la Administración de los Recursos Humanos**

El campo de la administración de personal enfrenta toda una gama de desafíos como hemos visto a lo largo de este capítulo. Retos de carácter histórico, carácter interno y externo a la organización, y de carácter profesional.

El objetivo de la actividad profesional del administrador de recursos humanos es el logro de las metas de la organización con un máximo de eficiencia y en un marco de acciones responsables y éticas. La administración de recursos humanos existe para ayudar a los demás integrantes de la organización. Su función no consiste en dirigir la operación de la empresa, ni en establecer sus objetivos. En el contexto de una corporación moderna, su autoridad es limitada y por lo común restringida a funciones de asesoría. Dicho de otro modo, la función esencial de los gerentes de esta área es apoyar, asesorar y ayudar, pero no decidir ni dirigir. En años recientes, sin embargo, la complejidad de este campo profesional llevó a incrementar la autoridad ejecutiva que se otorga a los directores de áreas de personal.

Para actuar con eficacia, los especialistas en recursos humanos deben contribuir de manera efectiva al éxito de la organización.

## **CAPITULO II LA ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS**

### **2.1 Elementos esenciales de los Recursos Humanos**

Actualmente podemos ver que el efecto de globalización tiene gran influencia en la mayoría de los países. Anteriormente lo que pasaba en un país no afectaba en gran manera al país vecino pero en la actualidad vemos que en Latinoamérica los países se deben preparar para enfrentar nuevas y poderosas corporaciones internacionales. Deben estar listos para enfrentar los desafíos que se van a presentar en el ámbito mundial para mantenerse en un nivel competitivo.

Para que un país logre sobrevivir estos nuevos retos debe de estar bien sus organizaciones tanto públicas como privadas. Cuando se está bien organizado se reflejará en la sociedad pues habrá más empleos y se estará listo para proporcionar los servicios y productos que el nuevo siglo demandará. Esto traerá por consecuencia positiva la mejora en el nivel de vida de cada población.

Tienen mucha importancia en las condiciones de trabajo, niveles de compensación y los conflictos de áreas geográficas lo que se toma como decisión en los diferentes países. Por ejemplo, en Latinoamérica muchas empresas maquiladoras funcionan con gran inversión Japonesa y muchas de las decisiones que se toman prácticamente del otro lado del mundo pudieran afectar positiva o negativamente a los países de América Latina.

La definición de recursos humanos se puede dar de la siguiente manera: “las personas que componen una organización”. Por consiguiente los gerentes que se relacionan con el manejo de recursos humanos deben procurar hacer todo lo

necesario para que las personas en la organización realice lo mejor de su parte para los objetivos comunes para alcanzar las metas de la organización. Los recursos humanos se debe de entender como la parte más importante de la organización y para apoyar al personal se deben de trazar estrategias e innovaciones que ellos pueden poner en práctica. “Los recursos materiales hacen las cosas posibles, las personas las convierten en realidades”.

Las actividades que realiza el personal son las que van a llevar al éxito o fracaso de una organización. Para lograr resultados favorables se debe de tomar en cuenta sus propios recursos humanos para afianzar las ventajas competitivas que disfrute la organización y contribuir al logro de los propósitos.<sup>9</sup>

Es por eso que el papel que desempeña un administrador de recursos humanos resulta ser muy serio y vital para lograr adquirir beneficio por todos los cambios que estén presentando en el mundo.

En la actualidad hemos estado cambiando de la autonomía a la interdependencia. Todos necesitamos de todos. Hemos aprendido que por muy nobles intenciones de un solo individuo tenga no va a ser suficiente. Es por ello la necesidad de crear organizaciones más eficientes y eficaces lograr buenos resultados. Ahí radica la importancia de los administradores de recursos humanos donde tienen que lograr el mejoramiento de las organizaciones.

Cuando una organización mejora, su influencia se verá reflejada en la sociedad que la rodea. El hecho está en la utilización de manera más eficaz y eficiente de los recursos disponibles y en especial el humano. La suma de eficacia y eficiencia se verá reflejada en mejores niveles de productividad.

9) A.R.H. FERNANDO ARIAS GALICIA ED. TRILLAS P.P. 27



Para lograr la productividad intervienen factores como los productos que hace la organización y los que necesita para funcionar (personal, capital, materia prima y energía).

La forma de mejorar la productividad radica en que se utilicen menos recursos para lograr los resultados deseados. Al trabajar de esta manera, los administradores reducirán los gastos, ahorrarán los recursos escasos y aumentarán las utilidades y por ende los trabajadores se verán más beneficiados en sus compensaciones, prestaciones y condiciones laborales. Así mismo los empleados se verán motivados a lograr incrementos en su productividad.

Recursos Humanos debe de buscar la mejora de la productividad para alcanzar los objetivos de la organización y mejorar la calidad de vida de los empleados.

Este asunto debe estar bien balanceado pues se deben alcanzar las metas de la organización y establecer niveles de satisfacción de los empleados. Al enfocarnos más en un alto nivel de calidad de la vida laboral no es garantía que se logre el éxito financiero. El avance debe de ser simultáneo: en los avances en la calidad de vida laboral y en los niveles de logros financieros.

## 2.2 Propósito de la Administración de los Recursos Humanos

El propósito de la administración de recursos humanos es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de manera que sean

responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social. Es por tal motivo la importancia de que se involucren en el estudio de la administración de recursos humanos los gerentes y directivos y así lograr mejores contribuciones del personal a la empresa porque esa es la meta ya que los recursos humanos determinan el grado de éxito de las organizaciones.

El departamento de recursos humanos no se relaciona directamente con los propósitos de la empresa, ni con el capital, ni la materia prima y los procedimientos operativos, sino se enfoca a apoyar a la directiva y al personal en la tarea de lograr sus objetivos.

## 2.3 Objetivos de la Administración de Recursos Humanos

Cuando se logran las metas de una organización es porque los gerentes y los departamentos de recursos humanos se han propuesto fines claros y cuantificables. Algunas empresas tienen por escrito sus propósitos y otras los manejan como parte de la cultura de la empresa.

Ambos casos son válidos pues guían la función de la administración de los recursos humanos.

Hay cuatro desafíos en que la administración de recursos humanos debe de apoyarse:

- **Objetivos Corporativos:** La administración de recursos humanos está para apoyar a los dirigentes de la organización en los logros de los objetivos.
- **Objetivos Funcionales:** Se debe mantener la administración de recursos humanos en un nivel apropiado para la organización. Cuando no existe ese balance apropiado es muy posible que se empiecen a desperdiciar muchos

diferentes recursos. Para esto la organización puede decidir el nivel de equilibrio entre el número de integrantes del departamento de recursos humanos y el total de personal a su cargo.

- **Objetivos Sociales:** Es responsabilidad del departamento de recursos humanos estar al tanto de las necesidades de la sociedad en general. Debe vigilar que se utilicen los recursos posibles para el beneficio de la sociedad y así poder evitar restricciones que pudieran darse.
- **Objetivos Personales:** Todos los integrantes de una organización aspiran a diferentes metas personales y ahí radica la importancia del departamento de recursos humanos en la cual debe buscar cómo apoyar a los miembros de la organización para lograr sus propósitos. Cuando el empleado se siente insatisfecho su rendimiento disminuirá y por ende resultará baja producción, mala calidad del servicio o producto o inclusive aumenta la tasa de rotación. Por el otro lado si el empleado se siente en un ambiente de satisfacción personal en cuanto a los logros y de metas personales y progreso dentro de la empresa resultará en un empleado posicionado de su puesto y contribuirá al éxito de la empresa en lo que a él respecta.

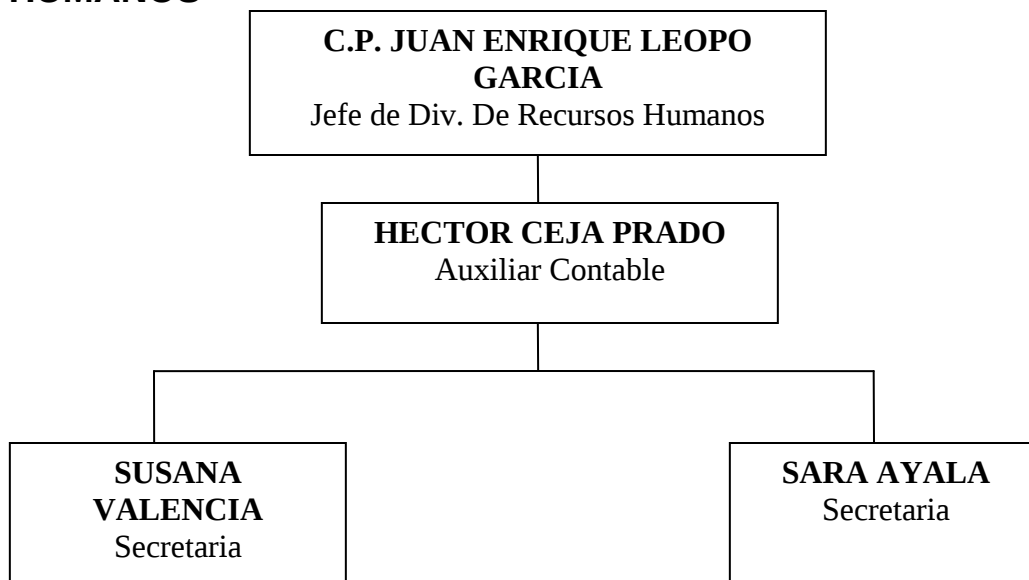
## 2.4 Actividades de la Administración de Recursos Humanos.

En las organizaciones el departamento de recursos humanos debe de ser el apoyo para siempre tener a las personas con las características necesarias para los puestos existentes. El propósito de la administración de recursos humanos será alcanzado al proporcionar a la empresa personas que contribuyan con las estrategias de la organización, que mejoran su efectividad y su eficiencia.

### Actividades Fundamentales:

- Proporcionar una fuerza de trabajo adecuada y mantenerla.
- Tener una eficiente planeación de los recursos humanos.
- Llevar a cabo el reclutamiento de solicitantes.
- Realizar el proceso de selección.
- Una vez hecha la selección se debe proceder a la orientación y capacitación.
- Conforme las necesidades cambien se debe hacer una ubicación.
- Apoyar el desarrollo de los empleados actuales.
- Realizar una evaluación al desempeño de cada empleado.
- En caso necesario llevar a cabo retroalimentación La responsabilidad de administrar eficientemente los recursos humanos radica en cada gerente en su respectivo departamento. Si el gerente no quiere asumir tales responsabilidades por considerar que es un obstáculo para la realización de sus demás funciones se puede recurrir a la delegación de funciones y esto no le quitará responsabilidad al gerente sino esta acción le permite compartir su responsabilidad.

## 2.5 ORGANIZACIÓN DE UN DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS



En la gráfica anterior podemos ubicar la posición del departamento de personal en una empresa que tiene plenamente planteada la función de la Administración de Recursos Humanos. En un principio el departamento de recursos humanos se dedica a mantener los expedientes de cada empleado y apoyar a los gerentes para identificar a los aspirantes a llenar las vacantes.

Conforme las organizaciones crecen el departamento de recursos humanos se va especializando, inclusive en las organizaciones de tamaño intermedio y grande se crean subdepartamentos que funcionarán de diferentes maneras en la organización funciones altamente definidas y especializadas.

## **2.6 Elementos de Departamento de Personal**

Como se mencionó anteriormente conforme crece la empresa el departamento de personal se va haciendo más especializado y se van creando sub departamentos. Por ejemplo, el departamento de reclutamiento es el que se encarga solamente de encontrar los candidatos a integrarse a la organización y hace la selección y la contratación. De esta manera los integrantes del departamento de personal van adquiriendo conocimientos específicos de una acción.

Donde no se especifican las acciones del departamento de recursos humanos se comparten entre diferentes secciones. Por ejemplo lo referente a las compensaciones, seguridad industrial, etcétera se dan en un marco general y se maneja como las relaciones que se establecen entre las empresas con el sindicato.

## **2.7 Función de Servicio de un Departamento de Recursos Humanos**

Recursos humanos existe para ayudar y prestar servicio dentro de una organización. Su función es de servicio y no tiene autoridad para dirigir otros departamentos pero si puede asesorar a otros gerentes y esto se llama autoridad corporativa. Cuando un gerente no acepta el consejo del departamento de personal éste asume la responsabilidad total de los resultados. Si éstos causan problemas las consecuencias recaen sobre el gerente. Es por eso que los gerentes, en la mayoría de los casos, aceptan la asesoría del departamento de personal y ahí es donde radica la gran influencia que tiene en otros departamentos.

Cuando un gerente no está de acuerdo con lo que le sugiere el departamento de personal puede recurrir a la dirección de la empresa y así mismo el departamento de personal puede recurrir a la dirección de la empresa cuando no están de acuerdo con la decisión del gerente.

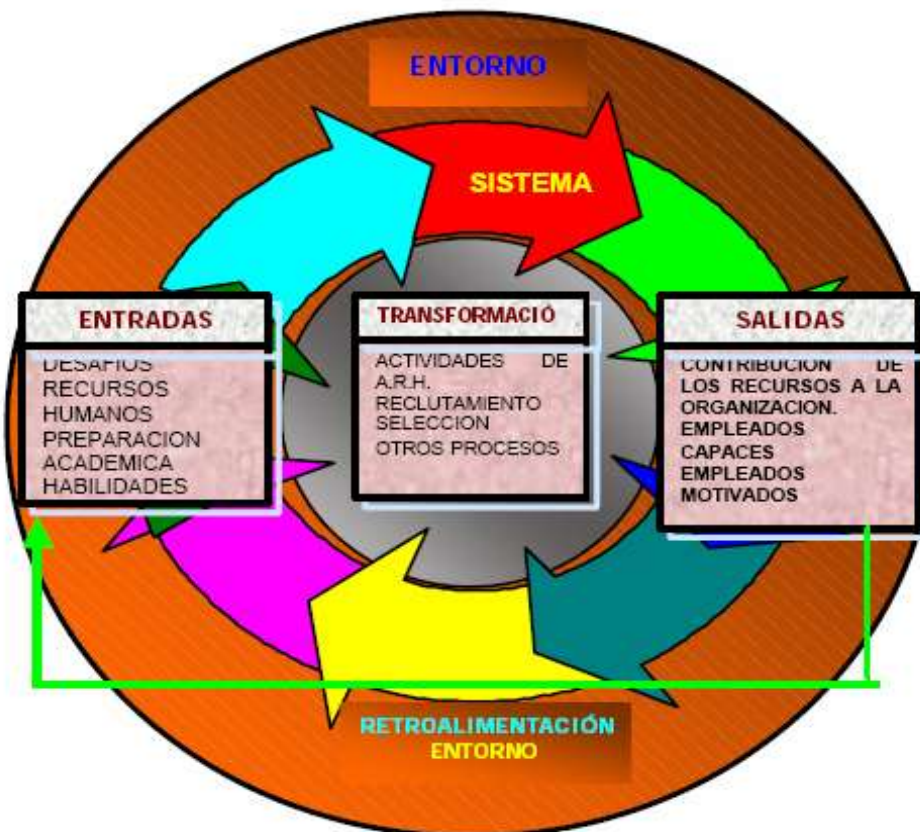
Cuando el departamento de personal recibe autoridad funcional deja de ser un departamento de asesoría y se convierte en autoridad funcional. Sus decisiones deben, como en todas las organizaciones, contar con la aprobación de la dirección.

La responsabilidad dual se da cuando en el departamento de recursos humanos existe en forma paralela la autoridad corporativa y lineal. Esto significa que el departamento de recursos humanos y los gerentes operativos son responsables de la productividad y de la calidad del entorno laboral.

El departamento de personal también está vinculado con el tipo de servicios que presta a los empleados, los gerentes y la organización. En muchas de las organizaciones pequeñas el gerente de personal tiene muchas funciones que tiene que administrar y recibe información de otros gerentes en las reuniones que tienen una o dos veces por semana.

En las organizaciones grandes el gerente de personal no tiene contacto directo con el personal en general sino que sus subordinados son los encargados. El gerente tiene la oportunidad de enfocarse a los asuntos de importancia con los gerentes clave de la organización. Pero se corre el riesgo de que los subordinados no se enfoquen en su totalidad a lo que han sido asignados y se preocupen por perfeccionar técnicamente sus funciones y no se enfoquen a la satisfacción de las necesidades específicas de la organización o que se piense que tiene autoridad que no le corresponde. Cuando pasa esto es claro que no se han especificado las funciones a realizar dentro de la organización.

## 2.8 MODELO PARA LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS



Un sistema se da cuando diversas actividades o entidades están relacionadas entre sí. Así mismo en el departamento de personal todas las actividades que realiza forman un sistema.

Cada subsistema es influido por los objetivos y las normas del departamento de personal en general y de la organización.

Para entender las actividades de la administración de personal es necesario conocer las fronteras del sistema. El entorno es un elemento importante porque la mayoría de los sistemas son abiertos. Sistema Abierto es aquel que puede ser afectado por el ambiente o entorno en el que opera. En los sistemas abiertos las organizaciones y los individuos son influidos por el entorno en el que operan. El departamento de recursos humanos es un sistema abierto porque influyen muchos elementos de la sociedad en él.

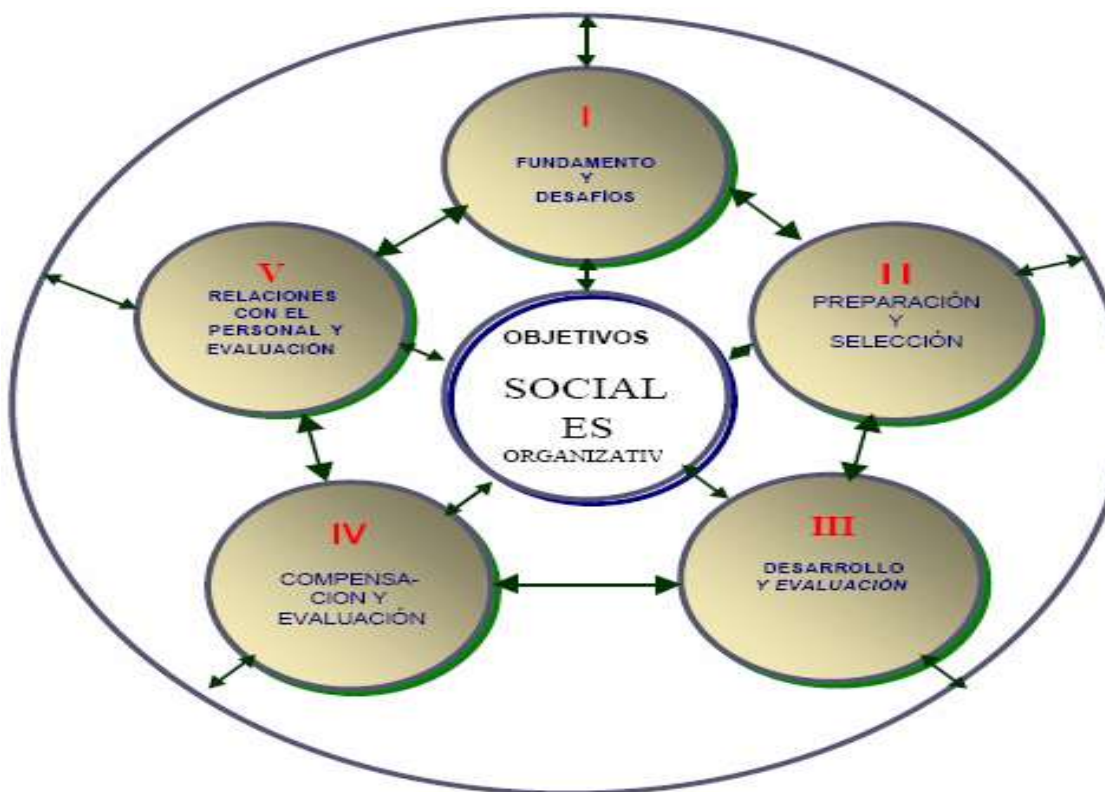
1. **Fundamentos y Desafíos:** Los desafíos a los cuales se puede enfrentar el departamento de recursos humanos son contribuir a que la organización mejore su eficacia y su eficiencia de manera ética y socialmente responsable, enfrentar de manera eficiente y eficaz la creciente internacionalización de la actividad económica, el incremento de la competencia entre diversas corporaciones y las presiones que ejercen algunos factores sociales. Para poder enfrentar tales desafíos es necesario que se organice de tal manera que pueda alcanzar sus objetivos y apoyar a los gerentes operativos en sus labores.
2. **Preparación y Selección:** Es necesario que el departamento de personal tenga una base de información con la cual podrá tener el conocimiento de cada puesto en la empresa y así ayudar mejor a los gerentes para que ellos puedan planear y diseñar mejor los puestos que supervisen. Esta planeación puede ser inclusive a mediano y largo plazo y permitirá que se

tome una posición proactiva en el reclutamiento y selección de nuevos trabajadores.

3. **Desarrollo y Evaluación:** Ya que se contrató al nuevo personal se le da la capacitación necesaria para desarrollar bien su trabajo. Con este antecedente los gerentes involucrados pueden tener la información necesaria para manejar sus contrataciones de manera interna sin recurrir al apoyo externo y esto resultará en una fuerza de trabajo más eficaz. Para supervisar el desarrollo de los empleados es necesario llevar a cabo evaluaciones periódicas. Estas evaluaciones ayudarán tanto al empleado para corregir alguna falla en su trabajo como a los gerentes de línea para identificar los aspectos que necesitan mejorar.
4. **Compensación y Protección:** En todas las organizaciones debe de haber un sistema de compensación justo para que el personal no se sienta defraudado. Muchas compañías tienen prestaciones más allá de las marcadas por la ley. Si la compañía no tiene un trato justo en cuanto a la compensación de sus empleados esto resultará en un alto índice de rotación. También es necesario que ellos sientan seguridad al trabajar y la empresa tiene la obligación de proporcionarles este ambiente de seguridad y recursos humanos tiene mucho que ver en este asunto pues junto con los gerentes operativos logran las metas que se persiguen en esta cuestión.
5. **Relación con el Personal y Evaluación:** No basta con una buena compensación ni buenas instalaciones sino también es necesario que el personal tenga buenas relaciones entre sí y con sus directivos. El departamento de recursos humanos es el responsable de garantizar la satisfacción del personal en su trabajo. Debe poder identificar las personas que necesitan asesoría en sus problemas individuales o interpersonales en los cuales debe aplicar medidas disciplinarias. El mismo departamento de recursos humanos debe de evaluar sus éxitos e identificar sus errores para

poder encontrar mejores formas de servir a la organización y esto se hace sometiendo al departamento de personal a auditorías periódicas.

## 2.9 DIAGRAMA DE A.R.H. Y SUS DESAFÍOS EN EL ENTORNO



## 2.10 Administración Reactiva y Administración Proactiva de Recursos Humanos

Utilizar los sistemas es muy útil pero no es suficiente. Es necesario implementar una administración proactiva que se encarga de prever los posibles problemas que pudieran presentarse y realizar acciones para anticiparse a ellos y no ser como la

administración reactiva que es aquella que espera hasta que ocurra un problema para resolverlo. Esto es inapropiado y costoso.

## **2.11 Aspectos Clave de la Administración de Recursos Humanos**

- **El Enfoque Estratégico:** la administración de los recursos humanos debe contribuir al éxito estratégico de la organización. Debe trabajar en conjunto con los gerentes operativos y si no lo hace así los recursos no serán empleados de manera eficiente.
- **Enfoque de los Recursos Humanos:** el empleado es lo más importante en una organización. No se debe de invadir la privacidad ni la dignidad de las personas que en ella trabajan. Se debe tener cuidado a las necesidades de los empleados y esto resultará en beneficio de crecimiento y avance de la organización.
- **Enfoque Administrativo:** todos los gerentes tienen responsabilidad en la administración de los recursos humanos bajo su mando. Recursos humanos está para asesorar y apoyar a los gerentes en sus labores. La responsabilidad dual se comparte entre supervisor del trabajador el departamento de recursos humanos al buscar el desempeño y bienestar de cada trabajador.
- **Enfoque de Sistemas:** el departamento de recursos humanos es parte del sistema de la organización y siempre las acciones que haga deben ser evaluadas para analizar cómo está contribuyendo a la productividad general de la organización. Recursos humanos es un departamento que tiene influencia en otros departamentos que se relacionan entre sí y es un sistema abierto y por lo tanto cada parte afecta a las demás y a su vez es influida por el ambiente exterior.

- **Enfoque Proactivo:** el departamento de recursos humanos puede ayudar aun más cuando se preocupa en realizar acciones preventivas que pudieran afectar a la organización y evitar así las acciones reactivas que pudieran afectar en la pérdida de oportunidades para realizar acciones positivas.

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

### **2.12 CONCEPTO**

Consiste en la planeación, en la organización, en el desarrollo y en la coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal. La organización representa el medio que permite a las personas que trabajan en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados con su trabajo.

Significa conquistar y mantener las personas en la organización trabajando y dando el máximo de sí con una actitud positiva y favorable.

### **2.13 PROPÓSITOS Y OBJETIVOS**

Los objetivos pueden definirse como parámetros para medir las acciones llevadas a cabo por los Administradores de Recursos Humanos.

**Los objetivos de la ARH son:**

- Crear, mantener y desarrollar un contingente de RH con habilidad y motivación para realizar los objetivos de la organización.
- Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales de aplicación, desarrollo y satisfacción plena de RH y alcance de objetivos individuales.
- Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos disponibles.

Estos objetivos se dividen en:

- **Objetivo Social.**- El administrador se propone contribuir necesariamente a las necesidades y demandas de carácter social, cuidando siempre que esas necesidades y demandas no afecten negativamente la contribución de una entidad o compañía.
- **Objetivos de la organización.**- El administrador debe tener en cuenta todo el tiempo que su ámbito de responsabilidad es solo una parte de la organización global.
- **Objetivos funcionales.**- Mantener la contribución de los recursos humanos en el ámbito adecuado de las necesidades de la compañía cuando las necesidades de la organización se cubren insuficientemente o cuando se cubren en exceso.
- **Objetivos individuales.**- En esta área se pueden fijar como a nivel mismo deseable lograr que la organización apoye los proyectos individuales que coinciden con los objetivos generales. Cuando los objetivos individuales no se cumplen, la motivación de los empleados decrece, puede disminuir el nivel de desempeño y aumentar la tasa de rotación de personal.

## **OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y ACTIVIDADES QUE PERMITEN ALCANZARLOS**

### **OBJETIVOS SOCIALES:**

1. Cumplimiento de las leyes.
2. Servicios que presta la organización.
3. Relaciones Empresa-Sindicato.

### **OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN:**

1. Planeación de Recursos Humanos.
2. Servicios que presta la organización.
3. Selección de personal.
4. Capacitación y desarrollo.
5. Evaluación.
6. Actividades de control.

### **OBJETIVOS FUNCIONALES:**

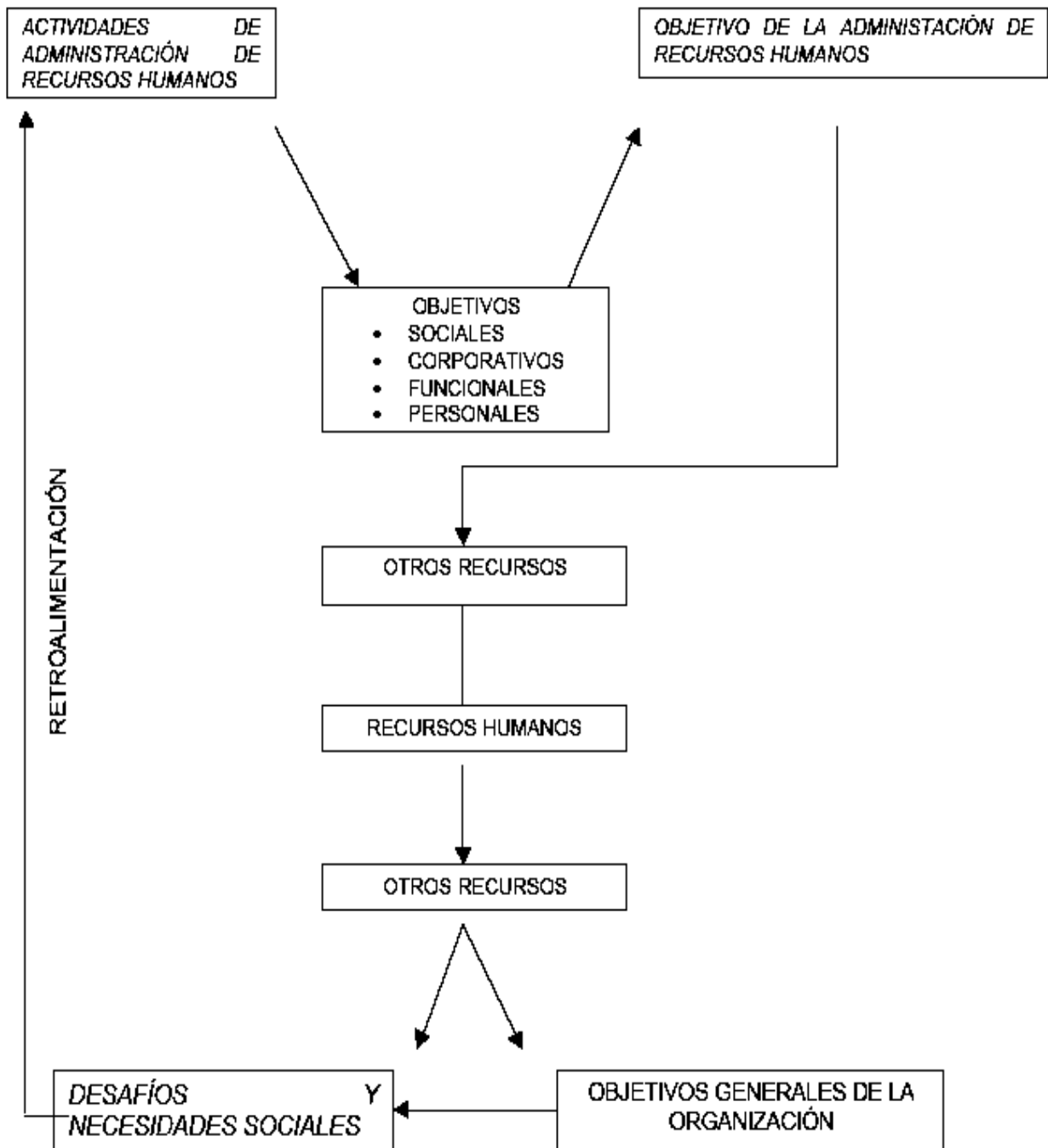
1. Evaluación.
2. Actividades de control.

