

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA
UNIDAD IZTAPALAPA
C.S.H.

PROYECTO DE TESINA QUE PRESENTAN LOS ALUMNOS EDUARDO
L ESCUTIA JIMENEZ Y MARCELINA BARRIÓ RUEDA, PARA ASPIRAR
AL GRADO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACION, BAJO EL TEMA:

" EL USO DE SISTEMAS INFORMATICOS ELECTRONICOS PARA LA
ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS EN LA PEQUEÑA Y -
MEDIANA EMPRESA EN LA ZONA NORTE DE LA Z.M.C.M."

PROFESORA ASESOR:

LIC. SILVIA SALVADOR

Iztapalapa M^ex. Trimestre 90-0

PROYECTO DE INVESTIGACION PARA REALIZAR LA TESIS OBLIGATORIA DE
LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACION EN EL AREA FINANCIERA

JUSTIFICACION:

El presente proyecto tiene la finalidad de enlazar dos teorías importantes para el desempeño eficaz y eficiente de una empresa, la teoría General de la Administración y la teoría general de sistemas, y ubicar al Administrador como un ente dinámico, -- hegemónico y matriz de una organización, cualquiera que sea el colectivo social de ésta, utilizando todas las herramientas que la tecnología actual le ofrece, expandiendo todas las potencialidades que el ambiente en que se desarrolla la empresa, le proporcione.

Dentro de la Teoría Clásica de la Administración, se le concede al profesional de la administración el papel de lograr los -- objetivos de la organización "haciendo las cosas a través de las personas" (1), pero además de lo anterior, el avance tecnológico tanto en las áreas productivas, en las comunicaciones y en la -- Ciencia de la Administración, han hecho que el concepto se amplie a partir de la definición de que la Administración "Es el con-- junto sistemático de reglas para llevar, con la máxima eficien-- cia, un organismo social a la realización de sus objetivos" (2) y asignando un papel más amplio al Administrador "que debe procu-- rar aumentar la productividad, o sea la relación entre resultados obtenidos y los recursos utilizados para obtenerlos" (3), por lo que se valora a la actividad administrativa con un enfoque hu-- manista... "la valía y categoría de la administración radica en -- las posibilidades que tiene de poner al servicio del hombre, técni-- cas que lo liberen de la monotonía, del agotamiento, de la enaje-- nación y que lo lleven a la realización en el trabajo" (4).

El hombre siempre ha alimentado el sueño de hacerse sustituir -- por esclavos en todos los trabajos pesados y repetitivos, éste es, entre parentesis, el significado de la palabra "robot", del idioma Checo, "robota", trabajo de esclavo; la computadora en la -- actualidad se ha vuelto indispensable en la vida diaria, ya que gobierna maquinas-herramientas, dirige tejedoras, controla cohe-- tes espaciales, misiles nucleares, ordena e imprime libros, perio-- dicos, analiza estados financieros, ayuda a diagnosticar a los -- médicos, encuentra información entre miles de datos registrados en su memoria, codifica y almacena miles de datos, informes, -- en sus archivos que puede recuperar con velocidad de microse-- gundos, controla pago de impuestos, reserva boletería de avio-- nes, autobuses; controla el tráfico de grandes ciudades; registra operaciones comerciales y financieras en todo el mundo al mismo tiempo, ayuda a enseñar a leer a sordomudos y ciegos, teniendo todas las potencialidades que la imaginación del hombre le de -- a su uso, no un esclavo que si se usa racionalmente, logre de -- esclavizar al hombre le liberará de todas sus limitaciones.

.-Univernato Isalberto.-Introducción a la teoría gral. de la Admón.
dc. Mc.Graw-Hill, Mexico 1988, p.6

.-Sisto, elisaco H., La Admón. base fundamental para el desarrollo de la
empresa, en Rev. Contabilidad y Administración, ENCA, UNAM
Junio 1960, p.10

.-ibidem

.-Rios Szalay y otro, Origenes y perspectivas de la Admón., de. Trillas
Mexico 1983, p. 12.

La teoría general de sistemas, al conceptualizar a la empresa como un sistema abierto, y sus subsistemas como las áreas funcionales de la organización, da la pauta para introducir el concepto de informática y sistemas de información, necesarios para la adecuada toma de decisiones.

La computadora como una herramienta y un sistema de información electrónico, es al tiempo una tentación y un reto; por una parte el administrador se enfrenta al sueño de contar con toda la gama de información y programas que le permitan deshacerse del trabajo de "arrastrar el lápiz", y por otra el temor, la incertidumbre de que es posible, que todo se le complique, que la maquina le llegue a desplazar, que los costos se eleven. El administrador actual debe contar con los elementos suficientes para hacer una adecuada valorización de la utilidad de los ordenadores electrónicos, de sus ventajas y desventajas, de su costo, y de su uso.

~~Además~~

En ~~embargo~~ la pequeña y mediana empresa, se debate en el círculo vicioso de no poder crecer a mayor ritmo porque su infraestructura no se lo permite y no puede aumentar su infraestructura porque no soportaría el costo, por ser pequeña; En que momento un computador es una inversión rentable o se considera una carga técnica y económica difícil de soportar.

El administrador moderno no sólo debe pensar en trabajar en la gran empresa con las seguridades y prestaciones que ello le represente, pues por un lado las grandes organizaciones con todos los recursos, son limitadas en número y por otro desaprovecha el gran potencial de su carrera, la innovación, la creatividad, la satisfacción de ayudar a desarrollarse y crecer a otras empresas. La asesoría y consultoría con esa opción.

En un país como México, con grandes potencialidades industriales y de servicio, con las limitaciones económicas a que nos enfrentamos y con un elevado número de medianas y pequeñas empresas, El licenciado en administración tiene una gama amplia de desarrollo profesional. La implementación de sistemas informáticos electrónicos, como ayuda a la administración de empresas, le abre un campo excepcional.

Cabe aclarar que no es mi intención convertir al administrador en un vendedor de computadores, sino en un asesor para la conveniencia de implementar un servicio de informática en las empresas medianas y pequeñas, en un evaluador de proyectos de este tipo de inversiones, en un estratega del desarrollo de la organización que lo consulte.

Esta es la justificación para este modesto proyecto, que además de servir para la obtención de un título profesional, pueda servir de inquietud para el futuro desarrollo de este campo.

CAPITULO I

Marco de Referencia

1.- Concepto de Empresa:

Se entiende por empresa una unidad de producción de bienes o servicios que está integrada por recursos Materiales, Humanos y técnicos que tiene un objetivo que cumplir: satisfacer una necesidad social y obtener un beneficio que puede ser social, económico o político.

Existen dos tipos de empresa:

Empresa privada.- Aquella que tiene por característica la obtención de un beneficio económico mediante la satisfacción de una necesidad social o privada.

Empresa Pública.- La que tiene como designio satisfacer la necesidad general o social, sin que medie beneficio económico, lo cual no quiere decir que no haya un beneficio que perseguir, ya que éste puede ser de orden político.

Además por su giro, las empresas pueden ser:

Extractivas, Agronómicas, de transformación, de servicio, comerciales,

Extractivas son: La minería, La petrolera, La pesca

De transformación: La metalmecánica, La fundición, La petroquímica, La farmacéutica, La hulera, la de construcción, la automotriz, la electrodoméstica, la electrónica, la alimentaria, y en general la productora de bienes de consumo, de capital y de uso (artículos de publicidad y de diversión)

Comerciales: todas las que se dedican a vender y comprar.

De servicio: las que prestan y apoyan con servicios a las demás, como el turismo, restaurantería, bancaria, arrendamiento y otros

Atendiendo a su tamaño pueden ser:

Pequeña empresa: Las características distintivas de este tipo de empresa son: Ritmo lento de crecimiento ya que suele dilatar hasta que la diversidad y complejidad de sus funciones provoque la modificación de su organización; Escaso personal ya que los asuntos técnicos de producción, ventas, finanzas, proveduría, etc, son tan elementales y reducidos que el gerente puede atenderlos personalmente. Los abastecimientos son previsibles, ya que el conjunto de sus necesidades a cubrir, es pequeño y fácil de adquirir; El volumen de operaciones es menor y se puede lograr las ventajas de la rotación. La producción se logra con procesos elementales y casi artesanales, con maquinaria y equipo reducido, la mano de obra es decisiva, y su Capital es de poca cuantía, generalmente de propiedad individual.

Empresa mediana: Ritmo de crecimiento más acelerado que el de la pequeña empresa y puede ser mayor que el de la gran empresa, ya que ésta en pleno desarrollo, puede crecer o crear nuevas empresas, sin cambiar sus líneas de organización, su liderazgo está cimentado, En cuanto a su Personal es diverso, ya que la complejidad de los desempeños y los problemas, origina una mayor división del trabajo y exige delegación de autoridad. Los Abastecimientos se diversifican, porque el número de necesidades se incrementa y las líneas de producción exigen una adecuada estructura organizacional y una planeación oportuna. Su Mercadotecnia, abarca más del mercado local pudiendo traspazar

...las fronteras, está en plena etapa competitiva y es necesario tecnificarla,

La producción se mecaniza y tecnifica, no obstante se depende mucho de la mano de obra y las Finanzas se pluralizan, ya que el crecimiento exige mayor afuencia de capital que se logra mediante asociación o emisión de acciones.

Empresa Grande.-Por exclusión de las características indicadas - para las otras empresas, podemos decir que su Ritmo de crecimiento es lento ya que ha consolidado su mercado, su estructura organizativa que tiende o está en pleno corporativismo le impide cambios bruscos, Su personal es muy diverso y especializado Su mercadotecnia es muy tecnificada, de ello depende su expansión y ganancias. La producción es altamente tecnificada, sus procesos no dependen básicamente de la mano de obra directa y sus finanzas son complejas requieren áreas muy especializadas.

Para el caso de este trabajo, debemos ubicar a la pequeña y mediana empresa en el contexto nacional y aun cuando la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, no ha definido con claridad las características que deben tener estas empresas, en sus publicaciones, para efecto de asignaciones fiscales, ha dispuesto que son causantes menores, ^{especiales} con obligaciones tributarias, aquellas personas físicas o morales cuyos ingresos fluctuen entre los 30 y 160 millones de pesos anuales y que no posean más de tres establecimientos, además no deben dar empleo a más de cinco personas: otra clasificación es la de causante menor que solo otorga a los vendedores ambulantes, locatarios de mercados que expendan al público alimentos o bebidas y productos agropecuarios y de ahí en adelante todos los demás serán--

..causantes mayores con todas las obligaciones fiscales.

Nosotros consideraremos pequeña empresa, la de tipo familiar, con ingresos anuales menores a 200 millones de pesos, cuyo trabajo sea básicamente artesanal sin procesos mecánicos.

La Mediana empresa será aquella cuya capacidad instalada genere empleos para más de 25 trabajadores, ingresos superiores a 200 millones pero inferiores a 500, anuales, sus procesos productivos serán mecanizados pero no altamente tecnificados y cuya producción será destinada básicamente al mercado nacional.

2.-El Desarrollo de las empresas:

En razón a que las hipótesis de este trabajo requieren definir el grado de evolución y desarrollo de las empresas a estudiar, es necesario considerar las etapas que cada fase de crecimiento atraviesa para llegar a un desarrollo pleno, a la luz de una teoría expuesta por el Profesor Larry E Greiner, (1), quien afirma que en el desarrollo de una empresa hay etapas de Revolución y etapas de Evolución, El autor explica que de acuerdo a la participación en el mercado, en la empresa, se dan prácticas administrativas que, en tanto la demanda de organización exige su crecimiento, tienden a modificarse, si tal cosa no sucede se dan las crisis en su evolución.

Llama períodos de Revolución a a las etapas en que se ajustan las prácticas administrativas a la nueva fase de crecimiento, donde se dan los cambios violentos para evitar que la empresa sucumba.

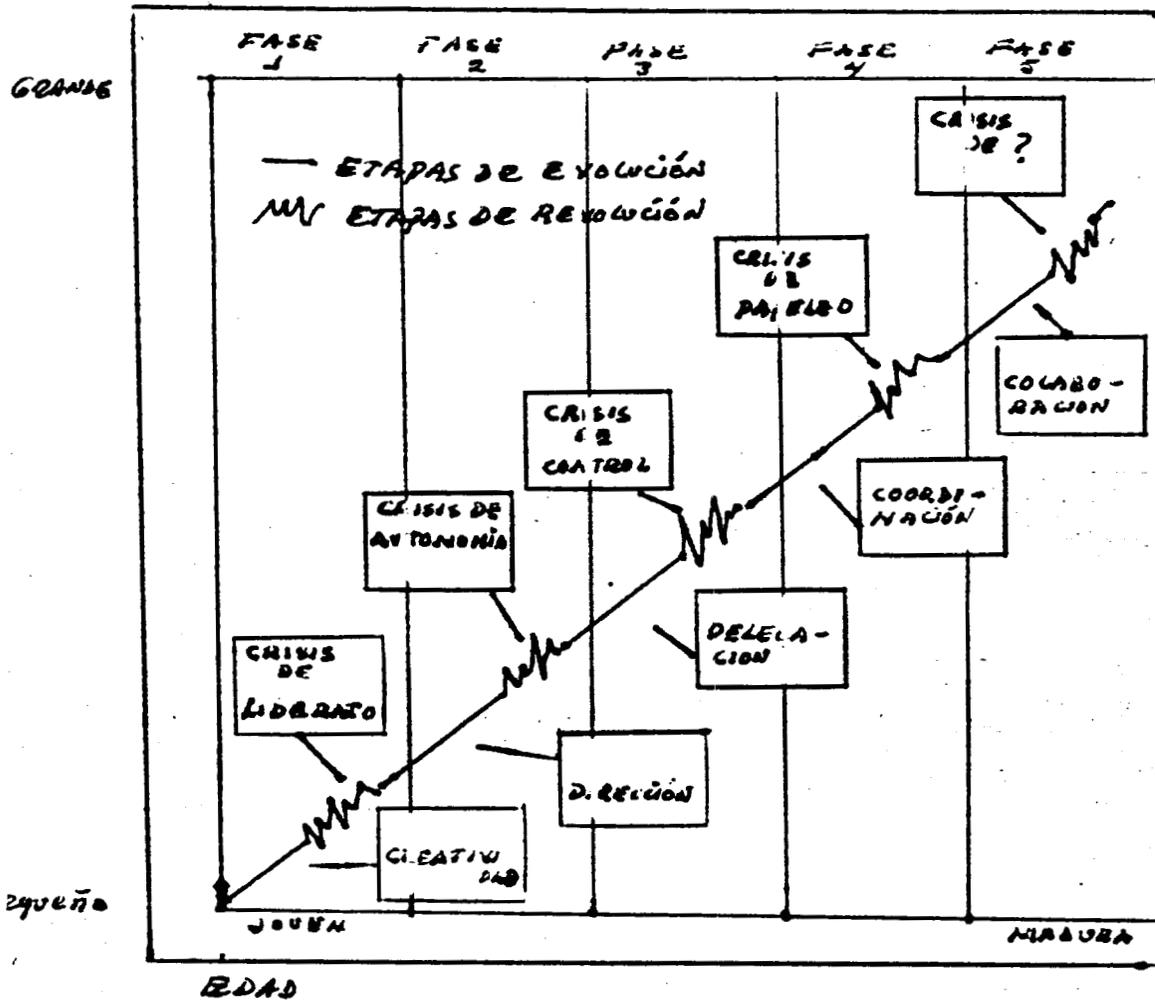
Denomina períodos de evolución a aquellos tiempos en que la aplicación de nuevas formas administrativas, dan los resultados que permiten el crecimiento de la empresa; pero hay un trasfondo dialéctico, pues en cada fase de evolución se gesta un período de Revolución.

En el cuadro gráfico número 1 se muestra las etapas de crecimiento.

1.- Cfr. Greiner, Larry E. - Evolución y revolución conforme crecen las Organizaciones, en "Clásicos de Harvard de la Administración", Harvard Business Review, EEUU, 1986.

CUADRO I.-Las cinco fases de crecimiento de las empresas

TAMÑO



Cada período de evolución se caracteriza por un estilo administrativo predominante que se ejerce para lograr un crecimiento, mientras que cada período Revolucionario se define con un "problema administrativo", crisis, que tiene que ser resuelto para continuar creciendo.

Fase de Creatividad.- Es natural que al iniciarse una empresa, los propietarios, estén más interesados en la faceta técnica de la producción, que en las prácticas administrativas que logren su consolidación y tienen las siguientes características:

- a) comunicación informal
- b) Baja remuneración y poca compensación de...

.. esfuerzos, casi siempre con la promesa de que "cuando se componga la situación"

- c) Se administra por reacción, hay poca o nula previsión.

Lo anterior lleva a la crisis de Liderazgo, pues las actitudes individualistas no se pueden mantener cuando la producción crece, -- asicomo el número de empleados y de clientes; la comunicación informal ya no funciona y la moral de los empleados decae por falta de motivación; Además se tecnifican los procesos, se requiere más capital y mayores controles contables, de manera que el lider ya no tiene todas las respuestas o al menos no tiene tiempo para darlas en su oportunidad. La solución?, Un nuevo lider, un gerente aceptado por "los de arriba", los propietarios o fundadores y por los "de abajo", los trabajadores y supervisores, Un Dirigente.

Fase de Dirección.- Si la empresa logra sobrevivir, evoluciona y -- llega a las siguientes características:

- a) Organización funcional
- b) Sistemas de contabilidad, control de inventarios y ventas
- c) Se crea sistemas de incentivos, presupuestos, estándares de trabajo,
- d) Comunicación formal e impersonal, más niveles jerárquicos.
- e) Se divide la organización, entre responsables de la dirección (el gerente y jefes admvos.) y responsables de los aspectos técnicos, (jefes de producción, supervisores) y ambos se consideran autónomos.

Por lo anterior, se llega a la crisis de Autonomía, cuando las nuevas técnicas de Dirección ya encausan la energía de los trabajadores; La

..Organización se vuelve más grande y compleja como resultado de una mayor participación en el mercado; La autonomía que se ha dado entre los niveles operativos los impulsa a tomar decisiones propias y ello pone en riesgo a la empresa, ya que los ejecutivos administrativos no están dispuestos a perder su poder de decisión, y los operativos desean tomar parte activa en las decisiones de la empresa; La lucha por el control de las decisiones se vuelve más sorda y se tiene que imponer un orden, La mayoría de las empresas se deciden por la Delegación, pero mientras se implanta se debate entre el centralismo y la desesperación de algunos trabajadores que terminan por retirarse.

Fase de Delegación.- En éste período la empresa se descentraliza para sobrevivir y seguir creciendo, pero como en las anteriores, se gesta una nueva crisis en las siguientes características:

- a) Mayor responsabilidad a los gerentes de fábrica, unidad o territorio de ventas o mercado
- b) Hay más incentivos económicos para estimular la productividad o ventas
- c) Los gerentes corporativos administran por excepción, basándose en informes de campo.
- d) La gerencia General casi siempre se concentra en la expansión o nuevas adquisiciones.
- e) La comunicación de la Gerencia Gral. a los niveles operativos se hace infrecuente y la correspondencia es el medio más usual.
- f) La descentralización y delegación hace más fácil la penetración de mercados y responder a los clientes con mayor rapidéz.

Cuando la descentralización cumple sus objetivos, estimula la crisis de control, pues los gerentes regionales, de área o de fábrica, tienden a manejarse independientemente sin coordinar planes con el corporativo, pretenden presupuestos y adquisiciones así como manejar sus recursos humanos autónomamente y en forma localista.

Cuando la alta gerencia intenta regresar al centralismo, se crea la crisis y se presenta un período revolucionario, o se disuelve o se coordina.

Fase de coordinación .- La característica principal de éste período es el uso de sistemas formales y la aceptación, por parte de los ejecutivos, de iniciar y administrar los nuevos sistemas.

- a) Se coordina por grupo de productos las unidades productivas o de ventas.
- b) La planeación se formaliza y revisa periódicamente.
- c) Se forma un grupo de supervisión y control para todo el corporativo, dependiendo del nivel central
- d) los proyectos de inversión se evalúan y reparten racionalmente en toda la empresa
- e) se asignan recursos en función de resultados de cada grupo de unidades productivas
- f) se crean áreas de servicio para todas las empresas del corporativo, como las de cómputo
- g) Se trata de lograr la plena identificación del personal (la familia) a través de volver accionistas a los empleados y otros planes de estímulo.

Los controles y formalidades impuestas, racionalizan la distribución de recursos pero no así el crecimiento de la empresa en su totalidad, los gerentes de unidad productiva o de ventas se sienten limitados y aprenden a justificar sus presupuestos y buscan formas de evasión del control y la supervisión de sus "vigilantes" de la oficina matriz. Todo ello crea gradualmente una falta de confianza entre la línea productiva o de ventas y entre las sucursales y la matriz del corporativo; Proliferan los sistemas y programas, algunos sólo controlan a lo que controla. Los gerentes de unidad se sienten que la alta gerencia y los ejecutivos corporativos no conocen sus necesidades ni sus posibilidades en el mercado, su campo, y los del corporativo se quejan de falta de cooperación de parte de los gerentes operativos. Los sistemas son rígidos y hay -- exceso de formalidad, la empresa ha crecido en tamaño pero no se ha vuelto más productiva. Eso es la Crisis de Papeleo

Se hace necesaria otra etapa de revolución, inventar algo que sea capaz de vencer el papeleo y desconfianza, surge la Colaboración.

Fase de colaboración .-Las técnicas de lo que llamamos Desarrollo organizacional recomiendan el control social y la autodisciplina para vencer el control formal. Fuerte colaboración interpersonal y la confrontación de diferencias interpersonales manejada profesionalmente, vence desconfianza.

Este período se caracteriza por:

- a) resolución rápida de problemas a partir de formación de equipos de trabajo
- b) colaboración interdepartamental y de matriz y sucursales, inclusive en equipos.
- c) sistemas múltiples y flexibles que simplifican la toma de decisiones

- d) Resolución de problemas en juntas de gerentes
- e) Se estimula la experimentación y nuevas prácticas para resolver problemas a todos los niveles.

La problemática que surge de estas formas de dirección y prácticas administrativas, ésta en proceso de estudio pero la teoría prevee otra Crisis de que?

La revisión de ésta interesante teoría nos hace reflexionar que a cada tipo de organización, en cada etapa de su crecimiento y desarrollo, corresponde un modelo de prácticas administrativas y un tipo de dirección que la caracteriza. (vease el cuadro II)

Para este estudio podemos dividir a las empresas por su estructura en dos: Las de estructura múltiple y diversa, flexible y adaptable, que permite considerar el factor tiempo en cada etapa de su organización y están referidas a corrientes de información, de afluencia y de toma de decisiones en el seno de la empresa (2). En suma una organización que puede modificar su estructura de acuerdo a su participación en el mercado, sus necesidades de expansión, su etapa de crecimiento y no necesariamente por reacción sino básicamente en previsión.

Estructura monolítica será aquella que sólo responde a la actividad operativa para cubrir necesidades funcionales y que surge o crece por demanda de carga de trabajo y que reúne dos características:

- a) Suponen que una vez definidas o implantadas, tienen carácter permanente, no se modifican en un futuro previsible, los cambios surgen sólo después de probada la obsolescencia.
- b) Definen las responsabilidades, facultades y tareas asignadas a cada subgrupo, pero no definen la dinámica de interacción o las transferencias entre ellos.

2- Cfr. H. Igor Ansoff - Los sistemas gerenciales en la práctica, publicado por "Noticias Técnicas" vol 8, No. 94, Conacit, Infotec. enero 1978.

Cuadro II

	FASE 1	FASE 2	FASE 3	FASE 4	FASE 5
ENFOQUE DE REFERENCIA	Producir y Vender	Eficiencia de Operaciones	Expansión del Mercado	Coordinación de la Organización	Resolución de Problemas e Innovación
estructura de Organización	Informal	Centralizada y Funcional	Descentralizada y Geográfica	Línea Staff y de Grupos de Productos	Matriz de Equipos
Estilo de Alta Gerencia	Individualista y Empresarial	Directivo	Delegativo	Guardián	Participativo
Sistema de Control	Resultados en el Mercado	Standares y centros de costos	Informes y centros de utilidades	Planes y centros de Inversión	Establecimiento mutuo de objetivos
Enfasis Admvo. sobre recompensas.	Propietarios	incrementos de salarios y méritos	Gratificaciones individuales.	Participación en utilidades y opción de compra de acciones.	gratificación por equipos

3.- La empresa como sistema

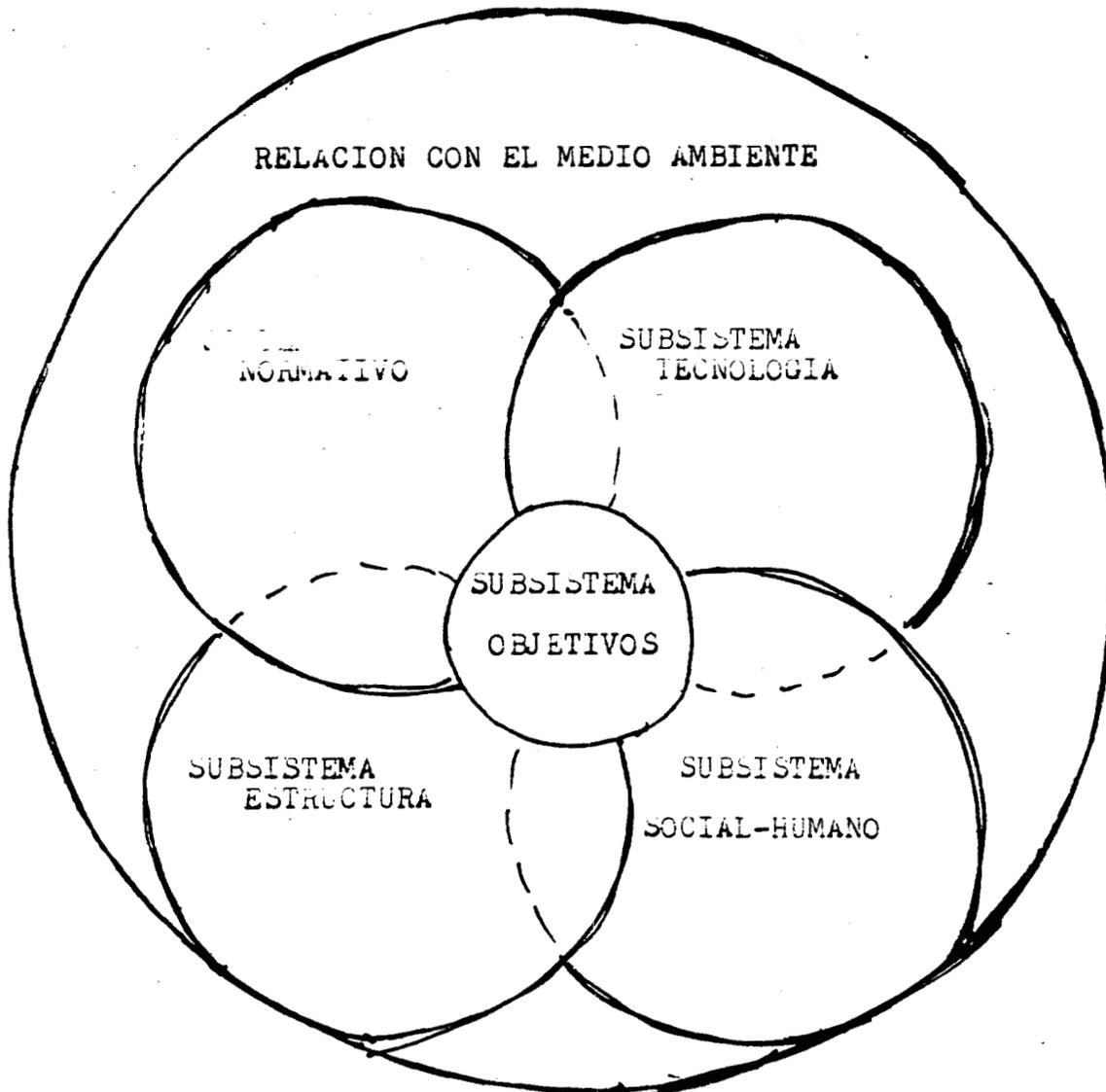
El enfoque de la teoría general de sistemas, es el que nos permite una visión más acorde a nuestra perspectiva de incorporar los sistemas de registro electrónico como una herramienta para la administración de recursos humanos en la pequeña y mediana empresa.

La figura más conocida de un sistema, que la presenta como un conjunto de elementos interrelacionados e interdependientes que a partir de un proceso convierte un número de insumos, sean materiales, financieros, tecnológicos, esfuerzos humanos, actitudes y aptitudes, etc., en un producto(s) que pueden ser bienes, servicios, apoyos, etc., puede bien complementarse con la siguiente gráfica (III) en la cual se implica un conjunto o sistema dentro de un universo o medio ambiente, compuesto por cinco subsistemas:

- subsistema Objetivos y Metas
- Subsistema Normativo
- Subsistema Tecnología
- Subsistema Social-Humano
- Subsistema Estructura

Estos cinco subsistemas están íntimamente relacionados y cualquier modificación en alguno de ellos tienen repercusiones, en mayor o menor medida, en los otros.

Este punto de vista destaca primordialmente el subsistema de Objetivos y Metas y dá la misma importancia a los otros cuatro, la razón es que los cuatro subsistemas restantes deben interrelacionar se precisamente para el logro de los Objetivos y Metas planteados.



A.- Subsistema de objetivos y Metas (qué se desea lograr)

elementos:

- Los objetivos de la empresa
- Los objetivos de cada división o area y sus metas
- Los objetivos y metas de cada departamento
- Los objetivos y metas individuales

B.- Subsistema estructura (Cómo y cuando se van a lograr los objetivos y metas)

Elementos:

- División orgánica de la empresa
- Líneas de jerarquía y autoridad
- Reglas y políticas
- Comunicación formal
- formas de control
- Planes y programas
- Líneas de coordinación

C.- Subsistema Social-Humano (quiénes y en qué condiciones logran los objetivos y metas)

Elementos:

- Habilidades personales
- Filosofía y estado de liderazgo
- Incentivos
- Grupos informales
- valores de grupo y personales
- Normas de conducta
- impartición de justicia(interpretación personal de las normas)
- Cultura de la organización
- manejo de conflictos

D.-Subsistema Tecnología (cómo lograr los objetivos y metas)

- Herramientas
- Maquinaria

- procedimientos
- Métodos
- Conocimientos Técnicos

E.- Subsistema Normativo

- Leyes del País y Estatales.
- Los Reglamentos Jurídicos
- Contratos colectivos de trabajo
- Contratos individuales de trabajo.

4.-

El Enfoque de sistemas aplicado a la Administración de Recursos humanos

Todo sistema contiene otros sistemas menores (subsistemas) y a la vez pertenece a otros sistemas mayores (suprasistemas) o sea que existe una categorización de subsistemas, sistemas y suprasistemas.

Todos los elementos de un sistema, sus relaciones y atributos actúan y operan en función de los objetivos del sistema; El objetivo es el factor que le da unidad y cohesión a los diversos componentes de los sistemas.

Los sistemas cuentan con tres procesos fundamentales:

- a) - **Comunicación.** - es el proceso que liga las diversas partes del sistema, mediante la transmisión y recepción de mensajes estableciendo una cadena o conectividad que le da unidad y cohesión al sistema. La comunicación es posible gracias al subsistema de información existente.
 - b) - **Equilibrio.** - Es el proceso por medio del cual las organizaciones tienden a lograr un estado de crecimiento, estabilidad, adaptación, e interacción con su medio, o sea lo que se conoce como "Homeóstasis" (tendencia de un sistema a actuar dentro de ciertos límites o para mantener un estado constante)
- La administración es el proceso por medio del cual se logra esto en las organizaciones sociales.

6) - Toma de decisiones.- es indudablemente el proceso integrador de los demás elementos ya que está en función de las actividades, las expectativas de los individuos, las motivaciones, los objetivos y la estructura de la organización.

El subsistema de Recursos Humanos, en relación al sistema Empresa, está formado por diversos elementos que pueden ser sus subsistemas, y ser considerado por la teoría como un sistema, antes de hablar de sus subsistemas hablaremos de sus elementos que lo caracterizan como sistema:

Insumos o entradas (INPUTS): son los individuos que presentando necesidades (según Maslow) fisiológicas, de seguridad, pertenencia, reconocimiento y autorealización, ingresan o se incorporan a la empresa, con la expectativa de que ésta se los va a solucionar. (4)

Procesador o transformador.- Es el conjunto de subsistemas que integran la Administración de Recursos Humanos. Estos elementos van a modificar o cambiar el estado original de los insumos (individuos con necesidades) para obtener productos (individuos satisfechos).

Productos o salidas (OUTPUTS).- Individuos con ciertos grados de satisfacción de sus necesidades.

Regulador.- Es el elemento que planea, dirige y controla toda la operación del sistema. En las organizaciones administrativas, el Regulador está constituido por los niveles directivos.

Retroalimentación.- Es un mecanismo o dispositivo que permite analizar o comparar el grado de satisfacción de las necesidades del trabajador para tomar medidas correctivas si es necesario, para asegurar el logro de los objetivos propuestos.

Cfr. Abraham H. Maslow.- Una teoría de la motivación humana, citado por Yolanda Ferreira Calcao et al, "O Comportamento humano na empresa, Uma antologia. Public. del Instituto de Documentación de la fundación Getúlio Vargas, Brasil. 1971.

Medio Ambiente.- aunque no forma parte propiamente del sistema es determinante en su actividad y es el conjunto de factores sociales, económicos, políticos, legales, físicos, psicológicos, culturales, etc., en los cuales el sistema se desenvuelve, que influyen o limitan su conducta, de donde provienen los insumos y a la vez pueden ser modificados por el impacto de sus resultados.

Una de las características del sistema de Administración de Recursos humanos, es la de ser abierto, ya que debido a su complejidad, la independencia relativa de los subsistemas, la libertad relativa en el comportamiento del elemento humano, el tiempo que utiliza la corriente de retroalimentación y otros factores, hacen que el control y el cambio de conducta del sistema no provenga de -- los resultados.

El sistema de administración de recursos humanos, a pesar de ser un sistema abierto, posee en su estructura subsistemas cerrados, -- ésto es, que el flujo de salida o resultados de estos subsistemas, emite un mensaje (retroalimentación) que hace posible comparar -- ésta corriente de salida con la corriente de entrada de tal forma que se puede tomar una adecuada acción de control (med. correctiva)

Como cualquier sistema, la Administración de Recursos Humanos, considerada como un todo, está formada por múltiples subsistemas o sistemas menores, de acuerdo con sus funciones enumeraremos los siguientes:

- Planeación, Empleo, Remuneración, Capacitación, desarrollo, motivación Relaciones Laborales, prestaciones y servicios, Higiene y seguridad, Información y Evaluación.

subsistema de Planeación .- Formula políticas, objetivos, funciones, procedimientos y relaciones que orienten a preveer las necesidades y valorar la actuación de los recursos humanos, con el fin de obte-

rección, informada de los hechos y acontecimientos que se producen dentro de la empresa, lo que le permite tomar cualquier medida correctora o preventiva que sea necesaria para lograr los objetivos de la organización en su conjunto

La información desempeña un papel cada vez más importante en la gestión diaria de las empresas. La complejidad de ésta tarea se ve continuamente incrementada debido al desarrollo, a la competencia, a los avances tecnológicos, a la legislación gubernamental, etc ..., y es esencial disponer de la información vital en el momento más oportuno, en la cantidad más adecuada, al nivel necesario de exactitud, y a un costo óptimo. Sólo se podrán adoptar decisiones efectivas, especialmente en situaciones competitivas, si se dispone de la información adecuada.

Es importante aclarar la diferencia entre información y datos, ya que existe una importante falta de similitud entre éstos dos conceptos desde el punto de vista de la informática

Podemos considerar los datos como insumos o resultados de un fenómeno, es decir, se trata de magnitudes, cifras, relaciones por introducir o derivar de la operación de un sistema. Los Datos también pueden ser no numéricos, por ejemplo: hechos, principios, políticas, etc.

La diferencia básica entre datos e información consiste en que los datos no son útiles o significativos como tales, sino hasta que son procesados y convertidos en una forma útil llamada información.

Se puede considerar que la información es el conocimiento derivado del análisis de los datos. Es necesario hacer notar que la información obtenida en un proceso determinado, puede servir como dato para otro. Para concluir esta conceptualización diremos que para los fines de este trabajo, entenderemos por información el significado que tiene una comunicación para un receptor en una situación dada, en relación a un problema específico.

...ner la máxima eficiencia del sistema de administración de personal.

Subsistema Empleo .- Provee el personal adecuado a los puestos, de acuerdo a la estructura ocupacional de la empresa, asegurando a un costo razonable, la eficacia en el desempeño de sus funciones.

Subsistema de Remuneración .- Establece la adecuada y justa retribución a las tareas desempeñadas, de acuerdo a la situación económica del país, de la empresa y del mercado de trabajo.

Subsistema de Capacitación y Desarrollo .- Proporciona en forma permanente los conocimientos teórico-prácticos necesarios para que el personal logre desempeñar eficazmente sus labores, de acuerdo al puesto que ocupa, pueda aspirar a responsabilidades superiores, así como desarrollarse individualmente, mejorar sus condiciones de trabajo e incrementar su vocación de servicio.

Subsistema Motivación, - Tiene a lograr la realización del empleado como individuo, para incrementar su eficiencia e integrarlo como componente del grupo laboral de la empresa.

Subsistema de Relaciones Laborales .- Adecua los programas de trabajo a las disposiciones jurídicas vigentes, en un plano mantenedor de las buenas relaciones con el empleado con la finalidad de lograr su superación, el equilibrio en el ejercicio de sus derechos, y cumplimiento de sus obligaciones, así como la solución de los problemas laborales que se susciten entre el trabajador, sus representantes sindicales y la empresa.

Subsistema de Prestaciones y Servicios .- Procura la salud y mejora las condiciones de vida del trabajador y sus beneficiarios, mediante la prestación de servicios económicos y sociales.

Subsistema de Seguridad e Higiene .- Promoverá la ejecución del trabajo dentro de las condiciones óptimas de protección y limpieza a través de la aplicación de medidas preventivas y correctivas.

Subsistemas de Información .- Proporcionará en forma eficaz y oportuna los elementos de juicio interrelacionados para la toma de decisiones mediante la utilización de las técnicas y equipo adecuados, para que cumplan su cometido las unidades encargadas de los distintos subsistemas que integran el sistema de Recursos Humanos.

Subsistema de Evaluación.- Establecerá los medios y determinará los indicadores que permitan analizar los avances y resultados de los diversos subsistemas, para que en forma oportuna pueda recomendarlos ajustes y reformas necesarias.

Más adelante enunciaremos las actividades operativas de cada subsistema que obviamente será realizado por un área, departamento u oficina de Recursos Humanos, así se describirá cuando se integre la teoría a la práctica y se describa la utilidad de la computadora para lograr ese objetivo.

5.- Concepto de los sistemas de Proceso:

El proceso de datos es una actividad especializada llevada a cabo por la organización administrativa para la empresa en general, y se ocupa del registro, disposición, archivo, proceso y dissemination de hechos relacionados con los acontecimientos físicos que ocurren en la empresa.

Mientras que el área de producción procesa materias primas y las transforma en bienes, productos o servicios, la Organización administrativa procesa datos básicos y produce documentos básicos de la empresa, así como una información de control que mantiene a la

Se definirá entonces a un sistema de información como un conjunto de elementos interrelacionados que obtiene datos y los procesa a fin de brindar información para la toma de decisiones.

6.- Tipos de sistemas de información:

De acuerdo a sus formas de recabar y procesar los datos, los sistemas de información pueden ser de cuatro tipos: Manuales, Mecánicos, electrónicos y electromecánicos.

Los sistemas manuales registran datos de forma rudimentaria, a lápiz o bolígrafo, sobre documentos, papel cuadriculado, tabular, tarjetas, etc.; por supuesto los cálculos son hechos sin ayuda de instrumentos electrónicos, si acaso con calculadoras y después se registrará en los documentos lo que permite errores, inexactitudes, pérdida de datos y por si fuera poco no permite gran número de operaciones, consumen mucho tiempo y requieren ser transcritos, arreglados, editados, empastados de manera manual o mecánica para poder ser presentados o almacenados.

Por supuesto tienen una ventaja, son muy económicos y muy flexibles

Los sistemas de Información Mecánicos. - Como su nombre lo indica, son a base de implementos mecánicos, tales como máquinas de registro, cajas registradoras, relojes checadores, cajas registradoras, etc., los documentos se almacenan de la misma manera que en los sistemas manuales pero en este caso están impresos directamente y se disminuye la posibilidad de error, incrementa la velocidad y exactitud, sin embargo aún se transfieren datos de una máquina a otra y aún cuando siguen siendo flexibles, el número de procesos está muy limitado; siguen siendo económicos pero consumen mucha mano de obra. Su velocidad de proceso aún está lejos de la oportunidad diaria y hay un lapso amplio entre su solicitud y su entrega.

Sistemas de Información Electromecánicos. - su principal característica es que ya usan un código para manejar información, la simbolización puede ser a través de marcas perforadas o por caracteres ópticos o magnéticos. Para que los datos puedan ser manejados por sistemas electromecánicos, deben convertirse en una codificación que permita su lectura, su proceso y su retranscripción.

Las máquinas más representativas de estos sistemas son las de REGISTRO UNITARIO; Debe decirse que un registro unitario es un sistema que contiene información relativa a una sola transacción en diferentes documentos, generalmente tarjetas perforadas,

Los datos fuente deben convertirse en una forma propia que permita su lectura y para ello hay perforadoras, intercaladoras, tabuladoras, calculadoras, interpretes, clasificadoras, verificadoras, todas integradas en un solo sistema.

Las ventajas son múltiples, procesan gran cantidad de datos, hacen procesos diversos y almacenan gran cantidad de datos, la edición y la impresión es inmediata,

Sistemas de Información Electrónica .- Los ordenadores (término castellano de los computadores o computers en Inglés) electrónicos se utilizaron por primera vez para fines de proceso comercial, a comienzo de la década de los cincuenta y se basaban en una tecnología que ahora se dice que es de la primera generación (1954-1959) y sus características eran las siguientes: a) Tamaño relativamente grande comparado con el de los actuales; b) Generaban mucho calor porque usaban "bulvos" y eso repercutía en su fiabilidad; c) Poca capacidad de almacenamiento interno; d) eran modelos individuales, no se podían relacionar con otros e) su velocidad era de milésima de segundo; f) almacenaban en tambor magnético y en líneas de retardo.

Para los años sesenta, apareció la segunda generación (1959-1964) de

computadores que ya no usaban alambres, sino circuitos impresos, tambien sustituyeron los bulbos por transistores y que se caracterizan por: a) su tamaño era menor a los anteriores, B) Generaban menos calor c) mayor fiabilidad, d) Mayor capacidad de almacenamiento interno; - e) su almacen se hizo a base de memorias de núcleos; f) ya se pudo hacer familias de procesadores (series); g) su velocidad era de millonésima de segundo; h) su costo de almacenamiento de acceso, era muy caro.

Los denominados ordenadores de la Tercera generación, para los años de la segunda mitad de los sesentas en adelante cuya base de diseño es la microminiaturización, tanto para ocupar menor espacio como para aumentar la velocidad de proceso, ya que la electricidad viaja a la velocidad constante de la Luz, y la única manera de aumentar velocidad es acortar distancias, además tienen las siguientes ventajas: a) Menor tamaño b) mayor capacidad de almacenamiento interno; c) tienen dispositivos de comunicación remota (se pueden integrar a telefonos, telex, terminales por microondas etc,) d) son multiprogramables, ; la velocidad es manosegundo (una billonesima de segundo o sea unamilesima de macrosegundo)

CAPITULO II

LOS SISTEMAS DE INFORMACION Y SU IMPORTANCIA.

Los sistemas de información son aquéllos que proporcionan todos los datos y sucesos referentes a la situación y comportamiento de la empresa, de alguna área, de un departamento o unidad de la misma.

Todas las organizaciones requieren necesariamente de información para poder funcionar y subsistir. Esta información es acerca de la situación y comportamiento de la empresa o de alguna unidad de ella, proporcionándonos la base para efectuar el proceso de toma de decisiones.

La comunicación es el medio que nos permite informar. Si no existiera una buena comunicación no habría un buen entendimiento y conocimiento de lo informado. La comunicación es la transmisora de la información y se lleva a cabo entre dos o más personas a través de los medios y canales adecuados.

Una de las grandes deficiencias y problemática que se les presenta a los empresarios es la falta de un buen canal de comunicación y la falta de información oportuna, veraz, clara, precisa y sobre todo adecuada para la toma de decisiones.

En ocasiones se tiene excesiva información que realmente no se usa por lo cual es preferible tener pocos informes pero sustanciosos y que contengan la información necesaria.

El empresario debe aprender a distinguir y a tomar la información real y no rumores.