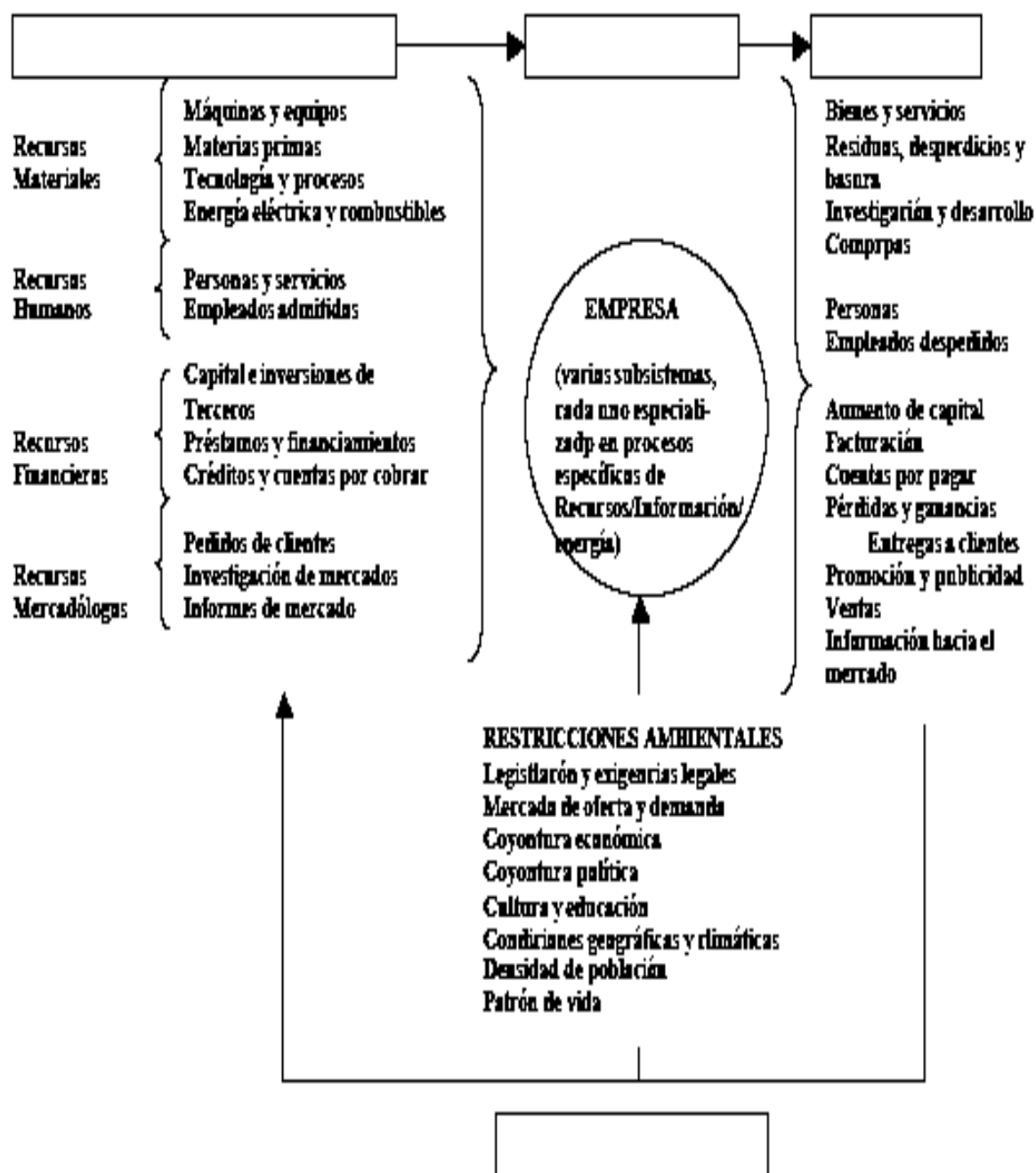
### **OBJETIVOS PERSONALES:**

1. Capacitación y desarrollo.
2. Evaluación.
3. Compensación.
4. Actividades de control.

## **2.14 FUNCIONAMIENTO DENTRO DEL SISTEMA**

La actividad del administrador de los recursos humanos se lleva a cabo dentro de un sistema mayor la organización, la administración de personal, por lo tanto, debe evaluarse con respecto a la contribución que hace la productividad de la organización.



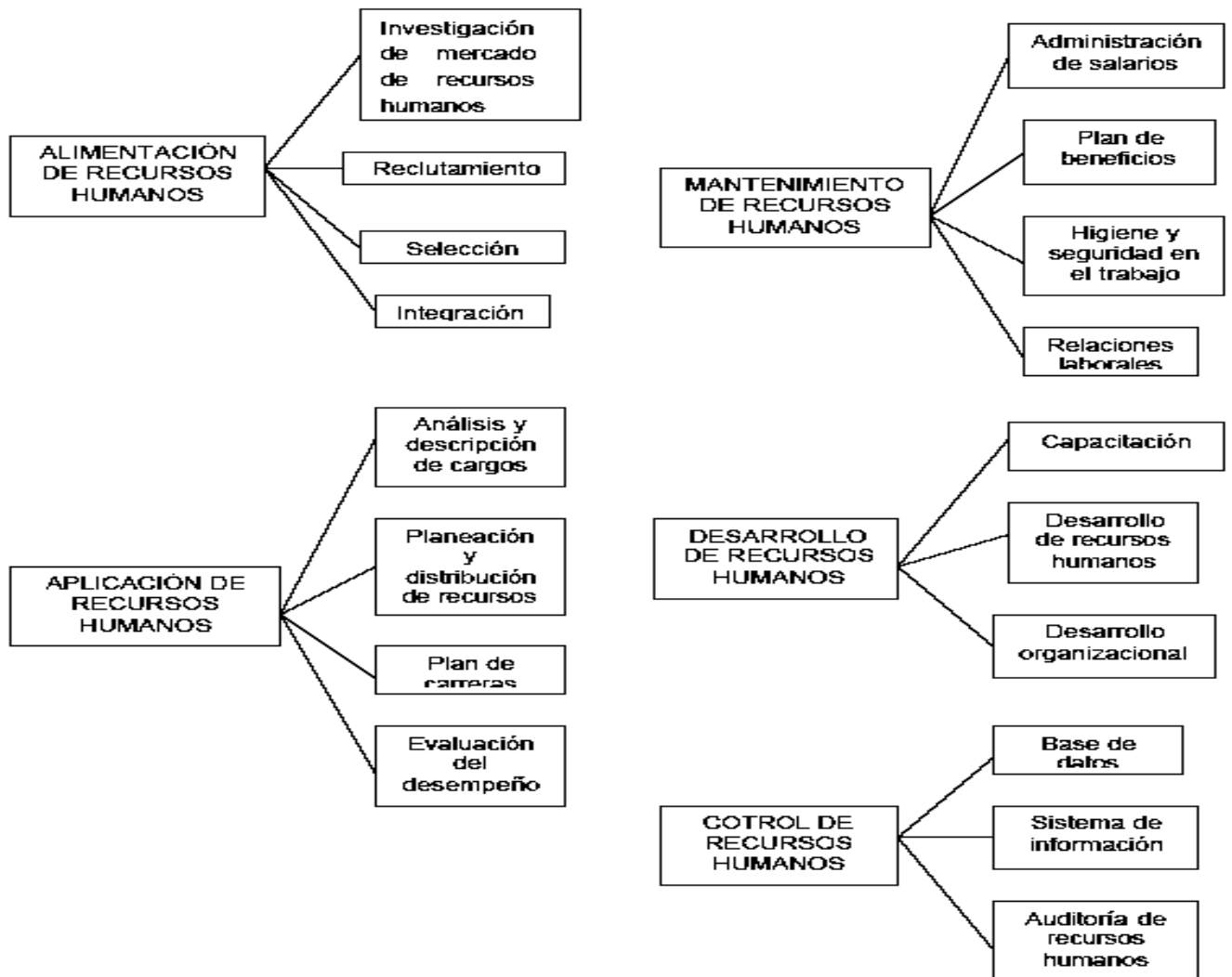


## **DIFICULTADES DE LA ARH**

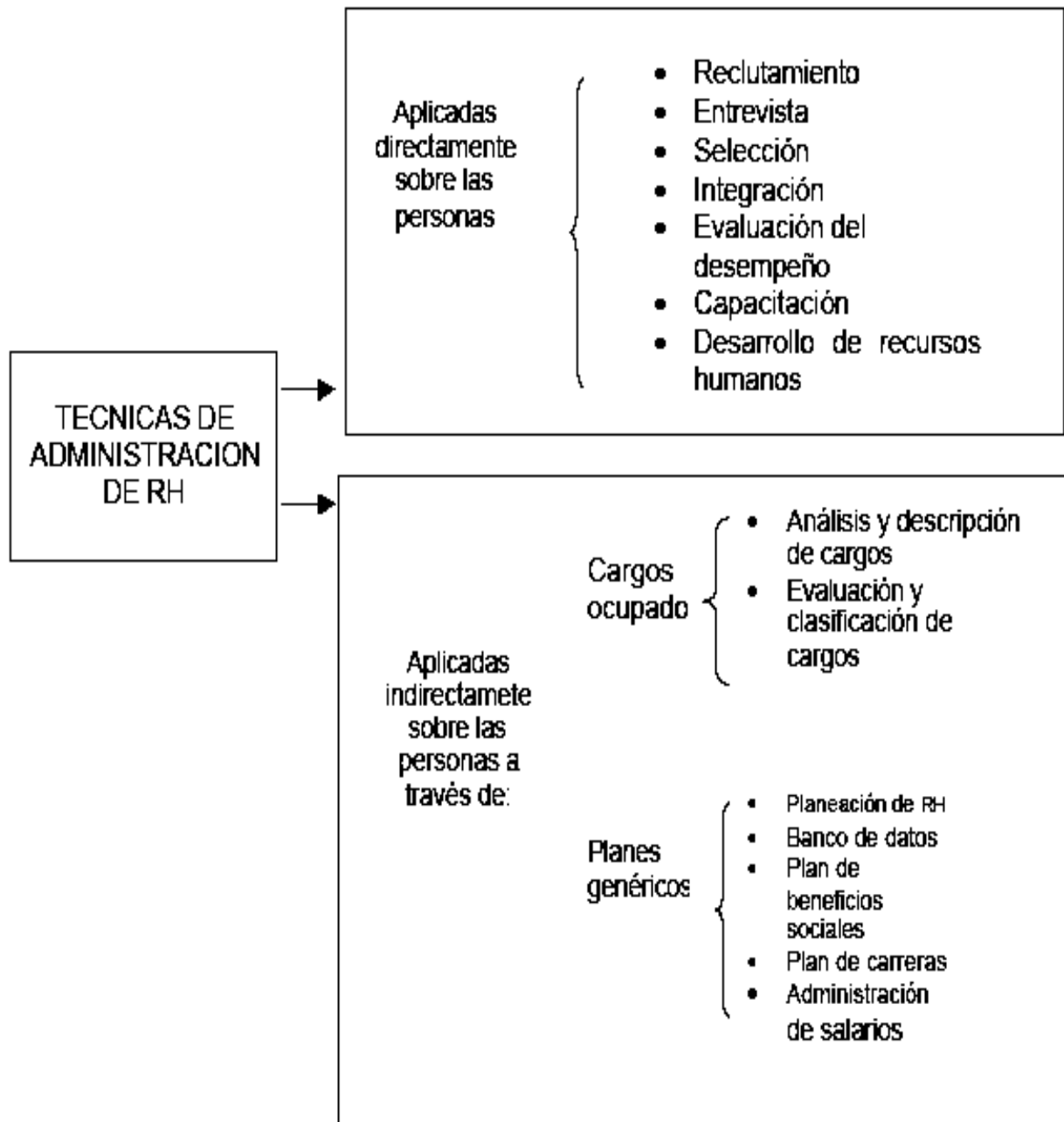
1. Se entiende con medios, recursos intermediarios y no con fines. Función de asesoría.
2. Se entiende con recursos vivos, personas.
3. Los RH no están solamente dentro del ARH
4. Se preocupa fundamentalmente de la eficiencia. No pueden controlar fácilmente los eventos que producen.
5. Trabaja en ambientes y en condiciones que no determina y sobre los cuales posee un grado de poder y control muy pequeño.

### **2.15 POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS.**

Buscan condicionar el alcance de los objetivos y el desempeño de las funciones del personal.



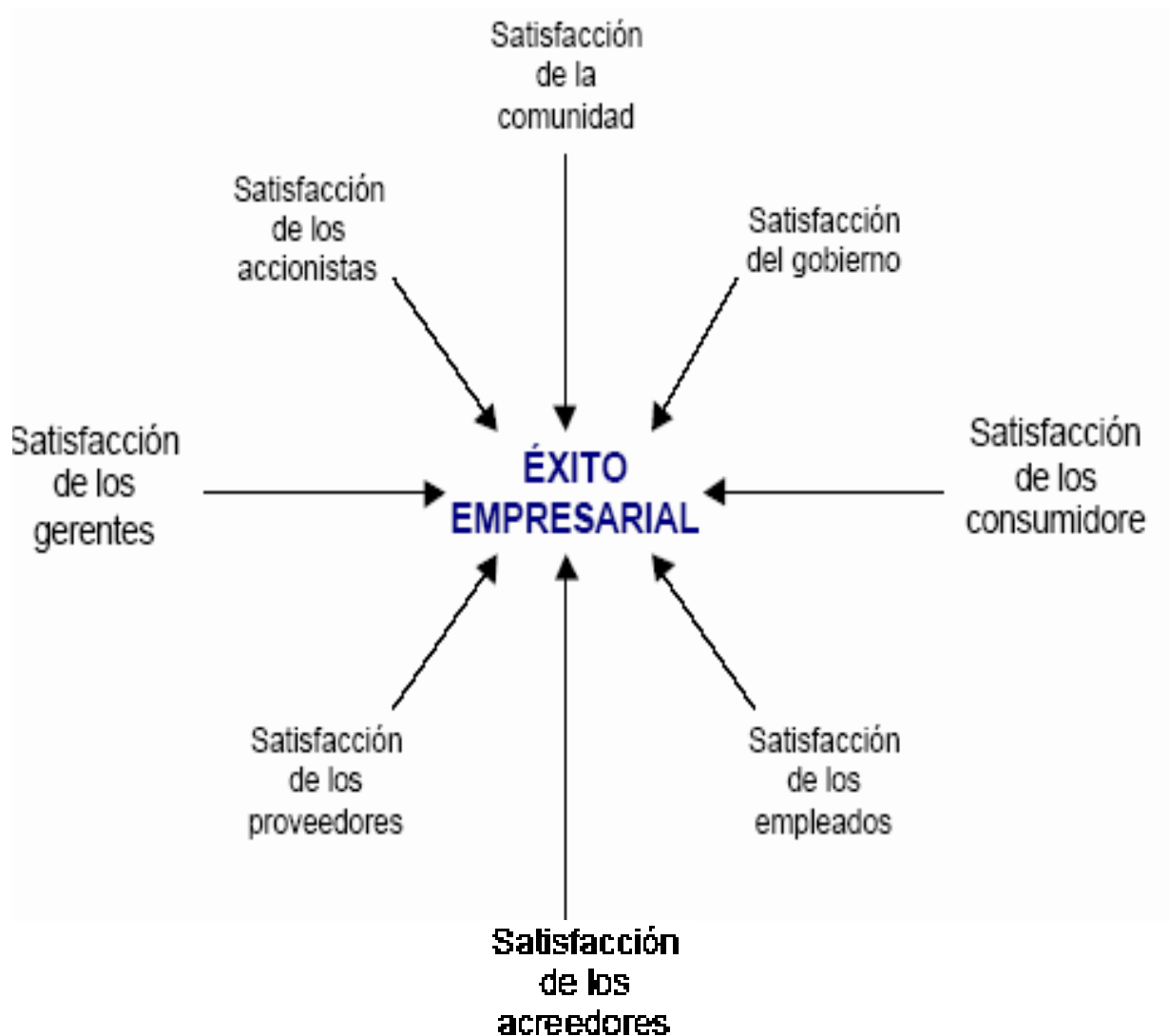
**2.16 Técnicas de la ARH aplicadas directamente sobre las personas o indirectamente a través de los cargos ocupados o de los planes globales o específicos.**



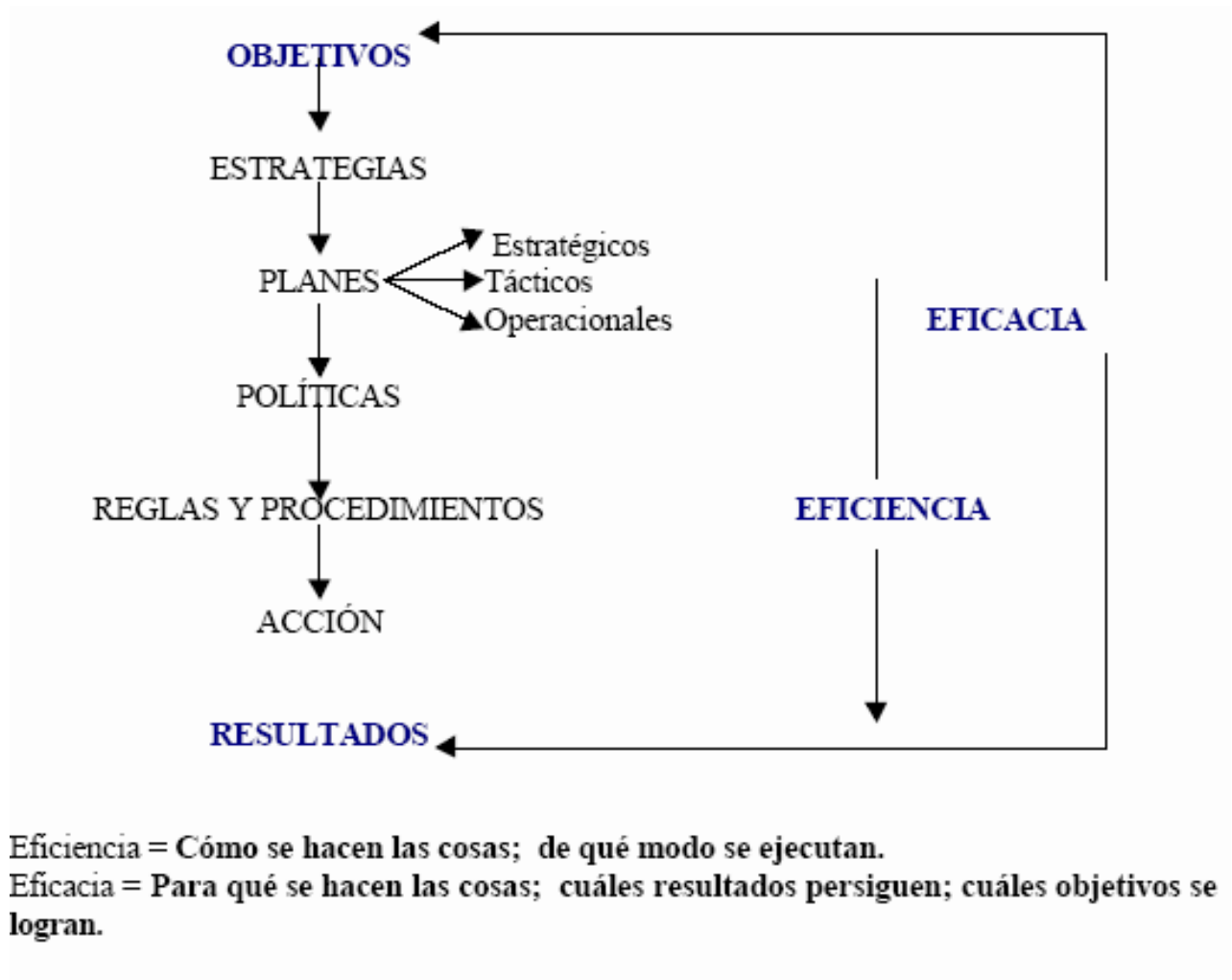
## 2.17 Técnicas de ARH que suministran datos y decisiones de ARH basadas en datos.

| <b>TECNICAS DE ARH<br/>QUE PREVEEN DATOS</b>                                                                                                        | <b>DECISIONES<br/>BASADAS EN DATOS</b>                               |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| 1. Análisis y descripción de cargos<br>Reclutamiento y selección<br>Entrevista                                                                      | 1. Admisión de personal                                              |
| 2. Estudio de tiempos y movimientos                                                                                                                 | 2. Establecimiento de patrones<br>de producción                      |
| 3. Evaluación del desempeño<br>base de datos<br>entrevista de desvinculación<br>registros de rotación de personal<br>registros de quejas y reclamos | 3. Promociones, transferencias<br>readmisiones y<br>desvinculamiento |
| 4. Evaluación de cargos<br>análisis del mercado de salarios                                                                                         | 4. Determinación de salarios                                         |
| 5. Capacitación de supervisores                                                                                                                     | 5. Supervisión                                                       |

## 2.18 Éxito organizacional. Esquema de la interacción gerencia-organización sociedad.



## 2.19 Relación entre eficiencia y eficacia



## **CAPITULO III.- RECLUTAMIENTO**

Es el proceso de interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. Se obtiene así un conjunto de solicitantes, del cual saldrán posteriormente los nuevos empleados.

**WILLIAM B. WERTHER, JR., KEITH DAVID**

### **3.1 PROCESO DE RECLUTAMIENTO**

El reclutador identifica las vacantes mediante la planeación de recursos humanos o a petición de la dirección.

#### **3.1.1 Entorno De Reclutamiento**

Los reclutadores deben considerar el entorno en que habrá de moverse. Los límites de ese entorno se originan en la organización, el reclutador y el medio externo.

Elementos del entorno de reclutamiento:

- Disponibilidad interna y externa de recursos humanos.
- Políticas de la compañía
- Planes de recursos humanos
- Prácticas de reclutamiento
- Requerimientos del puesto.

### **3.1.2 Disponibilidad Interna Y Externa de Recursos Humanos**

Las condiciones externas influyen en gran medida en el reclutamiento. Los cambios en la oferta y la demanda de trabajo o sea, las alternativas del mercado de trabajo, son un elemento de primera importancia en este campo. La tasa de desempleo en el área, las condiciones del ramo de la compañía, la abundancia o escasez en la oferta de personal, los cambios en la legislación laboral y las actividades de reclutamiento de otras compañías influyen en la tarea de obtener un grupo de solicitantes para una ocupación dada.

Para cerciorarse de que comprende las actuales circunstancias específicas en un grupo o mercado de trabajo determinado, el reclutador puede acudir a tres índices básicos:

Los indicadores de la condición económica actual de un país, las actividades de reclutamiento que estén llevando a cabo las compañías del mismo campo y las ventas actuales de la compañía, comparadas con sus metas.

Indicadores Económicos.- Permiten conocer las actuales coyunturas de la economía de un sector, de una zona geográfica, de toda la nación o incluso de toda la región económica.

Actividades de Reclutamiento de otras compañías.-Permiten conocer las estrategias básicas que se plantean organizaciones competidoras.

### **3.1.3 Políticas y Normas de la Organización.**

Las normas que se fije la organización en este campo tienen por fin lograr objetivos como uniformidad, economías, aspectos de relaciones públicas y varios más que con frecuencia no se relacionan exclusivamente con los aspectos estrictamente de reclutamiento.

Políticas de promoción interna.- Estipulan que los actuales empleados tienen opción preferencial para acceder a determinados puestos.

Políticas de Compensación.- Son lo niveles de compensación que estipulan las organizaciones.

Políticas sobre situación del personal.

Políticas de Contratación internacional.

## **3.2 PLANES DE RECURSOS HUMANOS**

Los reclutadores usan con frecuencia un plan de recursos humanos para definir su estrategia de reclutamiento en especial cuando la corporación sigue una política basada en las promociones internas.

### **REQUISITOS DEL PUESTO**

Para adquirir un grupo adecuado de candidatos a un puesto, el reclutador debe hacerse continuamente la pregunta: ¿Qué es lo que realmente requiere este puesto?.

Con frecuencia el reclutador encontrara que el gerente de un departamento le pedirá que ubique “al candidato más calificado y con mayor experiencia en nuestro nivel de compensación”. Un problema obvio es encontrar sistemáticamente “lo mejor del mercado laboral” si las compensaciones se encuentran en un nivel que están solo competitivo y no superior al del mercado.

Una segunda dificultad deriva del bajo nivel de satisfacción en el trabajo que es probable que una persona excesivamente calificada va a encontrar en un puesto que presenta mínimos desafíos a su capacidad profesional.

## **COSTOS**

El reclutador debe operar en el marco de presupuestos que por lo común son poco flexibles. El costo de identificar y atraer candidatos puede en ocasiones ser considerable para la organización. Al margen de los obvios costos en términos de avisos mas o menos ocultos pero de cualquier manera muy reales en términos de recursos empleados.

## **INCENTIVOS**

Las compañías modernas no solamente promueven sus productos; también “venden” su imagen laboral, con incentivos y programas que le dan una ventaja en el campo de reclutamiento de recursos humanos.

Entre los incentivos establecidos por varias organizaciones se cuentan los programas de apoyo a la educación formal de su personal, los servicios de guardería, los planes de cafetería e incluso la codiciada ubicación de una compañía, adonde sea fácil llegar mediante el transporte publico. El uso de estas ventajas es totalmente aceptable para ayudar a la labor del reclutador. Los canales más usados lo constituyen la solicitud directa al empleador, el contacto con amistades y la respuesta a los avisos en la prensa. Asimismo, en el nivel ejecutivo se emplean los servicios de las agencias “cazadoras de talento”.

De acuerdo con hallazgos recientes, la información proveniente de amigos y parientes es la más precisa y detallada.

### **3.3 CANALES DE RECLUTAMIENTO**

#### **CANDIDATOS ESPONTÁNEOS**

Se presentan en las oficinas del empleador para solicitar trabajo o enviar por correo su currículum vitae. Las solicitudes que se consideran de interés se archivan hasta que se presenta una vacante o hasta que transcurre demasiado tiempo para que se les considere válidas, lo cual suele ocurrir en el término de un año.

#### **RECOMENDACIONES DE LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA**

Refieren candidatos potenciales al departamento de personal. La práctica presenta varias ventajas. En primer lugar es probable que el personal especializado de la compañía conozca a otros técnicos y científicos difíciles de localizar.

En segundo lugar los candidatos que llegan a la compañía por ese canal ya poseen cierto conocimiento de la compañía y pueden sentirse especialmente atraídos por esta. En tercer lugar los empleados tienden a presentar a sus amistades, quienes probablemente mostraran similares hábitos de trabajo y actitudes semejantes.

#### **ANUNCIOS EN LA PRENSA**

Los periódicos, y en algunos casos las revistas especializadas, ofrecen otro método efectivo para la identificación de candidatos. Ya que los avisos pueden llegar a mayor número de personas que las recomendaciones de los empleados o los candidatos espontáneos, los periódicos son utilizados por muchos reclutadores.

Los anuncios de solicitud de personal describen el empleo y las prestaciones, identifican a la compañía y proporcionan instrucciones sobre como presentar la solicitud de trabajo.

*Es erróneo presentar exclusivamente los requerimientos de la compañía. Debido a que el costo del anuncio será proporcional a la extensión del texto, siempre es preferible ser breve y conciso.*

*El aviso ideal debe incluir un mínimo de tres elementos:*

- Las responsabilidades del empleo (y no un título desprovisto de sentido para el lector, como “auxiliar” o “consejero”).
- La manera en que el interesado debe solicitar el empleo, especificando los canales que debe emplear y la información inicial que será necesario presentar.
- Los requerimientos académicos y laborales mínimos para cumplir la función.

## **AGENCIAS DE EMPLEOS**

Estas Compañías establecen un puente entre las vacantes que sus clientes les comunican periódicamente y los candidatos que obtienen mediante publicidad o mediante ofertas espontáneas. Generalmente, la agencia solicita al candidato que se presente en las oficinas de personal de la compañía contratante. Las variantes entre las agencias son notables; en tanto a algunas seleccionan cuidadosamente a sus candidatos, otras refieren a un grupo de personas no calificadas para que el contratante efectuara la selección.

## **COMPAÑÍAS DE IDENTIFICACIÓN DE PERSONAL DE NIVEL EJECUTIVO**

Laborando en un nivel mas especializado que las agencias, estas compañías solamente contratan ciertos recursos humanos específicos, a cambio de un pago cubierto por la compañía contratante. Algunas compañías se especializan en buscar personal de nivel ejecutivo, en tanto otras lo hacen en la identificación de técnicos y científicos. Estas compañías operan mediante búsquedas activas entre los empleados de otras organizaciones.

El teléfono constituye un instrumento primario de acción.

## **INSTITUCIONES EDUCATIVAS**

Las universidades, las escuelas técnicas y otras instituciones académicas son una buena fuente de candidatos jóvenes que harán moderadas peticiones de salarios. Muchos reclutadores llevan sus prácticas mucho más allá de solo colocar avisos en las carteleras de una facultad que les interesa y sostienen pláticas directas con catedráticos, asesores profesionales y alumnos.

## **ASOCIACIONES PROFESIONALES**

Muchas asociaciones profesionales establecen programas para promover el pleno empleo entre sus afiliados. Con frecuencia el reclutador podrá enterarse de los detalles de estos programas y buscara métodos para aprovecharlos. Algunas asociaciones llegan incluso a publicar secciones de avisos clasificados en las revistas y periódicos que emiten.