La información se transmite verbalmente, con señas y por escrito a través de letras, palabras, símbolos, gráficas, etc.- Antes de entrar de lleno al tema de los sistemas de informa -

ción veremos la definición de información la cual señala qué es el cúmulo de datos llenos de significado que comunican conocimientos útiles. Lo que es útil depende lo siguiente.(3).

1.-Objetivo de quien la recibe. Si la información ha de ayudar, debe auxiliar a quien la recibe en lo que está tratando de hacer.

2.-Exactitud de la transmisión y elaboración de los datos. - Debe retenerse la verdadera esencia y significado de la información, sin importar cómo se maneja y manipula.

3.-Tiempo. ¿Es actual la información?

4.-Espacio o lugar. ¿Esta la información disponible en el lugar adecuado?.

5.-Forma. ¿Puede usarse la información en forma eficaz? ¿Muestra las relaciones, tendencias y áreas necesarias que requieren la atención administrativa? ¿Hace énfasis en las situaciones pertinentes?.

6.-Semántica. ¿Está absolutamente clara la relación entre las palabras y su significado intencional? ¿Hay alguna probabilidad de mal entendimiento?

Con lo anterior podemos deducir que para que la información sea útil deberá ser adecuada, oportuna, veraz y dirigida a la persona indicada.

El proceso de la información requiere de cuatro actividades que son la recolección, el procesamiento de datos, la retención de datos y la distribución de la información.

La primera de estas actividades que es la recolección de datos consiste en recabar todos aquellos datos que sean impor-

(3). Terry George R. Administración y Control de Oficinas, Editorial. Cía. Editorial Contiental. México, 1966, p.45

tantes y que estén relacionados con el objetivo; el procesamiento de los datos consiste en seleccionar, agrupar y completar los datos recabados de tal forma que no sean útiles; la retención se refiere a que debemos conservar la información obtenida para efectos de cualquier aclaración, referencia o simplemente de constancia y soporte de dicha información; y por último la distribución de la información que viene siendo la información final la cual se debe difundir y hacerla llegar a los involucrados para el logro del objetivo.

Al transmitir la información debe usarse un lenguaje claro, sencillo y entendible para el receptor, porque se puede desvirtuar o interpretar erróneamente el mensaje o informe. Muchas veces debemos moldear nuestro mensaje conforme a la situación o a la persona que nos estamos dirigiendo, para que sea entendible nuestro mensaje.

En la figura siguiente presento una gráfica en la que se muestra el proceso de la comunicación.

El empresario debe tomar en cuenta la información externa adicionalmente a la interna, ya que toda empresa está influenciada por su medio externo por lo cual es importante que se conozca lo que sucede en el entorno de la empresa, debido a que de alguna manera se ve afectada por su medio externo.

El objetivo de los sistemas de información consiste en el diseño de un flujo de información para la toma de decisiones y sus elementos son: procedimientos, equipos, ^{medios} métodos de información, la gente, la organización y el dinero. (4)

Debemos de hablar y delimitar entre sí a los diferentes sistemas de información aunque deben estar relacionados e integrados. Existen los sistemas de información administrativos

(4)Murdick Robert G. y Ross Joel E. Sistemas de Información basados en computadoras, Edit. DIANA, México, 1982, p.189

que son aquéllos que establecen los flujos de información de las labores y funciones administrativas y nos ayudan en la planeación y organización de la empresa proporcionando los puntos de control de la misma. Estos sistemas ya fueron comentados en el tema anterior.

Aparte de los sistemas de información administrativos existen los sistemas de información-decisión, los cuales establecen los reportes e informes que proporcionará cada función o área de la empresa, y que van encaminados a auxiliar al empresario en la dirección y en la toma de decisiones de la empresa. Estos últimos sistemas de información son a los que me referiré en este tema.

Muchas organizaciones y muchos gerentes cometen el error básico de creer que un sistema de información a la gerencia puede diseñarse o funcionar sin el apoyo de un sistema de administración. Un sistema de administración adecuado incluye disposiciones administrativas, estructuras y procedimientos para un planeamiento y control adecuado, así como objetivos claramente establecidos y todas las demás manifestaciones de una buena organización y administración. Dada esta estructura administrativa que es el patrón de buenas prácticas de administración, puede diseñarse un sistema de información proporcionar al gerente la información que necesita, en la forma, en el sitio y con la oportunidad que la necesita, para llevar a cabo su trabajo de acuerdo con las especificaciones del sistema de administración.

Con la anterior aseveración vemos la importancia de los sistemas de información-decisión ya que conforman las herramientas básicas para la toma de decisiones debido a que son la fuente de información de la empresa y en la medida en que ésta sea adecuada y oportuna nos dará los elementos para poder tomar decisiones más acertadas y convenientes.

Un sistema de información es un proceso de comunicación en el que la información (entrada), se registra, se almacena y se recupera (se procesa), para tomar decisiones (salida) sobre planeamiento, operación y control. (5).

En la figura que sigue se muestra una gráfica en donde se ve a la información y a las decisiones como un sistema.

En la actualidad a los sistemas de información se les ha agregado el término de gerenciales debido a que van encaminados a abastecer y proporcionar al gerente de toda la información necesaria y ayudarlo en la toma de decisiones.

Realmente cuando el gerente toma una decisión después de haber seleccionado la mejor alternativa, ésta va encaminada a resolver un problema o preverlo, basado y confiado en la información recibida.

Muchas veces el comparar la información de la empresa con -- otras empresas o contra información de la misma empresa; pero de otros años o contra estimaciones, resulta bueno y necesario, ya que nos ayuda para visualizar cómo nos encontramos -- conforme a otras empresas, qué desviaciones se tuvieron en relación con otros años y con un estimado para que el empresario o gerente tome las medidas correctivas necesarias.

Un sistema de información puede ser manejado en forma manual, mecánica, electrónica o de alguna otra manera, sin embargo -- hoy en día es recomendable e imperioso el aplicarlo e implementarlo electrónicamente a través de una computadora debido a que es el medio más avanzado que nos presenta una serie de ventajas que las comentaremos en el siguiente tema.

Al diseñar e implantar un sistema de información es conveniente que intervenga activamente el gerente para que dicho sistema se efectúe acorde a sus necesidades y a las de la empresa.

Algo que hay que tomar en cuenta al diseñar los sistemas de información, es, al establecer instrumentos de control que nos indique todos aquellos datos o sucesos de procedencia poco común o diferente a lo que debería de ser.

Otras características de los sistemas de información debe ser su integralidad que es el considerar todas las operaciones y funciones del sistema que se pretende establecer, así como su ^{modalidad (proceso)} modaliridad que significa que deberá presentar la posibilidad y facilidad de conectarlo con otros sistemas y que entre ellos se alimenten de información sin duplicar información común para dos o más sistemas.

Otra importancia de los sistemas de información es que vienen siendo el catalizador y centro nervioso de la organización. Además es el sistema común que permite que funcionen los otros cuatro sistemas de recursos (dinero, fuerza humana, materiales y máquinas e instalaciones) como un todo integrado. Este papel de integración lo lleva a cabo de cuatro modos: 1) proporciona información entre los otros cuatro sistemas. Con respecto a la influencia de cada uno en el todo; 2) establece sensores y medidas de control para la adquisición de los datos requeridos por los cuatro sistemas; 3) mantiene los bancos centrales de datos con respecto a los procesos de decisión de los otros cuatro sistemas, y 4) crea información salida a petición y sobre una base de extensión que refleja la operación de todos los sistemas incluso el de información a la gerencia.

Algunos de los aspectos a considerarse al diseñar e implantar un sistema de información son:

a) conocimiento de la empresa, de sus operaciones, sus recursos, sus ^{políticas} pláticas, sus procedimientos, etc. contemplando desde luego las necesidades de información, aspecto que muchas veces no se toma en cuenta, el cual nos puede llevar al fra-

caso o al poco uso y aprovechamiento del sistema.

b) Contar con el equipo necesario y adecuado para registrar, procesar, almacenar y recuperar la información.

c) La administración de la información que a través de ella se efectúan los procedimientos que alimentan al sistema de información.

d) Otro aspecto del cual se olvida el empresario al implantar un sistema, es el de llevarlo a cabo en forma planeada, en el momento adecuados y contando con un proceso de sensibilización al personal involucrado en el proyecto.

Como hemos visto los sistemas de información están relacionados con la administración y con su proceso administrativo ayudado y facilitando en la planeación, organización, operación, dirección y control de alguna función, o áreas de la empresa.

Antes de diseñar un sistema de información deberá analizarse y definirse clara y precisamente ¿Qué información se necesita para la toma de decisiones? ¿Cómo debe estar integrada, elaborada y plasmada? ¿Cuándo debe presentarse y sobre esa base establecer los reportes e informes requeridos procurando no duplicar información, y no hacer más de la necesaria.

Los sistemas de información al igual que los sistemas administrativos requieren de una revisión y mantenimiento constante y en ocasiones será necesario renovar o innovar conforme a las nuevas necesidades de información, ya que a medida que crecen las empresas, requieren de más información o de la misma pero en diferente forma.

En la figura siguiente presento una gráfica en la que se ve la información interna y externa que necesita la empresa.

CAPITULO III

APLICACION DE LOS SISTEMAS DE INFORMACION EN COMPUTADORAS.

Como vimos en el tema anterior, los sistemas de información son los que abastecen al gerente de todos los datos y elementos para que pueda llevar a cabo sus decisiones, Sin embargo se requiere tener sistemas de información computarizados debido a las grandes ventajas que ofrecen y que iré comentando en el transcurso de este seminario.

Ahora a través de la computadora se puede obtener la información mucho más rápido y precisa.

Como mencione en el tema anterior, existen sistemas de información que se llevan en forma manual, mecánica y electrónica.

Las dos primeras formas de registro ya son obsoletas considerando las grandes ventajas y facilidades que proporciona la aplicación de los sistemas de información en computadoras, tales ventajas como: la capacidad de almacenamiento, la velocidad en hacer operaciones sin equivocaciones, el aprovechamiento del registro único de datos para obtener todos los reportes requeridos sin necesidad de registrar el mismo dato por cada reporte o informe requerido. La versatilidad de la validación de los datos desde el momento en que se capturan, la posibilidad de consultar los datos necesarios en el momento requerido, la seguridad, protección y confidencialidad de los datos, la interrelación entre dos o más eliminando duplicidad de información en los sistemas interrelacionados, el registrar únicamente las excepciones y no tener, que estar registrando datos fijos y repetitivos, etc. Estas son sólo algunas de las ventajas que nos presenta el uso de la computadora en la aplicación de los sistemas de información.

Una computadora es un grupo de dispositivos mecánicos y electrónicos conectados en una unidad o sistema para procesamiento de datos. (6).

La computadora se convierte en un sistema a gran escala para la comunicación y la recuperación de datos, capaz de seleccionar rápidamente información y de presentarla en una variedad de formatos orientados hacia el proceso de la decisión. (7).

En un sistema de información computarizado se debe registrar directamente de los documentos originales eliminando trabajos e informes duplicados e innecesarios. Algunos de los documentos originales que se deben usar, dependiendo del sistema de información de que se trate, son: facturas, cheques, fichas de depósito, comprobantes de gastos, vales de entrada, de devolución y de salida, tarjetas de asistencia, órdenes de producción, pedidos, notas de crédito, etc. ya que al automatizar los sistemas se pretende agilizar y simplificar los flujos de información y no sólo obtener información rápida y precisa. Es por ello que debemos eliminar todos aquellos documentos y formas innecesarias tales como: relaciones de cobro, relaciones de cheques, polizas de diario, de ingreso y de egresos, solicitudes de cheque, etc. además porque al elaborar dichos documentos se presentan cinco problemas que son:

- 1.-Controlar que se haga
- 2.-Hacerlo
- 3.-Revisarlo
- 4.-Posibilidad de error
- 5.-Archivarlo.

De hecho las instituciones bancarias son de las pocas organizaciones que siempre van al día en su información y se debe a que registran directamente de los documentos originales, sin tener que transcribir la información a otros documentos.-

(6) Terry George R. Administración y Control de Oficinas, editorial Cía. Editorial continental, México, 1955. p.109
(7) Hertz David B. La Dirección de empresas, edit. Limusa Wiley, México, 1972, p.197

Tal como sucede en la mayoría de las empresas.

Un error frecuente en el que incurran los empresarios es que no incluye algunos informes que deberían emitir el sistema de información implantado, los cuales los siguen haciendo manualmente.

Algo que no hay que olvidar y hay que hacerle ver la gente es que la computadora nunca sustituirá al hombre, sólo lo sustituye en aquellas labores en que sean rutinarias, fijas, definidas, y sistemáticas, sin embargo nunca un computador junto con un sistema de información que por muy bueno que sea sustituirá al hombre en las labores de decisión, únicamente lo auxiliará y en ocasiones si se le programa para que tome alguna decisión, pero en base a indicaciones bien definidas y aclarando qué decisión debe de tomar cuando se presenten los diferentes sucesos, todo ésto a manera de auxilio y apoyo al hombre, porque éste será el que tome las decisiones finales y relevantes.

Leo Cherne destacó una frase referente a lo anterior y la --
cual dice así:

"El procesador es increíblemente veloz, preciso y estúpido.
El hombre es increíblemente lento, impreciso y creativo.
La unión de los dos forma una fuerza incalculable".

Analizando dicha frase y los subrayado vemos que realmente --
el computador es veloz y preciso cosa que el hombre adolece --
de esas características, pero vemos que el hombre es creativo
y el computador no tiene creatividad con lo cual se concluye--
que es necesario contar con ambos para poder llegar a la eficacia
y efectividad.

Otro aspecto a considerar cuando se cuenta con un computador--
y con los sistemas de información requeridos, es el estable --
cer de la misma manera un sistema administrativo adecuado, eficiente,
eficaz y ágil que facilite, controle y agilice las--

La privada pública encuentra su propia razón de ser en las -
instancias sociales, en las necesidades cuya satisfacción no -
puede ser lograda en otros tipos de administración. Estas ne-
cesidades se articulan y definen a través de procedimientos -
de naturaleza esencialmente política entre los que va compren-
dido el objetivo mismo de administrar. Los objetivos de la -
Administración Pública son por ello diferentes y se determi-
nan de manera diversa de los de la Administración Pública, --
los controles son de naturaleza y forma totalmente diferentes
a los de la empresa privada.

La importancia práctica de esta distinción resulta de la apli-
cación de reglas muy diversas en ambos tipos de administra-
ción.

5.2 Tomando en cuenta los elementos que intervienen en la --
acción administrativa dentro de los organismos sociales.

Se divide en Administración de Personas (de personal) y Admi-
nistración de Cosas (Financiera o de Materiales).

En otra división básica de la Administración ya que toma en -
cuenta los elementos que son necesarios para que funcione y -
logre sus objetivos todo organismo social. Las cosas (materia-
les y dinero) son elementos meramente pasivos, o sea, exclusi-
vamente medios para lograr los objetivos del organismo social
las personas son elementos activos, los que mueven a las co-
sas para lograr los objetivos? Ambos elementos son indispensa-
bles para el funcionamiento de todo organismo, y no es posi-
ble materialmente que alguna de ellas funcione eficazmente --
sin la intervención del otro.

Muchos empresarios piensan que al tener un computador, éste les va a resolver sus problemas y les va a dar información adecuada y oportuna, claro que éste es el objetivo que se persigue al adquirir o contar con un computador; pero no es todo en lo que se debe pensar al adquirir o contar con un computador, en ocasiones se olvida de revisar y depurar el sistema administrativo dando por consiguiente que se alimente al computador en forma atrasada y éste a su vez proporcionará -- la información de igual manera, todo esto por el excesivo trabajo manual y en ocasiones innecesario.

De lo anterior, el computador y los sistemas de información no son los culpables sino la falta de coordinación y supervisión a estos mismos y del sistema administrativo por parte del empresario o gerente.

Algo que también puede ocasionar el fracaso del establecimiento de los sistemas de información en computadora, es el hecho de que no se haga en forma planeada y organizada, así como en el tiempo adecuado y sensibilizando a todo el personal involucrado.

Precisamente Murdick y Ross señalan una gran verdad referente a lo anterior y es de la mayoría de los empresarios se les olvida relacionar e integrar a la administración con la información, la toma de decisiones y la computadora

Hay varios requisitos previos para el empleo de sistemas de información a la gerencia basados en computadoras. El primero de ellos es el conocer el funcionamiento, estructura, manejo, información de entrada e información que proporcionará el sistema, esto es el conocer el sistema que se pretende utilizar. Segundo, debe conocerse a fondo las necesidades de información y los planes de crecimiento de la empresa para poder evaluar que el sistema a implantar satisface totalmente con las necesidades y características de la empresa.

Hay varios requisitos previos para el empleo de sistemas de información a la gerencia basados en computadoras, El primero de ellos es el conocer el funcionamiento, estructura, manejo, información de entrada e información que proporcionará el sistema, esto es el conocer el sistema que se pretende utilizar. Segundo, debe conocerse a fondo las necesidades de información y los planes de crecimiento de la empresa para poder evaluar que el sistema a implantar satisface totalmente con las necesidades y características de la empresa. Tercero, para procesar los datos de la empresa es requisito contar con el equipo de cómputo apropiado para el uso y manejo del sistema a implantar, esto se determina conforme a los volúmenes de información, necesidad de consulta y del tiempo de respuesta requerido, etc, que la empresa va a manejar.

También se debe de considerar los planes de automatización de la empresa.

En base a los datos anteriores, se determina y se define el equipo de cómputo apropiado y necesario para poder implantar adecuadamente el sistema de información que se trata.

Estos tres requisitos son indispensables, ya que si alguno de ellos no es considerado, repercutiría en el resultado del sistema que se va a implantar.

Un requisito final previo de un sistema eficaz de información a la gerencia basado en computadoras, es la administración de la información o sea una buena organización para el diseño, mantenimiento y administración de los sistemas y procedimientos requeridos.

Los que vean y aprovechen el nuevo enfoque de sistemas para la administración, subirán a un nivel más creador y más exigente, donde los sistemas basados en computadoras, se diseñan y utilizan para el planeamiento estratégico y táctico, basado

en el ambiente total de los recursos de información de la empresa. Ese nivel administrativo interesante y creador se lo agrará en un ambiente de hombres y máquina.

El sistema ideal de información a la gerencia debe prever la integración de las funciones administrativas, en los diversos niveles y entre ellos, así como lateralmente en toda la organización, teniendo en cuenta el planeamiento, la dirección, - las operaciones, el control y la organización.

Para concluir este tema debo mencionar que la finalidad de hablar de las computadoras como una herramienta para la obtención de la información requerida a través de los sistemas de información, es con el objeto de que el empresario realice un análisis con estudio previo de sus volúmenes de información - en cada sistema de información de la empresa, así como el asignarle prioridades a cada sistema y en base a esto determine sus necesidades de información, las prioridades adecuadas y - el equipo necesario y adecuado para poder obtener dicha información. Al referirme a equipo hablo de la computadora principalmente, ya que se pueda llegar a la conclusión de que no es necesario un computador debido al poco volumen y necesidades de información de la empresa. Esto debe de ser concluido con la relación costo-beneficio.

Como he mencionado, la computadora es una excelente herramienta de trabajo y es por ello que en el tema del presente seminario de investigación administrativa, resalto su uso e importancia como apoyo de los sistemas de información

CAPITULO IV.

CONCEPTO Y DEFINICIONES DE ADMINISTRACION.

La materia Administración, indudablemente es digna de múltiples esfuerzos científicos y promete abrir un amplio y atractivo sector de estudios e investigaciones, como consecuencia de las necesidades que la sociedad contemporánea tiene de cuadros administrativos con agilidad, sensibilidad y eficacia, capaces de infundir la dinámica a las estructuras sociales.

"La sociedad ha logrado un grado tal de madurez, como para poder percibir el íntimo significado de la Administración, bien como depositaria de valores ya establecidos, bien como estimuladora de progreso". (1)

Para hablar de Administración debemos considerar como base de partida su definición, éste puede ser definida o conceptualizada para su estudio desde tres diferentes puntos de vista:

Como Actividad Humana,
Como Técnica y
Como Ciencia.

Considerada como actividad humana es tan antigua como el hombre, y nace con él. Encontramos los rudimentos de la administración desde el momento que el hombre requiere del esfuerzo cooperativo para alcanzar objetivos comunes individualmente no lograría.

Considerada como técnica, nos remitimos a la etimología de la palabra, técnica viene del griego "tejne" que quiere decir en-

1.-Albers, Henry A.

Principios de Organización y Administración

México, Limus-Wiley, S.A. 1968

p. 751

una de sus acepciones "instrumento". Por lo mismo la administración puede ser considerada como un instrumento para alcanzar los fines de los organismos sociales. La técnica elabora las normas que permiten al administrador alcanzar más eficientemente los objetivos, utilizando los medios más adecuados para ello.

Como ciencia de la administración tiene sus inicios con el presente siglo; principia cuando los estudiosos aplican el método científico a los conocimientos administrativos, a fin de sistematizarlos. Son reconocidos como iniciadores el francés Henry Fayol y el norteamericano Frederick Taylor, la ciencia de la administración investiga a los fenómenos administrativos para conocer los principios que los rigen y este conocimiento permite saber cuales son los medios más adecuados que empleará la Técnica.

Según el Profesor Fritz Morstein Marx, la administración es -- "toda acción encaminada a convertir un propósito en realidad positiva... es el ordenamiento sistemático de hechos y el uso calculado de recursos aplicados a la realización de un propósito, previniendo los obstáculos que pueden surgir en el logro del mismo. Es la supervisión del trabajo y material que se emplean para realizar el fin propuesto, de modo que se lleve a cabo el más bajo costo de energía, tiempo y dinero. (2).

Marshall E. Dimock nos dice que "a la administración concierne el estudio de los problemas, actitudes, organización, técnicas y programas de acción aplicables a la realización de un propósito".(3)

"Luther Gulick, afirma que por el momento, la administración --
2.-Anson, Francisco y Liñán, Fernando.

Teoría y Técnica de la Administración
Madrid y Técnica, RIALP, S.A. 1961 p. 122

3.-Campero Cárdenas, Gildardo H. El Microanálisis Administrativo
Escuela Nacional de Ciencias Políticas y Sociales.
México, U.N.A.M. 1967. p.231

es más un arte que una ciencia... sin embargo aclara que la - administración puede llegar a ser predominantemente científica -- en sus fines y métodos, si adopta la eficiencia como axioma. - Se entiende por eficiencia la realización del trabajo con el - menor gasto de energía y material, para adoptar independiente- mente, sin ignorarlos, de los juicios valorativos de las cien- cias políticas, en otras palabras, en vez de que la ciencia de la administración sea motivada por la bondad o defectos de las cosas, o por los objetivos por alcanzar, tendrá que pasar por- la prueba de la eficiencia".(4).

Y define la Administración "...como aquella actividad encami - nada a hacer que las cosas se hagan de acuerdo con ciertos ob- jetivos y añade: es un sistema de conocimientos por medir del- cual los hombres establecen relaciones, prediciendo resultados incluyen en las consecuencias de cualquier situación en que se organizan para trabajar unidos en el logro de un propósito co- mún. (5).

Según el autor George R. Terry "administrar es un proceso de - funciones básicas, diferentes de cualquier otro. Es una enti - dad que, como materia de estudio, permite adquirir su conoci - miento y práctica por medio de su aplicación.

El término administración no debe ser confundido. No es una - persona, ni un grupo, tampoco es una clase social, política o económica, sino un proceso definido y, quienes lo efectúan se- llaman directores, gerentes, miembros de la administración o - funcionarios ejecutivos". "...en consecuencia se deduce que - los dirigentes no son necesariamente los propietarios. Si bien es cierto que en algunas empresas son las personas, también es cierto que, en muchas otras quienes administran forman un gru-

4.-Campero Cárdenas, Gildardo H.

Técnicas de Organización Administrativa.

Programas de Capacitación Técnica. México, 1968

5.-Dovey, H.O.

Manuales de Técnicas y Métodos de Organización.

Rep. del Salvador, Revista "Asuntos Administrativos". 1956

p. 70

po distinto, separado y aparte de los propietarios. La sociedad de hoy en día cuenta de hecho con su grupo directivo. Los miembros de la dirección actúan por encargo de los dueños. Estrictamente hablando, los dirigentes son los que se encargan de administrar, en tanto que los propietarios son aquéllos que ostentantítulo o derecho de propiedad".(6).

Para Jiménez Castro "administración es una ciencia social compuesta de principios, técnicas y prácticas cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes, que individualmente no es factible lograr" Y añade "conjunto de conocimientos y de investigaciones, que tienen sus propios principios y permite obtener conclusiones confiables y susceptibles de adquirir carácter unitario y general".(7).

L.A Appley "La administración ha sido definida en términos sencillos diciendo que consiste en que se hagan determinados cosas con el esfuerzo de otros y esta función trae aparejados dos responsabilidades, por lo menos, una de las cuales es el planeamiento y la otra la supervisión".(8).

La Enciclopedia de Ciencias Sociales dice que "Administración es un proceso por el cual se ejecuta un propósito determinado, poniéndole en vigor y vigilándolo. En sentido humano, también se conoce como administración al hecho de combinar los distintos tipos y grados del esfuerzo humano, también se conoce como administración al hecho de combinar los distintos tipos y grados del esfuerzo humano mediante los cuales se efectúan el -- proceso. Asimismo se conoce como "administración" de una empresa a la combinación de las personas que reúnen sus esfuerzos.

6.- Enciclopedia Universal Ilustrada. Madrid, Spasa, Calpe. S.A. 1958

7.-Fernández Arena, J. Antonio. El Proceso Administrativo. México, Herrero Hnos., 1969.

8.-Fundación "Henry Fayol". Curso sobre: Organización de Empresas, su establecimiento y control.

zos para una empresa determinada".(9).

"Administrar del latín ad, hacia, en sentido de movimiento y ministrarse, servir, traer en la mano, v. gr: Ofrecer a otro o servirle alguna cosa: (10).

"El vocablo "administración" tiene su raíz etimológica en la palabra latina "administrations", que significa acción de administrar. El término "administrar está compuesto por ad y ministrare, que significa conjuntamente "servir". (11).

Administración: acción y efecto de administrar. Ejecución, -- aplicación de alguna cosa para un fin.

Gestión: Gobierno de los intereses o bienes, en especial de los intereses públicos.

Ciencia de la administración o conjunto de reglas sistemáticas verdaderas y ciertas para gestionar bien los negocios, particularmente para aplicar los medios a la consecución de los fines del estado.

La administración puede considerarse en diferentes campos en el derecho privado, en el procesal, en el público interior, en el eclesiástico y en el internacional".(12)

"Ciencias social compuesta de principios, técnicas y prácticas y cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzos cooperativas, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente no es factible lograr".(13).

9.-Gardner Burleigh B. y David G. More.
Relaciones Humanas en la empresa. México, RIALP, S.A. 1966 p.441

10.-Galván Escobedo, José. Tratado de Administración General. San José de Costa Rica. ESAPAC, 1962 p.591.

11.-Guzmán Valdivia, Issac. Reflexiones sobre la Administración México, Reverte, S.A. 1965 p.148

12.-Guzmán Valdivia, Isaac. La ciencia de la Administración. México, Limus-Wiley, S.A. 1967. p.238

Galván Escobedo concluye que en toda definición o conceptualización de administración están presentes cualesquiera de los siguientes elementos "...primero, un propósito, una meta, un fin, un objetivo, segundo, un sistema, un método, un procedimiento para realizarlo y; tercero, un proceso de vigilancia, de supervisión que tiene por objeto hacer que los fines se realicen con un mínimo de recursos. De modo que, la administración en general, para todos los autores sobre esta materia significa un proceso por medio del cual se establecen sistemas de ejecución y vigilancia para llevar a cabo un propósito con el mínimo de tiempo, energía y materiales, o dicho de otro modo, con la mayor eficiencia."(14).

Al iniciar esta parte del trabajo indique que la ciencia se -- podía concebir como una técnica, un arte y una ciencia y antes de concluir con la definición más exacta de Administración es necesario hacer mención a un punto de vista de dos brillantes economistas de la Universidad Autónoma Metropolitana Luis Montaña y Eduardo Ibarra, quienes han expuesto a la administración como un conjunto de teorías míticas para justificar la -- explotación de la clase proletaria, basados en un crítica a -- las dos posturas clásicas de la Administración, La Organización Científica del Trabajo (OCT) y la Escuela Humano Relacionista (R.H).

"Hasta la fecha se nos ha presentado a las teorías administrativas como un conjunto de proposiciones elaboradas aparentemente sobrecimientos científicos, cuando en realidad lo que -- proporcionan es una imagen distorsionada de la realidad. Esta falsa imagen corresponde a la que el capital no sólo quisiera imponer a los desposeídos, sino que incluso quisiera creer en ella, Ciertamente, en éste sentido la ideología juega un papel de -- mecanismo de defensa en un doble sentido. El primero de ellos lo localizamos a nivel de los trabajadores; éstos tienen que -- soportar las duras condiciones de trabajo-despojo sólo de una parte del valor producido, sino también de su saber, se sentido su pensar, impuestas violentamente por la lógica capitalista. Se engaña al trabajador diaria y vilmente haciéndole creer que se le está brindando la oportunidad de alimentar a su familia, de ser alguien en la vida de auto-realizarse, de servir -- a la comunidad y a la nación, de colaborar en consecución de -- objetivos tan filantrópicos como la felicidad de la paz del mundo la erradicación del hambre y la pobreza etc. para que seguir cuando en realidad se le está chantajeado para que colabore en su propia explotación".

"Ahora bien, en el otro sentido, éste chantaje ha de quedar - convenientemente oculto. Es preferible para los grandes accio- nistas tengan una conciencia tranquila aunque esté completa- mente deformada que les permita justificar su acción de despo- jo que les permita dormir trnauilamente ser el orgullo de - la familia, y la comunidad que les brinde las fuerzas necesari- as requeridas al sus "empresas". Son hombres de iniciativa- privada-son "los hombres del futuro" (los que explotan el pre- sente de los desposeídos)"(15).

Respetable en verdad el valor con que exponen su teoría y la- gran verdad que ésta extraña; por ahora, el papel del adminis- trador es a mi juicio transformar su realidad dentro de la - sociedad en que se le ha dado vivir y aplicar todas las teori- as que con lleven a un desarrollo integral del hombre, a par- tir de su "roll", que tiene en la empresa y en la sociedad. - No pudo que en un futuro no lejano, el hombre se libere de la explotación del hombre, de hecho esta es parte de la postura- de esta tesina, utilizar la computadora como un instrumento - de liberación de la carga laboral, sin embargo no ha habido - hasta la fecha ninguna sociedad que haya liberado la hombre - de la explotación".

Como corolario a las teorías expuestas anteriormente. Peter - F. Druker, nos ofrece la que a mi parecer es la mejor concep- ción de Administración no es, no será nunca una CIENCIA tal- como se entiende el término en estos momentos en Estados Uni- dos, la administración no no es una ciencia, en la medida en que tampoco lo es la medicina. Ambas son prácticas. Una prác- tica se alimenta de un vasto cuerpo de ciencias verdaderas - Asi como la medicina se alimenta de la biología, la química - la física y un montón de otras ciencias naturales, la adminis
15.-Leonard D, white.

Introducción al Estudio de la Administración Pública.
Traducc. del inglés al español Florentino M. Torner.
México, Compañía General de Ediciones, S.A., 1964
p.552.

16.-Leener, George de.
Tratado de Organización de Empresas.
Madrid, Aguilar, 1961 p. 548

ción se nutre en la economía, la psicología, la matemática, la teoría política, la histórica y la filosofía. Pero al igual -- que la medicina, la Administración es también una disciplina -- por derecho propio, con sus propias premisas, sus propios objetivos, sus propias herramientas y sus propias metas de rendimiento y mediciones..."(16).

16.-Druker Peter F. Las fronteras de la Administración.-Editorial Hormes, México, 1988. p.219.

CAPITULO V.

2.-EL PROCESO ADMINISTRATIVO, SEIS FUNCIONES BASICAS.

El proceso administrativo: Se compone de una serie de funciones básicas o fases, que convencionalmente se integran en seis elementos que invariablemente se dan en cualquier organización.

- 1.-Planeación
- 2.-Organización
- 3.-Integración
- 4.-Dirección
- 5.-Control y
- 6.-Coordinación

Cada una de estas funciones, a su vez, se subdivide para su estudio y aplicación práctica en una serie de elementos que facilitan su conocimiento.

1.-Planeación.

Es la primera función del proceso administrativo en donde concebimos que es lo que queremos lograr y prevermos como lo vamos a hacer. Esta función es determinante para el óptimo funcionamiento de las organizaciones y, aseguramos -- que mientras menos dudas queden de como vamos a lograr el objetivo más eficiente lo realizaremos.

Ahora bien, desde aquí dejamos abierta la necesidad de que lo que se planea sea flexible con el objeto de que se adapte a las circunstancias nuevas para superar los imponderables.

Los elementos que integran a esta primera función son los siguientes.

- 1.1 Fijación del objetivo
- 1.2 Investigación
- 1.3 Establecimiento de planes
- 1.4 Establecimiento de políticas
- 1.5 Establecimiento de programas
- 1.6 Establecimiento de procedimientos
- 1.7 Establecimiento de presupuestos.

1.1 Objetivo

Por objetivo entendemos aquéllo que fijamos para lograrlo.

1.2 Investigación

Una vez que se fijó el objetivo pasamos a investigar como vamos a lograrlo. Seleccionamos las técnicas de investigación, recogemos la información, la ordenamos y analizamos.

Esta actividad de investigación es la búsqueda de respuestas a cuestiones que se han planteado; y a nuestro modo de ver realizamos investigación plenamente cuando encontramos la respuesta a las cuestiones planteadas.

El resultado de investigar nos dará alternativas viables ó ninguna posibilidad de lograr el objetivo, si es esto último se replantea el objetivo, si se encuentran alternativas se elige una, la que concilie mejor los diversos intereses.

1.3. Plan

Cuando se tienen elementos para considerar que el objetivo es viable, ejecutamos el planteamiento y establecimiento de los lineamientos y de las acciones que debemos realizar para lograr el objetivo ó hay planos a corto, mediano y -- largo plazo (hasta uno, tres y cuatro años, y hasta de seis y diez años); etc, por la función que abarcan sectoriales (Bienestar social que incluya una serie de actividades en conjunto), y específicos, solo de educación, de industria, etc. Todos los tipos de planta su vez se pueden ir integrando.

1.4. Políticas.

Políticas es una decisión previa, que constituye una norma de carácter general que orienta la actuación de los integrantes de una institución sobre funciones determinadas para el logro del objetivo. Más aún, su establecimiento señala los límites dentro de los cuales la actividad se realizará.

1.5. Programas.

El desenvolvimiento cronológico analítico y temático del -
Plan. Eso es el programa.

1.5. Procedimientos

Una función está integrada por un conjunto de procedimientos. El procedimiento es la sucesión cronológica a secuencia de operaciones, concatenadas y su método de ejecución que realizadas por una o varias personas constituyen una -
unidad necesaria para realizar una función o un aspecto de ellas. Un procedimiento, es pues una rutina de trabajo.

1.7. Presupuesto.

Es la visión de prever los ingresos y los gastos futuros, -
mediante principios y métodos de la economía y ejercer un-
control por medio del cual se pueda hacer un ajuste conti-
nuo de uno con otro.

1.2. ORGANIZACION.

Es el conjunto de actividades que establecen la agrupación de las funciones y los órganos que las realizan, así como el señalamiento de la disposición, estructural que deben -
guardar los órganos para el más eficaz cumplimiento del ob-
jetivo.

Los elementos que integran a esta función son los si-
guientes.

- 2.1. Funcionalismo
- 2.2. Departamentación
- 2.3. Jerarquización
- 2.4. Comunicación.

2.1. El funcionalismo es aquella actividad encaminada a analizar precisamente aquellas funciones, actividades y operaciones que previamente hemos determinado como necesarias para el logro del objetivo.

2.2. La departamentación es la actividad encaminada y ubicar dentro de unidades administrativas las funciones, actividades y operaciones.

2.3. Una vez que se han asignado funciones a las unidades administrativas es necesario, con base en la división del trabajo, establecer los niveles de mando, de asesoría, de operación aplicativa, etc. Esto es lo que constituye la jerarquización.

"Dentro de la Jerarquización merece especial atención al análisis de las formas de organización, pues en gran parte el logro del objetivo será más eficiente en cuanto que la forma de organización permita su eficaz cumplimiento.

"Las formas de organización que analizamos en el presente estudio son:

- 1).-Lineal o jerárquica.
- 2).-Funcional
- 3).-Mixta o de plana mayor.

¿Cuál es la mejor forma de organización para una unidad administrativa? eso lo determinará las funciones a realizar.

2.4.-Comunicación.

La comunicación es la actividad que permite el que un transmisor emita información y que un receptor la reciba", y que -- ambos cambien su actitud.

"Las comunicaciones pueden ser de los tipos, formales e informales. Las formales son aquéllas derivadas de la organización-estructural racional, (acuerdos, manuales, instructivos, catálogos, circulares, oficios, memoranda, etc) Y las informales -- se dan precisamente dentro de la institución pero entre grupos informales.

Las comunicaciones determinan el éxito o el fracaso en toda -- organización.

3. INTEGRACION!

"Es la actividad tendiente proveer a las unidades de personal- y los demás elementos materiales y monetarios.

Elementos que integran la función de Integración:

- 3.1. Administración de personal.
-

3.2. Administración de recursos materiales.

El tipo, la calidad y la cantidad de los recursos materiales - entendidos éstos como planta y ubicación, tipos de instalación etc. serán determinados exclusivamente por las funciones que - deban realizar cada una de las unidades administrativas que integran el organismo.

2.3. Administración de Recursos Financieros.

Es la actividad administrativa encaminada a proveer a la Ins--titución de recursos monetarios para el eficiente cumplimiento del objetivo.

4.- DIRECCION.

Es la función que marca el camino a seguir al personal de la - Institución para el logro del objetivo a través de la toma de - decisiones, cristalizadas por medio de órdenes, instructivos - y reglamentos que norman obligatoriamente las actividades de - los subordinados.

Los elementos que integran la función de Dirección son:

- 4.1. Objeto y ámbito de decisiones.
- 4.2. Políticas de decisión.
- 4.1. Obj to y ámbito de decisiones.

Una decisión se toma para resolver problemas, pero para tomar - una decisión se debe estar consciente de nuestra capacidad de - intuición, hechos, experiencias y tiempo necesario para la to - ma de decisiones.

Delta a la vista entencas, que una decisi3n se puede tomar de manera emp3rica o de modo t3cnico.

La t3cnica para la toma de decisiones se puede tomar de manera emp3rica o de modo t3cnico.

La t3cnica para la toma de decisiones comprende lo siguiente:

- 1) Determinar perfectamente el problema
- 2) Analizar los antecedentes generales y las diversas -- opiniones acerca del problema.
- 3) Plantear la mejor alternativa de decisi3n.
- 4) Investigar la operancia de la alternativa elegida.
- 5) Hacer cumplir la decisi3n
- 6) Vigilar su cumplimiento.

4.2. Pol3ticas de decisi3n.

La funci3n de direcci3n presenta el enfrentamiento a los problemas, la resoluci3n y la previsi3n a problemas futuros. Para esto es necesario que todas las pol3ticas de la Instituci3n -- sean adecuadas y operantes, y por otra parte, que est3 perfectamente establecida la informaci3n necesaria para la toma de decisiones y por 3ltimo, inclusive que se marquen el estilo y la forma en que la informaci3n va a ser elaborada, as3 como -- quien la debe elaborar y a quien la debe dirigir.

5.-CONTROL.

El trabajo ha sido planeado, pero es necesario que en su aplicaci3n se le mida, supervise y eval3e, con el objeto de comprobar si lo previamente establecido en la planeaci3n opera, y -- as3 obtener nuevos datos para planear y corregir lo estableci-

do a fin de considerar las condiciones de eficiencia necesaria para el logro del objetivo. Realizar lo anterior es efectuar el control.

Elementos que integran la función del control:

- 5.1. Supervisión
 - 5.2. Detección de las desviaciones
 - 5.3. Acción correctiva.
- 5.1. Supervisión.

Es la comprobación y/o comparación de lo planeado con lo que se está haciendo realmente, pero teniendo idea del todo. Tal y como fué planeado y de lo que se debe no revisar sino supervisar. Como consecuencia de esto tenemos:

5.2 Detección de las desviaciones.

Se tiene una idea luego de haber supervisado, lo que le faltó al plan y/o lo que en el plan se excedió, lo que opera y lo que no, esto es retener una idea de la magnitud del "Error" y/o de los ajustes que requiera el plan, y también como consecuencia de esto, establecer el nivel de autoridad que debe atender los problemas.

5.3. Acción Correctiva.

Consiste en ejecutar las correcciones que se hacen necesarias.

6.-COORDINACION.

Es establecer orden y armónicamente los planos, la estructura, el personal; los materiales, etc. sincronizado e integran-

do las funciones y los recursos, dentro de una estructura idónea que facilite el logro del objetivo. Es pues, la armonización de las partes en un esfuerzo común que en el sistema funcione como un todo.

Elementos que integran la función de coordinación:

6.1 Interacción

6.2 Diálogo.

6.1 Interacción.

Aunque ya a cada órgano se le ha asignado un trabajo concreto es de utilidad entender que no por eso ya se debe olvidar de que exista otros órganos con trabajo igual de importante y urgente. Por otra parte, todo órgano requiere del trabajo de que realizan los demás, esto es; sin el mantenimiento a los equipos muy seguramente los servicios de nutrición, cirugía, laboratorio, transportes, almacenes, tiendas, etc. funcionarían con muchas dificultades.

Por todo lo que se ha aclarado es de utilidad que todos los órganos mantengan entre sí comunicación, interdependencia e interacción. Sin preponderancia ni discriminación.

6.2 Diálogo.

Es de utilidad que el personal de los diferentes órganos se conozca, participe y propenga mejorar a la organización, a los recursos, a las decisiones, sólo así con el esfuerzo de todos y en un ambiente de respeto a las ideas de aprecio al conocimiento y reconocimiento al esfuerzo es como se obtendrá el diálogo constructivo.

CAPITULO VI.

Teoría de la Administración de Recursos Humanos.

Las personas son el elemento común en todas las organizaciones, crean los objetivos, las innovaciones y las realizaciones por las que se elabora las organizaciones. Cuando se ven desde el punto de vista de éstas, las personas son recursos. No inanimados como la tierra o el capital, sino RECURSOS HUMANOS, sin ellos, las organizaciones no pueden existir.

"Las organizaciones son las disposiciones sociales de mayor inventiva en nuestra época y de la civilización. Es una maravilla saber que decenas de miles de personas con antecedentes, aptitudes e intereses muy individuales se coordinan en varias empresas para perseguir metas institucionalizadas comunes" (17).

La teoría de la Administración de personal, está aparejada con la Teoría general de la Administración y se ha desarrollado conforme ésta ha evolucionado, siguiendo diferentes enfoques: El empirismo, la revaloración, el Humanos relacionismo, el Behaviorismo y todas las teorías del Desarrollo Organizacional como la "Y" y la "Z". Una breve revisión de las posturas de los autores más relevantes de las Escuelas mencionadas, nos ubicará en el contexto para analizar como un aporte, las motivaciones del trabajador mexicano.

EL TAYLORISMO.

Frederick Winslow Taylor (1856 - 1915), Ingeniero de profesión, tuvo una visión de carácter técnico sobre la administración, pero inició con ello lo que hoy se denomina Escuela Científica de la Administración.

(17).-Robert Granford Wright.-Managing Management Resources-Trough Corporate Constitutionalismo, en "Human Resource Management" EEUU, 1973 (número de verano) P.15

Taylor, trató de racionalizar el trabajo; intento encomiable y que dio sus frutos, pero insuficientemente, porque sólo se preocupó de factores tales como el tiempo y la dimensión física; el factor humano quedó al margen, descartado.

El énfasis fue el análisis y la división del trabajo por aumentar la eficiencia operacional y con ello la productividad.

Entre los múltiples principios de administración, se pueden destacar aquellos que competen a lo que hoy llamamos Administración de Recursos Humanos:

- 1.-Obtener costos bajos de producción y pagar salarios altos previo incremento de la productividad por la vía del estudio de Tiempos y movimientos.
- 2.-El adiestramiento científico de los empleados para mejorar sus aptitudes.
- 3.-Ubicación de trabajadores y materiales adecuada para evitar tiempos perdidos.
- 4.-Remuneración "a destajo", por número de piezas procesadas.
- 5.-Como se consideró al trabajador como holgazán, irresponsable y negligente, se pensó en un sistema de educación basado en la intensificación gradual del trabajo para lograr la eficiencia.

LA REVALORIZACION.