Los profesionales que pertenecen en forma activa a una asociación tienden a mantenerse muy actualizados en su campo y, por tanto, este canal es muy idóneo para la identificación de expertos de alto nivel.

## **SINDICATOS**

Es práctica común de muchos sindicatos llevar relaciones actualizadas de sus afiliados, especificando incluso su disponibilidad laboral. Cuando el reclutador esta familiarizado con las normas y los reglamentos sindicales este canal puede resultar muy útil para localización de técnicos, obreros especializados, plomeros, carpinteros, etc.. En algunos casos, especialmente si el reclutador se propone la contratación de más de una persona del gremio, resulta indispensable contar con asistencia legal.

## **AGENCIAS DE SUMINISTRO DE PERSONAL TEMPORAL**

Estas agencias operan “prestando” personal a una compañía que requiere llenar una vacante durante determinado lapso. Con frecuencia, una empresa no puede disponer permanentemente de los servicios de un empleado.

Entre las ventajas de este tipo de agencias se cuentan su rapidez para suministrar personal clave (generalmente de nivel no ejecutivo) y las tarifas relativamente razonables que cobran por sus servicios. Especialmente cuando se debe sustituir recepcionistas, archivistas, capturitas, secretarias, etc., puede resultar útil recurrir a los servicios de estas agencias.

## **PERSONAL DE MEDIO TIEMPO**

Un grupo creciente de personas ofrece sus servicios en un horario limitado. Aunque hay notables variantes en este mercado, muchas empresas continúan mostrándose reticentes a formar un vínculo laboral que para la compañía conlleva todas las responsabilidades legales sin aportar a cambio los servicios totales del empleado.

### **3.4 FORMAS DE SOLICITUD DE EMPLEO**

Las formas de solicitud del empleo cumplen la función de presentar información comprobable de los diferentes candidatos. Esto reviste gran interés, ya que solo así se podrá tomar una decisión objetiva. Por lo común, toda organización de tamaño medio o grande suele preparar su propia forma de solicitud. Es norma común que se pidan al candidato varios datos: nombre, dirección, edad, preparación académica, antecedentes laborales y situación personal y familiar, además de variantes que pueden revestir interés, como información sobre pasatiempos, inquietudes intelectuales y viajes realizados.

#### **DATOS PERSONALES**

Al confiar al reclutador datos personales como su edad, antecedentes laborales, estado de salud, etc., el solicitante deposita un alto grado de confianza en la honestidad y la preparación ética del reclutador. El deber ético de mantener privada la información recibida es evidente.

En general, el lugar de nacimiento de un solicitante debe ser considerado un dato perfectamente irrelevante, excepto cuando el solicitante proviene de un país extranjero, en cuyo caso es necesario verificar los aspectos legales de una posible contratación.

La religión y la raza son factores que, afortunadamente, han dejado de jugar un papel en el proceso moderno de reclutamiento. La discriminación en contra de las personas de sexo femenino constituye una práctica completamente irracional.

## **PREPARACIÓN ACADÉMICA**

Un reclutador debe procurar identificar candidatos con formación académica que se relacione con el puesto en forma operativa. Los grados académicos no garantizan eficiencia en el desempeño de ciertas funciones.

## **ANTECEDENTES LABORALES**

Con frecuencia se solicita a los candidatos que proporcionen una relación de sus empleos anteriores. Ello permite saber si el solicitante es una persona estable o si por el contrario cambia sin cesar de una ocupación a otra; permite también tener un antecedente sobre el desempeño laboral, y proporciona datos esenciales sobre la responsabilidad y experiencias del candidato.

## **PERTENENCIA A INSTITUCIONES, DISTINCIONES, PASATIEMPOS**

Las compañías suelen tener muy presente el hecho de que sus empleados constituyen la imagen de una organización en la comunidad. El hecho de que un candidato pertenezca a un club, asociación profesional o club deportivo puede ser fundamental en determinadas circunstancias y muestra además que el solicitante posee un interés activo por la profesión que eligió. Los pasatiempos, asimismo, revelan facetas importantes de la personalidad y pueden adquirir mucha relevancia.

## **REFERENCIAS**

Las referencias revelan con frecuencia aspectos importantes del candidato. No es aconsejable emplear demasiado tiempo verificando la opinión que tiene sobre el candidato sus amistades y parientes.

El reclutador requiere un máximo de tacto al inquirir sobre el candidato ante un antiguo jefe. En muchas ocasiones el candidato podrá buscar un nuevo empleo porque considera injusta la actitud de su antiguo empleador. Es posible que este último se encuentre predispuesto contra su ex subordinado.

## **AUTENTICIDAD**

Es común solicitar al candidato que firme la solicitud con su puño y letra. Bajo la rubrica aparece una leyenda que advierte al solicitante que cualquier inexactitud, ocultamiento o tergiversación deliberada hará nulo su contrato de trabajo. Aunque se entiende que esa cláusula tiene vigencia indefinida, el reclutador debe recordar que como máximo dispondrá del periodo de prueba para poner en vigencia esa cláusula. Una vez transcurrido ese periodo la anulación de un contrato de trabajo conlleva los riesgos de un costoso y complicado juicio legal.

### **3.5 PROCESO DE RECLUTAMIENTO**

*Es importante encontrar los medios apropiados para estimular a los candidatos con los atributos necesarios a que soliciten empleo. Para maximizar la eficiencia y efectividad en el reclutamiento, es esencial llegar hasta las fuentes de candidatos y utilizar métodos apropiados de reclutamiento.* R. WAYNE MONDY, ROBERT M. NOE

El reclutamiento es el proceso de atraer individuos de manera oportuna, en número suficiente y con los atributos necesarios, y alentarlos para que soliciten los puestos vacantes en una organización.

En la mayor parte de las organizaciones grandes y de tamaño mediano, el departamento de recursos humanos es responsable del proceso de reclutamiento.

En los pequeños negocios, es probable que el reclutamiento lo manejen los gerentes personalmente.

La requisición de empleados es un documento que especifica, el departamento, la fecha en que se necesita que se presente el empleado al trabajo, y otros detalles. Con esta información, el gerente de recursos humanos puede referirse a la descripción apropiada del puesto para determinar los atributos que necesita la persona que se va a reclutar. En ocasiones, las empresas continúan reclutando, aunque no tengan vacantes.

El siguiente paso en el proceso de reclutamiento es determinar si hay empleados apropiados que estén disponibles dentro de la empresa (la fuente interna) o se deben reclutar de fuentes externas, tales como colegios, universidades y otras organizaciones.

Con un costo todavía mayor del reclutamiento global, los gerentes de recursos humanos progresistas mantienen registros de los costos de reclutamiento, selección, desarrollo, reestructuración y retención para tomar mejores decisiones respecto de los tipos de actividades de RH que son mas efectivas en costos en relación con los resultados.

Las fuentes de reclutamiento son los lugares donde se pueden encontrar individuos apropiados. Los métodos de reclutamiento son los medios específicos por los cuales se pueden atraer a los empleados potenciales a la empresa.

Las compañías pueden descubrir que algunos métodos y fuentes de reclutamiento son superiores a otras para localizar y atraer a ejecutivos potenciales. De manera que, con el fin de maximizar la efectividad en el reclutamiento, es de vital importancia utilizar fuentes y métodos de reclutamiento diseñados a las necesidades específicas de una organización.

### **3.6 Alternativas del Reclutamiento**

Aun cuando la planeación de recursos humanos indique una necesidad de empleados adicionales o de reemplazo, una compañía puede decidir no comenzar inmediatamente sus esfuerzos de reclutamiento. Por tanto, una compañía debe considerar sus alternativas cuidadosamente antes de hacer un reclutamiento. Las alternativas este incluyen comúnmente el pago de tiempo extra, la subcontratación, los trabajadores eventuales y el arrendamiento de empleados.

#### **Tiempo extra**

Tal vez el método más común para satisfacer las fluctuaciones de corto plazo en el volumen de trabajo es el tiempo extra. Este método puede ayudar tanto al patrón como al empleado. El patrón se beneficia al evitar los costos de reclutamiento, selección y capacitación. La ganancia de empleado viene de una tasa de pago mas elevada.

#### **Subcontratación**

Aunque en el largo plazo se anticipe un incremento en la demanda de sus bienes o servicios, una organización todavía puede decidir en contra de una contratación adicional. En su lugar, la empresa puede escoger subcontratar el trabajo de otra organización.

#### **Trabajadores eventuales**

Los trabajadores eventuales –también conocidos como de tiempo determinado, temporales y contratistas independientes- componen el segmento de crecimiento

más rápido de la economía. La mayoría de los trabajadores eventuales esta compuesta por mujeres.

Por lo regular, se calcula que el costo total real de un empleado permanente es 30% a 40% por arriba del pago bruto que recibe, costo que no incluye, entre otras cosas, los costos de reclutamiento. Para evitar algunos de estos costos y mantenerla flexibilidad a medida que varían las cargas de trabajo, muchas organizaciones utilizan empleados por tiempo determinado o temporal.

### **Arrendamiento de empleados**

Cuando se usa este enfoque, una empresa liquida formalmente a algunos o a la mayoría de sus empleados. Una compañía arrendadora los contrata entonces, habitualmente con el mismo salario y los alquila el patrón anterior, que se convierte en cliente. Los empleados continúan trabajando como antes, y el cliente supervisa sus actividades. Sin embargo, la compañía arrendadora toma para si toda la responsabilidad asociada a su carácter de patrón.

También los empleados derivan de otras ventajas del arrendamiento. Puesto que las compañías arrendadoras proporcionan trabajadores para muchas empresas, frecuentemente gozan de economías de escala que les permiten ofrecer excelentes programas de prestaciones a bajo costo. Asimismo si una organización que es cliente sufre una fuerte disminución en sus negocios, la compañía arrendadora puede transferir empleados a otro cliente evitando tanto las suspensiones como la perdida de antigüedad...

Una posible desventaja para el cliente es que puede reducirse la lealtad de los empleados, puesto que los trabajadores reciben su pago y prestaciones de la compañía arrendadora.

### **3.6.1 Ambiente Externo De Reclutamiento**

Factores externos a la organización pueden afectar de manera significativa los esfuerzos de reclutamiento de una compañía. La demanda de habilidades específicas en el mercado laboral es de especial importancia.

Las condiciones del mercado de trabajo local son de gran importancia en el reclutamiento para la mayor parte de los puestos que no se llegan a nivel gerencial, muchos puestos de supervisores y hasta algunos puestos de gerencia media.

La imagen corporativa de la empresa es otro factor importante que afecta el reclutamiento. Si los empleados creen que su patrón los trata con justicia, el apoyo que se deriva de comentarios positivos que corren de boca es de gran valor para la compañía, pues ayudan a establecer su credibilidad con los empleados potenciales.

### **3.6.2 Ambiente Interno De Reclutamiento**

Un factor interno importante que puede ser de gran ayuda para el reclutamiento es la planeación de recursos humanos. En la mayor parte de los casos, una compañía no puede atraer de la noche a la mañana empleados potenciales en número suficientes y con las cualidades necesarias. Se necesita tiempo para examinar fuentes alternas de reclutamiento y determinar los métodos mas productivos para obtenerlo. Después de identificar las mejores opciones, el gerente de recursos humanos puede elaborar planes apropiados de reclutamiento.

Promoción interna (PI) (Promotion from within, PFW), es la política de cubrir plazas vacantes que están en niveles superiores a los puestos del nivel de ingreso con los empleados actuales. Cuando una organización da énfasis a las promociones internas, sus trabajadores tienen un incentivo para luchar por ella. Cuando los empleados ven que sus compañeros ascienden, están mas consientes de sus propias oportunidades. La motivación que proporciona esta practica mejora a menudo el espíritu de trabajo de los empleados.

Otro factor positivo es el conocimiento que el empleado tiene de la compañía sus políticas y su gente.

### **3.6.3 Métodos Utilizados En El Reclutamiento Interno**

La gerencia debe ser capaz de identificar a aquellos empleados que reúnen el perfil para ocupar puestos a medida que estén disponibles. Las herramientas que ayudan y que se utilizan para el reclutamiento interno incluyen los incentivos de gerentes y de habilidades y anuncios de vacantes y procedimientos de concurso.

Los anuncios de vacantes son un procedimiento para informar a los empleados que existen vacantes. Los concursos por puestos constituyen una técnica que permite a los empleados que creen poseer las calificaciones necesarias, concursar por un puesto anunciado.

### **3.6.4 Fuentes Externas De Reclutamiento**

Las siguientes necesidades exigen un reclutamiento externo: 1) llenar vacantes en el nivel de ingreso; 2) adquirir habilidades que no poseen los empleados actuales; y 3) obtener empleados con diferentes antecedentes que puedan proporcionar nuevas ideas.

## **Preparatorias y escuelas vocacionales**

Las organizaciones que reclutan oficinistas y otros empleados operativos de nivel de ingreso, a menudo dependen de las preparatorias y escuelas vocacionales. Muchas de estas escuelas tienen notables programas de capacitación para el desarrollo de habilidades ocupacionales específicas, tales como la reparación de aparatos del hogar y la mecánica de pequeños motores.

## **Colegios comunitarios**

Muchos colegios comunitarios son sensibles a las necesidades específicas de empleo en los mercados de trabajo locales y preparan a sus estudiantes en aspectos del trabajo que tienen mucha demanda. Los colegios comunitarios suelen tener programas de dos años tanto para una educación terminal como para servir de base a un programa de estudios universitarios de cuatro años.

## **Colegios y universidades**

Los colegios y universidades representan una fuente básica de reclutamiento para muchas organizaciones. En estas instituciones se suelen encontrar muchos posibles empleados tanto profesionales como técnicos y de nivel gerencia. Las empresas suelen enviar reclutadores a los campus para entrevistarse con empleados potenciales, aunque los programas de reducción de costos y las condiciones del mercado de trabajo han reducido esta práctica en años recientes.

## **Competidores y otras empresas**

Los competidores y otras compañías en la misma industria o área geográfica pueden ser la fuente mas importante de candidatos para puestos en los que es muy deseable una experiencia reciente. El hecho de que aproximadamente 5% de la población trabajadora, en cualquier momento determinado este buscando de

manera activa o esta predispuesta a un cambio de puesto, destaca la importancia de estas fuentes.

## **Los desempleados**

Los desempleados a menudo son una fuente valiosa de candidatos. Solicitantes preparados se unen todos los días a las filas de desempleados por diversas razones. Las compañías pueden dejar de existir, recortar sus operaciones o funciones con otras empresas, dejando a empleados preparados sin trabajo.

## **Individuos de mayor edad**

Los trabajadores de mayor edad, inclusive los jubilados, también pueden ser una fuente valiosa de empleados. Aunque estos trabajadores frecuentemente son víctimas de estereotipos negativos, los hechos apoyan la idea de que las personas de mayor edad pueden desempeñar muy bien algunos trabajos.

## **Personal militar**

Operation transition es un programa que se implemento para facilitar la reducción mas grande de tamaño de las fuerzas armadas desde fines de la II Guerra Mundial. La contratación de esta fuente puede significar una decisión sensata para muchos patrones, porque estos individuos suelen tener un historial comprobado de trabajo y son flexibles, motivados y están libres de consumo de drogas.

## **Trabajadores empleados por cuenta propia**

Por ultimo el trabajador que es auto empleado también puede ser un buen candidato potencial. Estos individuos pueden constituir una fuente de solicitantes

para diversos puestos que exigen capacidad técnica, profesional, gerencial o empresarial dentro de una compañía.

### **3.6.5 Métodos Externos de Reclutamiento.**

Métodos tales como la publicidad, las agencias de colocaciones y las referencias de empleados, pueden ser efectivos para atraer individuos con casi todo tipo de habilidades.

#### **Publicidad**

Comunica al público las necesidades de empleados que tiene una compañía por medios tales como la radio, los periódicos, la televisión y las revistas industriales. El determinar el contenido de un mensaje publicitario, una empresa debe decidir la imagen corporativa que desea proyectar. El mensaje tiene que indicar como debe responder un solicitante: presentarse de manera personal, llamar por teléfono o enviar un currículum.

Tal vez el **anuncio periodístico** sea la forma menos costosa de publicidad que proporciona la cobertura más amplia.

Aunque nadie basa la decisión de cambiar de trabajo en la publicidad, un anuncio crea conciencia, genera interés y estimula a un candidato potencial a buscar más información acerca de la compañía y las oportunidades de trabajo que proporciona.

Ciertos medios atraen auditorios que son más homogéneos en términos de calificación, educación y orientación para los empleos. Casi todo grupo profesional publica una revista que es leída ampliamente por sus miembros.

Los reclutadores suponen que los prospectos calificados que leen anuncios de ofertas de trabajo en periódicos y revistas profesionales y comerciales están lo bastante insatisfechos con sus puestos actuales para buscar oportunidades que se anuncian.

Otros medios que se pueden utilizar incluyen radio, carteleras, televisión e internet.

Es probable que la mayor parte de estos métodos sean más caros que los periódicos o las revistas, pero se los ha utilizado con buenos resultados en situaciones específicas.

### **Agencias de empleo –privadas y publicas**

Una agencia de empleo es una organización que ayuda a las compañías a reclutar empleados y al mismo tiempo, ayuda a los individuos en sus intentos de localizar trabajo.

Estas agencias desempeñan muchas funciones de reclutamiento y selección que han comprobado ser provechosas para muchas organizaciones.

Las empresas utilizan a las agencias privadas de colocaciones para casi todo tipo de puestos.

La calidad de una agencia específica depende del profesionalismo de su Administración. Aunque pueden existir problemas, las agencias privadas de colocaciones ofrecen un servicio importante al reunir a los solicitantes calificados y a las vacantes.

Las agencias públicas de colocaciones operadas por cada estado reciben una dirección global en sus políticas de Servicio de Empleo de Estados Unidos. Se

conoce mejor las agencias públicas de colocaciones por su trabajo de reclutamiento y colocación de individuos en puestos operativos , pero cada vez mas están ocupándose en acoplar a la gente con puestos técnicos, profesionales y gerenciales. **Gary Dessler**, menciona como una forma de reclutamiento el uso de las agencias y de ayuda temporal (medio tiempo), al respecto pensamos que esto se da principalmente en los Estados Unidos y países del primer mundo; pero que no es aplicable a México de momento; sin embargo, tal y como se vislumbra el futuro económico nacional, esto se dará acentuadamente en los próximos años. Menciona también que los trabajadores veteranos son una fuente de candidatos laborales; esto será en Norteamérica y en otras latitudes; pero en México, desafortunadamente no se aprecia la experiencia del senecto y no se le da una oportunidad real de empleo.

Por otro lado, si se entiende que los verdaderos generadores de la riqueza de un país son los trabajadores, y adoptando una apostura nacionalista al respecto, creemos que es valioso consultar al tratadista **Agustín Reyes Ponce**, quien señala en su obra “**Administración de Personal y Relaciones Humanas**” primera parte vigésima tercera edición, al referirse a los medios de reclutamiento, menciona entre ellos, que hay que procurar la reglamentación adecuada de la cláusula de admisión exclusiva (requisición al sindicato). Esto es implícitamente hace notar que el estado debe buscar la defensa permanente del trabajador vía organización sindical y legislación relativa.

En lo relativo a la forma en como algunas instituciones públicas de diversos niveles (municipios, estados y federación), se allegan personal para ocupar las diversas vacantes que se dan en ellas, cabe hacer el siguiente comentario: en lugar de seguir los pasos del procedimiento de reclutamiento, simplemente se coloca la persona que ha sido “recomendada” por autoridades, amigos, familiares, etc. Ocasionando los consiguientes problemas de funcionamiento adecuado del área correspondiente. Afortunadamente esta práctica tiende a desaparecer o

reducirse con la creación del Departamento de Personal en las precitadas instituciones.

Con respecto a la selección. En este punto se utilizan como recursos la aplicación de pruebas de distinto tipo, al respecto, cabe aclarar que en la mayoría de ellos están adecuadas a la sociedad norteamericana y que al ser aplicadas a otro tipo de sociedades, como la nuestra, no dan los mismos resultados, careciendo de la validez necesaria y de la confiabilidad requerida.

Respecto al uso de la entrevista como método para seleccionar más utilizado, al que apoyan casi todos los autores consultados, manifestamos nuestro acuerdo con el pensamiento de Robert Dipboye, quien en su obra "Selection Interviews" : Procces Perspectives, Cincinnatti. South-Western, año 1992, pagina 1, que dice: "Si se considera la amplia gama de procedimientos disponibles, en la actualidad es irónico que las organizaciones dependan todavía de uno de los métodos menos avanzados: la entrevista."

Los autores Werther y Davis mencionan que el proceso de selección se realiza en dos sentidos: por una parte, la organización elige a sus empleados; por la otra los empleados potenciales eligen entre varias empresas. Esto no es de todo cierto por que la realidad es que el trabajador vende su fuerza de trabajo, alquila su persona, no siempre al mejor postor sino al que lo contrata, aunque sea el peor, porque tiene que resolver su problema vital de subsistencia, además, de que generalmente es mayor la oferta de fuerza de trabajo a la demanda requerida, ya que son muchos los trabajadores los que buscan empleo y son relativamente pocas las fuentes donde encontrarlo.

En lo referente a este tema, o sea la selección, creemos que siempre se presenta el problema de que mientras no se de una adecuada y técnica formación a los seleccionadores, estos a su vez no estarán dotados de la suficiente autoridad para

determinar quiénes son las personas idóneas para un puesto, esto nos lleva a la pregunta de ¿quién selecciona a los seleccionadores? esto último, sabemos se da a niveles gerenciales, jefes o dueños de la empresa, que no tienen la formación suficiente para escoger el personal adecuado, que lo hacen tomando diversos criterios, no siempre los más adecuados. La solución a lo antes planteado deberá ser la impartición de materias relacionadas con la administración de personal y recursos humanos aunadas a la formación propia de cada carrera profesional, buscando dar una formación integral al profesionista para que esté capacitado en el aspecto de poder seleccionar adecuada y profesionalmente al personal que se requiera.

### **3.7 Aspecto Legal: Reclutamiento y Selección.**

## **CONSTITUCIÓN POLÍTICA**

### **Artículo 5**

“A ninguna persona podrá impedirse que se dedique a la profesión, industria, comercio o trabajo que se le acomode, siendo lícitos. El ejercicio de esta libertad sólo podrá vedarse por determinación judicial, cuando se ataquen los derechos de terceros, o por resolución gubernativa, dictada en los términos que marque la Ley. El Estado no puede permitir que se lleve a efecto ningún contrato, pacto o convenio que tenga por objeto el menoscabo, la pérdida o el irrevocable sacrificio de la libertad de la persona por cualquier causa.

Tampoco puede admitirse convenio en que la persona pacte su proscripción o destierro, o en que renuncie temporal o permanentemente a ejercer determinada profesión, industria o comercio.

El contrato de trabajo sólo obligará a prestar el servicio convenido por el tiempo que fije la Ley, sin poder exceder de un año en perjuicio de los trabajadores, y no

podrá extenderse en ningún caso, a la renuncia, pérdida o menoscabo de cualquiera de los derechos políticos o civiles.

La falta de cumplimiento de dicho contrato, por lo que respecta al trabajador sólo obligará a éste a la correspondiente responsabilidad civil, sin que en ningún caso pueda hacerse coacción sobre su persona”.

### **3.7.1 Ley Federal del Trabajo**

#### **Artículo 3**

*“No podrán establecerse distinciones entre los trabajadores por motivo de raza, sexo, edad, credo religioso, doctrina política o condición social”*

#### **Artículo 4**

*“No se podrá impedir el trabajo a ninguna persona ni que se dedique a la profesión, industria o comercio que le acomode, siendo lícitos”*

#### **Artículo 7**

*“En toda empresa o establecimiento, el patrón deberá emplear un noventa por ciento de trabajadores mexicanos, por lo menos. En las categorías de técnicos y profesionales, los trabajadores deberán ser mexicanos, salvo que no los haya en una especialidad determinada, en cuyo caso el patrón podrá emplear temporalmente a trabajadores extranjeros, en una proporción que no exceda del diez por ciento de los de la especialidad.*

*El patrón y los trabajadores extranjeros tendrán la obligación solidaria de capacitar a trabajadores mexicanos en la especialidad de que se trate. Los médicos al servicio de las empresas deberán ser mexicanos”*

No es aplicable lo dispuesto en este artículo a los directores, administradores y gerentes generales.

## **Artículo 12**

“Intermediario es la persona que contrata o interviene en la contratación de otra u otras para que presten servicios a un patrón”

## **Artículo 13**

“No serán considerados intermediarios, sino patrones, las empresas establecidas que contraten trabajos para ejecutarlos con elementos propios suficientes para cumplir las obligaciones que deriven de las relaciones con sus trabajadores. En caso contrario serán solidariamente responsables con los beneficiarios directos de las obras o servicios, por las obligaciones contraídas con los trabajadores”

## **Artículo 14**

“Las personas que utilicen intermediarios para la contratación de trabajadores serán responsables de las obligaciones que deriven de esta ley y de los servicios prestados”

*Los trabajadores tendrán los derechos siguientes:*

- I. Prestarán sus servicios en las mismas condiciones de trabajo y tendrán los mismos derechos que correspondan a los trabajadores que ejecuten trabajos similares en la empresa o establecimiento, y
- II. Los intermediarios no podrán recibir ninguna retribución o comisión con cargo a los salarios de los trabajadores.

## **Artículo 20**

“Se entiende por relación de trabajo, cualquiera que sea el acto que le de origen, la prestación de un trabajo personal subordinada una persona, mediante el pago de un salario.

Contrato individual de trabajo, cualquiera que sea su forma o denominación, es aquél por virtud del cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario”

La prestación de un trabajo a que se refiere el párrafo primero y el contrato celebrado producen los mismos efectos.

## **Artículo 21**

“Se presumen la existencia del contrato y de la relación de trabajo entre el que presta un trabajo personal y el que lo recibe”

## **Artículo 24**

“Las condiciones de trabajo deben hacerse constar por escrito cuando no existan contratos colectivos aplicables. Se harán dos ejemplares, por lo menos, de los cuales quedará uno en poder de cada parte”

## **Artículo 25**

“El escrito en que consten las condiciones de trabajo deberá contener:

Nombre, nacionalidad, edad, sexo, estado civil y domicilio del trabajador y del patrón;

Si la relación de trabajo es para obra o tiempo determinado o tiempo indeterminado;

El servicio o servicios que deban prestarse, los que se determinarán con la mayor precisión posible.

El lugar o los lugares donde deba prestarse el trabajo.

La duración de la jornada.

La forma y el monto del salario.

El día y el lugar de pago del salario.

La indicación de que el trabajador será capacitado o adiestrado en los términos de los planes y programas establecidos que se establezcan en la empresa, conforme a lo dispuesto en esta ley; y

Otras condiciones de trabajo, tales como días de descanso, vacaciones y demás que convengan al trabajador y el patrón”

## **Artículo 26**

“La falta del escrito a que se refieren los artículos 24 y 25 no priva al trabajador de los derechos que deriven de las norma de trajo y de los servicios prestaros, pues se imputará al patrón la falta de esa formalidad”

## **Artículo 27**

“Si no se hubiese determinado el servicio o servicios que deban prestarse, el trabajador quedará obligado a desempeñar el trabajo que sea compatible con sus fuerzas, aptitudes, estado o condición y que sea del mismo género de los que formen el objeto de la empresa o establecimiento”

## **Artículo 31**

“Los contratos y las relaciones de trabajo obligan a lo expresamente pactado y a las consecuencias que sean conformes a las normas de trabajo, a la buena fé y a la equidad”

## **3.8 Análisis y Descripción de Puestos.**

### **Definición de conceptos**

### 3.8.1 DATOS GENERALES.

**Contiene los datos de identificación del puesto.**

**Nombre del puesto.** Es el término con el que se conoce y determina el puesto.

Todo el conjunto de operaciones y requisitos complejos que integran un puesto, tienen que designarse con una sola palabra, o a lo más, con unas cuantas.

**Ubicación.** Se expresará el departamento en que se desarrolle el puesto. Esto sirve para facilitar su localización.

**Jerarquía y contactos.** Suele añadirse el título del funcionario a quien reporta, los de los trabajadores a sus órdenes inmediatos, y los contactos permanentes que tiene dentro de la empresa y fuera de ella.

**Jornada de trabajo.** Se incluye tanto el horario como los días en que debe presentarse a desempeñar sus actividades, incluyendo jornada extra.

### 3.8.2 Descripción Genérica

Consiste en una explicación de conjunto de las actividades del puesto, considerado como un todo. Suele conocerse también con el nombre de definición, resumen o finalidades generales. Debe ser muy breve.<sup>11</sup>

### 3.8.3 Descripción Específica.

Consiste en una exposición detallada de las operaciones que realiza cualquier trabajador en un puesto determinado.<sup>11</sup>

### 3.8.4 Especificación Del Puesto.

En la especificación se consignan los requisitos mínimos para que el puesto sea eficientemente desempeñado.

Dentro de las técnicas de administración de personal estos requisitos se conocen ordinariamente con el nombre de “factores”. Todos los que se usan, caben dentro de las categorías de habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo.

El número y la clase de los factores empleados depende de los objetivos a que se destine el análisis y de la amplitud del personal analizado.<sup>11</sup>

**Habilidad.** Conjunto de conocimientos, destrezas y experiencias que debe reunir una persona para ocupar un puesto.

*Nivel de escolaridad.* Nivel de estudios requerido.

*Conocimientos necesarios.* Conjunto de habilidades que se deben tener para desempeñarse en una área específica.

*Experiencia.* Capacitación adquirida dentro o fuera de la empresa previa a ocupar el puesto.

*Capacitación.* Herramientas proporcionadas por la empresa destinada a habilitar al trabajador para que pueda desempeñar satisfactoriamente sus labores.

*Iniciativa.* Capacidad de organización y habilidad para emprender una acción en beneficio de la organización y llevarla a buen término.