Los principios organizadores de la productividad de la industria, experimentados y formulados por Taylor, dieron pronto a muchas y variadas críticas. Se llegó, después de sus experiencias, a la conclusión de que en el mundo de la industria había algo más que máquinas y controles. Fue así, a par

tir de la actitud negativa adoptada frente al taylorismo, cómo se redescubrió el hombre dentro de la industria.

Fueron los investigadores de Harvard, dirigidos intelectualmente por Elton Mayo, quienes dejaron claramente establecidas la importancia que tenía el factor humano dentro de la industria. Hasta entonces venían rigiendo los criterios de Taylor basados tan sólo en el puro "análisis de tiempos parciales y en aspectos puramente físicos y mecánicos del trabajo".

Las investigaciones de Elton Mayo (al que muchos autores le conceden el título de padre de la Sociología Industrial), y más concretamente sus experiencias en Hawthorne (1924), dieron como resultado estas dos importantes conclusiones que - más tarde animaría al desarrollo de las Relaciones Humanas y de la Mesosociología:

- a) La productividad no depende sólo de los métodos de - trabajo técnicamente considerados, sino que depende - y en gran manera de las relaciones y comportamientos de los hombres que participan en la producción.

- b) En la Empresa- y éste es un descubrimiento trascendental- existen además de los grupos formales (es decir los grupos de trabajo organizados voluntariamente - por la Dirección) otros grupos que surgen espontáneamente, esto es, grupos informales.

A trabó amistad con B en el mismo lugar de trabajo y - por razones de simpatía. Al mismo tiempo B conocía a C por- vivir en el mismo barrio y ser amigos de vecindad. B presentó C a A, y así se formó un grupo informal que salta todas - las barreras impuestas por la organización. Este grupo es - susceptible de ampliación por razones lógicas, de trato so - cial. Es como si el organigrama cobrase vida y se pusiera en movimiento.

La existencia de estos grupos informales hicieron pensar a - Elton Mayo en las relaciones humanas, cayendo de esta forma - en la cuenta de que en toda Empresa hay una infraestructura - animada y dinámica constituida por personas con sus nombres - propios y no por "personas" expresadas funcionalmente en el - organigrama y por consiguiente anónimas. Se vio así la impor - tancia que tenía el hecho de que en cada extracto de la Em - presa, en cada puesto de trabajo, había nombres propios con - sus apellidos, esto es, que había nombres con sus inquietu - des y satisfacciones, motivaciones y aspiraciones, es decir - hombres completos.

Este descubrimiento abrió amplias puertas para los estudios - que se dedicaron con fruición al análisis de las relaciones - humanas, que más tarde tomarían enorme impulso bajo el patro - cinio especialmente del grupo de Chicago, con bastante éxito.

Pero Elton Mayo cometió un error fundamental en su tesis. No llegó a percibir el importante hecho de que una Empresa es - una unidad de producción enclavada dentro de un contexto so - cio-económico más amplio que le influye, le determina. Y que además las relaciones humanas existentes dentro de la Empre - sa pasan al exterior, pues los trabajadores, no sólo poseen - familias, sino amistades e influencias político-económicas - como pueden serlo los Sindicatos. Además, es imposible conce - bir una Empresa aislada del mundo que le rodea, como si tu - viera una piel impermeable.

La Empresa se encuentra rodeada de multitud de factores que la condicionan. Estas circunferencias se podían prolongar casi hasta el infinito, así, por ejemplo, cultura, grado de profesionalidad de los trabajadores, existencia de mano de obra, politización del proletariado.

De esta forma, el primer entusiasmo que sobrevino ante los descubrimientos de Mayo fue paulatinamente cayendo entre los medios científicos. Los descubrimientos de Mayo no eran ni mucho menos válidos para cualquier tipo de Empresa y de país. Difieren en más de un aspecto una Empresa de corte capitalista y otra de corte comunista, y ello porque el sistema socio-económico que las circunda es radicalmente distinto y basado en presupuestos totalmente antagónicos en sus líneas fundamentales.

Fue entonces cuando los científicos (psicólogos y sociólogos) dirigieron su mirada hacia las relaciones humanas, y centraron ahí toda la problemática. El estudio de las Relaciones Humanas surgió entonces con un nuevo ímpetu y unas nuevas perspectivas.

LA ESCUELA DE LAS RELACIONES HUMANAS.

Es el llamado de Chicago (Lloyd Barner y Evevetr Hughes son sus iniciadores) el que va a dar un gran impulso a las Relaciones Humanas.

A decir verdad, las causas que motivaron el origen de las Relaciones Humanas, fueron muy diversas y, en más de un caso, algo sospechosas. La necesidad de extender las técnicas de las Relaciones Humanas en la Empresa estuvo movida — e impulsada no pocas veces por un afán de lucro, en vez de por un motivo científico. Se entendió que "contentar" al obrero era algo productivo y por lo tanto beneficioso para la Empresa. La política de la "palmadita en el hombro" tuvo así una gran repercusión.

Por otra parte, se creyó que las Relaciones Humanas, iban a ser el remedio a todos los males existentes en el campo humano de la industria.

Además era, por decirlo así, la respuesta humanista, — por no decir humanitaria, de un sistema económico tachado — tradicionalmente de capitalista, en el sentido peyorativo — del término, tal cual era la sociedad norteamericana.

La aplicación de las Relaciones Humanas era entonces decir algo así como: "nosotros también somos humanos y nos preocupamos por el bienestar y espiritual de obrero...".

Naturalmente que quienes pensaron así (y piensan aún — hoy muchos) empañaron el término de Relaciones Humanas con un matiz político-social bastante acusado. No se trataba tanto de estudiar los estados de insatisfacción de los trabajadores, cuanto de contentarlos sin más. No era, pues, preocupación ni inquietud, ni espíritu científico: sólo era espíritu de lucro.

Otro problema, ya apuntado, referente al surgimiento de las Relaciones Humanas, fue el creer que iban a ser el reme-

dio universal, la cura más efectiva de cuantas se habían apli-
cado hasta entonces a las dolencias de la industria. Poco a-
poco se ha visto que también las Relaciones Humanas tenían -
unos límites, que los conflictos y tensiones dentro de una -
Empresa no se resuelven de una vez por todas con la simple -
aplicación de unas técnicas, por muy sutiles y elaboradas -
que éstas, sencillamente, se comprendió que para lo que po-
dían servir las Relaciones Humanas era para ayudar a estable-
cer un mejor clima psicológico y social en el lugar de traba-
jo.

Pero es hora ya de que definamos lo que son las Relacio-
nes Humanas. Nosotros exponemos aquí una definición acorde -
con nuestro modo de entender la Sociología de Empresas. Así-
las Relaciones Humanas podrían definirse como "conjunto de -
técnicas predispuestas sobre determinadas metodologías, ten-
dentes a individualizar estados de insatisfacción individual
o colectivos en el interior de una organización y a determi-
nar eventuales intervenciones correctivas o a controlar su -
eficacia.

De la definición podemos deducir algunas importantes -
conclusiones:

1º. Las Relaciones Humanas comportan unas determinadas-
técnicas, que habrá que ajustarlas a un método especial, con-
creto. No se tratá, por tanto, de "arreglar" improvisadamen-
te tal o cual conflicto que surgiera, sino que habrá de apli-
carse un método sistemático de experimentación de unas técni-
cas.

2. El estudio se basará sobre los comportamientos indi-
viduales y colectivos, para analizar en ellos posibles o rea-
les estados de insatisfacción. Analizará, por ejemplo, las -
quejas empezando por saber si son manifestadas correctamente
o incorrectamente, si se hacen por escrito o personalmente,-

si se saltan el escalón jerárquico o no, etc.

3º Finalmente, vemos cómo un departamento de Relaciones Humanas no sólo es un departamento de estudio, sino también de acción, en el sentido de que puede corregir aquello que está mal, porque el estudio y análisis previos así lo han determinado y creído. La función de control no es tampoco menos definitiva, algo así comprobar y experimentar en la práctica, esto es, búsqueda de fallos y errores.

En definitiva, lo que persiguen también las Relaciones Humanas, es la efectividad de una política empresarial: y así, en sus lecciones de cátedra, el profesor Argamentaria dice que: "En síntesis, las Relaciones Humanas son un conjunto de técnicas que conducen a una convivencia mayor en el seno de la Empresa. Esta convivencia conduce a una perfección en la comunicación y, consecuentemente, a un mayor rendimiento en el trabajo. Este, a su vez, a un mayor incentivo en el propio trabajo, en razón a una mejor incentivo en el propio trabajo, en razón a una mejor satisfacción de necesidades. - El mayor incremento de incentivo, a mayor superación profesional, y ésta a mayor grado de bienestar en el interior de la organización, que a su vez, conduce a mayor bienestar en las relaciones extraempresariales".

Trata problemas
humanos

No es un estudio del
trabajo en tiempos -
y movimientos.

RELACIONES HUMANAS

busca la unidad en
la organización

Busca la satisfacción
en el trabajo.

EL EMPIRISMO.

La corriente de pensamiento administrativo denominada Empírica presenta gran complejidad. Ello se debe en gran medida, a la diversidad de los aspectos que sobre la gestión de las organizaciones han abordado los representantes y seguidores de esta Escuela.

De esta forma encontramos que tratan aspectos sociológicos, técnico-organizativos y económicos de la gestión de la producción, llevados a cabo por: ingenieros de organización de la producción, economistas, sociólogos, estadísticas, Psicólogos, etc.

El enfoque es una variedad del empirismo sociológico: - su orientación abiertamente pragmática centrada en la experiencia práctica de la gestión.

El empirismo lo que identifica a los autores de esta escuela, aún cuando otros autores la denominan neoclásica, - argumentando que sus bases teóricas se encuentran en Taylor y Fayol. Sin embargo, es posible constatar que los autores de esta corriente, por su orientación pragmática, no sólo han recorrido a los planteamientos de los clásicos, sino también a los desarrollados teóricos de otras corrientes, y movimientos de la administración, como son las Relaciones Humanas, el Conductivismo, los sistemas sociales.

La escuela Empírica de la administración ha tenido como propósito la búsqueda de un incremento sostenido de la productividad, apoyándose en los cambios tecnológicos, así como los conflictos sociales en los cambios tecnológicos, así como conflictos sociales generados por el avance-retroceso del movimiento obrero, practicándose tales estudios, en las empresas nacionales y transnacionales de los Estados Unidos de Norteamérica.

Entre los problemas mayormente estudiados se encuentran los referidos al diseño de organización (estructura) que consiste en la búsqueda de la división del trabajo más eficiente para la empresa. Peter Drucker, el más destacado exponente, llegó a considerar a la gerencia como el "órgano" económico específico de la sociedad industrial", desde donde es posible, propiciar los cambios que la misma requiere. Llegando a proponer soluciones a los problemas de la economía y de la sociedad en su conjunto. Drucker ha dado especial énfasis al tratamiento y soluciones de los problemas de centralización, descentralización y delegación de responsabilidades. De sus observaciones y experiencias sobre el sistema de gestión de la General Motors derivó el principio de descentralización federal, bajo la pregunta inicial, ¿qué resultados perseguimos? para después resolver la pregunta ¿qué trabajo o que esfuerzo deben realizarse dentro de la empresa autónoma.

Entonces la adecuación, no se hace esperar. Drucker reconoce que la descentralización es obsoleta, que no es aplicable a empresas no manufactureras y que deben buscarse nuevos principios de diseño. Llevandolos a plantear la Administración por Objetivos.

Odiorne G. uno de sus creadores, dice que el sistema — consiste en: se ocupa en el mantenimiento y crecimiento ordenado de la administración, mediante la especificación de lo que se espera de los miembros y de la medición de lo que se realiza. Los beneficios esperados del sistema de Administración por Objetivos, según Odiorne son: aumento de utilidad, aceleración del crecimiento, costos más bajos y mayores ingresos; contribuir a frenar la burocratización; y mejorar el estado de ánimo del personal.

Rensis Likert, autor también de varios escritos sobre administración por objetivos, señala abiertamente " a nivel superior nos ocupamos de la administración de las administradores".

Los resultados de los administradores, se obtienen a través de la selección que incluye el despido o el desplazamiento), el desarrollo vía capacitación y el control adecuado, mediante una vigilancia mas estrecha.

Marketing "considera que la comercialización es diferente a la venta, pues representa el deseo de satisfacer las necesidades y valores del consumidor por medio de los productos y servicios y no sólo de la preocupación por convertir estos últimos en dinero. Señala que la responsabilidad de un alto jefe, es saber hacia donde va su empresa, el rumbo de lo realizado por la organización hasta el presente, la precisión de su capacidad (puntos fuertes) de que hace la competencia, así como los cambios de la sociedad y en la mente del cliente.

Para Mills W. los sociólogos empiristas de hoy profesan al menos, la filosofía de las ciencias naturales es por ello que su preocupación es obtener datos exactos y cuantificables.

En cuanto al Behaviorismo, se puede decir que en una escuela reciente, surgida de los estudios de la Psicología y que promueve una nueva concepción del manejo de Recursos Humanos.

Esta escuela recurre a la propuesta de que el hombre no es solo un "homoeconomico" sino que responde también a otros estímulos, tales como una escala de necesidades que va desde las más elementales para la vida (Fisiológicas) hasta las más sublimes como la realización,

Sus principales teorías en la administración son las de Taylor, Mac Gregor, Maslow y Herzberg y su expresión más nitida es la escuela del comportamiento. Es este trabajo se describe el empirismo y a la escuela del comportamiento intentando en la conclusión un análisis crítico de ellas.

TEORIA DE MOTIVACION.

TEORIA DE MASLOW: Donde las personas son dominadas por motivos ó exigencias de sus necesidades internas insatisfechas que orientan y determinan el comportamiento.

Estas necesidades las jerarquiza: En orden ascendente,-- Necesidades fisiológicas, de seguridad y protección, social-estimación y posición, y de autorealización.

Por lo tanto, Maslow contribuye con una psicología de la personalidad de los subordinados basada en el estudio de la motivación humana, por otro lado, hace énfasis sólo en las necesidades internas del hombre, sin considerar la situación donde está colocado.

TEORIA DE MCGREGOR: Se basa fundamentalmente en las ideas de Maslow. Admite la existencia de un conflicto básico entre las necesidades de los individuos y las organizaciones sus supuestos son:

Teoría "X".--que corresponde a la suposición de que el hombre es una criatura indolente y que le huye a la responsabilidad, de ahí la necesidad de organizar todo su trabajo y controlarlo tenazmente.

Teoría "Y".--que corresponde a la suposición de que el hombre es una criatura que tiene motivaciones y necesidades que debe satisfacer, de ahí la necesidad del conocimiento de la motivación humana como medio de obtención de eficiencia en el trabajo.

En suma propone una administración participativa, en la cual los individuos participan, en cuanto a las decisiones que deban ser tomadas.

Teoría de Herzberg.-Se caracteriza dos tipos de factores diferentes y que afectan en forma diferente el bienestar humano..

a).-FACTORES AMBIENTALES: Condiciones de trabajo, de supervisión, políticas administrativas, status y relaciones interpersonales, dinero y seguridad personal. Lo tanto, un cambio o mejora en estos disminuirá la satisfacción, pero no aumentará la satisfacción.

b).-FACTORES MOTIVACION O DE FUNCION: Reconocimiento, trabajo estimulante, mayor responsabilidad, crecimiento y desarrollo personal.

Y cualquier cambio o mejora en esos aspectos puede motivar mejor desempeño.

En suma, la teoría de Herzberg se enfoca en la calidad del trabajo en si. Ya que es el trabajo en si debe ser diseñado para estimular y retar al empleado y proporcionar la oportunidad para que prograse al máximo de su potencial.

Teoría de McClelland: Propone una teoría de la motivación cuyo tema central es la necesidad de realización.

a).-Necesidad de logro.-esforzarse por hacer un trabajo.

b).-Necesidad de poder.-Sobre la influencia y control que tiene sobre otros y como pueden utilizar esta influencia para cambiar el comportamiento de las personas.

c).-Necesidad de afiliación.-crear relaciones cordiales, amistosas y personales con otros en la organización.

En suma, se tiene gran interes en obtener eficiencia personal.

TEORIA "Z".

El enfoque de la Teoría Z, sugiere que la clave de una mayor productividad está en implicar a los trabajadores en el proceso productivo.

CARACTERISTICAS DE LA TEORIA "Z".

Empleo para toda la vida.- Los empleados pasan toda su vida laborando en una sola empresa, la que le proporciona seguridad y un sentimiento de pertenencia. Esto da a la empresa armonía y una estrecha identificación con los objetivos de la Compañía.

Toma de decisiones.- Las decisiones se toman por consenso, en donde los empleados inician la idea y la hacen llegar a los altos ejecutivos, mediante un supervisor, si la idea se aprueba se procede a su implantación.

Confianza.- La desconfianza limita la producción, en ocasiones, la reduce, lo que afecta tanto a empleados, como a la organización.

Sutileza.- Las relaciones humanas son siempre complejas y volubles; por lo que en ocasiones, si se quiere prescindir del trabajo de algún empleado, no debe perderse en ningún momento el tacto respecto a esto.

La generosidad, el apoyo, el interés por los demás son elementos que hacen posible relaciones sociales más estrecha estas son características que resaltan a la sociedad Japonesa y que hacen de sus empresas modelos sumamente exitosas.

LAS MOTIVACIONES DEL TRABAJADOR MEXICANO

En la cultura mexicana se encuentran expresiones como "El trabajo embrutece", que es una parodia a la expresión original "el trabajo ennoblece", o bien se dice, "la sociedad es la madre de una vida muy padre", en vez de decir "la sociedad es la madre de todos los vicios"; En ésta serie de expresiones el común denominador es el trabajo, pero se puede deducir de que aparte de que los mexicanos tenemos un gran sentido del humor, estas locuciones se reflejan en el ámbito laboral y en las condiciones de productividad.

El Dr. Rogelio Díaz Guerrero, realizó un estudio acerca de la aceptación del trabajo por parte de los mexicanos en términos generales; los resultados obtenidos se resumen a que en teoría, al 68 % de la población varonil si le gusta el trabajo, el 27 % manifestó claramente que no legusta y el 5 % restante se negó a contestar.

Díaz Guerrero, propuso un perfil hipotético de las motivaciones del trabajador mexicano para una mayor comprensión de la problemática⁽¹²⁾ En el estudio, se otorga un parámetro del 1 al 10 para la valoración de los elementos que intervienen en el análisis de la siguiente manera:

En primer lugar, enumera al Hambre, que es catalogada por algunos expertos, como incompleta pues "el mexicano no está bien alimentado", además a lo largo de la Historia el hambre ha tomado un papel parcial y no total. Por ello el grado concedido en el rango superior es de cinco. La salud física está en relación con un mexicano un poco hipocóndrico, que le gusta tomar pastillas, desde el herculiano, y así para prevenir o para curar enfermedades, o para de forma ficticia. En ese renglón, del otro lado de la moneda, encontramos a quienes no les interesa su salud, por ejemplo, los fumadores y los alcohólicos.
(12) Jfr. Díaz Guerrero Rogelio, "Psicología del Mexicano, El. Fides, México, 1980.

Saben que el cigarro o el alcohol les hace daño y no hacen nada por evitarlo o los obreros que se niegan a usar los equipos de seguridad porque los llaman "niñas". Al denotar una excesiva preocupación por unos y por otros una indiferencia total, el autor le concede un punto de cinco a la salud.

Los mayores índices de necesidad para el mexicano, se le atribuyen a la sexualidad; en muchas ocasiones como relaciones de fanfarronería de jactancia, pero en fin de todo gira en rededor del Sexo, por ello se le asigna valor de diez.

En ocasiones el trabajo se realiza sólo con el afán de ganar dinero, no se encuentra una satisfacción mas profunda; la Obtención de nuevos nombramientos o toma de cursos para superación laboral sólo se relaciona con el sueldo, no por autoestima o autorrealización.

Por otra parte, una de las características de la familia mexicana es el proteccionismo y la unión se demuestra con comprensión: siempre habrá techo, comida y recepciones afectuosas a aquel que se queda sin empleo. Considerando lo anterior al temor de quedarse sin trabajo se le otorgó una calificación de cinco.

Asímismo el dinero se valoriza como un medio de solución de muchos problemas, es cierto que se logra salud y vence al hambre, pero lo que no obtiene es una satisfacción sexual, afectiva o espiritual.

El mexicano tiene una gran necesidad de la propia estima, pero tal parece que no desea palpar la satisfacción, por ejemplo, se le dice a una persona: " Lo felicito por haber realizado este trabajo" ~~XXXXXXXXXXXX~~ y contesta : " oh! no me diga nada".

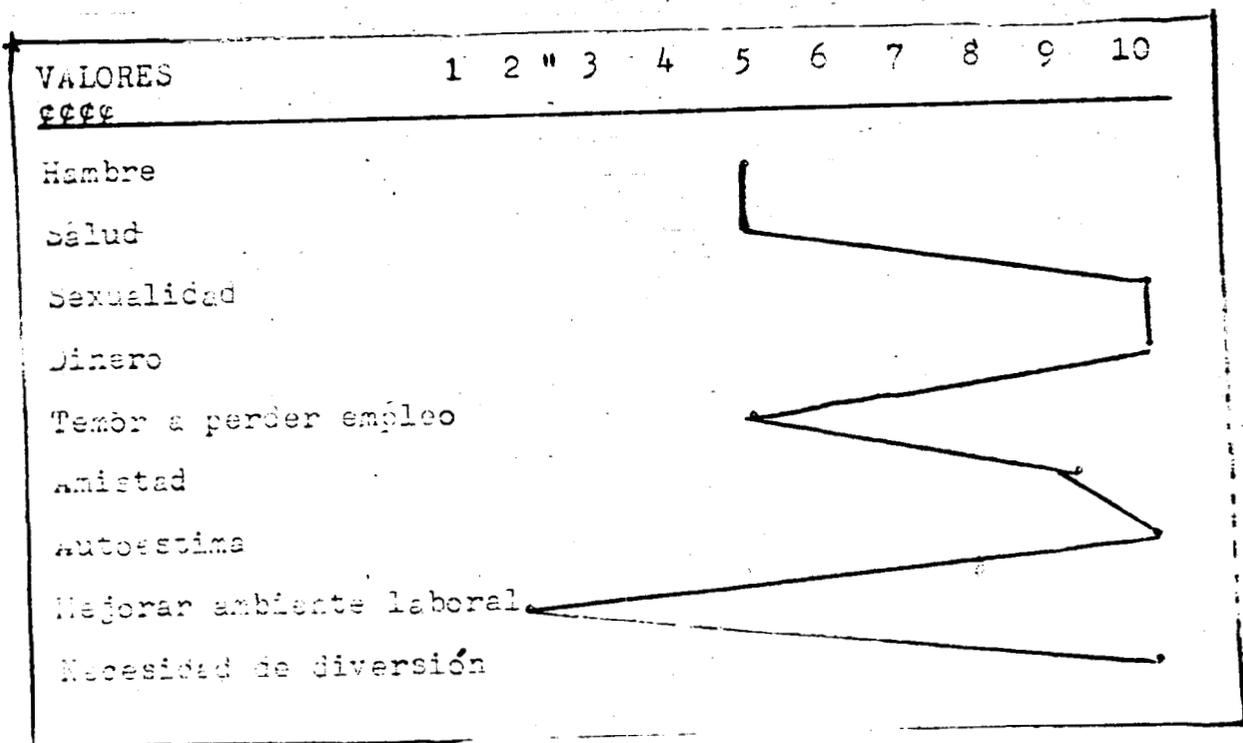
Es cierto que el mexicano necesita rodearse de todos los amigos posibles, para celebrar un acontecimiento o simplemente para divertirse.

La amistad del mexicano es lo suficientemente fértil como para estimular un alto grado de estima por parte de las personas que lo rodean, de frente al amigo donde se producen las efusiones creativas más grandes de nuestra cultura; la personalidad del mexicano se encierra en la aceptación y logro de una estima por parte del grupo al que pertenece.

Lo anterior sugiere una calificación de 10.

La necesidad de mejorar el ambiente físico de la empresa es mínima, pero si los empleados procuran establecer ciertas mejoras, seguramente se traducirían en un mejor ambiente de trabajo.

A continuación se expone la gráfica de necesidades que propone el autor citado y que para nuestro trabajo merece especial atención pues es el verdadero trabajo del Administrador de Recursos Humanos, el entender, buscar el máximo aprovechamiento de estas características y en su caso buscar modificarlas en beneficio del trabajador y de la empresa y esto sólo lo puede lograr si puede desprenderse del trabajo rutinario y axficiente de la gestión operativa y usando las computadoras como herramienta, puede ~~xxxx~~ dedicarse alas actividades más creativas.



CAPITULO VII

1. LA FUNCION DEL AREA DE PERSONAL DENTRO DE LA EMPRESA.

El conseguir personal idóneo para ocupar los diferentes puestos existentes dentro de la empresa es una función especializada que debe seguir ciertos criterios, normas y políticas generales, independientemente de los requisitos específicos para cada uno de aquellos.

El mantener al elemento humano de la empresa trabajando con entusiasmo e interés requiere de ciertos conocimientos acerca de su naturaleza y motivaciones con el propósito de saber qué mecanismos de su conducta podemos estimular para obtener de él su máximo esfuerzo y aportación.

Controlar administrativamente al personal es una actividad sumamente valiosa, ya que de esta forma estamos en posibilidad de conocer los antecedentes de todos y cada uno de los integrantes de la empresa, aspecto éste, muy importante para promover y obtener candidatos a puestos vacantes, así como para satisfacer requisitos legales y de otra índole.

Estos tres aspectos mencionados forman sólo una parte de los que se atribuyen, en forma genérica al área de personal - y podríamos clasificarlos como a continuación:

ACTIVIDADES QUE CAEN DENTRO DEL CAMPO DE PERSONAL.

Previsión de personal (definición de necesidades)

Reclutamiento

Selección

Contratación

Introducción

Administración de Sueldos y Salarios

Administración de Recursos Humanos.

1. Previsión de personal (definición de necesidades).

Como ya he considerado en el capítulo 1 de Generalidades al planear la creación de una empresa, entre otros aspectos, hay que prever la cantidad y calidad de la mano de obra que requerimos para cubrir cada uno de los puestos con que contaremos.

Posteriormente procede Reclutar, Seleccionar y Contratar al personal.

2. Reclutamiento.

El Reclutamiento es la búsqueda y recolección de candidatos, para cubrir determinados puestos dentro de la empresa.

La efectividad de este reclutamiento se mide con el tiempo transcurrido entre la requisición de personal por un departamento "X", y la introducción de dicho personal al mismo.

2.1. Las fuentes para la obtención de candidatos básicamente- los podemos clasificar en interna y externas.

Las fuentes internas son aquellas que forman parte de la empresa y que pueden ser; Los Ascensos, Transferencias, Promociones, el Sindicato, etc.

2.2. Externas.

Son aquellas que como su nombre lo dice provienen del exterior y pueden ser:

Bolsas de Trabajo, Agencias de Empleo, Escuelas, Universidades, Anuncios en Medios Publicitarios como Periódicos, Revistas, Radio y T.V.

Forma parte del reclutamiento lo que se ha dado en lla -

mar, Entrevista, la cuál tiene variantes según el caso:

2.3. Entrevista Previa.

Es el primer cambio de impresiones con los entrevistados y tiene por objeto conocer las particularidades del aspirante.

2.4. A continuación viene la "Solicitud de empleo" que se hace con el fin de conocer datos específicos de la persona solicitante.

Esta solicitud esta estructurada de acuerdo a los criterios y necesidades de cada empresa, pero existen datos - que son universalmente requeridos, los cuales se indican en el Apéndice "B" Solicitud de Empleo".

2.5. La Entrevista Formal.

Es la manera de profundizar en los aspectos que a la empresa le interese conocer: Ampliando la entrevista previa y analizando la solicitud de empleo o el Curriculum Vitae.

2.6 Petición de Documentos Adicionales.

La necesidad de verificar ciertas afirmaciones o disipar dudas requiere la petición de documentos tales como: Certificados, Calificaciones, Notas, etc, o sea, documento-comprobatorios de la información que el candidato nos - proporcione.

2.7. Investigación de Datos y Referencias.

La solicitud de empleo cuenta con la información necesaria para hacer la investigación de datos relativos al aspirante, de tal manera que podemos recurrir a las fuentes que aquella nos indica para verificar sus antecedentes.

3. Selección.

La Selección de personal es el procedimiento mediante el cual, los solicitantes son clasificados en varias categorías, de acuerdo a su aceptabilidad para el empleo; consiste en depurar del conglomerado de aspirantes, aquellos que probablemente satisfagan los requisitos del puesto a ocupar y someterlos a diferentes pruebas de aptitudes.

La decisión para contratar, o rechazar a un candidato representa una decisión trascendental, dependiendo del puesto a cubrir. Como si fuera una especie de ley, cada adición, a la nómina crea un potencial adicional a los problemas de la empresa. Los riesgos son altos y las probabilidades de selección óptima, relativamente pequeñas. Los gerentes de Relaciones Industriales o de Personal, que consideran sus asignaciones como profesionales, saben perfectamente y conocen el hecho de que la tarea de contratación de energía humana tiene implicaciones de largo alcance, tanto sociales como individuales, así como repercusiones para la empresa que varían dentro de toda una gama de importancia, según la gran variedad de puestos.

Por lo tanto, la contratación debe ser el resultado de un cuidadoso y meticuloso sistema de selección que nos evite, en la medida de lo posible, pérdidas ocasionadas por rotación innecesaria de personal.

Es por ello que la selección de personal que cubrirá nuestros puestos vacantes debe estar encomendada al profesional idóneo para hacerlo, con conocimientos válidos y que maneje las técnicas específicas con objetividad. De esta manera, se evitará la contratación tradicional de elementos no aptos y que tan grandes problemas representan a las empresas, no sólo en el ámbito propio del trabajo que se les asigne, si no que muchas veces, también de carácter laboral.

A continuación mencionó algunas prácticas para la selección del personal, que pueden emplearse en las combinaciones que se necesite y de acuerdo a los requerimientos del puesto a ocupar; así mismo se hacen notar algunas ventajas y desventajas de ellas:

3.1. Recomendaciones:

Si bien es un buen elemento de juicio, hay que tomarse con las reservas del caso, ya que puede estar impregnada de la animosidad de quien la emite, hacia la persona recomendada.

3.2. Cartas de Referencia.

También, su información debe tomarse con discreción, pues bien pudiera darse el caso de una empresa que quiera deshacerse de un empleado y extender una carta en términos elogiosos. O viceversa, tratarse de un magnífico elemento a quien para evitar su separación, se le otorga una carta muy concisa.

3.3. Referencia Orales.

Estas tienen la ventaja de permitir que el otorgante se exprese libremente, sin el uso de frases estereotipadas y abundar aspectos de nuestro interés. Así mismo, se puede uno percatar mediante preguntas oportunas, de la veracidad de la información que se proporciona.

3.4. Fisonomía.

Es una práctica común juzgar a las personas por su apariencia ya que refleja gran parte de su personalidad, carácter y cualidades; sin embargo, no es definitivo, ya -

que algunos factores como son la estatura, color de tez, de ojos, complexión, etc., muchas veces son engañosos en cuanto a la idea que nos formamos del individuo. Por tal motivo, este aspecto debe sólo de tomarse en cuenta en forma relativa y sujetarse al resultado de auscultamientos posteriores.

3.5. Impresión Personal.

También debe tener cuidado para no dejarse llevar por sentimientos espontáneos de simpatía o antipatía hacia los candidatos.

3.6. Fotografías.

Es todavía menos confiable que los dos últimos mencionados, ya que el "retoque" puede favorecer a perjudicar al aspirante.

3.7. Curriculum Vitae.

Este procedimiento es de los más recomendables, ya que se permite al solicitante expresar libremente sus generalidades, experiencias, conocimientos y aptitudes. Sin embargo, siempre debe ser verificado (según mencioné anteriormente) para certificar su veracidad y no dejarnos engañar por aquél con el propósito de otorgarle el puesto vacante.

3.8. Escritura.

Es un factor que ultimamente ha adquirido cierto auge. - Analizar los rasgos grafológicos e identificarlos con algunos aspectos de la personalidad, también deben tomarse con reserva sus resultados.

3.9. La Entrevista.

Este es un medio de los más efectivos, ya sea dirigida - o abierta, pues, en el primero de los casos, sondeamos - al aspirante con relación a sus particulares y aspectos - de nuestro interés; hacemos las preguntas que necesita - mos hacer para obtener la información que requerimos. En el segundo de los casos o sea, entrevista abierta, deja - mos que el entrevistado se exprese libremente lo cual - nos dá una idea de su personalidad; analizamos sus adema - nes, su facilidad o dificultad de expresión, etc. razgos éstos que son sumamente valiosos para conocer a la perso - na.

3.10 Tests (pruebas Psicotécnicas).

Indudablemente que las pruebas Psicotécnicas son las que más datos nos pueden proporcionar acerca de los candida - tos ya que éstas están orientadas y estructuradas para - obtener información específica de las características y cualidades de los aspirantes.

Tratándose de estas dos últimas mencionadas (3.9 y 3.10) se hace más patente lo que mencioné en el punto 3 al ha - blar de que la selección debería hacerla el personal idó - neo para ella, en este caso, un psicólogo o un Licencia - do en Relacionados Industriales o en Administración.

3.11 Período de Prueba.

Por último, consideró que esta forma de selección es la - definitiva, puesto que, durante un período de prueba de - 1, 2 ó 3 meses, puede un candidato demostrar sus aptitu - des para el trabajo requerido o su incapacidad.

Durante este período, los candidatos solo se eliminan ó - se reafirman en el puesto.

4. Contratación.

La contratación de personal es el acto legal-administrativo, en virtud del cual un individuo pasa a formar parte de la empresa mediante la prestación de sus servicios. A través de la contratación, se le dá validez jurídica - al hecho de que hemos aprobado la calidad de los servi - cios que nos prestará un nuevo empleado y estamos forma - lizando las circunstancias y condiciones en que trabaja - rá a partir de ese momento, dentro de la negociación. La contratación de los empleados debe efectuarse en los - departamentos de personal, una vez cubiertos todos los - requisitos que el puesto a ocupar plantea. La contratación puede contemplarse desde dos puntos de - vista: uno legal y otro administrativo.

4.1. Punto de Vista Legal.

Al abordar este tema, quiero aclarar que solamente me re - fiero, por el enfoque del presente trabajo, a la contra - tación individual, ya que la contratación colectiva o -- con sindicatos es más frecuente en empresas de gran mag - nitud que en la mediana empresa. Todas las empresas se - encuentran sujetas al cumplimiento de determinadas leyes con relación a la contratación de personal. Veámos cómo;

4.1.1 Ley Federal del Trabajo.

La Ley Federal del trabajo es la norma reguladora de las relaciones de trabajo. Se entiende por relación de trabajo, cualquiera que sea el acto que le dé origen la pres - tación de un trabajo personal subordinado a una persona, mediante el pago de un salario.

Contrato Individual de trabajo, cualquiera que sea su -- forma ó denominación, es aquel por virtud del cual una persona se obliga a prestar a otra (persona física o mo-

ral) un trabajo personal subordinado, mediante el pago - de un salario (art.20). En virtud de que la Ley Federal - del Trabajo, como ya mencionamos, es la norma reguladora de las relaciones de trabajo, esta establece ciertos requisitos legales que hay que cumplir para evitar problemas posteriores a la empresa con las autoridades de la - Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Se presume la existencia del contrato y de la relación - de trabajo entre el que presta un trabajo personal y el - que lo recibe (art.21).

Las condiciones de trabajo, como se mencionó anteriormen - te deben hacerse por escrito cuando no existan contratos colectivos aplicables, Se harán dos ejemplares por lo me - nos, de los cuales quedará uno en poder de cada parte.

El escrito en que consten las condiciones de trabajo, de - berá contener:

1. Nombre, nacionalidad, edad sexo, estado civil y domicilio - del trabajador y del patrón;
11. Si la relación de trabajo es por obra o tiempo determina - do o tiempo indeterminado.
111. El servicio o servicios que deban prestarse, los que se - determinarán con la mayor precisión posible:
- IV. El lugar o los lugares en donde deba prestarse el trabajo;
- V. La duración de la jornada;
- VI. La forma y el monto del salario;
- VII. El día y el lugar del pago de salario y
- VIII. Otras condiciones de trabajo, tales como días de des - canso y demás que convengan el trabajador y el patrón.

La falta de dicho escrito, no priva al trabajador de los derechos que deriven de las normas de trabajo y de los servicios prestados, pues se imputará al patrón la falta de esa formalidad (arts, 24, 25 y 26).

Por lo que respecta a la duración de las relaciones de trabajo éstas pueden ser por obra o tiempo determinado. A falta de estipulaciones expresas, la relación será por tiempo indeterminado. (art.35).

He hablado de jornada de trabajo y quiero definir bien el concepto: jornada de trabajo es el tiempo durante el cual el trabajador está a disposición del patrón para prestar su trabajo, (art. 58).

El trabajador y el patrón fijarán la duración de la jornada de trabajo, sin que pueda exceder de máximos legales, existiendo 3 tipos de jornada: la diurna, que está comprendida entre las seis y las veinte horas y que no debe exceder de ocho horas; la nocturna comprendida entre las veinte y las seis horas, no pudiendo exceder de siete horas de duración, y por último, la mixta, la cual comprende período nocturno sea menor de tres horas y media, pues si comprende más tiempo se computará como nocturna (arts. 59, 60 y 61).

Relacionado con los días de descanso y los períodos vacacionales puedo decir que por cada seis días de trabajo, le corresponde al trabajador un día de descanso por lo menos, disfrutando de salario íntegro por ese día. Además existen ciertos días del año que son descansos obligatorios y que son:.

- El 1. de Enero
- El 5. de Febrero
- El 21 de Marzo
- El 1º de Mayo
- El 16 de Septiembre

El 1º de Noviembre

El 1º de Diciembre de cada seis años cuando corresponda a la transmisión de el poder Ejecutivo Federal.

El 25 de Diciembre.

Los trabajadores que tengan más de un año de servicios prestados a la empresa, tienen derecho a disfrutar de un período vacacional pagado continuo que en ningún caso deberá ser inferior a seis días laborables y que aumentará en dos días laborables, hasta llegar a doce, por cada año subsecuente de servicios. (arts. 69, 74 y 76).

Por lo que respecta al salario, éste es la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo. El salario puede fijarse por unidad de tiempo, por unidad de obra por comisión, a precio alzado o de cualquier otra manera.

El salario se integra con los pagos hechos en efectivo por cuota diaria, gratificaciones, percepciones, habitación, primas, comisiones, prestaciones en especie y cualquier otra cantidad o prestación que se entregue al trabajador por su trabajo.

El salario debe ser igual para los trabajos desempeñados en puesto, jornada y condiciones de eficiencia también iguales.

Los plazos para el pago del salario, nunca deben de ser mayores de una semana para las personas que desempeñan un trabajo material y de quince días para los demás trabajadores (arts. 82, 84, 86 y 88)

4.1.2 Ley del Instituto Mexicano del Seguro Social.

Simultáneamente a la firma del contrato individual del trabajo, o con posterioridad, deberá afiliarse al traba

jador al Instituto Mexicano del Seguro Social, ya que -
ésto, además de las ventajas que supone para patrón y --
trabajador, constituye un requisito de carácter legal -
cuyo origen se encuentra en lo dispuesto por la Ley del-
Seguro Social, artículo 4°.

"El regimen del Seguro obligatorio comprende:

- a) A las personas que se encuentran vinculadas a otras -
por un contrato de trabajo, cualquiera que sea la per-
sonalidad jurídica o la naturaleza económica del pa-
trón, aún cuando éste, en virtud de alguna ley espe-
cial, esté exento de pago de impuestos, derechos o -
contribuciones en general.

- b) A los que prestan sus servicios en virtud de un con-
trato de aprendizaje.

- c) A los miembros de sociedades cooperativas de produ-
cción, administraciones obreras o mixtas, ya sea que-
estos organismos funcionen como tales conforme a dere-
cho o sólo de hecho.

Los plazos para dar los avisos de inscripción, alta, ba-
ja y modificación de Salarios, no serán mayores de cinco días
según estipula el antepenúltimo párrafo del artículo 7° de -
la propia Ley del Seguro Social.

El aviso de inscripción de un trabajador deberá contener
los datos a que se refiere el artículo 6° del reglamento de-
la Ley del "Seguro Social en lo relativo a la afiliación de -
patrones y trabajadores, los cuales serán proporcionados par-
cialmente por el propio trabajador, y el resto por el patrón-
(ver "Aviso de Inscripción de Trabajador" en el apéndice "B")

El trabajador que fuere inscrito por primera vez al Ins-
tituto Mexicano del Seguro Social recibirá del propio Institu-
to, por conducto del patrón una tarjeta de afiliación que de-
berá contener, especialmente los datos a que se refiere el Ar

título 9º del propio reglamento mencionado.

El Artículo 16 Fracc. 1 y 11 del Reglamento para la imposición de multas por infracción a las disposiciones de la Ley del I.M.S.S. y de sus reglamentos, sanciona al patrón que omita inscribir a sus trabajadores dentro del plazo mencionado.

Por otra parte, el patrón que en cumplimiento de la Ley del Seguro Social hubiere asegurado contra accidentes de trabajo. y enfermedades profesionales los trabajadores a su servicio, quedará relevado de las obligaciones que sobre responsabilidad, por riesgos profesionales le impone la Ley Federal del Trabajo. Es decir, el Instituto Mexicano del Seguro Social, se subroga a las obligaciones que la Ley Federal del trabajo impone al patrón en materia de riesgos profesionales. El trámite de la afiliación de un trabajador al Instituto del Seguro Social se puede resumir en los siguientes puntos:

- a) Obtener del propio Instituto Mexicano del Seguro Social, las formas de afiliación correspondientes.
- b) Recabar de los trabajadores los datos a que se refiere el Artículo 6º Fracc. 1 del Reglamento de la Ley del Seguro Social, en lo relativo a la afiliación de patrones y trabajadores; y el patrón los datos a que se refiere la Fracc 11 del propio artículo,
- c) Entregar al I.M.S.S. el aviso debidamente requisitado y dentro del plazo estipulado.

4.1.3. Ley Federal de Impuestos sobre ingresos Mercantiles.

También debe la empresa empadronar a todos sus trabajadores en el Registro Federal de Causantes, con el propósito de retener de sus sueldos respectivos, el importe correspondiente al impuesto sobre sus ingresos por el producto de su trabajo.

El Impuesto sobre Ingresos Mercantiles, grava los ingresos que se obtengan por la prestación de servicios, considerándose como "ingreso" toda percepción en efectivo, en bienes en servicios, en valores, en títulos de crédito, en crédito - en libros o en cualquier otra forma que se obtenga por los sujetos de este impuesto como resultado de las operaciones gravadas por esta Ley (Art. 1º Fracc. III y 2º).

El trámite a seguir para empadronar a los empleados de - una empresa en el Registro Federal de Causantes de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, es el siguiente:

- a) La solicitud es una forma impresa por la propia Secretaría y debe presentarse en 3 ejemplares; en caso de presentación extemporánea deberán ser 4 los ejemplares.
- b) La oficina que reciba la solicitud (la que corresponda al domicilio del contribuyente), debe verificar los datos - apuntados y de encontrarlos completos y correctos anotará en todos los ejemplares el número de registro que se asigne y devolverá el segundo y tercer ejemplares sellados con la rúbrica del empleado autorizado para recibirla, Uno de estos tantos será para el propio causante y el otro para - el retenedor (la empresa).

4.2. Punto de Vista Administrativo.

La contratación de personal provocará el hechar a andar - ciertos mecanismos de la empresa para integrar al nuevo - elemento dentro de la estructura de la misma, independientemente de los trámites legales que se efectuaron y que - provocaron:

- Registro en el Departamento de Personal, de un nuevo contrato.
- Avisos al Departamento de Finanzas para computar las cotizaciones al I.M.S.S. y los impuestos al Fisco.

Por un lado, se debe abrir expediente al nuevo elemento, que contendrá como primeros documentos, la solicitud de empleo, el curriculum vitae, las pruebas psicotécnicas, las cartas de recomendación, etc., así como copia del contrato de trabajo celebrado. Este expediente se irá alimentando de todo aquellos documentos y datos relativos a este empleado que surjan durante el tiempo que dure presentando sus servicios a la empresa.

Por otro lado, se debe abrir una tarjeta de Kardex en la que se anotarán sus datos generales de identificación y que servirá para controlar sus períodos vacacionales, sus promociones, sus ascensos, sus cambios de salario, etc.

Así mismo, se debe elaborar tarjeta de control de asistencia con la cual se verificará su asistencia y puntualidad para iniciar sus labores, además de los tiempos extraordinarios que trabaje, con el propósito de computársale y sumárselos a su nómina inmediata siguiente.

Los nuevos empleados también deben de ser tomados en cuenta para su inscripción, en caso de que existan, en clubes deportivos, sociales, culturales, etc, y notificar a los departamentos o dependencias involucradas en ello.