11) A.R.H. FERNANDO ARIAS GALICIA ED. TRILLAS P.P. 177

**Esfuerzo.** Energía empleada para el desarrollo de una actividad mental o física.

*Físico.* Desgaste corporal que ocasiona el llevar a cabo una actividad.

**Responsabilidad.** Obligación de responder por algo.

*Dirección de personas.* Grado de control y autoridad que se tiene sobre las acciones de otras personas dentro de la organización.

*Manejo de dinero.* Responsabilidad en el manejo de dinero en efectivo o en cheques.

*Manejo de equipo.* Bienes muebles y aparatos eléctricos que tiene a su disposición.

*Manejo de materiales.* Cantidad de suministros que están a su cargo.

*Manejo de trámites y/o procesos.* Nivel de responsabilidad en el cumplimiento de una secuencia de acciones encaminadas al logro de un objetivo específico.

*Envío y recepción.* Grado de obligación de responder por el estado de la mercancía y documentación emitidos y recibidos.

**Condiciones de trabajo.** Elementos o factores que integran el ambiente que rodea el puesto.

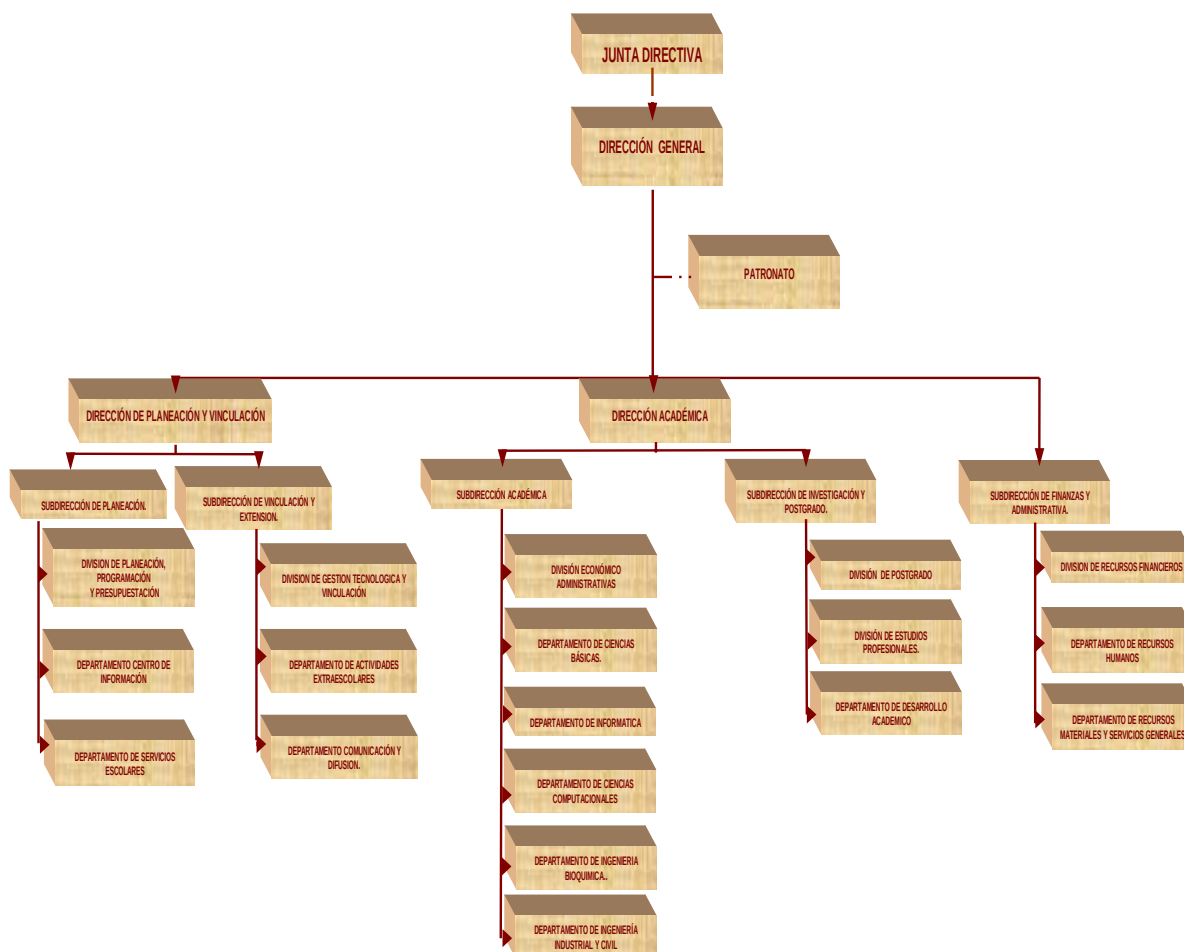
*Lugar de trabajo.* Lugar donde se desempeñan las actividades del puesto.

**Ejemplo:**

## ORGANIGRAMA DEL TECNOLÓGICO

# INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE APATZINGÁN

### ORGANIGRAMA FUNCIONAL 2006



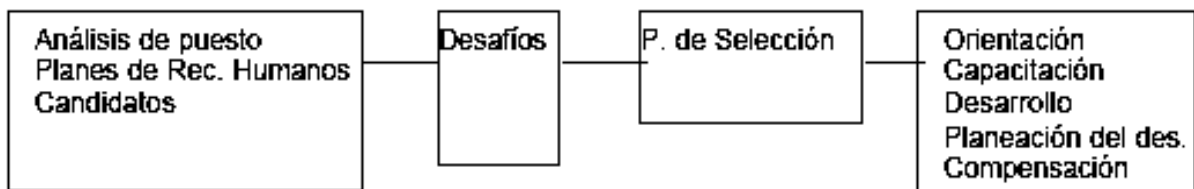
## CAPITULO IV.- SELECCION DE PERSONAL

### 4.1 Proceso de selección:

Consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir que solicitantes deben ser contratados. Este inicia en el momento en que un persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

En muchos departamentos de personal se integran funciones de reclutamiento y selección en una sola función que puede recibir el nombre de **Contratación**.

Proceso:



El proceso de selección se basa en tres elementos esenciales:

- 1.- La información que brinda el análisis de puestos (descripción de las tareas, requerimientos físicos y los niveles de desempeño que requiere cada puesto).
- 2.- Los planes de Rec. Humano a corto y largo plazo.
- 3.- Los candidatos

Otros elementos que afectan en el proceso de selección y que deben ser considerados son:

- 1.- La oferta limitada de empleo
- 2.- Los aspectos, éticos, y las políticas de la organización
- 3.- y, el marco legal

## **4.2 SELECCIÓN DE PERSONAL M B. WERTHER, JR., KEITH DAVIS**

Una vez que se dispone de un grupo idóneo de solicitantes obtenido mediante el reclutamiento, se da inicio al proceso de selección. Esta fase implica una serie de pasos que añaden complejidad a la decisión de contratar y consumen cierto tiempo. Estos factores pueden resultar irritantes, tanto para los candidatos, que desean iniciar de inmediato, como para los gerentes de los departamentos con vacantes.

El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir que solicitantes deben ser contratados. El proceso se inicia en el momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

En muchos departamentos de personal se integran las funciones de reclutamiento y selección en una sola función que puede recibir el nombre de contratación. La función de contratar se asocia íntimamente con el departamento de personal y constituye con frecuencia la razón esencial de la existencia del mismo, ya que el proceso de selección tiene importancia radical en la administración de recursos humanos.

### **4.2.1 Objetivos y Desafíos de la Selección de Personal**

El proceso de selección se basa en tres elementos esenciales: la información que brinda el análisis de puesto, los planes de los recursos humanos a corto y largo

plazos, y finalmente, los candidatos. Estos tres elementos determinan en gran medida la efectividad del proceso de selección.

#### **4.2.2 Selección de Personal: Panorama General**

La función del administrador de recursos humanos consiste en ayudar a la organización a identificar el candidato que mejor se adecue a las necesidades generales de la organización.

##### **Selección interna**

La evaluación de los candidatos internos puede requerir días de labor o incluso semanas. Y una vez identificada la persona a quien se desea contratar, es probable que transcurran varias semanas adicionales antes de que ese segundo puesto pueda ser desempeñado por alguien más. Cuando no se detectan candidatos internos adecuados para el puesto el proceso externo de reclutamiento y selección puede añadir semanas o incluso meses al objetivo de llenar la vacante.

##### **Razón de la selección**

La razón de la selección es la relación que existe entre el número de candidatos finalmente contratados y el número total de solicitantes.

Número de candidatos contratados

/

Número total de solicitantes

= Razón de la selección

## **El aspecto ético**

El administrador de recursos humanos debe recordar que una contratación obtenida mediante un soborno introduce a la organización a una persona que no solamente no será idónea y que se mostrara refractaria a todas las políticas de personal, sino que también se referirá al administrador con el desprecio que merece un funcionario corrupto.

## **Desafíos de la organización**

Como es obvio, la empresa impondrá límites, como sus presupuestos y políticas que influyen en el proceso. Limitantes en ocasiones estos elementos contribuyen a largo plazo a la efectividad de la selección. Las metas de la empresa se alcanzaran mejor cuando se impongan pautas claras, propias de la circunstancia específica en que se desempeña, y que contribuyan no solamente al éxito financiero de la compañía, sino también al bienestar general de la comunidad.

El mejor interés de la empresa plantear políticas flexibles, modernas e inteligentes que contemplen factores diferentes al lucro a corto plazo. El profesional de la administración de recursos humanos enfrenta en este campo uno de los retos mas significativos de su actividad y las empresas en que trabajara esperan que él aporte enfoques mas sociales y humanos a sus políticas de selección.

### **4.2.3 Proceso de Selección.**

#### **PASO 1: Recepción Preliminar de Solicitudes.**

El proceso de selección se realiza en dos sentidos: la organización elige a sus empleados y los empleados potenciales eligen entre varias empresas.

Es frecuente que se presenten solicitantes “espontáneos” que decidan solicitar personalmente un empleo. En tales casos es aconsejable conceder a estas personas una entrevista preliminar.

El candidato entrega a continuación una solicitud formal de trabajo.

Los pasos siguientes de selección consisten en gran medida en la verificación de los datos contenidos en la solicitud, así como de los recabados durante la entrevista.

## **PASO 2: Pruebas De Idoneidad.**

Las pruebas de idoneidad son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto. Algunas de estas pruebas consisten en exámenes psicológicos; otras son ejercicios que simulan las condiciones de trabajo.

Los puestos de nivel gerencial son con frecuencia demasiado complejos y es difícil medir la idoneidad de los aspirantes.

## **Validación de pruebas**

La validez de una prueba de inteligencia significa que las puntuaciones obtenidas mantienen una relación significativa con el desempeño de una función o con otro aspecto relevante.

El enfoque de demostración práctica se basa en el grado de validez de las predicciones que la prueba permite establecer. El enfoque racional se basa en el contenido y el desarrollo de la prueba. Por lo general el enfoque de demostración práctica se prefiere siempre que puede aplicarse, por que elimina muchos elementos subjetivos.

Además de ser válidas las pruebas deben ser confiables. Por confiabilidad se entiende que la prueba tenga la característica de que cada vez que se aplique al mismo individuo, se obtendrán resultados similares.

El propósito exacto de una prueba, su diseño, las directrices para suministrarla y sus aplicaciones se registran en el manual de cada prueba, que debe consultarse antes de emplearla. Ahí mismo se instruye también sobre la confiabilidad de la prueba y los resultados de validación obtenidos por el diseñador.

## **Instrumentos para la administración de exámenes**

El propósito específico de cada examen, su diseño, las instrucciones para administrarlo y sus aplicaciones se registran en el manual que suele acompañar a todo paquete de exámenes. Antes de administrar cualquier prueba es necesario consultar el instructivo y comprenderlo a cabalidad.

## **Diversos tipos de pruebas**

### **Psicológicas**

Las pruebas psicológicas se enfocan en la personalidad. Se cuentan entre las menos confiables. Su validez es discutible, por que la relación entre personalidad y desempeño con frecuencia es muy vaga y subjetiva.

### **De conocimiento**

Las pruebas de conocimiento son más confiables, porque determina información o conocimientos que posee el examinado.

## **De desempeño**

Las pruebas de desempeño miden la habilidad de los candidatos para ejecutar ciertas funciones de su puesto; por ejemplo, un cocinero puede ser sometido a un examen de habilidad para hornear un pastel.

## **De respuesta gráfica**

Las pruebas de respuesta gráfica, miden las respuestas a determinados estímulos. La prueba del polígrafo o detector de mentiras es la más común.

## **Flexibilidad**

Incluso cuando se dispone de una batería de pruebas y resultados evidentemente la conveniencia de suministrarlas a los solicitantes de un puesto es importante mantener una actitud flexible.

## **PASO 3: ENTREVISTA DE SELECCIÓN**

La entrevista de selección consiste en una plática formal y en profundidad, conducida para evaluar la idoneidad para el puesto que tenga el solicitante. El entrevistador se fija como objetivo responder a dos preguntas generales: ¿Puede el candidato desempeñar el puesto? ¿Como se compara con respecto a otras personas que han solicitado el puesto?

Aunque las entrevistas poseen grandes ventajas, también muestran aspectos negativos, especialmente en cuanto a confiabilidad y validez. Para que los resultados de la entrevista sean confiables es necesario que sus conclusiones no varíen de entrevistador a entrevistador aunque es común que diferentes

entrevistadores expresen diferentes opiniones. La validez es cuestionable porque son pocos los departamentos de personal que llevan a cabo estudios de validación sobre los resultados de sus entrevistas.

### **Tipos de entrevista.**

Las entrevistas comúnmente se llevan a cabo entre un solo representante de la empresa y un solo solicitante. Sin embargo, también se pueden realizar en grupo, ya sea reuniendo al solicitante con dos o más entrevistadores, o bien, a dos o más solicitantes con un solo entrevistador.

#### **No estructuradas.**

Permite que el entrevistador formule preguntas no previstas durante la conversación. El entrevistador inquiriere sobre diferente tema a medida que se presentan, en forma de una plática común.

#### **Estructuradas.**

Se basan en un marco de preguntas predeterminadas. Las preguntas se establecen antes de que se inicie la entrevista y todo solicitante debe responderlas.

#### **Mixtas.**

En la práctica los entrevistadores despliegan una estrategia mixta, con preguntas estructuradas y no estructuradas. La parte estructurada proporciona una base informativa que permita las comparaciones entre candidatos; la no estructurada, añade interés al proceso y permite un conocimiento inicial de las características específicas del solicitante.

De solución de problemas. Se centran en un asunto o en una serie de ellos que se espera que resuelva el solicitante.

De provocación de tensión. Cuando un puesto debe desempeñarse en condiciones de gran presión se puede desear saber cómo reacciona el solicitante a ese elemento. La entrevista consta de una serie de preguntas tajantes hecha en rápida sucesión y de manera poco amistosa.

## **El proceso de la entrevista**

### **Preparación del entrevistador.**

Requiere que se desarrollen preguntas específicas. Al mismo tiempo, el entrevistador debe considerar las preguntas que probablemente le hará el solicitante. El entrevistador, además, debe lograr convencer a los candidatos idóneos para que acepten las ofertas de la empresa, así como explicar las características y responsabilidades del puesto, los niveles de desempeño, el salario, las prestaciones y otros puntos de interés.

Existe una serie de temas perfectamente ajenos a la situación profesional y que deben ser conscientemente evitados (religión, política, etc.).

### **Creación de un ambiente de confianza.**

Esta labor corresponde al entrevistador, ya que tiene la obligación de representar a su organización y dejar en sus visitantes (incluso en los que no sean contratados) una imagen agradable, humana, amistosa.

### **Intercambio de información.**

Se basa en una conversación a través de la cual se adquiere información sobre el solicitante.

### **Terminación.**

Cuando el entrevistador considera que va acercándose al punto en que ha completado su lista de preguntas y expira el tiempo planeado para la entrevista, es hora de poner fin a la sesión. A continuación el entrevistador puede resumir al candidato, los siguientes pasos del proceso.

### **Evaluación.**

Inmediatamente después de que concluya la evaluación el entrevistador debe registrar las respuestas específicas y sus impresiones generales sobre el candidato.

### **Errores del entrevistador**

- Efectos subjetivos
- Preguntas intencionadas
- Prejuicios personales
- Dominio de la entrevista

### **Errores del entrevistado**

- Intentar técnicas distractoras

- Hablar en exceso
- Jactarse de los logros del pasado
- No escuchar
- No estar debidamente preparado para la entrevista

## **PASO 4: VERIFICACIÓN DE DATOS Y REFERENCIAS**

Para saber qué tipo de persona es el solicitante, si es confiable la información que proporciona, cómo se ha desenvuelto en trabajos anteriores y otras cuestiones similares, se recurre a la verificación de datos y a las referencias.

Las referencias personales son generalmente suministradas por los amigos y familiares del candidato. Las referencias laborales describen la trayectoria del solicitante en el campo del trabajo.

## **PASO 5: EXAMEN MÉDICO**

Existen poderosas razones par llevar a la empresa a verificar la salud de su futuro personal: desde el deseo natural de evitar el ingreso de un individuo que padece una enfermedad contagiosa y va a convivir con el resto de los empleados, hasta la prevención de accidentes, pasando por el caso de personas que se ausentarán con frecuencia debido a su salud.

## **PASO 6: ENTREVISTA CON EL Inmediato Superior.**

Con frecuencia, el supervisor inmediato o el gerente del departamento interesado son las personas más idóneas para evaluar algunos aspectos (especialmente habilidades y conocimientos técnicos) del solicitante. Asimismo, con frecuencia pueden responder con mayor precisión a ciertas preguntas. Además, cuando el supervisor recomienda la contratación de una persona a quien ha entrevistado, contrae consigo mismo la obligación psicológica de ayudar al recién llegado, y aceptará su parte de responsabilidad si el candidato no es satisfactorio.

## **PASO 7: DESCRIPCIÓN REALISTA DEL PUESTO**

Si el solicitante tiene expectativas equivocadas sobre su futura posición, el resultado puede ser negativo. Siempre es de gran utilidad llevar a cabo una sesión de familiarización con el equipo o los instrumentos que se van a utilizar, de ser posible, en el lugar de trabajo.

La tasa de rotación de personal disminuye cuando se advierte claramente a los futuros empleados sobre las realidades menos atrayentes de su futura labor, sin destacar sólo los aspectos positivos.

## **PASO 8: DECISIÓN DE CONTRATAR**

Señala el final del proceso de selección. Puede corresponder esta responsabilidad al futuro supervisor del candidato o al departamento de personal. Grupo de las personas rechazadas puede surgir un candidato idóneo para otro puesto, y sus expedientes constituyen un valioso banco de recursos humanos potenciales.

Todos los documentos del candidato aceptado deben conservarse para iniciar su expediente personal.

## **RESULTADOS Y RETROALIMENTACIÓN.**

El resultado final de la selección se traduce en el nuevo personal contratado. Para evaluar tanto al nuevo empleado como el proceso de selección en sí, se requiere retroalimentación. La retroalimentación positiva se obtiene por juicios favorables al nuevo empleado: promociones, desempeño adecuado, falta de conflictos, etc. La retroalimentación negativa consiste en una renuncia prematura o la necesidad de separar al nuevo empleado de la compañía, niveles bajos de evaluación, etc.

## **CAPITULO V.- INDUCCIÓN.**

### **5.1 Objetivos de un programa de inducción:**

#### **Objetivo general**

Facilitar el proceso de adaptación e integración del personal que ingrese a la empresa, así como propiciar el desarrollo de sus sentidos de permanencia en la propia empresa.

#### **Objetivos específicos**

- Establecer las relaciones que mantendrán el nuevo empleado con la empresa.
- Dar a conocer al personal, la filosofía y políticas de la empresa.
- Identificar al personal con la comunidad laboral.
- Dar a conocer al nuevo empleado las normas de disciplina y de seguridad industrial.
- Incrementar la integración grupal.
- Mejorar los procesos de comunicación.
- Maximizar la calidad de las contribuciones individuales.
- Crear una actitud favorable hacia la empresa.
- Impulsar la intensificación personal con la visión y objetivos de la empresa.
- Ahorrar tiempo y trabajo al nuevo empleado y a la empresa.

## 5.2 Ubicación del programa de inducción

|                   |
|-------------------|
| Reclutamiento     |
| Selección         |
| Contratación      |
| Inducción         |
| Inicio de labores |

Es muy importante no confundir el programa de inducción con un simple manual de bienvenida, ya que esta forma parte del programa.

## 5.3 Contenido del programa de inducción.

### 1. Bienvenida

### 2. La Empresa

- Historia de la empresa.
- Filosofía, misión y valores.
- Organigrama general.
- Organigrama departamental.
- Políticas generales de la empresa.
- Principales accionistas.

### 3. Productos de la empresa

- Materia prima
- Producto terminado

### 4. Proceso

- Proceso general.
- Calidad
- Sistemas de trabajo

### 5. Relaciones de trabajo

- Clases de relaciones de trabajo
- Calidad e intensidad de trabajo
- Jornadas y horario de trabajo
- Salarios e incentivos
- Días de descanso y vacaciones
- Capacitación y adiestramiento
- Ascensos y vacantes
- Permisos y faltas
- Seguridad Social y servicios médicos
- Sanciones
- Prestaciones
- Contrato Colectivo de trabajo
- Reglamento interior de trabajo
- Normas no escritas

#### 6. Seguridad e Higiene industrial

#### 7. Rutina diaria del empleado

#### 8. Recorrido por las instalaciones

#### 9. Presentación ante el supervisor

#### 10. Presentación ante sus compañeros de trabajo

#### 11. Descripción del trabajo, deberes y normas

Es vital que exista congruencia entre lo que se informa al nuevo empleado y la realidad que se vive en la empresa.

### **5.4 Técnicas del programa de Inducción.**

#### 1. De lo general a lo particular

- Empresa en general
- Relaciones industriales
- Su departamento
- Su sección
- Su puesto

#### 2. Películas

- Motivacionales

- De seguridad
- Sobre la empresa

### 3. Transparencias

### 4. Asignación del Angel de la Guarda

### 5. Manual de bienvenida

### 6. Entrevistas Evaluativas

- -Asimilación del programa
- -De ajuste
- 

## **5.5 Responsabilidad del programa de inducción.**

### 1. Del departamento de personal

- a) Elaborar el programa
- b) Elaborar el manual de bienvenida
- c) Impartir los aspectos generales de la inducción
  - Bienvenida
  - La empresa
  - Productos de la empresa
  - Proceso
  - Relaciones de trabajo
  - Seguridad e higiene industrial
  - Rutina diaria del empleado
  - Recorrido por las instalaciones
  - Presentación entre el supervisor
- d) Efectuar las entrevistas evaluativas
- e) Coordinar todo el programa

### 2. Del supervisor

- Presentarlo con el personal de su departamento
- Descripción del trabajo, deberes y normas
- Uso de equipo y herramientas

- Seguridad industrial en su puesto
- Normas de grupo
- -Designarle a su "Angel de la guarda"

### 3. Del empleado

- Asistir con puntualidad y disponibilidad
- Preguntar dudas
- Responden con sinceridad

## **5.6 ENTREVISTA DE AJUSTE.**

Es muy conveniente que antes de que el trabajador cause planta, el supervisor llene unas hojas de calificación para saber si el trabajador puede o ha desarrollado bien su trabajo o si se ha tenido problemas con el.

Ya que el trabajador va a causar alta, se debe realizar la entrevista(s) de ajuste para saber sus grados de avance, mejoramiento, fracasos, etc.

Se debe preparar como una platica con el supervisor inmediato para conocer la conducta y eficiencia del empleado durante el periodo de prueba.

Por lo que respecta al trabajador, se debe hacer notar que ingresa en forma definitiva a la empresa y resolverle preguntas que haya surgido durante el periodo de prueba; así también sirve para detectar fallas que el nuevo trabajador ha descubierto y que los demás trabajadores los pasan como inadvertidos.

## CAPITULO VI. CAPACITACION Y DESARROLLO

### 6.1 CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

La **capacitación** se refiere a los métodos que se usan para proporcionar a los empleados nuevos y actuales las habilidades que requieren para desempeñar su trabajo. Aunque la capacitación auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y pueden contribuir al desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades.

Las actividades de desarrollo, por otra parte, ayudan al individuo en el manejo de responsabilidades futuras independientemente de las actuales. Como resultado de esta situación, la diferencia entre capacitación y desarrollo no siempre es muy clara o nítida. Muchos programas que se inician solo para capacitar a un empleado concluyen ayudándolo a su desarrollo e incrementando su potencial como empleado de nivel ejecutivo.

Las razones para brindar capacitación son muchas. A todas esas razones puede agregarse un breve comentario acerca de uno de los fenómenos mas notables de nuestra época, llamado por los sociólogos actuales “explosión del conocimiento”; signo de que el siglo XXI experimenta una serie inagotable de conocimientos.

Se considera tres áreas que se benefician al capacitar a los empleados:

- Cómo beneficia la capacitación al empleado.

- Beneficios para el individuo que se reflejan en la organización.
- Beneficios en las relaciones interpersonales y adopción políticas.

## **6.2 Para administrar la Función de Capacitación.**

Se requiere cubrir los siguientes aspectos:

**1. El aspecto Legal:** Constitución Mexicana, Ley Federal del Trabajo, Secretaría de trabajo y Previsión Social (reportando los formatos respectivos y atendiendo a los Inspectores de Trabajo de dicha dependencia), y Comisiones Mixtas de Capacitación etc.

**2. El aspecto Económico:** Presentar el Presupuesto: por Cursos, Instructores, Materiales (Memorias, apuntes, Diplomas), Equipo (Medios Audiovisuales), Lugares, etc.

**3. El aspecto Administrativo:** Elaborar el Proyecto del programa de Capacitación, describiendo áreas prioritarias, Objetivo general, cédulas didácticas, estadísticas, de costos directos y responsables de administrar la Capacitación y Elaborar el Programa de Capacitación: incluyendo el Presupuesto, áreas prioritarias, Detección de Necesidades de Capacitación, Objetivo general, número de cursos y de instructores (internos o externos) lugar, fechas, Horarios, materiales, equipos, etc.

**4. Control:** Llevar la Evaluación por Participante, por Cursos y por Programa. Así como también un Seguimiento por Participante y por Programa.

**Y Elaborar un Programa de Capacitación** implica:

Detectar áreas prioritarias, Presupuesto aprobado, Detección de necesidades de capacitación, Objetivo General, número de cursos y de instructores (internos o externos) lugar, fechas, Horarios, materiales, equipos, etc.

### **6.3 PASOS DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO.**

Es conveniente pensar que los programas de capacitación consisten en 5 pasos:

**1.- Análisis de las necesidades.** Su propósito es identificar las habilidades específicas que se necesitan para desarrollar el trabajo, analizar las habilidades y las necesidades de los futuros practicantes y desarrollar objetivos específicos y mensurables de los conocimientos y el desempeño.

**2.- Diseño de la instrucción.** En este punto se arma y produce el contenido del programa de capacitación, inclusive cuadernos de trabajo, ejercicios y actividades.

**3.- Validación.** Es en el cual se eliminan los defectos del programa de capacitación y se presenta a un público representativo reducido.

**4.- Aplicación.** Es donde se aplica el programa de capacitación, usando técnicas como por ejemplo, capacitación práctica y aprendizaje programado.

**5.- Evaluación.** Es aquí donde se determina, por medio del seguimiento y evaluación, el éxito o el fracaso del programa.

### **6.4 CAPACITACIÓN Y APRENDIZAJE.**

La capacitación es, en esencia, un proceso de aprendizaje. Por ello, tendremos que empezar por un breve repaso de cómo es que aprenden las personas. En

primer lugar, las personas en entrenamiento encuentran más fácil de aprender entender y recordar el material que tiene sentido. Por consiguiente:

1. Al iniciar la capacitación, presente a los educandos una hojeada rápida del material que presentará. El hecho de conocer el marco general facilita el aprendizaje.

2. Cuando presente el material, use diversos ejemplos familiares.

3. Organice el material de modo que lo presente en forma lógica y en unidades razonables.

4. Procure usar términos y conceptos que ya conozcan los aspirantes.

5. Use la mayor cantidad de auxiliares visuales que pueda. Segundo, asegúrese de que será fácil trasladar las habilidades y las conductas nuevas del sitio de la capacitación al lugar del trabajo:

1. Aumente lo más posible la similitud entre la situación de la capacitación y la situación laboral.

2. Proporcione suficiente práctica durante la capacitación.

3. Rotule o identifique cada característica de la máquina y/o paso del proceso. Tercero motive a la persona en entrenamiento:

1. Las personas aprenden mejor haciendo las cosas. Procure proporcionar la mayor cantidad de práctica realista posible.

2. los aspirantes aprenden mejor cuando las respuestas correctas son reforzadas de inmediato, tal vez mediante un rápido “bien hecho”.

3. los educandos aprenden mejor a su propio ritmo. De ser posible, deje que cada cual agarre su paso.

### **6.4.1 El Análisis de la necesidad de Capacitar**

El análisis de tareas y el análisis del desempeño son dos formas básicas para identificar las necesidades de capacitación. El análisis de tareas es adecuado en

especial para **determinar las necesidades de capacitación** de los empleados nuevos en el trabajo.

El análisis de la desempeño evalúa el desempeño de los empleados actuales, con objeto de determinar si la capacitación reduciría los problemas del desempeño.

Otras técnicas usadas para identificar la necesidad de capacitar incluirían los informes de los supervisores, los registros de personal, las solicitudes de la administración, las observaciones, las pruebas de conocimiento del trabajo y las encuestas en forma de cuestionario.

#### **6.4.2 Objetivos de Capacitación y Desarrollo.**

Una evaluación de las necesidades de capacitación conduce a la determinación de objetivos de capacitación y desarrollo.

Estos objetivos deben estipular claramente los logros que se deseen y los medios de los que dispondrá, de manera que al empleado que recibe el curso y a su instructor les dejen parámetros específicos que pueden servir para evaluar el éxito obtenido. Si los objetivos no se logran, el depto. de personal adquiere una valiosa retroalimentación acerca del programa y los participantes para obtener éxito en una próxima ocasión.

#### **6.4.3 Enfoques de Capacitación y Desarrollo.**

Al seleccionar una técnica específica deben considerarse varios factores.

Ninguna técnica es siempre la mejor; el mejor método depende de:

- La efectividad respecto al costo.

- El contenido del programa.
- La idoneidad de las instalaciones con que se cuentan.
- Las preferencias y la capacidad de las personas que recibirán el curso.
- Las preferencias y la capacidad del Instructor.
- Los principios de aprendizaje a emplear.

#### **6.4.4 Técnicas para la Capacitación.**

##### **6.4.4.1 Capacitación en la Práctica (CEP).**

Capacitar a una persona para que aprenda un trabajo mientras lo desempeña. Hay varios tipos de capacitación en la práctica. El más conocido es el método de entrenamiento o estudios básicos, en este caso, un trabajador experto o supervisor de la persona en entrenamiento capacitan al empleado.

Las **CEP** ofrecen varias ventajas. Es relativamente barata; los educandos aprenden mientras producen, el método también facilita el aprendizaje, pues los educandos aprenden desempeñando su propio trabajo y reciben enseguida retroalimentación sobre si tuvieron un desempeño correcto o no.

**La capacitación de aprendices.** Es un proceso estructurado mediante el cual las personas se convierten en trabajadores capacitados gracias a una combinación de instrucción en el salón de clases y una capacitación en la práctica. Se usa mucha mucho para capacitar a las personas para muchas ocupaciones como por ejemplo electricistas y plomeros.

**El aprendizaje informal.** Se puede definir como todo aprendizaje mediante un proceso de aprendizaje que no está definido ni diseñado por la organización. Aun cuando el aprendizaje informal no está definido ni diseñado previamente por la

organización, se puede hacer mucho para asegurarse de que se esta dando este aprendizaje.

#### **6.4.4.2 Capacitación para enseñar el trabajo (CET).**

Lista de las tareas básicas de cada puesto, así como los puntos clave necesarios para ofrecer a los empleados una capacitación que avance paso por paso. Los pasos muestran **qué** se debe hacer, mientras que los puntos clave muestran **cómo** se debe hacer y por qué.

**Las clases.** Son una forma rápida y sencilla para proporcionar conocimientos a grupos grandes de educandos. Si bien éstas se podrían sustituir por material escrito, ello implicaría un gasto considerable y no permiten el intercambio de preguntas que existen en las clases.

#### **6.4.4.3 El aprendizaje programado.**

Método sistemático para enseñar habilidades laborales, que implica presentar preguntas o hechos, dejar que el educando conteste e informarle, en seguida si su respuestas han sido correctas o no.

**El aprendizaje programado tiene tres funciones:**

1. Presentar preguntas, hechos o problemas al educando.
2. Dejar que el aspirante conteste.
3. Informarle si sus respuestas son correctas o no.

La principal ventaja del aprendizaje programado es que disminuye el tiempo que se requiere para la capacitación más o menos en una tercera parte, la enseñanza programada también puede facilitar el aprendizaje, porque permite que los

aspirantes aprendan a su propio ritmo, les proporciona información de inmediato y (desde el punto de vista del estudiante) disminuye la posibilidad de error. Por otra parte, los educandos no aprenden mucho más mediante el aprendizaje programado, de lo que se aprendería con un libro de texto tradicional.

**Las técnicas audiovisuales.** Las técnicas audiovisuales pueden ser muy eficaces y se usan con bastante frecuencia. Los audiovisuales son mas caros que las clases convencionales, pero ofrecen ventajas algunas técnicas audiovisuales son la tele capacitación y el aprendizaje a distancia por medio de videoconferencias.

**La capacitación de vestíbulo o simulada.** Es aquella con la que se capacita a los empleados con equipo especial fuera del trabajo. Pretende tener las ventajas en la capacitación en la práctica, pero sin colocar de hecho en el trabajo a la persona en entrenamiento. La capacitación de vestíbulo casi es una necesidad cuando es demasiado caro o peligroso capacitar a los empleados en la práctica. Las ventajas principales son:

- Seguridad.
- Eficiencia en el aprendizaje.
- Ahorro de Costos.

#### **6.4.4.4 Capacitación por computadora (CPC).**

En este tipo de capacitación el educando usa un sistema de computadora para aumentar, en forma interactiva, sus conocimientos o habilidades. La capacitación de vestíbulo o simulada no siempre tiene que depender de la computarización.

No obstante, la capacitación por computadora por lo normal implica presentar a los educandos simulaciones computarizadas, así como usar multimedios, inclusive video cintas, para ayudar al aspirante a aprender a desarrollar su trabajo. Otras ventajas incluyen la consistencia de la enseñanza (las computadoras, a diferencia de los entrenadores humanos, no tienen días buenos o malos), dominio del aprendizaje (si el educando no aprende, por regla general no puede avanzar al

siguiente paso de la CPC), mayor retención y mayor motivación del educando (resultado de la retroalimentación sensible del programa de CPC).

La capacitación de CD-ROM e Internet.

La capacitación por Internet ya es una realidad, y muchas empresas las están usando para ofrecer algunos de sus programas de capacitación.

Las personas en entrenamiento pueden recorrer cada una de las lecciones nuevas.; algunas lecciones incluyen asignaciones que envían a los aspirantes a los confines externos de Internet, a práctica lo que han aprendido acerca del uso de Internet y a recabar información pertinente para el curso. En una variante del tema, el creador de otro programa de capacitación por Internet no solo deposita cursos en el correo electrónico de los aprendices receptores, sino también asigna a los estudiantes a grupos de discusión, de modo que los participantes “no solo aprenden algo, sino que probablemente conocerán otras personas”.

#### **6.4.5 Evaluación de la Capacitación y Desarrollo.**

El proceso de capacitación y desarrollo es un proceso de cambio. Gracias a él, los empleados mediocres se transforman en trabajadores capaces y los trabajadores capaces y los trabajadores actuales se desarrollan para cumplir nuevas responsabilidades.

**Las etapas de evaluación de un proceso de capacitación: deben seguir los pasos que se muestran:**

**Normas de evaluación****Examen anterior al curso.****Empleados capacitados.****Examen posterior al curso.****Transferencia al puesto.****Seguimiento.**

Los criterios que se emplean para evaluar la efectividad de la capacitación se basan en los resultados del proceso. Los instructores se interesan especialmente en los resultados que se refieren a:

1. Las reacciones de los capacitados al contenido del programa y al proceso en general.
2. Los conocimientos que se hallan adquirido mediante el proceso de capacitación.
3. Los cambios en el comportamiento que se describen del curso de capacitación.

Los resultados o mejoras mensurables para cada miembro de la organización, como menor tasa de rotación, de accidentes o ausentismos.

## **CAPITULO VII.- EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.**

La Evaluación del desempeño es una sistemática apreciación del desempeño del potencial de desarrollo del individuo en el cargo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona.

Es un medio a través del cual es posible localizar problemas de supervisión personal, de integración del empleado a la organización o al cargo que ocupa en la actualidad, de desacuerdos, de desaprovechamiento de los empleados con potencial más elevado que el requerido por el cargo.

**\*Ayuda a determinar la falta de desarrollo de una política de recursos humanos.**

Los empleados siempre buscan una retroalimentación en base a su desempeño por lo que un desempeño bajo, casi siempre se entiende después de una sanción, pero un desempeño por encima de los estándares aunque debería, pocas veces es estimado o reconocido.

Mucha de la importancia de la evaluación del desempeño es que sirve además como un fiel canal de retroalimentación a lo que es el proceso de reclutamiento, selección y orientación, así como un buen factor de precisión para promociones internas.

### **7.1 Estándares del Desempeño.**

Constituyen los parámetros que permiten mediciones mas objetivas basados directamente del análisis de puestos, dependiendo de las responsabilidades y labores ahí listadas.

## **7.2 Responsables de la Evaluación del Desempeño**

A cargo del departamento de recursos humanos, jefes inmediatos, auto evaluación, comisiones permanentes.

- Supervisor directo.
- Empleado directo.
- La comisión de evaluación del desempeño.

## **7.3 Beneficios de la Evaluación del Desempeño.**

### **1. - Beneficios para el jefe.**

Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados Proponer medidas de seguridad y disposiciones orientadas a mejorar el patrón de comportamiento. Comunicarse con los subordinados.

### **2. - Beneficios para el subordinado.**

Conoce las reglas del juego. Conoce cuales son las expectativas del jefe. Sabe que disposiciones o medidas esta tomando el jefe. Adquiere condiciones para hacer auto evaluación y autocrítica.

### **3. - Beneficios para la empresa**

Esta en condiciones de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo.

## **7.4 La entrevista de la evaluación del desempeño.**

Los propósitos de la entrevista de evaluación del desempeño son los siguientes:

1. - Condiciones de hacer mejor su trabajo.
2. - Dar al subordinado una idea clara acerca de cómo esta desempeñando.
3. - Discutir los dos –Empleado y superior- las medidas y los planes para desarrollar y utilizar las aptitudes del subordinado.
4. - Estimular relaciones personales más fuertes entre el superior y los subordinados.
5. - Eliminar o reducir disonancias, ansiedad, tensiones y dudas que surgen.

**Barreras:** Que perjudican el proceso de la evaluación del desempeño.

1. - Metodológicas.
2. - Conducta profesional.
3. - No definir claros los objetivos.
4. - No utilizar las técnicas adecuadas.

### **Ventajas de la evaluación del desempeño.**

- Mejora del desempeño.
- Políticas de compensación.
- Decisiones de ubicación.
- Necesidades de capacitación y desarrollo.
- Planeación de desarrollo de la carrera profesional.
- Imprecisión en la información.
- Errores en el sistema de puestos.
- Desafíos externos.

## **7.5 METODOS PARA REDUCIR LA DISTORSIÓN**

## **METODOS DE EVALUACIÓN BASADOS EN EL DESEMPEÑO DURANTE EL PASADO**

Una de las ventajas de este sistema es la de tener información de acontecimientos ya ocurridos y poder medir dicho desempeño, el cual solo nos permite saber que fue lo que se hizo, donde hubo falta de capacitación.

### **7.5.1 Técnicas de Evaluación**

Las ventajas de este método son la economía, la facilidad de administración y la poca capacitación que requieran los evaluadores.

### **7.5.2 Métodos de Selección Forzada.**

Este método obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado.

### **7.5.3 Método de Registro de Acontecimientos Críticos**

Este método se basa en la elaboración de una bitácora con fechas y hechos. Este método es muy útil para dar retroalimentación al empleado, así mismo reduce el efecto de la distorsión de la memoria de los acontecimientos recientes.

### **7.5.4 Escala de Calificación Conductual.**

Este sistema utiliza la comparación del desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos.

### **7.5.5 Métodos de Evaluación en Grupos.**

Las formas más comunes entre los métodos de evaluación en grupo son el de categorización, el cual lleva al evaluador a colocar a sus empleados en una escala

de mejor a peor aunque este método puede resultar distorsionado por las inclinaciones personales y los acontecimientos recientes.

### **7.5.6 Método de Comparación por Parejas**

En este método el evaluador debe comparar al empleado contra todos los que están evaluando en el mismo grupo.

## **7.6 METODOS DE EVALUACIÓN BASADOS EN EL DESEMPEÑO A FUTURO**

### **7.6.1 Auto evaluaciones.**

Su objetivo es aumentar el desarrollo individual.

### **7.6.2 Administración por Objetivos.**

Consiste en que el supervisor y el empleado establecen conjuntamente los objetivos del desempeño deseable y mensurable. Los empleados pueden estar más motivados al lograr sus objetivos por haber participado en su formación.

### **7.6.3 Evaluaciones Psicológicas.**

Consisten en entrevistas de profundidad, exámenes psicológicos y pláticas con los supervisores.

### **7.6.4 Métodos de los Centros de Evaluación.**

Los empleados, usualmente de nivel gerencial que muestran potencial de desarrollo a futuro son llevados a centros especializados y se selecciona a un grupo idóneo para someterlo a entrevistas de profundidad, exámenes psicológicos, etc.

## **IMPLICACIONES DEL PROCESO DE EVALUACIÓN**

**CAPACITACION DE LOS EVALUADORES.** Los evaluadores necesitan conocimientos sobre el sistema y objetivo que se plantea.

**ENTREVISTAS DE EVALUACIÓN.** Son sesiones de verificación de desempeño que proporciona a los empleados, retroalimentación sobre información del pasado y potencial a futuro “VALUACION DE PUESTOS” Entre otros métodos de Valuación de Puestos encontramos los siguientes:

### **METODO HAY DE PERFILES Y ESCALAS**

#### **CARACTERISTICAS DEL METODO HAY**

- Compara contenido de puestos, no títulos (responsabilidad).
- Se valúa el puesto, no la persona que lo ocupa.
- Los puestos se valúan “AQUÍ Y AHORA”. Desempeño medio.
- Los puestos se ubican dentro de una organización concreta.
- Para valuar se utilizan “factores comunes”. (factores HAY del puesto).

#### **FACTORES COMUNES**

- RESPONSABILIDAD POR
- RESULTADOS
- SOLUCION DE PROBLEMAS
- HABILIDADES

## PROCESO DE VALUACION

- La base de proceso de valuación es la comparación de puestos entre si.
- Solamente podemos apreciar diferencias CUANTITATIVAS entre dos puestos
- cuando el contenido de uno de ellos sea a menos un 15% superior al otro (concepto
- M.I.P.= mínimo incremento perceptible).
- El método HAY es un método de consenso (organización y reglas de juego).
- Es un proceso es cascada que arranca en la cúspide de la organización.

### 7.6.5 Método de Alineamiento:

Es un procedimiento muy simple, se basa en una estimación Subjetiva o de sentido

Común, respecto a la importancia que en términos generales suele concedérsele a cada puesto. Puede incluso funcionar sin la necesidad de reunir un comité.

#### Procedimiento:

1. Se harán juegos de tarjetas (tantos como miembros tenga el comité), en las que se anotarán simplemente los puestos que se van a valorar.
2. Se Diseñan formas para el uso de cada comité.
3. Se entregarán las tarjetas procurando que no tengan un orden similar, deben disponerse al azar.
4. Se solicitará a cada miembro del comité que ordene las tarjetas en la forma que considere corresponda a la importancia de los puestos, distinguiendo el más importante e interpolando las demás.

5. Una vez hecho lo anterior, se pedirá que anoten en la columna del esqueleto que les corresponda, el número de orden que hayan dado a cada puesto, y que repitan tal anotación en las hojas de sus compañeros.
6. Se sumarán los valores horizontales consignados y se anotarán en la penúltima columna.
7. Se dividirán tales valores entre los números de columnas utilizadas; es decir, entre el número de miembros del comité, para obtener así un promedio, que se consignará en la última columna.
8. Se aclararán aquellos casos que puedan tener un valor igual.
9. Se ordenarán los puestos por su número progresivo.
10. Se autorizarán los ajustes de salarios correspondientes, ya sea por medio de cuadros o métodos estadísticos.

#### **7.6.6 Método de escalas o grados predeterminados:**

Es un método que consiste en:

- a) Establecer una serie de categorías o grados de ocupación.
- b) Elaborar una definición por cada una de ellas.
- c) Clasificar y agrupar los puestos en forma correspondiente a los grados y definiciones anteriores.

Los Comités, los análisis y los puestos- tipo, se utilizarán y manejarán, igual que en la forma especificad en el método de alineamiento.

**Procedimiento:**

1. Deben agruparse las tareas en categorías muy generales y amplias, con base en la ocupación: de oficinas, de taller, de ventas, de dirección, etc.
2. De acuerdo con lo anterior, deberá de fijarse el número d grados que se juzgue conveniente. Esto se hace sin ninguna base técnica, sino simplemente a juicio de quienes intervienen en el comité de valuación.
3. Enseguida se formularán las definiciones que aclaren de manera lo más precisa posible, lo que se quiera entender por cada rango o jerarquía.
4. Para complementar y acorar lo anterior, se establecerán ejemplos de puestos que deben de quedar comprendidas en cada grupo.
5. Se procederá a comparar cada uno de los puestos que hemos de valuar, con las definiciones preestablecidas, decidiendo en cada caso, el grupo en que se habrá de considerar.
6. Cada miembro del comité, procederá a hacer una lista de los puestos que según él, deben quedar comprendidos en cada grado.
7. Comparando cada lista con las demás, se procederá a discutir las discrepancias que se adviertan, hasta llega a un completo acuerdo.
8. Una vez que el criterio de los integrantes del comité sea unánime, se procederá, dentro d cada grupo, a hacer una jerarquización de los puestos, según el método a alineamiento.

9. Finalmente se formulará una tabla consignando allí todos los puestos valuados, por orden de importancia y anotando al margen los sueldos que se pagan para proceder a ajustarlos en caso necesario.

### **7.6.7 Método de comparación de Factores.**

Este método de valoración, fue ideado por Eugene H. Benge en 1926, constituyendo ya una verdadera técnica para la correcta valuación de los puestos.

El conjunto de procedimientos, se reduce a tres pasos:

1. La ordenación de los puestos típicos en función de las diversas características generales, denominadas comúnmente “factores”.
2. La asignación de un valor monetario ( no siempre de tal índole, puede ser también por puntos), a cada uno de los dichos factores.
3. La combinación ponderada de ambos resultados, para establecer un rango entre los puestos valuados.

### **Procedimiento.**

1. Nombramiento de un comité.
2. Determinación de los puestos típicos.
3. Definición de los factores que hayan de utilizar.
4. Ordenación de los puestos típicos en función de cada factor.
5. Registro de las series así formadas.
6. Prorratio del salario de cada puesto, entre los distintos factores elegidos, en relación a su importancia.

7. Registro de las series obtenidas en el prorrateo de salarios, por su orden de importancia.
8. Comparación de las jerarquizaciones obtenidas en los números 5 y 7.
9. Fijación de la escala d valuación.
10. Valuación de los puestos restantes (obviamente de los que no fueron tomados como puestos típicos).

#### **7.6.8 Encuesta Regional del Salarios.**

Consiste en recabar la información respecto a los salarios y, manejándola estadísticamente, obtener una línea de tendencia, semejante a la formulada con nuestros datos particulares y, por una simple comparación directa de las gráficas así obtenidas, proceder a realizar los ajustes en nuestras escalas definitivas.

Para llevar acabo la evaluación de cualquier tipo nos enfocamos al departamento de c. económico-administrativas como anteriormente lo mencione en la introducción de este trabajo.

## 7.7 ENCUESTA A LOS ALUMNOS DE LA CARRERA DE LIC. EN CONTADURIA REALIZADA EN MAYO 2006

|                                               |                               |
|-----------------------------------------------|-------------------------------|
| <b>PROFESOR:</b>                              | LIC. NICOLAS AVIÑA CASTRO     |
| <b>SEMESTRE Y TURNO:</b>                      | 4°. SEM. MATUTINO             |
| <b>ASISTENCIA FRENTE A GRUPO :</b>            | 98%                           |
| <b>CUANTAS UNIDADES EVALUADAS LLEVAN</b>      | 5 UNIDADES DE 7               |
| <b>DA APUNTES, USA PROYECTOR, COPIAS ETC.</b> | PROYECTOR Y APUNTES           |
| <b>LES GUSTA O NO COMO IMPARTE LA CLASE</b>   | SI, ES DINAMICA Y ENTENDIBLE. |

|                                               |                                                |
|-----------------------------------------------|------------------------------------------------|
| <b>PROFESOR:</b>                              | LIC. LUZ HERMILA                               |
| <b>SEMESTRE Y TURNO:</b>                      | 4°. SEM. MATUTINO                              |
| <b>ASISTENCIA FRENTE A GRUPO :</b>            | 100%                                           |
| <b>CUANTAS UNIDADES EVALUADAS LLEVAN</b>      | 6 UNIDADES DE 8                                |
| <b>DA APUNTES, USA PROYECTOR, COPIAS ETC.</b> | COPIAS, PROYECTOR Y APUNTES                    |
| <b>LES GUSTA O NO COMO IMPARTE LA CLASE</b>   | EL 30% DICE EXPLICA BIEN EL RESTO NO LES GUSTA |

|                                               |                      |
|-----------------------------------------------|----------------------|
| <b>PROFESOR:</b>                              | C.P. ALBERTO ANDRADE |
| <b>SEMESTRE Y TURNO:</b>                      | 8°. SEM. MATUTINO    |
| <b>ASISTENCIA FRENTE A GRUPO :</b>            | 95%                  |
| <b>CUANTAS UNIDADES EVALUADAS LLEVAN</b>      | 3 UNIDADES DE 6      |
| <b>DA APUNTES, USA PROYECTOR, COPIAS ETC.</b> | COPIAS Y APUNTES     |
| <b>LES GUSTA O NO COMO IMPARTE LA CLASE</b>   | LES EXPLICA BIEN     |

|                                               |                                            |
|-----------------------------------------------|--------------------------------------------|
| <b>PROFESOR:</b>                              | C.P. KARINA CORIA ESTRAD                   |
| <b>SEMESTRE Y TURNO:</b>                      | 8°. SEM. MATUTINO                          |
| <b>ASISTENCIA FRENTE A GRUPO :</b>            | 95%                                        |
| <b>CUANTAS UNIDADES EVALUADAS LLEVAN</b>      | 5 UNIDADES DE 5                            |
| <b>DA APUNTES, USA PROYECTOR, COPIAS ETC.</b> | DA APUNTES                                 |
| <b>LES GUSTA O NO COMO IMPARTE LA CLASE</b>   | LES GUSTA COMO EXPLICA PORQUE LE ENTIENDEN |

|                                               |                                             |
|-----------------------------------------------|---------------------------------------------|
| <b>PROFESOR:</b>                              | C.P. JOSE CALLADO                           |
| <b>SEMESTRE Y TURNO:</b>                      | 4º. SEM. MATUTINO                           |
| <b>ASISTENCIA FRENTE A GRUPO :</b>            | 88%                                         |
| <b>CUANTAS UNIDADES EVALUADAS LLEVAN</b>      | 4 UNIDADES DE 5                             |
| <b>DA APUNTES, USA PROYECTOR, COPIAS ETC.</b> | APUNTES, Y PROYECTOR                        |
| <b>LES GUSTA O NO COMO IMPARTE LA CLASE</b>   | 50% NO SABE EXPLICAR Y EL RESTO MAS O MENOS |

|                                               |                                              |
|-----------------------------------------------|----------------------------------------------|
| <b>PROFESOR:</b>                              | C.P. ISMAEL VILLAGOMEZ                       |
| <b>SEMESTRE Y TURNO:</b>                      | 6º SEM. MATUTINO                             |
| <b>ASISTENCIA FRENTE A GRUPO :</b>            | 98%                                          |
| <b>CUANTAS UNIDADES EVALUADAS LLEVAN</b>      | 4 UNIDADES DE 5                              |
| <b>DA APUNTES, USA PROYECTOR, COPIAS ETC.</b> | APUNTES                                      |
| <b>LES GUSTA O NO COMO IMPARTE LA CLASE</b>   | ALGUNOS NO LES GUSTA PORQUE NO PREPARA CLASE |

|                                               |                                           |
|-----------------------------------------------|-------------------------------------------|
| <b>PROFESOR:</b>                              | C.P. NOEMI GONZALEZ SOT                   |
| <b>SEMESTRE Y TURNO:</b>                      |                                           |
| <b>ASISTENCIA FRENTE A GRUPO :</b>            | 95%                                       |
| <b>CUANTAS UNIDADES EVALUADAS LLEVAN</b>      | 3 UNIDADES DE 4                           |
| <b>DA APUNTES, USA PROYECTOR, COPIAS ETC.</b> | PIZARRON APUNTES COPIAS                   |
| <b>LES GUSTA O NO COMO IMPARTE LA CLASE</b>   | SI PREPARA CLASE Y EL 40% NO LE ENTIENDEN |

|                                               |                              |
|-----------------------------------------------|------------------------------|
| <b>PROFESOR:</b>                              | C.P. JAIME A. VALADEZ V.     |
| <b>SEMESTRE Y TURNO:</b>                      | 2º SEM. MATUTINO             |
| <b>ASISTENCIA FRENTE A GRUPO :</b>            | 100%                         |
| <b>CUANTAS UNIDADES EVALUADAS LLEVAN</b>      | 5 UNIDADES DE 6              |
| <b>DA APUNTES, USA PROYECTOR, COPIAS ETC.</b> | APUNTES Y COPIAS             |
| <b>LES GUSTA O NO COMO IMPARTE LA CLASE</b>   | SON INTERESANTES SUS CLASES. |

|                                               |                                          |
|-----------------------------------------------|------------------------------------------|
| <b>PROFESOR:</b>                              | C.P. JOSE LUIS MAGAÑA                    |
| <b>SEMESTRE Y TURNO:</b>                      | 2°. SEM MATUTINO                         |
| <b>ASISTENCIA FRENTE A GRUPO :</b>            | 90%                                      |
| <b>CUANTAS UNIDADES EVALUADAS LLEVAN</b>      | 5 6                                      |
| <b>DA APUNTES, USA PROYECTOR, COPIAS ETC.</b> | APUNTES, PROYECTOR                       |
| <b>LES GUSTA O NO COMO IMPARTE LA CLASE</b>   | ES INTERACTIVO Y LO HACE PARTICIPATIVO   |
| <b>PROFESOR:</b>                              | LIC. ERENDIRA ZARAGOZA                   |
| <b>SEMESTRE Y TURNO:</b>                      | 4°. SEM. MATUTINO                        |
| <b>ASISTENCIA FRENTE A GRUPO :</b>            | 50%                                      |
| <b>CUANTAS UNIDADES EVALUADAS LLEVAN</b>      | NO SABEN EN QUE UNIDAD VAN Y CUANTAS SON |
| <b>DA APUNTES, USA PROYECTOR, COPIAS ETC.</b> | APUNTES Y EXPONEN                        |
| <b>LES GUSTA O NO COMO IMPARTE LA CLASE</b>   | NO PORQUE NO ASISTE A CLASE.             |

|                                               |                                     |
|-----------------------------------------------|-------------------------------------|
| <b>PROFESOR:</b>                              | LIC. FRANCISCO MAGALLON             |
| <b>SEMESTRE Y TURNO:</b>                      | 4°. SEM. MATUTINO                   |
| <b>ASISTENCIA FRENTE A GRUPO :</b>            | 80%                                 |
| <b>CUANTAS UNIDADES EVALUADAS LLEVAN</b>      | DE 3 NINGUNA EVALUADA               |
| <b>DA APUNTES, USA PROYECTOR, COPIAS ETC.</b> | APUNTES Y COPIAS                    |
| <b>LES GUSTA O NO COMO IMPARTE LA CLASE</b>   | A LA MAYORIA LES GUSTA COMO EXPLICA |

|                                               |                       |
|-----------------------------------------------|-----------------------|
| <b>PROFESOR:</b>                              | C.P. MARCO GPE. ORTIZ |
| <b>SEMESTRE Y TURNO:</b>                      | 2°. SEM MATUTINO      |
| <b>ASISTENCIA FRENTE A GRUPO :</b>            | 85%                   |
| <b>CUANTAS UNIDADES EVALUADAS LLEVAN</b>      | 4 UNIDADES DE 5       |
| <b>DA APUNTES, USA PROYECTOR, COPIAS ETC.</b> | APUNTES               |
| <b>LES GUSTA O NO COMO IMPARTE LA CLASE</b>   | SI                    |

|                                               |                               |
|-----------------------------------------------|-------------------------------|
| <b>PROFESOR:</b>                              | C.P. MIGUEL A. SANCHEZ GLE    |
| <b>SEMESTRE Y TURNO:</b>                      | 8°. SEM. MATUTINO             |
| <b>ASISTENCIA FRENTE A GRUPO :</b>            | 95%                           |
| <b>CUANTAS UNIDADES EVALUADAS LLEVAN</b>      | 3 UNIDADES DE 5               |
| <b>DA APUNTES, USA PROYECTOR, COPIAS ETC.</b> | APUNTES                       |
| <b>LES GUSTA O NO COMO IMPARTE LA CLASE</b>   | UN POCO TEDIOSA Y EL 60% BIEN |

|                                               |                                            |
|-----------------------------------------------|--------------------------------------------|
| <b>PROFESOR:</b>                              | LIC. SAMARIA RUIZ GODINEZ                  |
| <b>SEMESTRE Y TURNO:</b>                      | 2°. SEM. MATUTINO                          |
| <b>ASISTENCIA FRENTE A GRUPO :</b>            | 96%                                        |
| <b>CUANTAS UNIDADES EVALUADAS LLEVAN</b>      | 5 UNIDADES DE 7                            |
| <b>DA APUNTES, USA PROYECTOR, COPIAS ETC.</b> | APUNTES, COPIAS PARA INTERACTUAR           |
| <b>LES GUSTA O NO COMO IMPARTE LA CLASE</b>   | EXPLICA BIEN Y LES GUSTA COMO DA LA CLASE. |

|                                               |                                                          |
|-----------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| <b>PROFESOR:</b>                              | C.P. J. JESUS VARGAS G.                                  |
| <b>SEMESTRE Y TURNO:</b>                      | 6°. SEM. MATUTINO                                        |
| <b>ASISTENCIA FRENTE A GRUPO :</b>            | 70%                                                      |
| <b>CUANTAS UNIDADES EVALUADAS LLEVAN</b>      | 2 UNIDADES DE 4                                          |
| <b>DA APUNTES, USA PROYECTOR, COPIAS ETC.</b> | APUNTES Y PIZARRON                                       |
| <b>LES GUSTA O NO COMO IMPARTE LA CLASE</b>   | EL 70% NO LES GUSTA Y EL RESTO SI. CASI NO LES DA CLASE. |

|                                               |                                                   |
|-----------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| <b>PROFESOR:</b>                              | C.P. JUAN ENRIQUE LEOPO G.                        |
| <b>SEMESTRE Y TURNO:</b>                      | 8°. SEM                                           |
| <b>ASISTENCIA FRENTE A GRUPO :</b>            | 70%                                               |
| <b>CUANTAS UNIDADES EVALUADAS LLEVAN</b>      | NO SABEN                                          |
| <b>DA APUNTES, USA PROYECTOR, COPIAS ETC.</b> | APUNTES                                           |
| <b>LES GUSTA O NO COMO IMPARTE LA CLASE</b>   | SI LES GUSTA, LO QUE NO ES QUE NO DA CASI CLASES. |

|                                               |                         |
|-----------------------------------------------|-------------------------|
| <b>PROFESOR:</b>                              | C.P. NARCISO RAMIREZ S. |
| <b>SEMESTRE Y TURNO:</b>                      | INFORMATICA             |
| <b>ASISTENCIA FRENTE A GRUPO :</b>            | 75%                     |
| <b>CUANTAS UNIDADES EVALUADAS LLEVAN</b>      | MUY POCAS               |
| <b>DA APUNTES, USA PROYECTOR, COPIAS ETC.</b> | APUNTES                 |
| <b>LES GUSTA O NO COMO IMPARTE LA CLASE</b>   | SI PERO FALTA MUCHO.    |

|                                               |                            |
|-----------------------------------------------|----------------------------|
| <b>PROFESOR:</b>                              | LIC. JOSEFINA BARAJAS P    |
| <b>SEMESTRE Y TURNO:</b>                      | OTRAS CARRERAS             |
| <b>ASISTENCIA FRENTE A GRUPO :</b>            | 94%                        |
| <b>CUANTAS UNIDADES EVALUADAS LLEVAN</b>      | 6 UNIDADES DE 8            |
| <b>DA APUNTES, USA PROYECTOR, COPIAS ETC.</b> | APUNTES, PROYECTOR, COPIAS |
| <b>LES GUSTA O NO COMO IMPARTE LA CLASE</b>   | SI LA HACE PARTICIPATIVA   |

## ANÁLISIS DE PUESTO

### DATOS DE IDENTIFICACIÓN

1. Nombre del puesto

2. Departamento al que pertenece:

3. Jefe inmediato:

Reporta además a:

|  |      |
|--|------|
|  | para |
|  | para |
|  | para |
|  | para |
|  | para |
|  | para |

4. Puestos bajo su cargo:

|  |
|--|
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |

5. Contactos permanentes:

Dentro del Instituto

|  |      |
|--|------|
|  | para |
|  | para |
|  | para |
|  | para |
|  | para |
|  | para |
|  | para |
|  | para |
|  | para |
|  | para |

Fuera del Instituto

|  |      |
|--|------|
|  | para |
|  | para |
|  | para |
|  | para |
|  | para |
|  | para |
|  | para |
|  | para |
|  | para |
|  | para |

6. Jornada normal de trabajo:

Jornada especial:

### DESCRIPCIÓN GENÉRICA

*(No llenar)*

|  |
|--|
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |

### DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

Actividades diarias y/o constantes:

|  |
|--|
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |

Actividades periódicas:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Actividades eventuales:

---

---

---

---

---

## ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

### Habilidad

a) Nivel de escolaridad:

( ) Primaria ( ) Secundaria ( ) Preparatoria ( ) Carrera corta ( ) Carrera Profesional

( ) Otra. Especifique

---

b) Conocimientos necesarios:

( ) Leer y escribir

( ) Mecanografía

( ) Contabilidad

( ) Manejar paquetes computacionales. Especifique

---

( ) Idiomas. Especifique

---

( ) Otros conocimientos. Especifique

---

c) Experiencia necesaria:

( ) Ninguna ( ) 3 meses ( ) 6 meses ( ) 1 año ( ) 2 años ( ) 3 años en adelante

d) Capacitación que requiere:

( ) No requiere

( ) Solo al inicio de su trabajo

( ) Periódicamente. Cada  
cuándo\_\_\_\_\_

( ) Esporádicamente. Cada  
cuándo\_\_\_\_\_

( ) Constantemente. Cada  
cuándo\_\_\_\_\_

e) Iniciativa:

( ) Debe cumplir órdenes

( ) Toma decisiones sobre el trabajo propio

( ) Toma decisiones sobre su trabajo y el trabajo de otros

***Esfuerzo físico***

( ) Cargar cosas. Especifique  
cuáles\_\_\_\_\_

( ) Bajar y subir escaleras constantemente

( ) Estar caminando de un lado para otro

( ) Permanecer en la misma postura durante mucho tiempo

Responsabilidad

( ) Dirección de personas

( ) Manejo de dinero.