Se debe comunicar al departamento de finanzas, mediante una forma que para tal efecto se diseñará, de la incorporación de un empleado más, haciendo mención del departamento de destino, para la afectación del presupuesto correspondiente; del sueldo y número de control para la elaboración quincenal de la nómina y deducciones a que hubiera lugar por motivos de cuotas, cotizaciones, impuestos y otras causas.

Todo lo que se refiere a trámites administrativos internos motivados por cada contratación, varía de empresa a empresa, no siendo constantes, y comunes como en el caso de los -

trámites legales, sin embargo, los que hemos mencionado, bien se pudieran considerar como genéricos o básicos.

El último paso de la integración de elemento humano a la organización consiste en introducirlo a la misma.

Introducción.

Esta es una parte del proceso de formación de personal, - pero quizá de las más delicadas en todo el proceso, ya que -- una introducción hecha a la ligera, creará el problema de comunicación, producción y desarrollo del mismo empleado. Expliquémoslo de esta forma:

Un empleado que ha sido contratado, se le cita para "equis" fecha para empezar a trabajar. Al llegar el día señalado se presenta el empleado, lo recibe el jefe de Depto, donde va a trabajar, éste le indica lo que va hacer y se marcha.

¿Cuál será la actitud y la reacción del trabajador ante su nuevo trabajo?

Pués será totalmente negativa, y veamos por qué:

- 1° El trabajador no sabe a quien dirigirse en caso de problemas, ya sean de tipo técnico, o personal, por lo que se sentirá en un estado de angustia constante y su productividad disminuirá.
- 2° No conoce los objetivos de la empresa, por lo tanto no puede cooperar con ellos.
- 3° No conoce las políticas ni el reglamento interior de trabajo, por lo que esta expuesto a violarlo y moralmente no se puede sancionar.

4° No conoce las prestaciones y beneficios que otorga la Empresa, por lo cual se sentirá explotado y no rendirá adecuadamente.

Así, podría seguir enumerando los problemas que acarrea una introducción inadecuada, la cual se puede corregir siguiendo estos pasos:

1° Al citar al trabajador para "equis" fecha se le debe dar un instructivo de la empresa en donde se le indique, los objetivos, políticas, prestaciones, y una imagen general de la empresa.

2° El día que se presente el trabajador, deberá ser recibido por el jefe de personal, el cual lo llevará a conocer en forma general las instalaciones y particularmente a su jefe inmediato.

Esto le dará importancia al trabajador y ayudará a su desarrollo.

3° El jefe del área a la que ha sido adscrito le deberá mostrar el departamento en donde laborará, presentará al nuevo trabajador con sus compañeros y superiores y le indicará a quien debe recurrir en caso de problemas de cualquier índole.

A continuación, deberá llevarlo a su lugar de trabajo y prestarle toda la ayuda necesaria hasta que se adapte totalmente a su puesto.

Si se siguen estos pasos, el empleado, además de que se sentirá, satisfecho, seguro, e importante dentro de la empresa se sentirá obligado moralmente a rendir el máximo ya que el pensará que debe retribuir el trato que le han dado y cooperará con la empresa entusiastamente.

6. Administración Sueldos y Salarios.

La Administración de Sueldos y Salarios atribuida al depar-

tamento de personal, comprende aspectos tales como: definición de puestos y valor de los mismos control de las variaciones en ellos: diferencias regionales de retribuciones; oferta y demanda de la mano de obra: necesidades de personal inmediatas y a futuro; mantenimiento del elemento humano en condiciones óptimas de aprovechamiento, principalmente.

Las técnicas que maneja para llevar a cabo esta función son:

El análisis de Puestos, la valuación de Puestos y la Calificación de Méritos.

6.1. Análisis de Puestos.

Como ya se mencionó, es una de las herramientas más valiosas para la adecuada administración de sueldos y salarios ya que establece una pauta para evaluar las funciones y los requerimientos del puesto.

El autor que a mi criterio, desarrolla más sencilla y accesiblemente este tema, es el Lic. Agustín Reyes Ponce, por lo que a continuación, expondre sus estudios en cuanto al análisis de puestos.

6.1.1 Su necesidad.

Porqué deben precisarse las labores.-La técnica conocida con el nombre de "análisis de puestos" responde a una urgente necesidad de las empresas para organizar eficazmente los trabajos de éstas. Es indispensable conocer con toda precisión. "lo que cada trabajador hace" y " las aptitudes que requiere para hacerlo bien".

La ausencia total de definición de las labores:

- a) Origina incertidumbre sobre las obligaciones que corresponden a cada obrero o empleado.
- b) Engendra el desconocimiento de las cualidades y responsabilidades que supone cada trabajo.

- c) Hace difícil exigir el exacto cumplimiento de las -
obligaciones del obrero.

6.1.2 Su Objeto.

El concepto de Puesto.-Es requisito previo ineludible-
conocer la realidad misma que va a ser analizada: el -
puesto.

Un trabajador realiza normalmente un conjunto fijo de ac-
tividades, porque de ello depende la perfección de éstas y la
organización misma de la empresa. Se forman así, grupos de ac-
tividades como unidad funcional perfectamente definida. Cada -
una de éstas unidades de trabajo recibe el nombre de "Puesto".

Podría definir el Puesto, como "el conjunto de operacio -
nes, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman un
unidad de trabajo específica e impersonal".

6.1.3. Su Técnica.

Ya indique que la dificultad para precisar el conteni-
do de un puesto, nos obliga a hacer uso de una técnica
para realizarlo. Esta técnica recibe el nombre de "aná-
lisis de puestos". Y lo merece en verdad, pues lo fun-
damental en ella es la "separación y ordenamiento" ci-
entífico de los elementos que integran un puesto.
Se requiere pues, fundamentalmente.

1. Recabar todos los datos necesarios, con integridad y preci-
sión.
2. Separar los elementos objetivos que constituyen el trabajo
de los subjetivos que debe poseer el trabajador.
3. Ordenar dentro de cada uno de estos grupos los datos co -
rrespondientes, de una manera lógica.

4. Consignarlos por escrito clara y sistemáticamente, y.,
5. Organizar la conservación y el manejo del conjunto de los resultados del análisis.

La forma escrita en que se consignan las operaciones materiales que debe realizar el trabajador, recibe el nombre de - DESCRPCION DEL PUESTO.

La forma en la que se anotan metódicamente los requisitos de habilidad, esfuerzo, resposabilidad y condiciones de trabajo que implica una labor, se llama ESPECIFICACION DE PUESTOS.

6.1.4. Actividades Previas.

Determinación de sus objetivos.

Podemos distinguir cuatro tipos principales de análisis- de puestos:

1. El que se realiza con el fin de mejorar los sistemas de - trabajo.
2. El que se hace para orientar la selección de personal.
3. El análisis formulado con miras al adiestramiento del trabajador.
4. El que se estructura con la finalidad de servir a la valua- ción de puestos.

6.1.5 Recopilación de Datos.

Los principales medios para recoger los elementos que integran cada puesto pueden resumirse en los siguientes:

- a) Observación Directa. Viendo sistemáticamente el trabajo - que se realiza en cada puesto.

b) Informes del trabajador.- Como una guía que permita al analista recoger los datos con integridad y precisión pueden tenerse en cuenta estas interrogaciones:

1. ¿Qué es lo que hace?
2. ¿Cómo lo hace?
3. ¿Con qué fin lo hace?
5. ¿Dónde lo hace?

c) Informes de los Supervisores inmediatos.- Estos funcionarios deben completar los datos que escapen a la observación y a las explicaciones del trabajador.

d) Cuestionarios.- A través de los cuales es factible captar en formas uniformes la información sobresaliente de las tareas que se realizan.

e) La práctica más aconsejable.- Lo ordinario es usar varios medios de recopilación al mismo tiempo: Como una base que sirva al analista para interrogar a los trabajadores y supervisores, el cuestionario presta una ayuda inmejorable - los informes son utilísimos para la descripción; los informes del supervisor para la especificación y para asegurarnos de la integridad y precisión de los elementos escogidos; la observación dá viveza a todos los elementos que nos han sido proporcionados.

6.1.6. La descripción.

Distinguiremos en ella tres partes:

a) El encabezado.- Contiene los datos de identificación del puesto. Estos se refieren a los siguientes puntos principales.

1. Título del puesto.- Se recomienda utilizar títulos sencillos pero que contengan la idea clara y concisa de sus

atribuciones.

2. Número o clave que se asigne al puesto dentro del índice - general que se forme para controlar el archivo de puestos.
 3. Ubicación; se expresará el departamento, sección, taller, nave, etc. en que se desarrolle el trabajo.
Esto, sirve, para localizarlo y observarlo en caso necesario. Tratándose de trabajadores que desempeñen sus labores fuera de la oficina o taller, se designará el lugar en que reportan, y dónde están sus supervisores, documentos, etc.
 4. Especificación de las máquinas o herramientas empleadas - por el trabajador, tanto para fijar su responsabilidad, si están a su cargo, como principalmente para precisar mejor el tipo de trabajo que realiza.
 5. Jerarquía y contactos. Suele añadirse el título del funcionario a quien reporta, los de los trabajadores a sus órdenes inmediatas, y los contactos permanentes que tiene dentro de la empresa y fuera de ella.
 6. Puestos que constituyan el inmediato superior e inferior dentro de una línea de labores.
 7. Puestos que representan la mayor afinidad de trabajo y cualidades.
 8. Número de los trabajadores que desempeñan el puesto,
 9. Nombre y firma del analista y del supervisor inmediato.
 10. Fecha del análisis, para conocer su antigüedad y validez.
- b) La descripción genérica.- Consiste en una explicación del conjunto de las actividades del puesto, considerando como-

un todo. Suele conocerse también con el nombre de definición, resumen o finalidades generales. Debe ser muy breve.

- c) La Descripción específica.- Consiste en una exposición detallada de las operaciones que realiza cualquier trabajador en un puesto determinado. Conviene exponer cada una en un párrafo separado, de ser posible, con numeración ordinaria.

6.1.7. La Especificación.

En la especificación se consignan los requisitos mínimos para que el puesto sea eficientemente desempeñado, los que, si bien se refieren al trabajador, no están vinculados a una persona determinada, si no que debe exigirse a cualquiera que lo ocupe. Tales como: habilidad, esfuerzo-responsabilidad, condiciones, de trabajo etc.

6.1.8. Requisitos de Estilo.

Es recomendable que en la redacción del análisis de puestos, se observen estas características:

Claridad

Sencillez

Concisión

Precisión

Viveza

- 6.1.9. Formas escritas para efectuar el Análisis de los Puestos
Existen dos principales: a) La descripción libre y b) la lista checable.

En la descripción libre, como lo indica su nombre, el analista no tiene que sujetarse a un modelo determinado para

consignar los hechos, teniendo la ventaja de que puede - adaptarse mejor a las condiciones de cada puesto.

La lista checable consiste en una forma impresa que tiene ya especificados los datos que se pretenden investigar dejándose en cada factor el espacio necesario para poner una marca, cuando lo incluya el puesto.

Lo más frecuente es combinar ambas, empleando la libre para la descripción de puestos y la lista checable para la especificación.

Conservación y Revisión.

El arreglo sistemático de las diversas especificaciones y descripciones no sólo sirve para su fácil manejo y localización si no les añade un nuevo valor: el que resulta del conjunto y la comparación de unas con otras.

6.1.10 Sus Beneficios.

Señalare los principales que representan esta técnica:

A. Para la Empresa.

- a) Señala las lagunas que existen en la organización del trabajo y el encadenamiento de los puestos y funciones.
- b) Ayuda a establecer y repartir mejor las cargas de trabajo.
- c) Es una de las bases para un sistema técnico de ascensos.

B. Para los Supervisores.

- a) Les da un conocimiento preciso y completo de las operaciones encomendadas a su vigilancia, permitiéndoles planear y distribuir mejor el trabajo.
- b) Les ayuda a explicar al trabajador la labor que desarrolla.
- c) Pueden exigir mejor a cada trabajador lo que debe hacerse y la forma como debe hacerlo.

C. Para el Trabajador.

- a) Le hace conocer con precisión lo que debe hacer.
 - b) Le señala con claridad sus responsabilidades.
 - c) Le ayuda a conocer si está laborando bien.
- D. Para el Departamento de Personal.
- a) Es base fundamental para la mayoría de las técnicas que - debe aplicar.
 - b) Proporciona los requisitos que deben investigarse al seleccionar el personal.
 - c) Permite colocar al trabajador en el puesto más conforme - con sus aptitudes.

6.1.11 Ejemplo de un Análisis de Puesto.

NOMBRE DEL PUESTO:	Secretaría
CLAVE:	DP-3
UBICACION:	Oficinas de la planta Depto. de personal.
REPORTA:	Al jefe de Personal.
PERSONAL A SUS ORDENES:	Office-Boy
PUESTOS CONEXOS:	Inferior: taquígrafia de - oficina. Superior: Secretaria de la gerencia
FECHA DEL ANALISIS:	25 de Enero de 1983
REVISOR.....	
ANALIZO.....	
DESCRIPCION GENERICA.	
Auxilia el trabajo del jefe de personal tomando dictados taquígráficamente, haciendo transcripciones mecanografiadas, llevando el archivo, recibiendo personal y recados - e interviniendo en algunos trámites de la selección de - personal y formulación de concentraciones y estadísticas.	

DESCRIPCION ESPECIFICA:

% aproximado de la jornada.

a) Servicios Estenográficos.

1. Toma taquigráficamente los dictados del jefe de personal haciendo la transcripción mecanográfica de los mismos.

40%

2. Contesta correspondencia sencilla que se le encomienda copia artículos o estudios que se le señalan, etc.

5%

3. Pasa al estencil boletines, circulares, etc, ordenados por el jefe y vigila que el office-boy los tire en el mimeógrafo en las cantidades señaladas.

10%

4. Despacha oportunamente la correspondencia revisando previamente directociones y franqueo postal.

2%

b) Archivo.

8%

- I. Abre expedientes a cada uno de los trabajadores y concentra oportunamente en ellos todos los documentos correspondientes.
2. Proporciona de acuerdo con las instrucciones del jefe de personal, los expedientes del archivo que puedan requerir otros departamentos, anotados los documentos que se extraigan de él en formas especiales de control.
3. Archiva la correspondencia del departamento, llevando minutario y registro del mismo.
4. Abre a cada trabajador tarjetas especiales por sistemas - Kardex con los datos señalados en las mismas, cuidando de anotar oportunamente en ellas las demás circunstancias que comprenda, tales como vacaciones, faltas, cambios de puestos, etc.

c) Comunicación.

1. Atiende a las personas que se presenten en el departamento pidiéndoles sus datos, nombres, asunto, etc., antes de pasarlas con el jefe; tomando sus recados en formas especiales en los casos de que éste no pueda recibirlos o esté ausente.
2. Atiende las llamadas telefónicas, tomando nota de los recados cuando su jefe no puede contestarlas, y comunica a éste con las personas que le indique, a cuyo efecto mantendrá el día el directorio de contactos del departamento.
3. Cuida de anotar en la agenda de negocios pendientes del departamento, los que resultan de sus gestiones, recordando oportunamente a su jefe lo que debe desahogar.

d) Vigilancia de la oficina

3%

1. Cuida de que se haga la limpieza de la oficina así como de sus presentación y orden.
2. Gestiona con oportunidad la reparación y revisión de las máquinas, muebles, equipo, etc.

e) Selección de personal.

5%

1. Recibe a los solicitantes de trabajo y los instruye sobre la forma de llenar la solicitud de empleo, citándolos después para la entrevista previa a una hora fija.
2. Remite a los trabajadores que han pasado satisfactoriamente la entrevista previa al examen médico, cuidando de recoger oportunamente el dictamen correspondiente.
3. Pasa a los investigadores, los datos del trabajador, recogiendo oportunamente sus informes, Hace en las formas apropiadas las cartas de solicitud de referencias que se requieran.

4. Hace los contratos a prueba en las formas establecidas - y recoge la firma del trabajador, pasándolas después al jefe de personal junto con el solicitante, para que aquél le de la bienvenida.

5. Pide oportunamente a los supervisores el informe sobre período de prueba, y revisa que el expediente se halle debidamente integrado y lo pasa al jefe de personal para que decida sobre la admisión definitiva del trabajador.

f) Control de ausentismos, etc. 10%

1. Recibe los reportes de los trabajadores enfermos y los -- notifica al médico para que compruebe esta circunstancia, recogiendo el dictamen del mismo.

2. Concentra los datos de los trabajadores que hayan faltado a sus labores con aviso o sin él, e informa diariamente -- al jefe de personal.

3. Concentra y anota los retrasos de los trabajadores.

4. Concentra los datos relativos a salidas e ingresos de los trabajadores.

5. Cuida de registrar oportunamente los cambios de salarios, de puesto, de domicilio, etc. en las tarjetas de kardex.

6. Formula y cuida de que se presenten oportunamente al Seguro Social los avisos requeridos por éste, remitiendo -- sus duplicados al departamento de contabilidad para los efectos de formulación de liquidaciones, descuentos, etc.

g) Obligaciones generales. 5%

1. Realiza cualquier otra actividad de servicio similar o -- conexas, en colaboración con el jefe de personal, o que le encomendare éste.

2. En su ausencia, cuida de recabar los acuerdos del Gerente de la empresa en los casos más urgentes, y de vigilar que se ejecuten.

ESPECIFICACION:

1. Habilidad.

- a) Instrucción.

Primaria y 2 años de estudios comerciales que comprendan por lo menos gramática, taquigráfica, mecanografía, correspondencia, documentación y archivo.

- b) Experiencia.

Mínima de 6 meses, que le permita precisión, limpieza y rapidez (80 palabras en taquigrafía y 40 en mecanografía)!
Criterio.

El necesario para resolver problemas sencillos, el requerido por la selección y catalogación en el archivo.

Esfuerzo.

Físico

El necesario para la pulsación mecanográfica realizada en la mayor parte de la jornada.

Mental.

Atención concentrada durante los dictados y en las transcripciones, para evitar errores, buena memoria.

Responsabilidad.

En trámites.

Gran parte de los que se llevan en el departamento se encuentra a su cargo.

En Sigilo.

Tiene acceso a problemas delicados e importantes relacionados con el personal que exigen discreción.

En equipo.

Está a su cuidado el de la oficina de personal pero sus deterioros son poco frecuentes y de valor no mayor de \$1000,00 ordinariamente.

4. Condiciones de trabajo.

a) Posición.

varía, predominando la de estar sentada.

b) Cansancio.

El producido por el esfuerzo de transcripción mecanográfica.

6.2. Valuación de Puestos.

Es la técnica que sirve para determinar el valor de cada puesto en la empresa en relación con los demás de la misma, con el fin de lograr una correcta retribución al personal, tratando de cubrir los requisitos legales y sociales para lograr una mejor imagen de la empresa ante el estado, ante la Sociedad y ante nuestros propios empleados. La ausencia de esta valuación acarrea los siguientes problemas:

- Descontento del trabajador que no se siente retribuido - justamente, y por otro tanto no rinde todo su esfuerzo -
- Desequilibrio entre responsabilidad, autoridad, y remuneración.

Creando intranquilidad en el trabajador.

- Inflación en los costos de la empresa por pagar sueldos - demasiado altos.
- Descontento general por pagar sueldos demasiado bajos.
- Posibles pérdidas de elementos valiosos que buscaban en - qué otra compañía les pueden retribuir mejor mejor por - sus servicios.

Las ventajas de la valuación de puestos son la supresión de estos problemas.

6.1. Quién debe realizar una Valuación de puestos.

Puestos ser hecha por personal de la empresa o por un - despacho de Consultoría contratado especialmente.

Aunque el costo es mayor es preferible contratar a una-

consultoría por las siguientes ventajas:

- a) Es un programa a cargo de especialistas..
- b) No se dejan influir por situaciones internas.
- c) Dedican el 100% de su tiempo.

Ahora que si se tiene en la empresa personal capacitado - para desarrollar esta labor, habría que analizar las 2 - posibilidades.

6.2 Métodos de Valuación de puestos.

Existen cuatro métodos para la valuación de Puestos, a - saber;

- a) Graduación, alineamiento o rangos.
- b) De grados o de clasificación.
- c) Comparación por factores
- d) De puntuación

6.2.1 Sistemas de Graduación, Alineamiento o Rangos.

Este es el sistema más simple, consistiendo en detallar-- en diferentes tarjetas, cada una de las funciones y labores atribuidas a cada uno de los puestos existentes, para posteriormente clasificarlos de acuerdo con su importancia relativa a deberes y responsabilidades y ordenarlos - progresivamente desde el más simple o elemental hasta el más complejo.

Se puede además consultar estadísticas del mercado de mano de obra, en donde se consiguen los diferentes sueldos- que en otras empresas se están pagando a esos puestos y - con base en dichos datos podremos decidir, en cuanto a - los deberes y responsabilidades que entrañan.

La ponderación que hagamos puede estar ordenada de abajo- hacia arriba ó viceversa, es decir del puesto más simple al más complicado o al revés.

6.2.2 Sistema de Grados.

Es un sistema que perfecciona al anterior. En él todos los trabajos a valorar se engloban en diferentes clases ó grados, ordenándose los correspondientes a cada puesto de acuerdo a su importancia, para, posteriormente, acumular, "equis" cantidad de grados que alcanza cada puesto.

6.2.3 Sistemas de comparación por factores.

Este sistema es mucho más complicado y está intimamente ligado al "Análisis de Puestos" ya que se utilizan los mismos factores:

Escolaridad
Experiencia
Responsabilidades

Factores.

Requisitos
Condiciones de trabajo.

Aquí se fija una relación precisa entre el valor del puesto y la efectividad retribución del mismo, mediante el asignar la importancia relativa de cada factor para cada puesto, por ejemplo un empaquetador de clavos, requiere menos escolaridad que una secretaria, sin embargo, sus condiciones de trabajo son más duras que las de ésta.

2.4 Sistema de Valuación por Puntos.

Se trata de un sistema técnico, mediante el cual se asignan ciertas cantidades de valor denominadas "puntos", a cada una de las características o factores fundamentales de los puestos. Un "punto" no es otra cosa que una unidad de medición, para efectos de comparación.

Lo anterior es sólo una descripción de los sistemas de uso para la "valuación de puestos" pero si se quiere ahondar en este tema se debe recurrir a especialistas que le indicarán que sistema es el más apropiado para el tipo de empresa que se quiere valorar.

6.3 Calificación de Méritos.

Muchas compañías se valen de la calificación de méritos para determinar cuales empleados habrán de recibir aumentos por sus méritos, que eleven su salario por encima de la tarifa mínima fijada. Estas compañías abrigan la esperanza de remunerar así la actuación destacada y de dar una motivación a los empleados para que trabajen más eficientemente.