Especifique\_\_\_\_\_

( ) Equipo.

Especifique\_\_\_\_\_

( ) Materiales.

Especifique\_\_\_\_\_

( ) Trámites y/o procesos.

Cuáles\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

( ) Envío y recepción.

Especifique\_\_\_\_\_

Condiciones de trabajo

A. Lugar de trabajo:

( ) Dentro del Instituto

( ) Fuera del Instituto.

Especifique\_\_\_\_\_

( ) Ambos

**OBSERVACIONES:**\_\_\_\_\_

## **CUESTIONARIO DE ANALISIS DE PUESTOS, PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS, RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL.**

1. ¿Cuenta la Empresa con un Análisis de Puestos?
2. ¿Se incluye a todos los Puestos de la Organización?
3. ¿Cuál es la importancia del Análisis de Puestos?
4. ¿Quién es el responsable de administrar la función de Análisis y Descripción de Puestos?
5. ¿Cuenta la Empresa con Descripciones de Puestos?
6. ¿Existe en la Empresa una Planeación de Recursos Humanos?
7. ¿En qué consiste?
8. ¿En qué medida se cumple?
9. ¿Qué Técnicas se utilizan para pronosticar la Demanda de Recursos Humanos?
10. ¿Cuenta la Empresa con un Inventario de Recursos Humanos?
11. ¿Existe un Cuadro de Sustitución Potencial para el Personal de la Organización donde se especifiquen los mejores Candidatos a ocupar los Puestos?
12. ¿Cuál es el Proceso de Reclutamiento de Personal?
13. ¿Qué Métodos de Reclutamiento utilizan?
14. ¿Se utiliza el Reclutamiento Externo e Interno y en qué casos?
15. ¿Cuál da mejor resultado?
16. ¿Quién es el Responsable de administrar las funciones de Reclutamiento y Selección de Personal?
17. ¿Cuenta con una Forma de Solicitud de Empleo propia la Empresa?
18. ¿Describa el Proceso que se utiliza para la Selección de Personal?
19. ¿Qué tipo de Entrevista de Selección utiliza?
20. ¿Qué Procedimiento utiliza para la Verificación de Referencias?
21. ¿En qué situaciones se utiliza la Entrevista Profunda?
22. ¿Qué tipo de Exámenes se aplican?
23. ¿Se llevan a cabo Exámenes Médicos?

24. ¿Cuál es el Procedimiento que se sigue cuando el candidato no es aceptado?
25. ¿Cuál es la base para tomar la decisión de contratar a un Candidato?
26. Cuando acuden a medios de reclutamiento, cuáles eligen y porqué?

## **CUESTIONARIO DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO.**

1. ¿Que métodos se utilizan para hacer la detección de necesidades de capacitación?
2. ¿Quien es el encargado de llevar a cabo esta detección?
3. ¿Con que frecuencia se realiza esta detección?
4. ¿Existe algún parámetro que indique la necesidad de capacitación?
5. ¿En base a que se realizan los programas de capacitación?
6. ¿Que objetivos persiguen los programas de capacitación en la empresa?
7. ¿Son alcanzables y medibles? Por que?
8. ¿Que tipo de capacitación ofrece la empresa y a quien esta dirigida?
9. ¿Cuales son los cursos de capacitación que se ofrecen con mayor frecuencia? y por que?
10. ¿En cuales se tiene mayor asistencia y por que?
11. ¿Existe una comisión mixta de capacitación y desarrollo de personal?
12. ¿Trabajan en conjunto, patrón y trabajadores, en la elaboración de los programas de capacitación? Por que?
13. ¿Son elaborados y revisados estos programas conforme a los requisitos de la STPS?
14. ¿Quien imparte los programas de capacitación?
15. ¿Son instructores internos o externos? Por que?
16. ¿Que tipo de evaluación y seguimiento se realiza de los programas impartidos?
17. ¿Se les proporciona retroalimentación a empleados e instructores de los programas de capacitación impartidos?
18. De qué tipo?

## **CAPITULO VIII LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL ITSA**

### **8.1 EL INSTITUTO SUPERIOR DE APATZINGAN**

El instituto tecnológico superior de Apatzingán, es un organismo descentralizado de educación superior del estado de Michoacán, creado para responder con nuevas opciones de educación superior tecnológica en el valle de Apatzingán. Asumiendo además la responsabilidad de guiar el desarrollo económico y social de la región, por medio de investigación científica y tecnológica, difusión y extensión de la cultura. Cuenta con una extensión territorial de 24 hectáreas, con ubicación en el km. 3.5 carretera Apatzingán aguillilla, en Apatzingán, Michoacán México con c.p. 60600, teléfono y fax 01 453 53 4 25 13, correo electrónico itsa@prodigy.net.mx.

La carrera de contaduría inicio con 43 alumnos en el año de 1996.

Pero actualmente cuenta con 1252 alumnos en las carreras de:

- LIC. EN INFORMATICA
- LIC. EN CONTADURIA
- ING. EN SISTEMAS COMPUTACIONALES
- ING. BIOQUIMICA
- ING. INDUSTRIAL
- ING. CIVIL

Contando actualmente con una **PLANTILLA DE TRABAJADORES**, administrativos, directivos, docentes, intendentes, y vigilantes.

#### **1 DIRECTOR GENERAL**

#### **2 DIRECTORES DE AREA:**

- Planeacion, programación y presupuestación

- Académico.

## **5 SUBDIRECTORES:**

- Académico.
- Planeacion.
- Centro de Cómputo.
- Investigación.
- Administrativo.

## **6 JEFE DE DIVISION:**

- Económico-Administrativos
- Recursos Humanos.
- Recursos Materiales
- Recursos Financieros
- Estudios Profesionales
- Postgrado

## **12 JEFE DE DEPTO:**

- Informática
- Industrial
- Sistemas computacionales
- Bioquímica
- Comunicación
- Escolares
- Extraescolares
- Planeacion
- Desarrollo académico

- Centro de información.
- Vinculación.

**DOCENTES:****CON PLAZAS DE:**

|    |                                  |
|----|----------------------------------|
| 15 | Titular A                        |
| 5  | Asociado C                       |
| 13 | Asociado B                       |
| 9  | Asociado A                       |
| 5  | Asistente C                      |
| 3  | Asistente B                      |
| 32 | Por horas                        |
| 14 | <b>ANALISTA ESPECIAL</b>         |
| 1  | <b>PSICÓLOGO</b>                 |
| 2  | <b>SECRETARIAS DE DIRECTOR</b>   |
| 14 | <b>ANALISTA TÉCNICO</b>          |
| 3  | <b>SECRETARIA DE SUBDIRECTOR</b> |
| 6  | <b>CAPTURITAS</b>                |
| 1  | <b>ALMACENISTA</b>               |
| 10 | <b>INTENDENTES</b>               |
| 3  | <b>VIGILANTES</b>                |

Dentro de esta estructura es básico saber que dentro de las problemáticas que se mencionan y se proyectan mas adelante en los planes y programas es la “DESERCIÓN DE LOS ALUMNOS” que para dar solución a este problema es necesario analizar las graficas del INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE APATZINGAN, a quien me estado refiriendo en este trabajo, el cual lo veremos en la pagina de los anexos en “población y deserción de alumnos desde el 2000 hasta el 2006.

Otros de los puntos importantes en la estructura organizacional son la misión y visión del ITSA.

Así como también los planes y programas que se quisieran llevar acabo en la proyección del ITSA. En el plan no. 1 veremos la atención al personal docente y el plan no. 2 la atención a los alumnos.

## **8.2 MISION**

Es tornarse en instrumentos de desarrollo de la comunidad. Que compartan con la población los beneficios del conocimiento, la cultura científica y tecnológica.

Que ofrezcan a los diversos sectores de la sociedad una variedad de servicios en investigación, desarrollo científico y tecnológico de desarrollo del trabajo; formación capacitación y actualización profesional, la innovación, la diversificación, adaptación, adquisición y la difusión tecnológica.

## 8.3 VISION

La visión del instituto tecnológico superior de Apatzingán para el año 2025, se describe de la siguiente manera

Formar hombres emprendedores, creativos con excelencia pertenencia y vocación de servicio....en apego a valores y principios de ética profesional en beneficio del entorno regional, nacional e institucional.

Contar con al menos diez carreras profesionales, tres maestrías y como mínimo un doctorado.

Contar una plantilla docente compuesta por un 5% con grado de doctor en ciencias, 65% con grado de maestro en ciencias y el resto con licenciatura, técnicos entre otros.

## **PLANES Y PROYECTOS**

## **8.4 PLAN DE TRABAJO NO. 1**

### **ATENCION AL PERSONAL DOCENTE**

Está compuesto por cinco proyectos, referente a la formación del personal docente, tanto en aspectos teóricos-pedagógicos, como en otras áreas que el docente debe conocer para estar al día en las nuevas formas de realizar su trabajo. Una área especial, esta lo referente a la formación en la calidad que debe estar presente en el docente actual. Por otra parte es necesario que el docente este a la vanguardia de los nuevos conocimientos tecnológicos con el propósito de que tenga a la mano las nuevas herramientas que actualmente exista en el campo de la cibernética y poder transmitir al alumno los conocimientos bajo otros aspectos más modernos. De ahí que este curso de calidad, juntamente con el curso-taller sobre producción de medios didácticos a través de la computadora sea para el docente, la nueva forma de enseñanza.

En otro sentido, es necesario motivar al personal académico a trabajar en equipo, como actualmente se trabaja en las academias. Estas, como parte de una fortaleza de la escuela, deben seguir trabajando con el propósito de proponer experiencias sobre la actividad educativa que cada uno de los docentes posee. Las tutorías serán también una nueva forma de trabajar en beneficio de aquellos alumnos que, por circunstancias muy especiales, tienen dificultades en sus estudios. Serán estos proyectos las guías que coadyuvaran a la adecuada formación de los docentes.

## **PROYECTO NO. 1**

### **FORMACION Y ACTUALIZACION DEL PERSONAL DOCENTE**

#### **Objetivos:**

- Formar y actualizar a la mayoría de los docentes en el aspecto teórico-pedagógico en la disciplina o disciplinas que imparten.
- Impartir cursos de calidad educativa a fin de conservar los valores éticos en el quehacer educativo.
- Motivar a los docentes para que asistan a foros y encuentros locales, estatales y nacionales de profesores de nivel superior.

#### **Metas:**

1. Contratar al personal de nuevo ingreso que tenga, al menos, un diplomado en formación pedagógica.
2. Impartir cursos para los docentes durante cada semestre en el aspecto teórico- pedagógico hasta obtener un diplomado en esta área.
3. Impartir cursos en calidad educativa al personal docente.
4. Formar un grupo de docentes para que asistan a los foros y encuentros de profesores de nivel superior.

5. Participar, al menos con dos ponencias, por parte de esta escuela en cada foro o encuentro de profesores que haya a nivel local o estatal.

**Estrategias:**

1. Se recomienda emitir en la convocatoria para la contratación de personal docente de nuevo ingreso el requisito de que el solicitante cuente con cursos o diplomados en formación pedagógica.
2. Solicitar al personal docente la acreditación de cursos o diplomados de formación pedagógica a fin de integrarlos a su expediente personal.
3. Contar con un expediente de cada docente a fin de tener integrado, de manera sistemática, la documentación de su currículo vital en formación docente.

**Recursos:****Recursos Humanos:**

- Del personal que se tiene en la escuela con estudios pedagógicos, formar un grupo de estos para que impartan cursos relacionados en esta área.
- Tener un grupo de profesores que tengan la preparación para asistir y presentar ponencias en foros y encuentros de docentes.

#### Recursos Materiales:

- Archivero, software y papelería suficiente para abrir y llevar a cabo de manera sistemática el expediente de formación de cada docente.

#### Recursos Económicos:

- Contar con los recursos económicos (viáticos) para el traslado de los docentes que asistan a cursos y encuentros de profesores.

## **PROYECTO NO. 2**

### **FUNCIONAMIENTO DE LAS ACADEMIAS**

#### **Objetivos:**

- Tomar acuerdos sobre los trabajos académicos que se deben desarrollar en el proceso Enseñanza-Aprendizaje en cada una de las materias del plan de estudios.
- Cumplir con los acuerdos y compromisos comunes que se realizan en cada una de las academias.
- Cumplir con los objetivos programáticos de cada una de las asignaturas y los acuerdos establecidos en las academias.
- Socializar las capacidades de los docentes con mayor experiencia a fin de mejorar el proceso educativo.

#### **Metas:**

1. Realizar, al menos una reunión general de academia en cada semestre para tomar acuerdos generales: como de planeación y evaluación asignatura.
2. formar una academia de profesores por cada nivel de estudios (primeros, terceros y quintos semestres) y realizar una reunión de control a medio semestre.

**Estrategias:**

1. Concientizar y motivar a los docentes para que asistan a las reuniones de academia, procurando insistir en que su actividad docente, su experiencia y su profesionalismo son importantes para este tipo de reuniones.
2. elaborar y distribuir a tiempo los citatorios a las reuniones, haciendo recordatorios verbales en días previos a la reunión, haciendo hincapié sobre la importancia que tienen este tipo de reuniones.
3. establecer y dar a conocer a todos los docentes un reglamento de academia a fin de sistematizar las actividades académicas.
4. tener seguimiento sobre los acuerdos y actividades que cada una de las academias debe realizar.

**Recursos:****Recursos Humanos:**

- Todos y cada uno de los docentes de la escuela.

**Recursos Materiales:**

- Papelería suficiente para realizar los citatorios, minutas y acuerdos de las academias.

## **PROYECTO NO. 3**

### **PARTICIPACION ACTIVA EN TUTORIAS**

#### **Objetivos:**

- Evitar la deserción, el rezago estudiantil y los bajos índices de eficiencia Terminal en el nivel superior.
- Identificar y atender las causas que intervienen en el éxito o en el fracaso escolar.
- Identificar el abandono de los estudios de los alumnos, así como el conocimiento sobre las circunstancias por las que estos prolongan el tiempo establecido para concluir los estudios.
- Responder a las demandas sociales de los alumnos y padres de familia con más y mejores egresados.

#### **Metas:**

1. Crear una instancia promotora, organizadora y coordinadora de las tutorías.
2. Establecer el grupo de docentes que van a atender las actividades tutoriales, considerando en primera instancia a los docentes de medio y tiempo completo.
3. Realizar un plan de tutorías por cada una de los tutores y de la coordinación de estos.
4. Determinar específicamente el número de estudiantes que se van a atender por cada tutor.
5. Establecer la trayectoria de los alumnos participantes en el programa de tutorías.

6. Establecer los mecanismos de evaluación de las tutorías.
7. Tener diplomados de tutorías por lo menos al final de cada semestre.

**Estrategias:**

1. Detectar con precisión en los periodos críticos la trayectoria escolar de los alumnos tutorados para evitar la deserción.
2. Detectar oportunamente el rezago estudiantil para conocer la falta de acreditación de los tutorados en cada una de las asignaturas, sobre todo aquellas materias en que hay mayor dificultad.
3. Determinar, por parte del grupo de tutores, los factores que mas inciden en los problemas de deserción, rezago o bajo rendimiento académico.
4. Motivar a los docentes de tiempo completo para que asistan al diplomado en tutorías y tengan los conocimientos necesarios para desarrollar esta actividad tutorial.

**Recursos:****Recursos Humanos:**

- Todos los docentes de medio y tiempo completo.
- Docentes por horas que tengan voluntad de apoyar este tipo de actividad.

**Recursos Materiales:**

- Contar con los apoyos necesarios para la realización de los cursos de esta índole.

## **PROYECTO NO. 4**

### **FORMACION EN CALIDAD EDUCATIVA PARA DOCENTES**

#### **Objetivos:**

- Lograr que los docentes tengan conocimientos en calidad educativa, como una herramienta estratégica para analizar y dar solución a los problemas educativos dentro de la escuela.
- Lograr que los docentes apliquen las herramientas básicas de la calidad educativa.
- Logra que los docentes apliquen estos conocimientos para apoyar a los alumnos en su plan de vida personal.

#### **Metas:**

1. Difundir en el mes de agosto 2006 la misión y visión con el propósito de que todos los docentes conozcan y manejen esta filosofía de la educación.
2. iniciar con los cursos de calidad educativa.

#### **Estrategias:**

1. Realizar invitaciones a todos los docentes para que asistan a los cursos de calidad educativa, motivándolos de manera cordial y amistosa.

2. realizar las contrataciones necesarias con las personas expertas de esta área para que impartan estos cursos.
3. formar un comité logístico que realice todos los preparativos para la preparación y ejecución de los cursos.

**Recursos:****Recursos Humanos:**

- Solicitar por parte de la dirección, al personal que impartirá los cursos.

**Recursos Materiales:**

- Es necesario contar con los materiales necesarios que se van a utilizar en los cursos en calidad como antologías y servicios de cafetería.

**Recursos Económicos:**

- Es necesario determinar con precisión el monto económico que se requiere para el pago de los instructores y los demás servicios que serán necesarios para realizar esta actividad.

## **PROYECTO NO. 5**

### **CURSO SOBRE PRODUCCION DE MEDIOS DIDACTICOS Y ELECTRONICOS**

#### **Objetivos:**

- Dar a conocer a los docentes el manejo de los elementos de multimedia y electrónica.
- Diseñar y desarrollar para el docente un formato interactivo con alto contenido visual.

#### **Metas:**

1. Tener en disponibilidad los materiales de las asignaturas mediante este sistema.
2. incrementar estos materiales durante cada año.

#### **Estrategias:**

1. Presentar el proyecto de todos los docentes.
2. condensar el modelo pedagógico que permita cumplir los objetivos.
3. iniciar la difusión de la información recabada y materiales disponibles que permitirán, a la totalidad de los docentes, colaborar en la adecuación de los materiales de las diferentes asignaturas.

4. presentar los primeros materiales terminados, en los formatos específicos y distribuidos con el propósito de comenzar su aplicación en el primer semestre del ciclo escolar.
5. realizar una reunión de evaluación del proyecto y proponer mejoras al mismo.
6. evaluar por parte de los docentes, los materiales disponibles para su aplicación.

### **Recursos:**

#### Recursos Humanos:

- Personal multidisciplinario especializado en diferentes áreas como informática y pedagogía bajo las siguiente estructura:
  1. Encargado del proyecto
  2. Diseñador de multimedia
  3. Pedagogo con experiencia en nuevas tecnologías
  4. Psicólogo educativo con experiencia en informática
  5. Capturista de textos

#### Recursos Materiales:

- Programas de cómputo: Para el desarrollo de aplicaciones y animación.

#### Recursos Económicos:

Los necesarios para invertir económicamente.

## **8.5 PLAN DE TRABAJO: NO. 2**

### **ATENCION A LOS ALUMNOS**

Este plan, también tiende a mejorar las fortalezas que tiene la escuela por la aceptación que los alumnos tienen de ella. No obstante, en relación a las debilidades que son varias, se pretende eliminarlas por medio de acciones susceptibles de realizar. Para llegar a eso, se proponen un proyecto el cual es en atención psicológica y vocacional.

Cumplir con las metas y objetivos de este proyecto, será la forma de invitar al orden a la comunidad estudiantil de la institución.

## **PROYECTO NO. 6**

### **ATENCION PSICOLOGICA Y VOCACIONAL**

#### **Objetivos:**

- Disminuir la deserción, la reprobación y aumentar la eficiencia Terminal.
- Atender problemas Psico-sociales de los alumnos que acudan al departamento de psicología o detectar a alumnos con problemas de esta naturaleza
- Ofrecer las orientaciones necesarias a los alumnos para que puedan elegir una carrera de acuerdo a sus aptitudes o intereses.

#### **Metas:**

- Aplicar un instrumento de valoración psicopedagógica al 100% de la población que ingresa a primer semestre, una semana previa al inicio de clases.
- clasificar y conformar grupos de trabajo de alumnos en base a resultados obtenidos para trabajar con ellos a partir del mes de septiembre 2006.

#### **Estrategias:**

1. Evaluar el trabajo grupal e individual de los alumnos al termino de cada semestre y, en caso de deserción escolar, hacer, si es necesario, visitas domiciliarias por una trabajadora social que preste su servicio social.

2. implementar un programa de asesorías con apoyo de alumnos que prestan el servicio social de las diversas instituciones de nivel superior.
3. realizar actividades de apoyo alumnos de nuevo ingreso para orientarlos en los problemas que tengan con el departamento de control escolar, aspectos administrativos o académicos de manera grupal e individual, principalmente al inicio y final del semestre.
4. realizar un programa para llevar a cabo cursos extra clase sobre “técnicas y hábitos de estudio” a los alumnos del primer semestre.
5. motivar a los alumnos con alto grado de rendimiento académico por medio de viajes de práctica a universidades, a espacios culturales de nuestro estado y de algunas otras entidades del país.
6. implementar un taller para prevenir conductas de riesgo, como relaciones sexuales y adicciones, con alumnos de segundo semestre del ciclo escolar 2006-2007, en una sesión de 50 minutos, una vez por semana.
7. establecer un sistema de control de ingreso a la escuela para evitar el ingreso de personas ajenas a la institución, las cuales, muchas de las veces, son distractores para los alumnos de la institución.
8. atender psicológicamente a individuos que tienen un liderazgo negativo, en caso necesario requerir la presencia de sus papas.

**Recursos:**

## Recursos Humanos:

- Psicólogos, alumnos de estudios superiores que prestan el servicio social, docente y personal administrativo.

## Recursos Materiales:

- Papelería suficiente y material didáctico para los prestadores de servicio social.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La misión implícita de los institutos tecnológicos, es tornarse en instrumentos de desarrollo de la comunidad. Que compartan con la población los beneficios del conocimiento, la cultura científica y tecnológica. Que ofrezcan a los diversos sectores de la sociedad una variedad de servicios en investigación, desarrollo científico y tecnológico de desarrollo del trabajo; formación, capacitación, adquisición, y la difusión tecnológica.

Sin embargo, la misión explícita e implícita requiere para su construcción herramientas de la más diversa índole, entre las cuales tenemos las administrativas como la planeación, la visión estratégica, la formación de equipos de trabajo, equipos de mejoras entre otras.

Así la formación de planes institucionales de desarrollo sustentados en herramientas administrativas de carácter estratégico, nos libera de la forma discrecional de concebir el desarrollo y consolidación de una organización; nos enfrenta de manera directa y frontal con el nuevo paradigma de la calidad, que incluye calidad total, calidad en el servicio, análisis de procesos. Eficiencia, productividad, mercado global y otros mas que nos hablan de la necesidad de prepararnos ya no para el futuro, como antaño sucedía; ahora el llamado es para el presente que ineluctablemente comienza a rebasarnos.

En cuanto a los proyectos en si, se pretende expresar en este trabajo es proponer una idea de lo que se puede realizar en equipo y que toda la comunidad de la institución este enterada de lo que, a cierto tiempo y en presupuestos de cada plan o proyecto y dar a conocer el origen y aplicación de dichos recursos económicos en forma sencilla y clara.

Aunque sea reiterativo, es recomendable proponer algunas actividades o proceso susceptibles de ser certificados, porque puede haber algunos de ellos, solo que no se han puesto sobre la mesa para su proposición y determinar los mas variables de certificar.

Finalmente es recomendable proponer algunos formatos que expresen las actividades que se deben realizar en cada una de las estrategias propuestas en cada proyecto con el propósito de involucrar a todos los seres humanos que son parte de esta institución que ha dado a la sociedad excelentes alumnos, pero ahora que se vive en otras circunstancias es necesario sistematizar la información; manifestar lo que se tiene y lo que se ha dejado de hacer para retroalimentar la acción y mejorar el servicio de esta institución.

Se debe aclarar que este trabajo es un ensayo de lo que puede hacer al aplicar la metodología de la planeacion estratégica en un grupo social, porque últimamente se ha visto, por doquier, un sin numero de planes de desarrollo, pero muchos de ellos carecen de proyectos específicos y simplemente son buenos deseos de hacer las cosas. Pero precisamente la planeacion estratégica no debe basarse en buenas acciones, sino en acciones concretas. De ahí lo 6 proyectos, serán la guía de acción para cumplir con la misión aquí establecida y llegar a la visión que se ha proyectado al año 2025.

En el plan de trabajo no. 1 recomendé en primer termino la importancia de la formación del personal docente, en los aspectos teóricos-pedagógicos.

En donde el docente debe conocer todas las nuevas formas de realizar su trabajo para estar al día; como propuesta esta la de realizar talleres de diversas asignaturas del área. Que los docentes están más especializados en algunas materias puedan compartir sus conocimientos a los demás docentes y así todos puedan desarrollar o impartir cualquier asignatura del área.

Por otra parte es necesario se trabaje en equipo, como lo es en funcionamiento con las academias, esto para exponer experiencias sobre la actividad educativa. Hablando de una de las problemáticas que existen en nuestra área de c. económico-administrativas es el la deserción de los primeros semestres en la materia de contabilidad; entonces para dar solución a esto fue necesario concluir en la academia que se analizara la incorporación de un taller o laboratorio de contabilidad que vaya en conjunto con la materia de contabilidad básica; para lo que no se esté aprovechando en una, se complemente el conocimiento con la otra. Y que también se refuerce esta misma, para cuando se participé en el concurso de ciencias básicas en la materia de contabilidad, que se lleva acabo en el mes de marzo.

Las tutorías forman parte importante en el desarrollo de los alumnos y solo los docentes que tengan la preparación podrán ser tomados en cuenta para este proyecto. Y desde luego los que tengan los diplomados en tutorías podrán ser tutores. Para esto en agosto 2006 se impartirá el primer curso de tutorados para los profesores de tiempo completo.

Otro que también forma parte dentro del primer plan es “la formación de calidad educativa” para docentes; y no es mas que una herramienta estratégica para analizar y dar solución a los problemas educativos de la escuela, en donde los docentes conocerán la misión y visión para que sirva como filosofía de la educación.

Por otro lado los cursos sobre producción de medios didácticos y electrónicos también forman parte de las propuestas de los docentes.

Y por último en el plan no. 2 se especifica el programa de atención a los alumnos que es la “atención psicológica y vocacional”; esto con la finalidad de disminuir la deserción, la reprobación y aumentar la eficiencia Terminal.

## BIBLIOGRAFÍA

### **Administración de Personal y Recursos Humanos.**

William B. Werther Jr. y Keith Davis.

Quinta Edición.

Ed. Mc. Graw Hill.

### **Administración de Personal.**

Gary Dessler.

Prentice Hall. Sexta Edición.

### **Dirección y Gestión de Recursos Humanos.**

Luis R. Gómez Mejía, David B. Balkin y Robert L. Cardy.

Prentice Hall. Tercera Edición. 2001.

### **Administración de Recursos Humanos. (Para el alto desempeño.)**

L. Fernando Arias Galicia y Víctor Heredia Espinosa.

Editorial Trillas. 5ta. Edición. 1999.

### **Gestión de Recursos Humanos.**

Lloyd L. Byars y Leslie W. Rue.

Cuarta Edición.

Ed. Mc. Graw Hill.

### **Administración de Recursos Humanos.**

Idalberto Chiavenato.

Quinta edición.

Ed. Mc. Graw Hill.

### **Administración de Personal.**

Hernández Sverblid, Churden, Sherman.

Grupo Editorial Iberoamérica. 1981.

### **Administración de Personal y Recursos Humanos.**

Agustín Reyes Ponce.

1ª. Parte Limusa Noriega Editores. 1994.

Vigésima tercera reimpresión.

### **Manual de Seguridad e Higiene.**

Eduardo Aguirre Martínez.

**Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.**

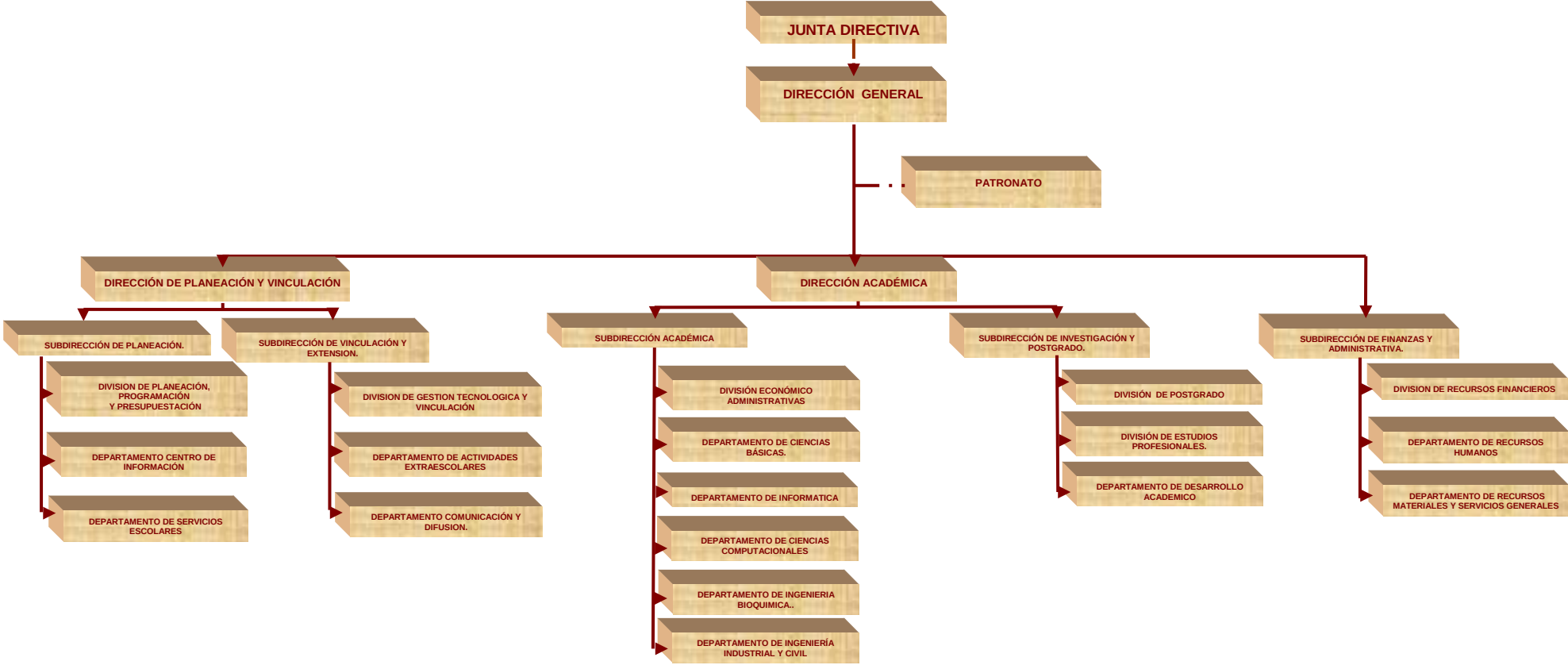
Art. 123 Fracción XV

## **ANEXOS:**

- **Organigrama del ITSA**
- **Diapositivas de la población y deserción de alumnos 2000-2005.**

# INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE APATZINGÁN

## ORGANIGRAMA FUNCIONAL 2006

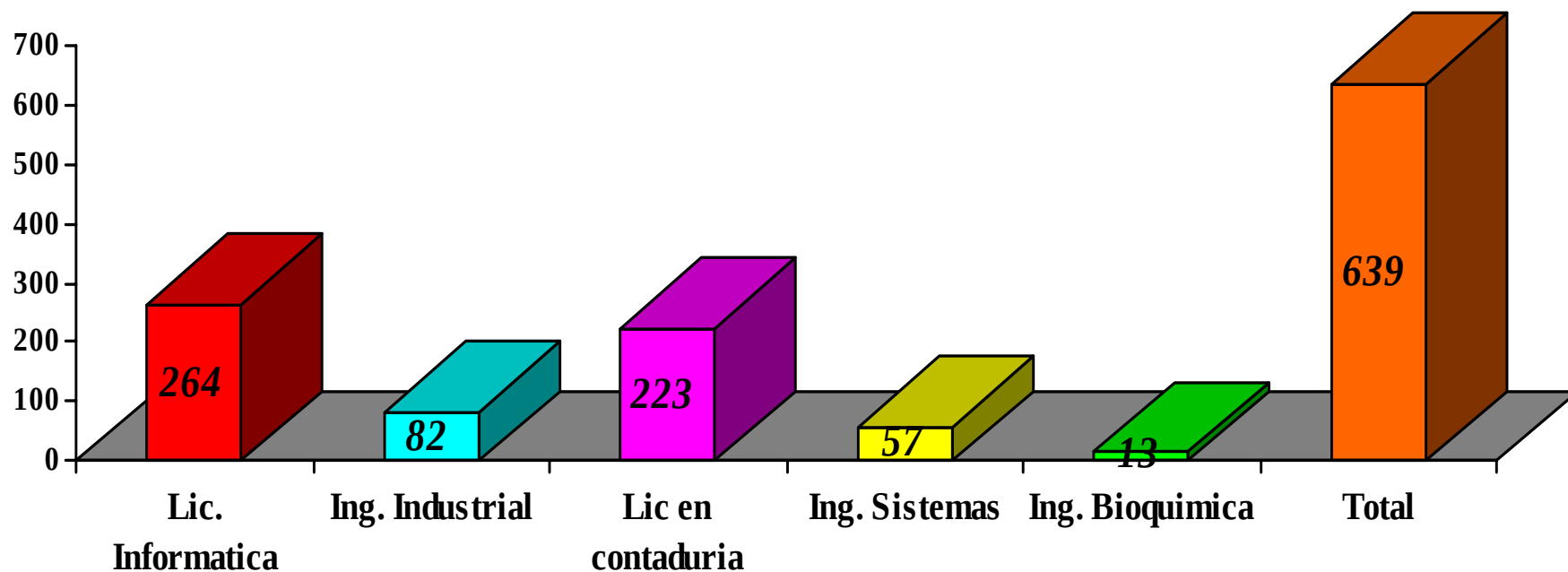




# INSTITUTO TECNOLÓGICO Superior de Apatzingán



## POBLACIÓN ESTUDIANantil PERIODO AGOSTO ENERO 2000

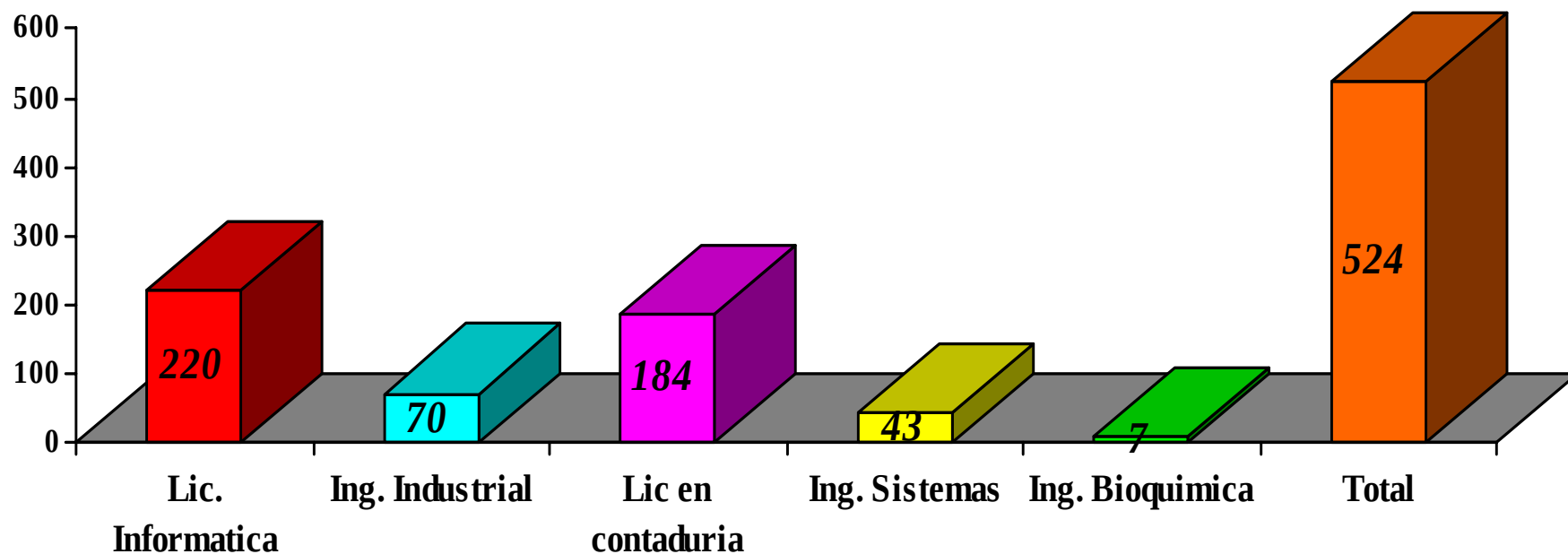




# INSTITUTO TECNOLÓGICO Superior de Apatzingán



## POBLACIÓN ESTUDIANantil PERIODO FEBRERO-JULIO 2001

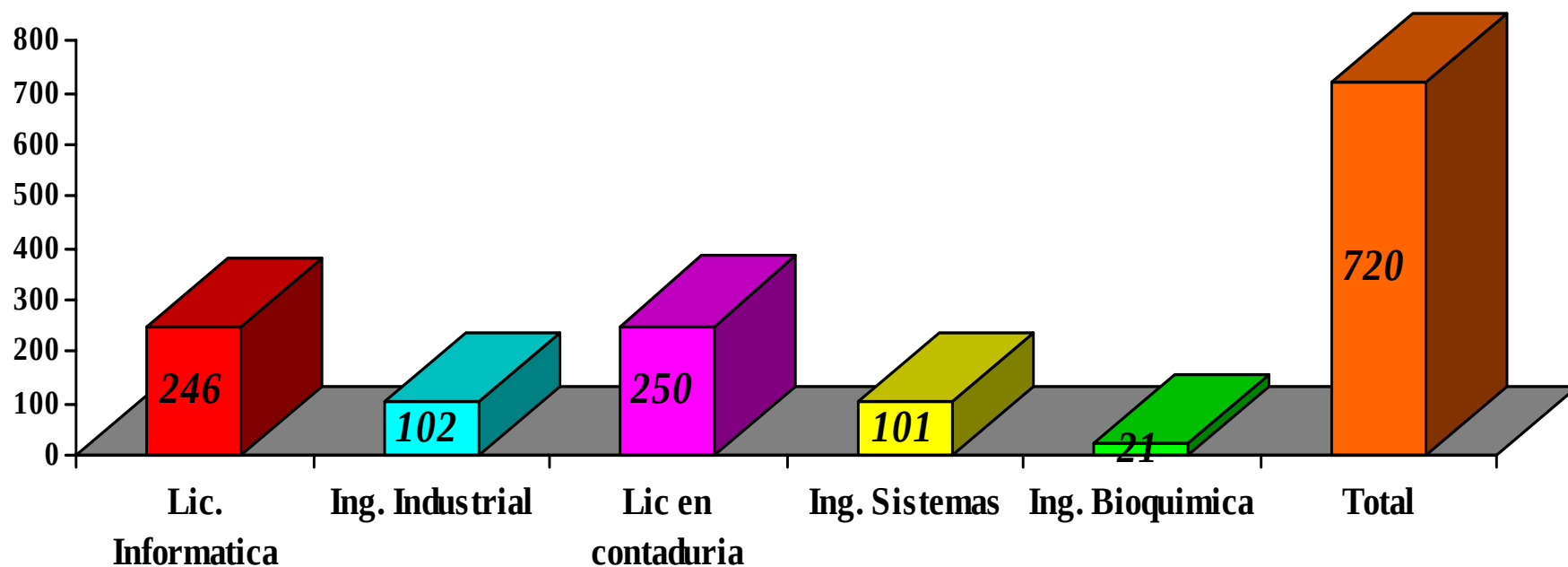




# INSTITUTO TECNOLÓGICO Superior de Apatzingán



## POBLACIÓN ESTUDIANTIL PERIODO AGOSTO ENERO 2001

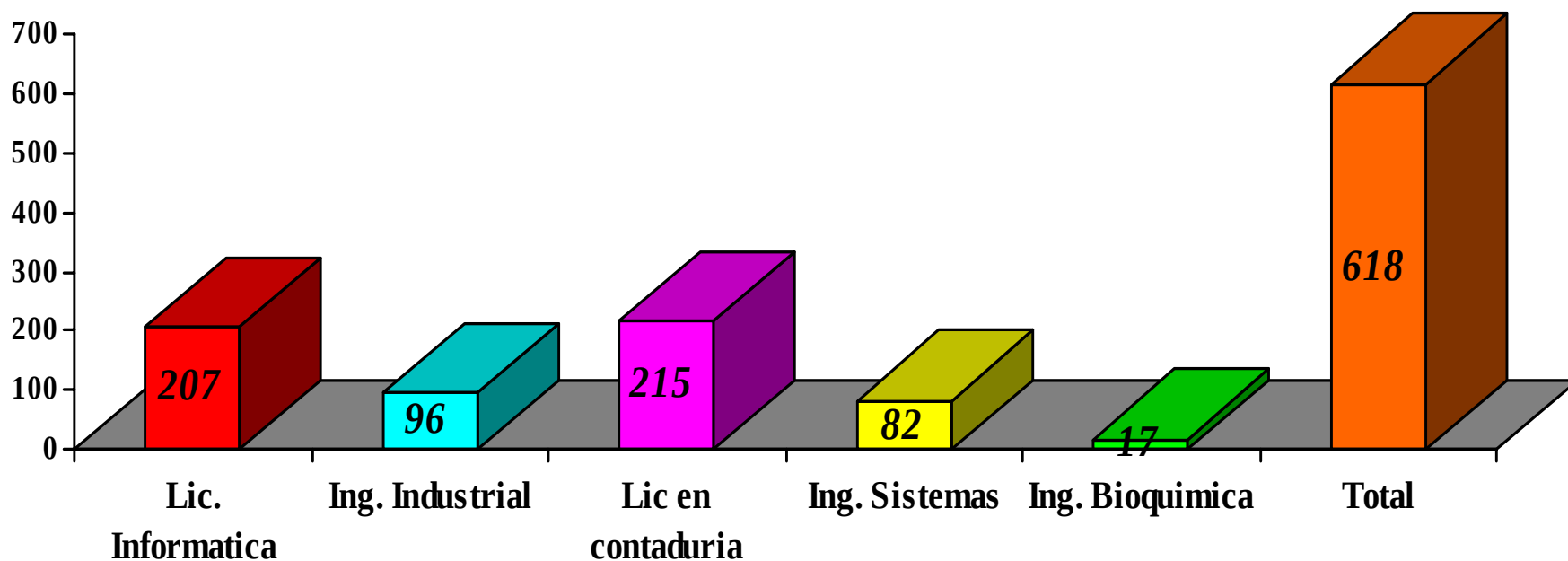




# INSTITUTO TECNOLÓGICO Superior de Apatzingán



## POBLACIÓN ESTUDIANTIL PERIODO FEBRERO-JULIO 2002

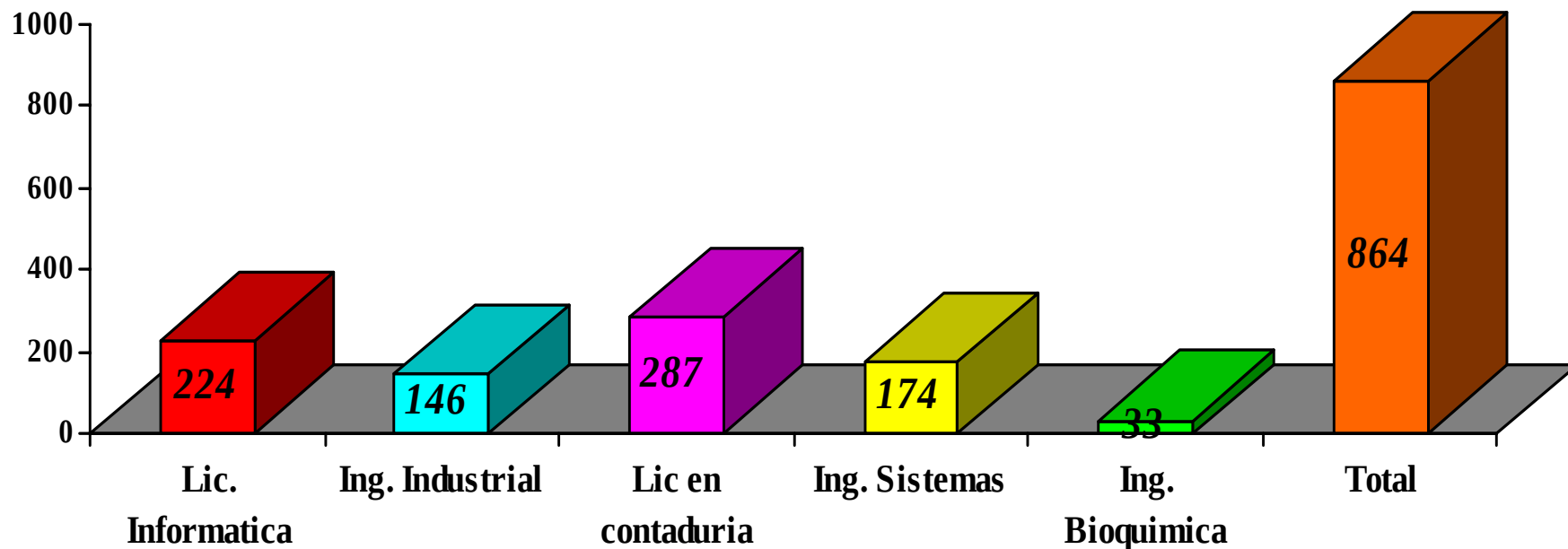




# INSTITUTO TECNOLÓGICO Superior de Apatzingán



## POBLACIÓN ESTUDIANTIL PERIODO AGOSTO ENERO 2002

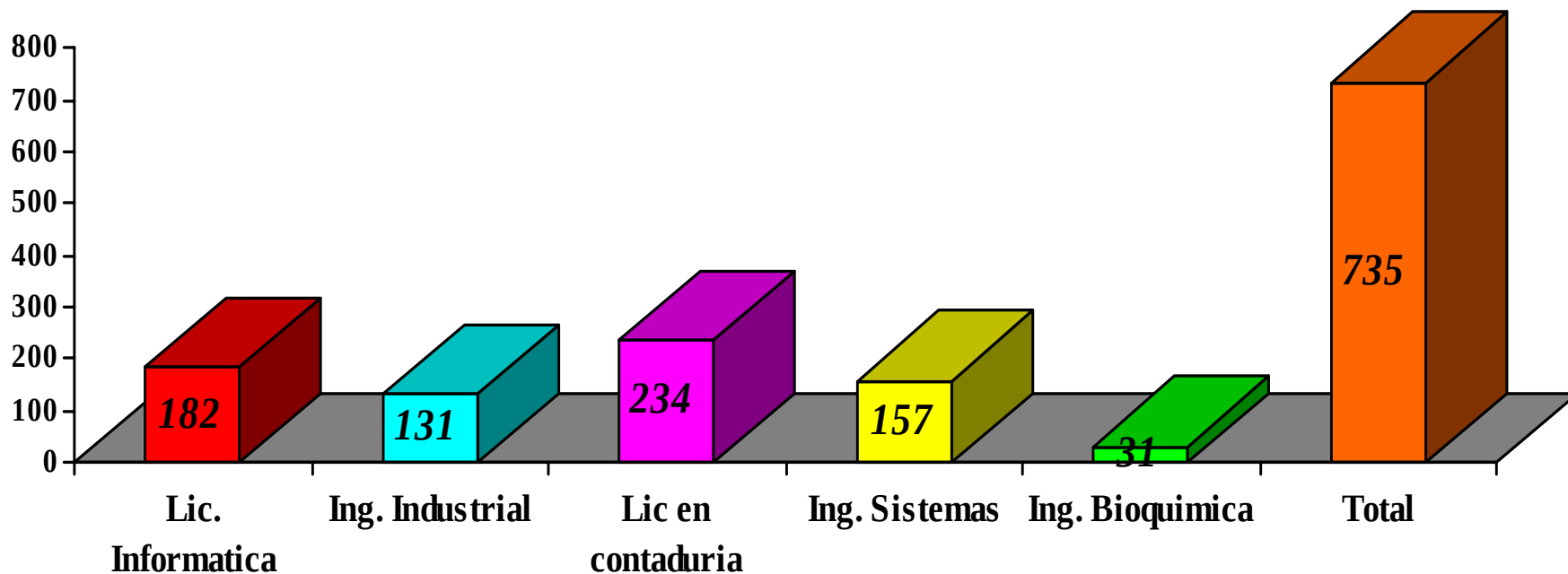




# INSTITUTO TECNOLÓGICO Superior de Apatzingán



## POBLACIÓN ESTUDIANTIL PERIODO FEBRERO-JULIO 2003

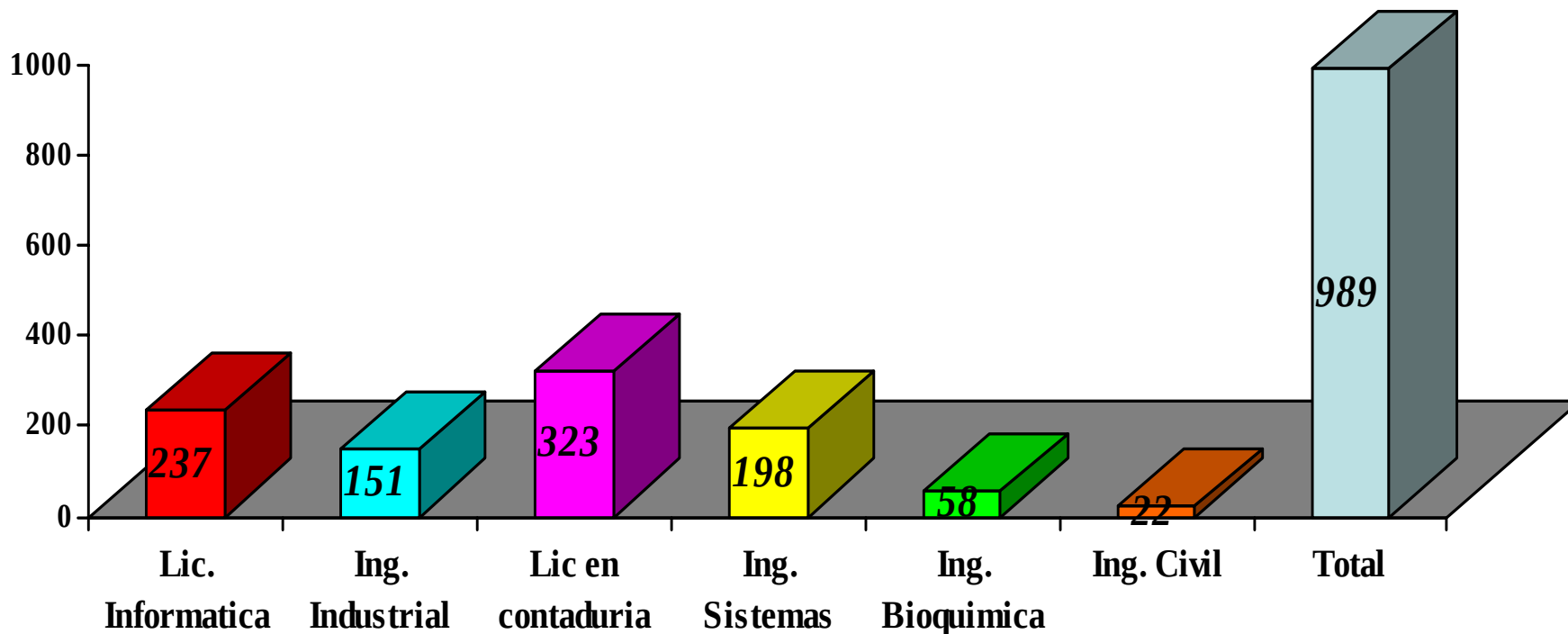




# INSTITUTO TECNOLÓGICO Superior de Apatzingán



## POBLACIÓN ESTUDIANTIL PERIODO AGOSTO ENERO 2003

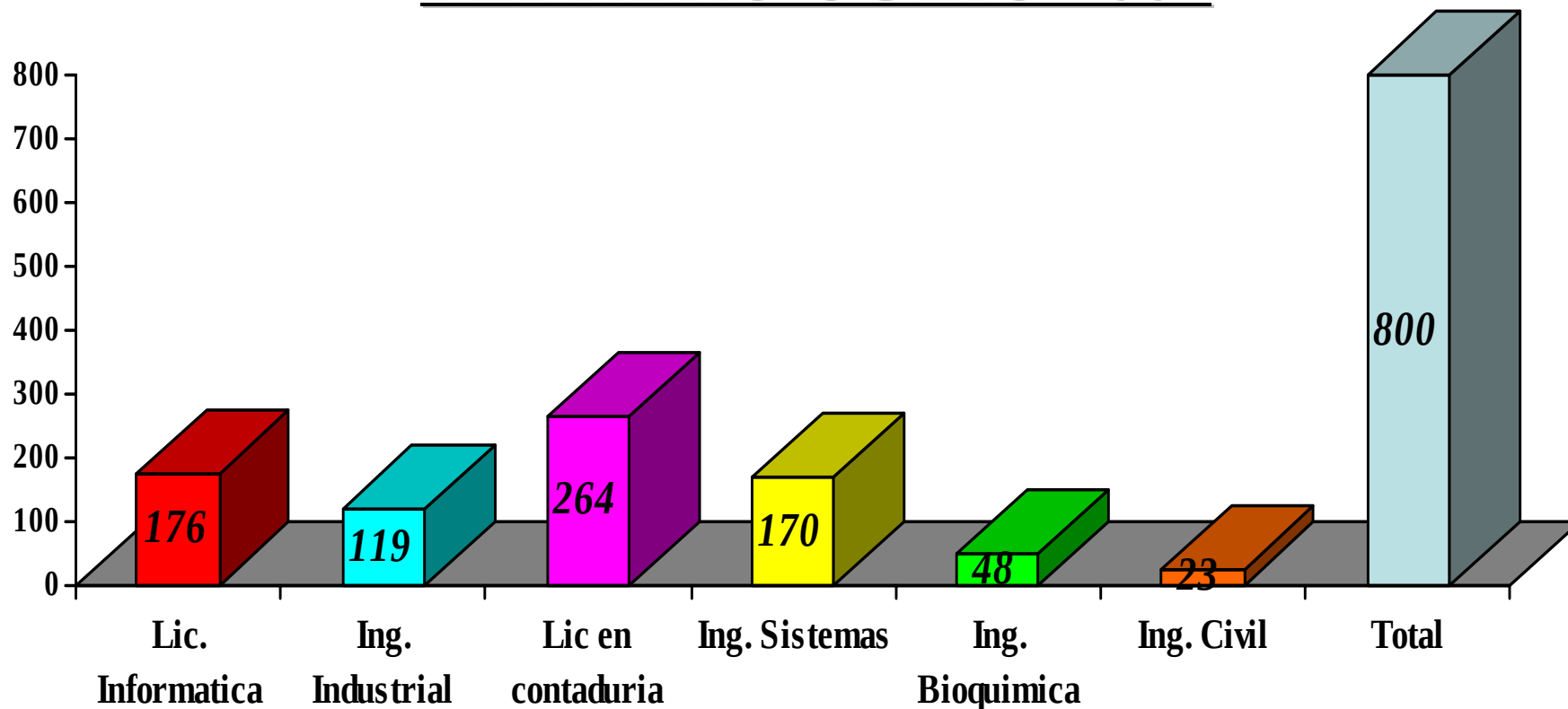




# INSTITUTO TECNOLÓGICO Superior de Apatzingán



## POBLACIÓN ESTUDIANTIL PERIODO FEBRERO-JULIO 2004

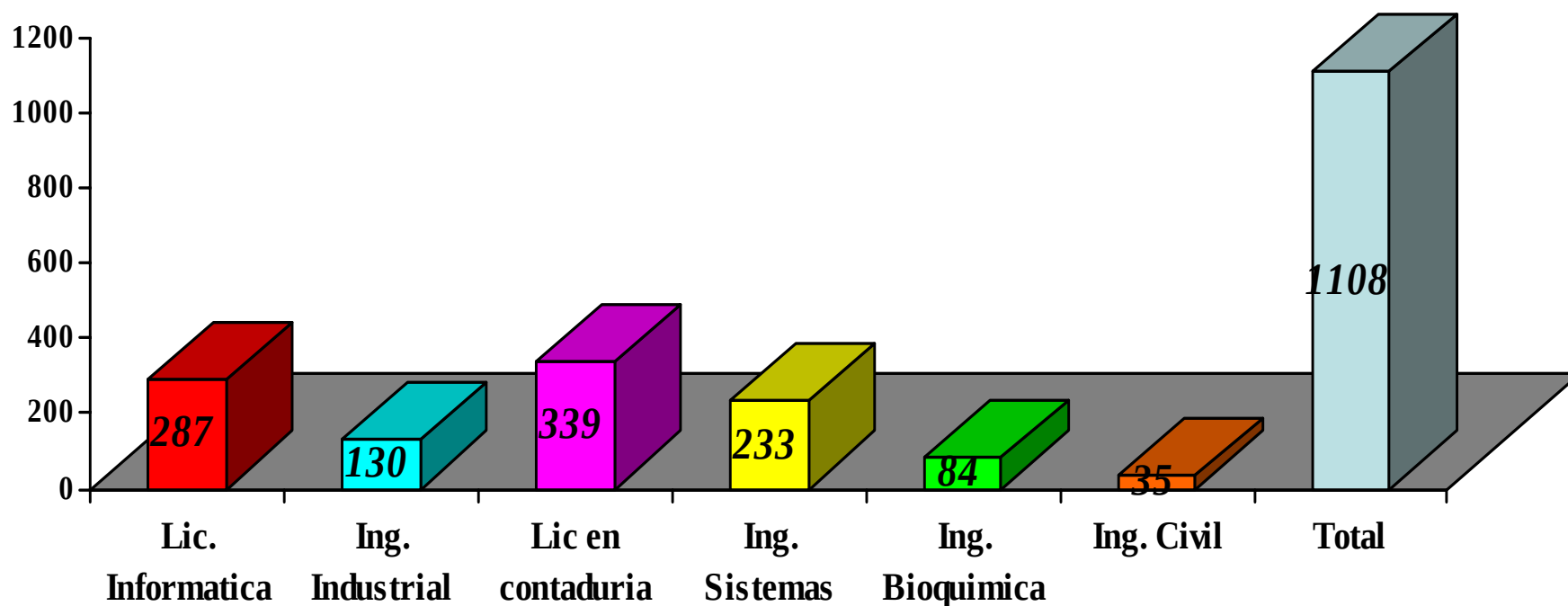




# INSTITUTO TECNOLÓGICO Superior de Apatzingán



## POBLACIÓN ESTUDIANantil PERIODO AGOSTO ENERO 2004

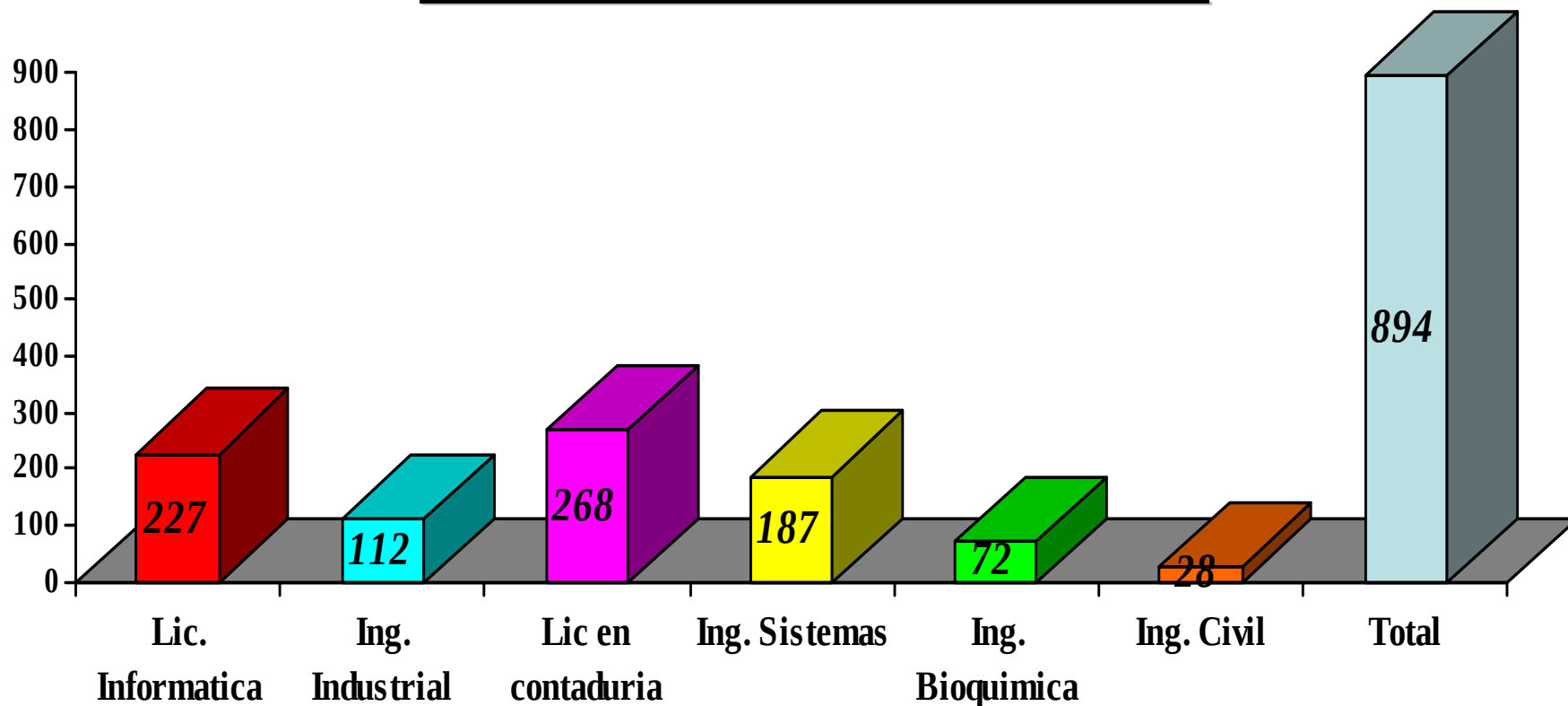




# INSTITUTO TECNOLÓGICO Superior de Apatzingán



## POBLACIÓN ESTUDIANantil PERIODO FEBRERO-JULIO 2005

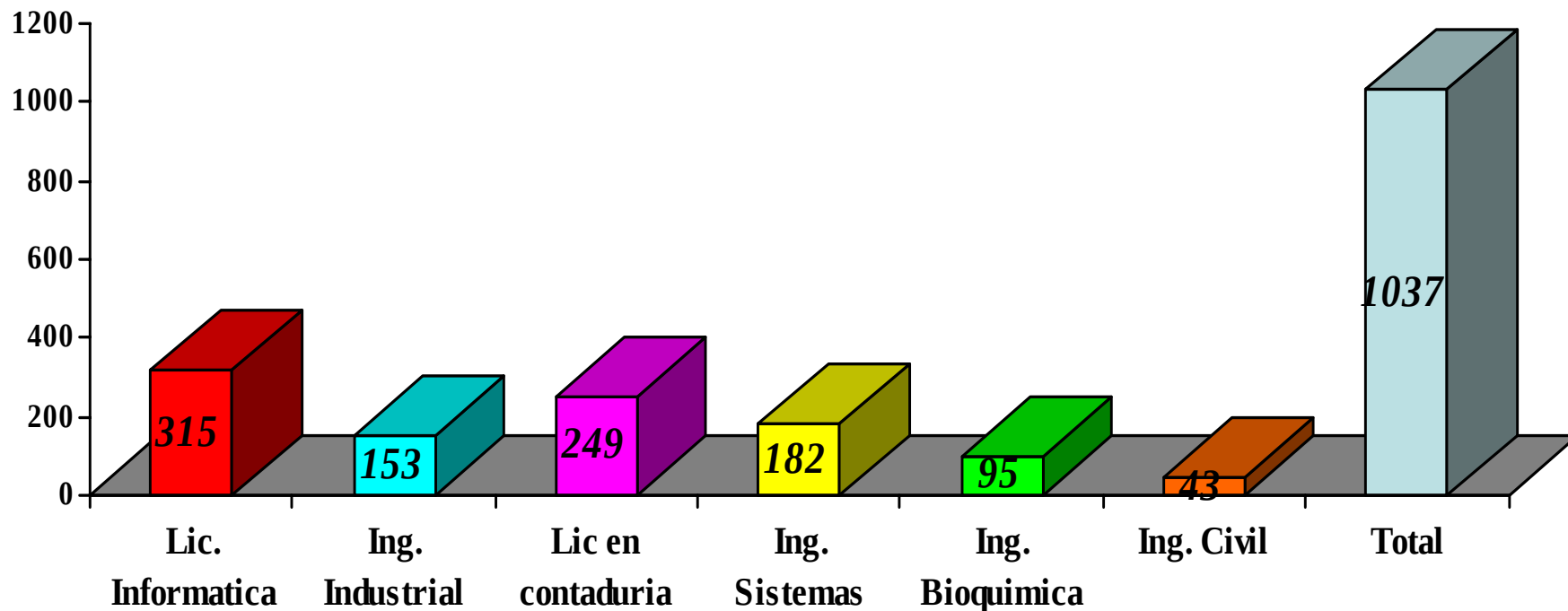




# INSTITUTO TECNOLÓGICO Superior de Apatzingán



## POBLACIÓN ESTUDIANTIL PERIODO FEBRERO-JULIO 2006

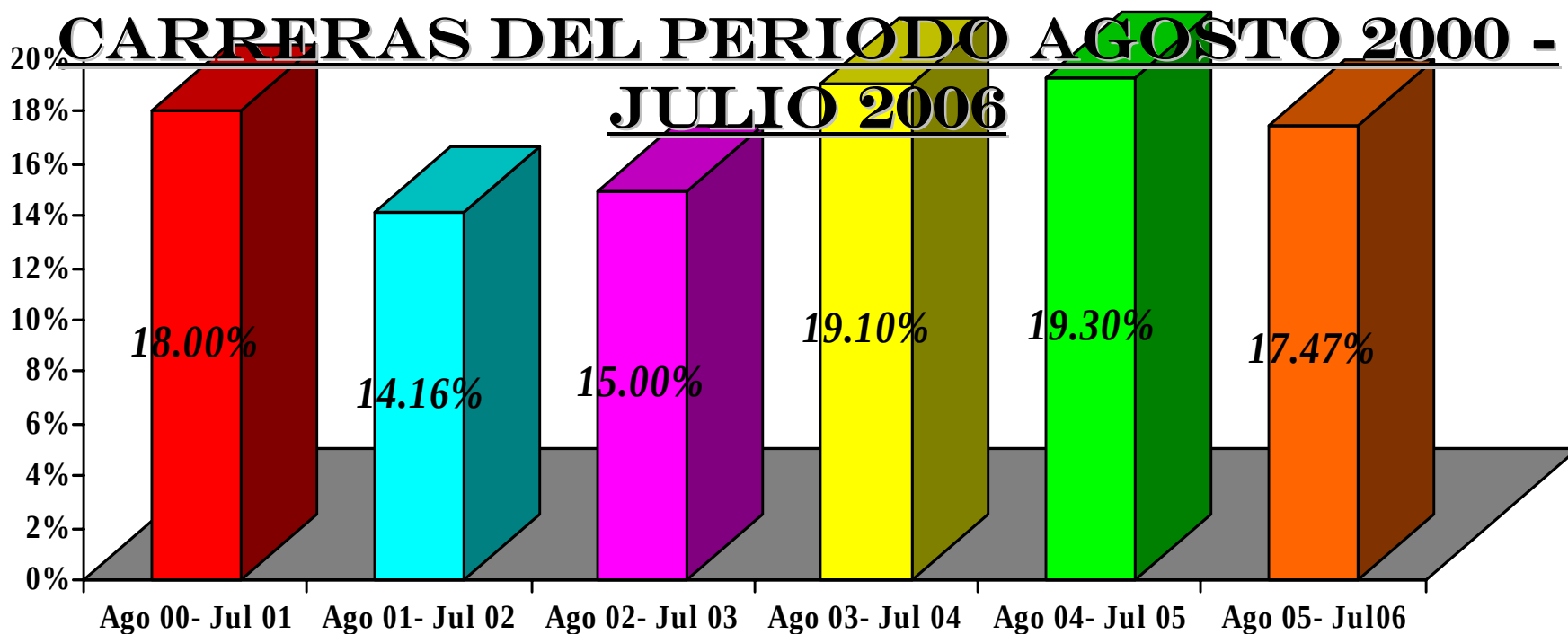




# INSTITUTO TECNOLÓGICO Superior de Apatzingán



## ÍNDICE DE DESERCIÓN CORRESPONDIENTE A TODAS LA CARRERAS DEL PERIODO AGOSTO 2000 - JULIO 2006

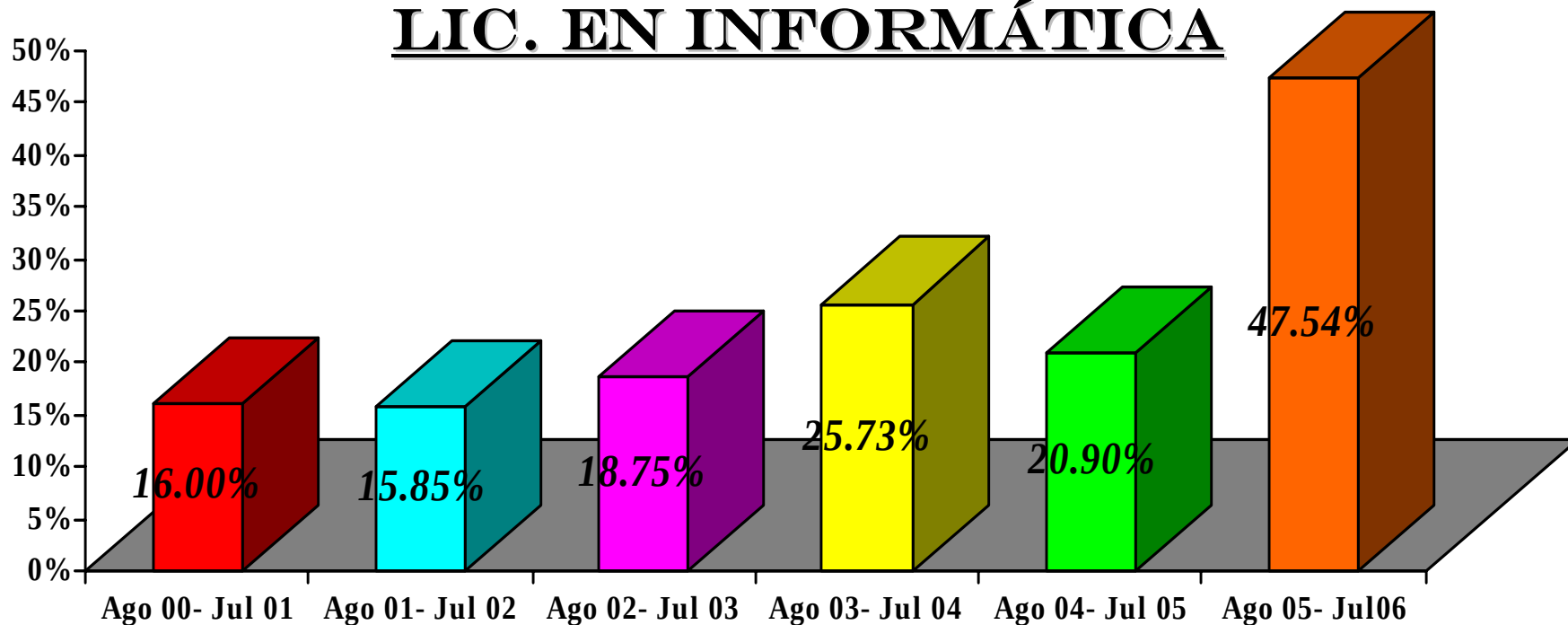




# INSTITUTO TECNOLÓGICO Superior de Apatzingán



## ÍNDICE DE DESERCIÓN CORRESPONDIENTE A LIC. EN INFORMÁTICA

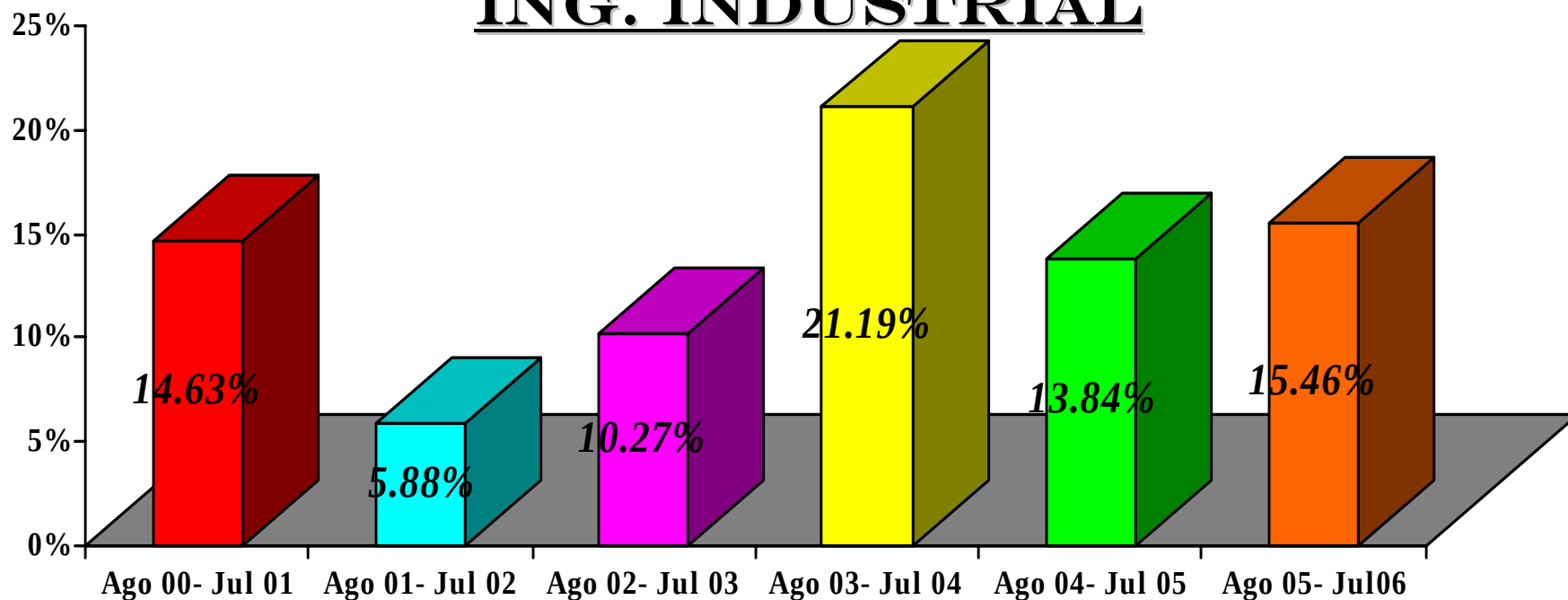




# INSTITUTO TECNOLÓGICO Superior de Apatzingán



## ÍNDICE DE DESERCIÓN CORRESPONDIENTE A ING. INDUSTRIAL

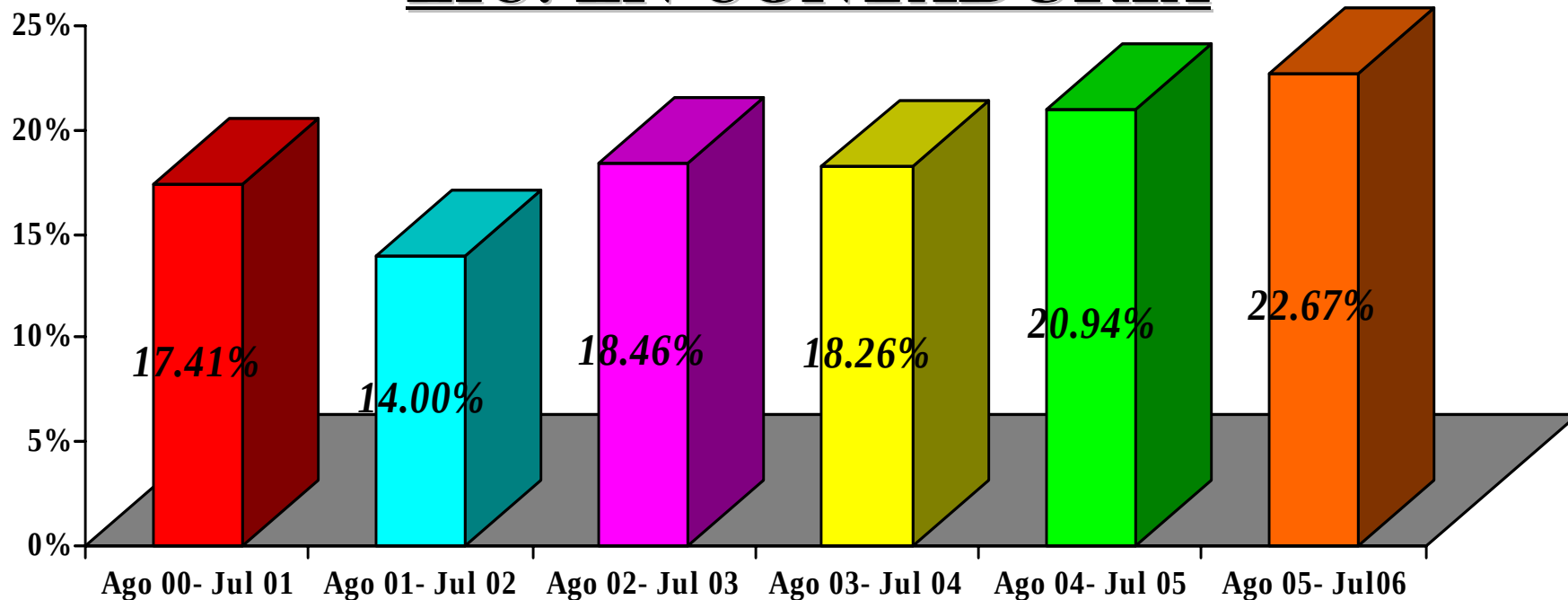




# INSTITUTO TECNOLÓGICO Superior de Apatzingán



## ÍNDICE DE DESERCIÓN CORRESPONDIENTE A LIC. EN CONTADURÍA

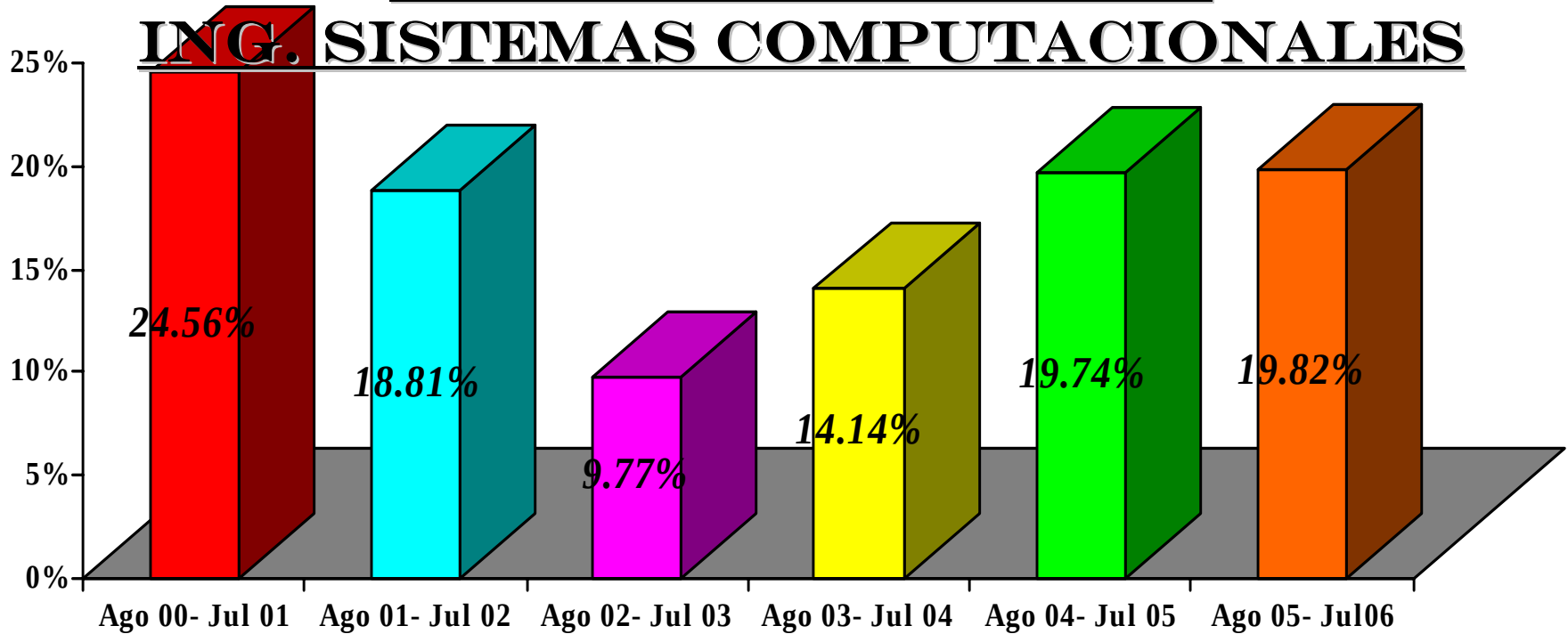




# INSTITUTO TECNOLÓGICO Superior de Apatzingán



## ÍNDICE DE DESERCIÓN CORRESPONDIENTE A ING. SISTEMAS COMPUTACIONALES

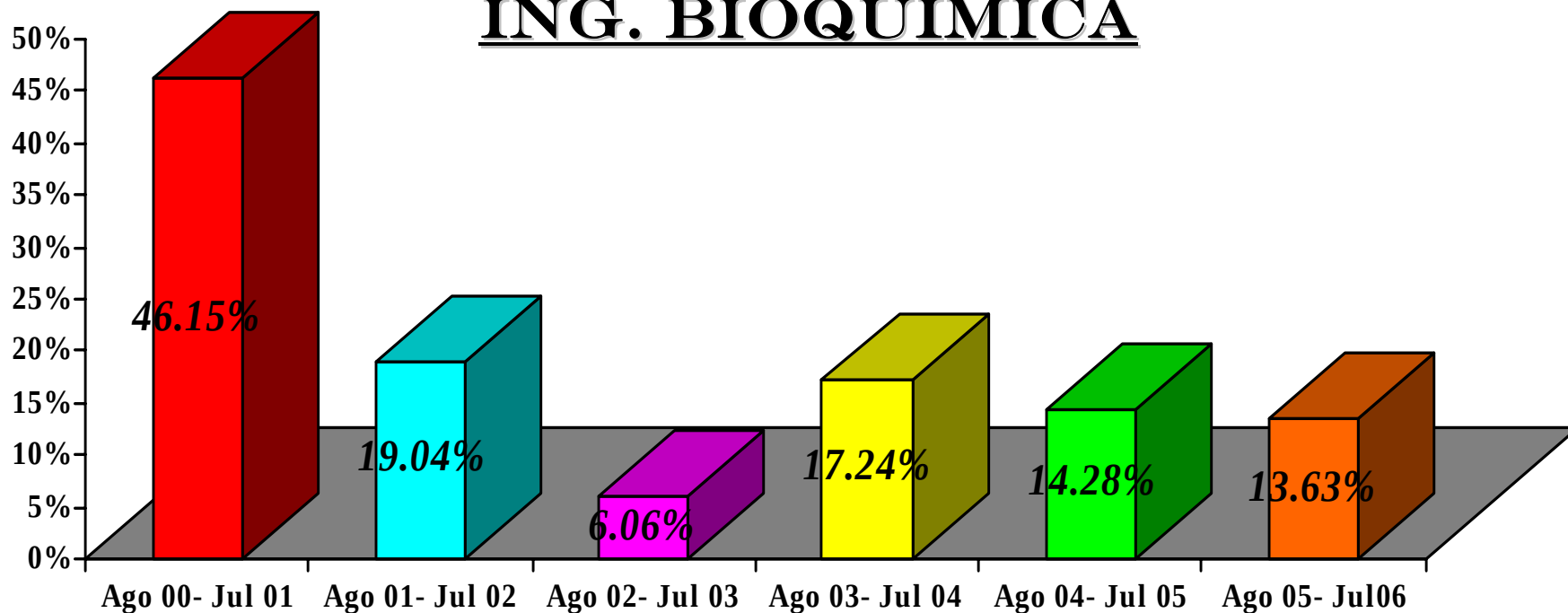




# INSTITUTO TECNOLÓGICO Superior de Apatzingán



## ÍNDICE DE DESERCIÓN CORRESPONDIENTE A ING. BIOQUÍMICA





# INSTITUTO TECNOLÓGICO Superior de Apatzingán



## ÍNDICE DE DESERCIÓN CORRESPONDIENTE A ING. CIVIL