En lugar de una sola tarifa de sueldos o salarios para cada puesto, las compañías que tienen establecidas escalas de salarios por méritos, tienen normalmente una escala para cada uno de aquellos. Por regla general, cada escala esta dividida en una serie de intervalos o escalones. El empleado nuevo comienza en el escalón más bajo y está sujeto a revisiones periódicas de méritos, que generalmente las efectúa su supervisor. Estas revisiones determinan si el empleado debe recibir un aumento que le lleve uno o varios escalones arriba. Estas revisiones se hacen a intervalos regulares posiblemente cada cuatro o seis meses. Al efectuar la revisión, a menudo el supervisor utiliza un "cuestionario calificador de méritos" que le sirve de medio adecuado para resumir los puntos buenos y los puntos débiles del empleado. Después de completar la revisión, el supervisor, suele reunirse con el empleado para comunicarle los resultados en una "entrevista calificadora de méritos". Las escalas de tarifas suelen sobreponerse, es decir, el escalón más alto de una clasificación siguiente.

6.3.1 Revisiones y Entrevistas de Mérito.

Periódicamente, la entrevista de calificación de méritos le dá al supervisor una oportunidad para tratar con el interesado, los problemas de cada uno de sus subordinados e instruirles respecto a cómo lograr una mejor labor. En la práctica, los supervisores muestran muy poca simpatía por el proceso de la entrevista y tienden a --

llevarla en forma mecánica e insensible, claro está que se puede mejorar su habilidad mediante una acertada capacitación. Cuando hay que utilizar la calificación de méritos se deberá distinguir la rigidez de la evaluación de labores (que hacen hincapié en la labor y no en el hombre que la desempeña) y debería dar atención a la manera de reconocer la actuación. También debería levantar tanto la productividad como la moral puesto que se recompensa a los trabajadores que hacen buena labor. Sin embargo en la práctica los empleados llegan a menudo a esperar que los aumentos se les darán automáticamente en lugar de que sean una recompensa al buen trabajo. Naturalmente el que se niegue un aumento a un empleado es considerado algunas veces como una forma de sanción disciplinaria y es causa de vivo resentimiento a menos que sea una omisión claramente justificada. Además, los programas de calificación de méritos deficientemente administrados pueden llevar a una tensión constante y a resentimientos entre superiores y subordinados (entre la dirección y el sindicato también) Por regla general, la calificación de méritos no ha de instaurarse a menos que los mismos empleados acepten el punto capital de que puede haber una diferencia legítima y legal de compensación entre empleados que ocupan puestos de igual título. Si los empleados opinan que estas distinciones son injustas es obligado que se resistan a cualquier intento por crearlas. Es más probable que otras distinciones sean aceptadas por los trabajadores muy especializados. En las labores entre una ejecución sencillamente aceptable, mientras que los trabajadores de niveles superiores se muestran particularmente ansiosos por progresar en su trabajo.

Por último la calificación de méritos no debe intentarse a menos que los subordinados tengan la confianza de que dicha calificación será justa. Las calificaciones causan más mal que bien, si los empleados suponen que han arbi-

trariedad o favoritismo en la forma de llevarlas a cabo. Asi pues las compañías harán bien olvidandose de la cali-
ficación por méritos, a menos que sus prácticas de super-
visión sean, en lo general, sanas y que se goce de muy -
buenas relaciones obrero-patronales.

HOJA TIPO PARA CALIFICACION DE MERITOS.

NOMBRE: _____ OCUPACION: _____

FECHA: _____ SOBRESANTE: _____

Si lleva menos de seis meses en el puesto
indíquese el tiempo _____

Necesita supervisión _____

Actitud, Conducta, Colaboración _____

Seguridad _____

Cuidado y aseo _____

Ausentismo e impuntualidad _____

Adaptabilidad _____

Criterio _____

Cantidad de unidades o artículos _____

Producidos _____

Calidad _____

TOTAL _____

Observaciones: _____

Revisado por la junta

Calificación _____

clave calificadora

1. Máximo
2. Sobre el promedio
3. Promedio
4. Bajo el promedio
5. No satisfactorio

7. Administración de Recursos Humanos.

Se puede considerar que en esta función, se resumen todas las anteriormente mencionadas, por el hecho de que se encarga de establecer los controles necesarios a fin de conocer el grado de realización de los planes, en cuanto al área de personal se trata, pensamos que es conveniente establecer algunos conceptos sobre "control" a fin de comprender mejor su funcionamiento en el campo de personal.

7.1 Control.

Recolección sistemática de datos a fin de conocer el grado de eficiencia de los planes ejecutados. En cuanto a naturaleza de los controles servirá la siguientes clasificación la cual como veremos más adelante, se adecua a las actividades de personal.

- A) Personales:
 - a) Supervisión
 - b) Inspección
- B) Instrumentales
 - a) Físicos
 - Cuantitativos
 - Cualitativos
 - b) Gráficos
 - No monetarios
 - Monetarios

La anterior clasificación aplicada a un departamento de personal se adaptaría de la siguiente manera:

- A) Controles Personales.
 - a) Supervisión.- revisión de la labor realizada en el momento de hacerse, siguiendo todo el proceso por un supervisor. De la cooperación entre el supervisor y el Depto. de personal dependerán los resultados de una efectiva admi -

nistración de personal, en virtud de las diversas funciones que el supervisor desempeña y las cuales son útiles - al Depto. de personal tales como: participación en entrenamiento de empleados, opinión, en calificaciones y promociones, etc.

- b) Inspección.- Son revisiones en casos específicos para detectar fallas en el desarrollo de las actividades de los empleados. En este punto la conveniencia se encuentra en la prevención que a partir de casos aislados podemos hacer, es decir el notar ciertas anomalías en casos individuales, nos indicará el hecho de prevenir que estos se generalicen, al analizar y remediar las citadas fallas o anomalías.

- B) Controles Instrumentales.
 - a) Físico cuantitativos.- Calificación de méritos.- sobre este tema, me remito a lo ya expresado en el punto 6.3 al hablar de la forma de controlar la actuación de los empleados mediante la motivación a sus méritos.

 - b) Físicos Cualitativos.- Faltas de asistencia, retardos, etc Este tipo de control, se efectúa a través de registros, como son tarjetas de asistencia, listas de asistencia y la relación que debe existir entre personal y el área de finanzas, específicamente para sancionar con descuentos a la nómina, o, simplemente una carta de amonestación.

 - c) Gráficos.- No Monetarios.- Análisis de puestos.- A este respecto, el análisis de puestos lo clasificamos dentro de este renglón por sobrentenderse que se efectúa el control de una manera gráfica (a través de cuestionarios) y no monetaria por el aspecto que se está verificando, como se puede observar en el punto 6.1..

- d) Gráficos Monetarios.- Valuación de puestos.- a la inversa del punto anterior, en este, si está clasificándose un aspecto en el que interviene fundamentalmente el punto de vista monetario, como es la valuación de puestos, tal como nos lo indica el punto 6.1.

Por lo que se refiere a la naturaleza de la función controlada:

1. Los controles deben ser flexibles, sobre todo en el caso del Depto, de personal, por la naturaleza del elemento controlado; el elemento humano.
2. Los controles deben reportar rápidamente las desviaciones para poder corregir las fallas en el momento oportuno.
3. Los controles deben ser claros
Para que se puedan comprender en cualquier nivel y su acción sea efectiva.
4. Los controles deben conducir por sí mismos, de alguna manera a la acción correctiva.
No sólo deben decir que algo está mal, si no dónde y por qué.

El control debe servir para lo siguiente:

- a) Seguridad en la acción seguida
- b) Corrección de los defectos
- c) Mejoramiento en relaciones con el personal
- d) Mejoramiento en su desarrollo
- e) Nueva planeación de personal
- f) Motivación de personal

7.2. Relaciones Internas.

El Depto, de personal tiene relación con toda la empresa y sus departamentos, ya que es el que proporciona los recursos humanos para la consecución de los objetivos de la organización. A continuación señalare por orden de importancia, las áreas de contacto interno permanente:

a) Con Producción.

El Depto, de personal es el encargado de sufrir las necesidades de mano de obra para dicho departamento, el cual es la base de una empresa productiva, esto se hace de acuerdo a políticas establecidas y a los presupuestos de producción y personal, mancomunadamente.

b) Con Contabilidad (Finanzas).

En este caso, existe una relación bilateral, por que así como el departamento de personal proporciona elementos al de contabilidad, éste a su vez, en base a los datos de tiempo trabajado, horas extras, faltas, descuentos, etc., contabiliza las operaciones del departamento de personal-formado en forma mancomunada la nómina.

c) Con Abastecimientos.

Vemos que así como personal proporciona los recursos humanos necesarios para la buena marcha de la empresa, así abastecimientos proporciona los recursos materiales necesarios a la empresa.

Ahora bien mientras mayor compenetración halla entre los departamentos, la relación que existe entre los recursos humanos y materiales será más adecuada y por lo tanto la eficacia de los dos departamentos se elevará.

d) Con Mercadotecnia.

Existe una relación muy siu-géneris, pues el personal de ventas puede tener en tratamiento especial, en cuanto a retribución se refiere y a problemas promociones, debido a que pueden fijarse cuotas de ventas que, de cubrirse, significan diferencias para este personal.

7.3. Relaciones Externas.

El departamento de personal debe tener relaciones con todo tipo de empresas y fuentes de reclutamiento como son - las escuelas, universidades, sindicatos, etc.

7.3.1 Un jefe de Personal debe conocer perfectamente:

- a) El ramo o giro de la empresa, y las empresas similares - que existen.
- b) Los métodos de producción y las necesidades de los demás- departamentos, para poder buscar en el exterior elementos que satisfagan dichas necesidades.
- c) Localización de la empresa y costo de la mano de obra en- la región.
- d) El jefe de personal debe tratar de mantener una imagen - agradable de la empresa, ya que su trato con el público - para efectos de reclutamiento de trabajadores, su persona- lidad y comportamiento son de vital importancia para man- tener buenas relaciones públicas.

III POLITICAS DE PERSONAL.

1. Politicas de Reclutamiento.

Dependiendo de los intereses de la empresa se puede deter- minar una zona, un medio y una forma especifica de reclu- tamiento.

Por ejemplo: Si la empresa requiere personal joven pero - con estudios superiores, una política a seguir podría -- ser:

Zona	-	Distrito Federal
Medio	-	La U.N.A.M
Forma	-	Por medio de anuncios pegados en los table- ros.

2. Políticas de selección.

También de acuerdo a los objetivos e intereses de la em- presa, las políticas de selección podrían ser:

- a) Seleccionar personas con estudios mínimos de primaria.
- b) Seleccionar personas con "K" coeficiente intelectual.
- c) Seleccionar personas que vivan a 30 minutos en camión - máximo de la empresa.
- d) Con "K" edad mínima y máxima.
- e) Etc.

3. Políticas de Ascensos.

Una vez escogido y nombrado el empleado no permanece inamovible en un mismo empleo durante todo el tiempo que trabaja en una compañía determinada. Es de esperar que se le ascenda; los traslados son siempre probables y, si las circunstancias son desfavorables puede descender de categoría e incluso ser cesado.

- a) En estos períodos utilice empleados temporales para evitar ceses posteriores.
 - b) Subcontrátense aquellos trabajos que requieran el empleo de personal nuevo que pudiera no ser necesario una vez terminada la labor, ejemplo: (mantenimiento, construcción)
- La efectividad de esta política si la empresa podrá o no contar con una reserva disponible de mano de obra adecuada. Cada compañía, necesita establecer cierto equilibrio entre las fuentes de personal internas (ascensos) y las fuentes externas (reclutamientos).

Los cambios inevitables en necesidades de personas que surgen en los departamentos y en la compañía en general tienen que prepararse por medio de unos bien establecidos planes de traslados y ceses.

Todas las políticas que he expuesto tienen que estar sujetas a constante revisión en relación a los cambios que experimente la negociación.

La política en materia de ascensos es un punto crucial de la administración de personal tanto para la organización como para cada uno de los empleados.

Para la organización porque le asegura el abastecimiento ininterrumpido de personas preparadas para los puestos -

de nivel superior y para los empleados porque les es un poderoso estímulo para ir progresando si mejoran su actuación.

El hecho de saber que se puede mejorar de situación sin dejar la empresa es causa de estímulo y la satisfacción de los empleados es uno de los objetivos que debe perseguir la empresa, el cual se logra por medio de la implantación correcta de las políticas adecuadas.

Entre los principales criterios de política en materia de ascenso se citan:

- a) Ascender al empleado con "X" años en su puesto.
 - b) Ascender al empleado con determinados méritos
 - c) Ascender al empleado que se capacite.
- etc...

4. Políticas de Despido.

- a) Despedir o cesar al empleado siempre con una razón tangible.
 - b) Tratar de convencer al empleado (hacerle ver) que es justo su despido. (esto evita problemas posteriores).
 - c) Evitar malos entendidos con los demás empleados (ya que nos acarrearía problemas).
- etc...

5. Políticas de Contratación en General.

- a) Evitese contratar trabajadores permanentes cuando se tenga que hacer frente a las necesidades de volumen de producción propias de las temporales de auge.

6. A Corto Plazo.

Un aumento de las ventas, por medio de motivación al personal.

7. A largo plazo.

Motivar al personal hasta lograr implantar la administración.

Por objetivos.

8. Naturales.

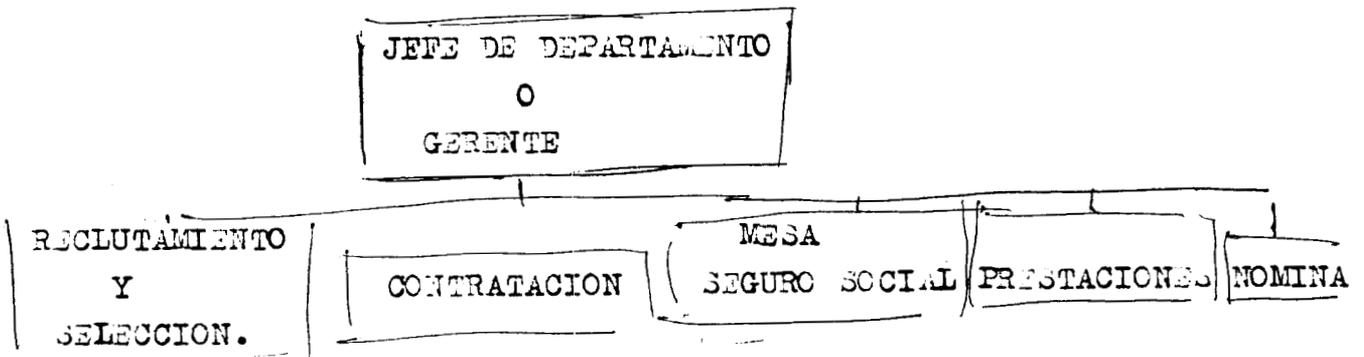
Un objetivo natural es obtener ganancias, por lo cual - debemos buscar que tanto la empresa como los empleados - logren ese objetivo natural.

Así podríamos seguir enumerando ejemplos de políticas que serían factibles de aplicar en diferentes empresas.

IV. OBJETIVOS DE PERSONAL.

1. Lograr la máxima eficiencia en el departamento
2. Lograr la máxima eficiencia de cada trabajador mediante la aplicación de las políticas adecuadas.
3. Para el departamento y para cada uno de los empleados lograr el máximo desarrollo dentro de la empresa.
4. Que el gerente de personal tenga una imagen adecuada al puesto que desarrolla.
5. Tener personal altamente capacitado desarrollado dentro de la empresa.
6. Entre las ventajas que esto acarrea:
 - a) Mejorar la producción
 - b) Aumentar la eficiencia
 - c) Disminuir la rotación de personal, etc...

ORGANIGRAMA DE UN DEPARTAMENTO O GERENCIA DE PERSONAL.



CAPITULO VIII

METODOLOGIA PARA LA IMPLANTACION DE SISTEMAS

En este capítulo presento una metodología para la implantación de sistemas en la que menciono a detalle cada una de sus actividades, lo cual considero será de más ayuda al lector que el presentar un caso práctico el cual es específico para esa situación.

Ahora que ya nos hemos familiarizado con los sistemas y todo lo referente a ellos, así como su implantación que de hecho es el tema central del presente seminario de investigación administrativa, vimos también la consultoría y sus características - por lo que es momento de presentar una metodología que nos sirva de guía y apoyo para poder llevar a cabo una implantación de un sistema administrativo.

Es importante que en este momento señale y sienta las bases sobre las cuales elaboré la metodología que presentare en este tema.

Al elaborar la metodología para la implantación de sistemas consideré que la llevarán a cabo consultores externos integrantes de una firma de consultores que cuenta con un área de comercialización que es quien se encarga de promover los sistemas. La implantación se basa en un contrato de servicios, el cual debe estipular y delimitar claramente todo lo que abarca el proyecto.

En lo sucesivo llamaré consultor al encargado de realizar y ejecutar el proyecto (implantación de sistemas). A la empresa a la que se le proporcionará el servicio la denominaré como cliente o como usuario.

En la presente metodología estoy tomando en cuenta que el cliente ya tiene su computador con la capacidad necesaria y el personal capacitado para manejarlo.

Otro aspecto a considerar en dicha metodología es el de que está enfocada a la implantación de sistemas de información automatizados, ya diseñados, programados, terminados y listos para usarse en computadoras. A estos sistemas de información se les conoce dentro del medio de la informática como "paquetes de software" debido a que son sistemas ya hechos y que se ajustan a las necesidades del usuario, si acaso se les hacen pequeñas adaptaciones cumpliendo con los requisitos del usuario, en cambio existen otros sistemas de información automatizados pero que no están hechos, sino que se hacen y se desarrollan a la medida y necesidades del cliente, a estos últimos se les conoce como "software a la medida". La implantación de los sistemas de información automatizados a que se refiere la presente metodología se apoya en la implantación de un sistema administrativo ágil, adecuado y controlable que permitirá eficientar las labores administrativas.

En esta metodología existen seis actividades que son las correspondientes a la fase de preparación, que no se incluyen en el programa de trabajo ya que son las actividades previas al inicio del proyecto.

Para un mejor entendimiento y para fines prácticos he dividido la presente metodología en fases, cada fase contempla determinadas actividades. Es importante mencionar que hay actividades que se pueden y deben realizar en forma paralela con otras.

A continuación describo la metodología para la implantación de sistemas.

METODOLOGIA PARA LA IMPLANTACION DE SISTEMAS
FASE O PREPARACION.

0.1 CONTACTO CON EL CLIENTE

Esta actividad se debe realizar cuando el cliente solicite un servicio a la firma de consultores o cuando la firma de consultores a través de su área comercial de la firma de consultores deberá visitar al solicitante o interesado en el servicio recopilando la información y los datos generales del cliente. En el anexo 1 presento un ejemplo del cuestionario también puede ser levantado por el consultor, aunque es recomendable que sea el representante comercial quien lo levante.

0.2 DETERMINACION DE LA NECESIDAD Y DE LOS REQUERIMIENTOS DE INFORMACION DEL CLIENTE.

En base a la información recabada en la primera entrevista con el cliente, el representante del área comercial deberá estudiar y analizarla para definir el sistema (paquete) que satisfaga las necesidades de información del cliente. En un momento dado deberá auxiliarse de un consultor. Una vez definido el sistema de información que necesita el cliente, deberá coordinar una presentación y demostración del paquete de información automatizado que cumpla con las necesidades del cliente, con el objeto de que este último decida si dicho paquete cumple con sus requerimientos de información y de esta forma solicite o cancele formalmente la solicitud del servicio.

Esta presentación es conveniente que se haga en la pantalla o terminal del computador mostrando el manejo y funcionamiento del sistema así como los reportes que éste emite.

El representante del área comercial, deberá presentar al cliente una propuesta del proyecto y deberá hacer hincapié de que dicho paquete irá soportado por procedimientos administrativos que agilicen y eficienten la labor administrativa.

0.3 FORMALIZACION DEL CONTRATO

Una vez recibida la confirmación del cliente en cuanto que si desea contratar el sistema de información del servicio solicitará elaborar el contrato por la prestación del servicio solicitado, el cual deberá detallar las declaraciones y cláusulas, los derechos y obligaciones de ambas partes, los límites y alcances del proyecto.

De esta manera deberá recabar la firma del cliente, preferentemente la del director o gerente general, con el fin de que ambas partes queden amparadas. Es conveniente que el contrato se haga en original y tres copias, entregándole al cliente el original y una copia, otra copia se le debe entregar al consultor asignado al proyecto con el objeto de que abra una carpeta del proyecto, y la última copia se la deberá quedar el área comercial.

0.4 CARPETA DEL PROYECTO

Cuando el consultor reciba la asignación del proyecto, el contrato y el cuestionario de información y datos generales del cliente, deberá abrir una carpeta de trabajo en la cual debe archivar los documentos mencionados e ir integrando todos los papeles de trabajo tales como informes, minutas y demás documentos que se obtengan durante el desarrollo del proyecto, esto es con el fin de tener el respaldo de la historia del proyecto y el soporte de todo lo que se realice durante el mismo.

0.5 ELABORACION DEL PROGRAMA DE TRABAJO

El consultor deberá estudiar el contrato, conociendo el alcance, los límites, las condiciones y las características del proyecto, y en base a ello deberá elaborar el plan o programa de trabajo, el cual debe detallar todas las fases y actividades a realizar durante el proyecto, en forma lógica, cronológica y ordenada.

El programa de trabajo debe estar basado en la presente metodología y en las características del proyecto.

En el anexo II presento un ejemplo del programa de trabajo que ayudara a controlar el desarrollo del proyecto.

Nota: la fase de preparación no debe ser considerada en el programa de trabajo.

0.6 FORMALIZACION DE JUNTA DE INICIO

Una vez realizadas las actividades anteriores, el consultor asignado al proyecto debera contactar con el cliente y coordinar con él, la fecha de la junta de inicio, indicandole los objetivos de la misma y los puntos a tratar, así como los asistentes requeridos (se recomienda que asistan quien contrato el servicio y el usuario o responsable del área involucrada en el proyecto.

FASE INICIO

1.1 JUNTA DE INICIO

En esta junta se pretende formalizar el arranque del proyecto y sentar las bases, los requerimientos y las características del mismo.

El consultor o los consultores asignado (s) al proyecto deberán presentarse ante los asistentes a la junta señalando el rol de cada consultor.

También deberán indicar los objetivos del proyecto y la forma de trabajar, explicando el uso e importancia de las minutas - juntas de avance y programa de trabajo; las minutas deberán ser elaboradas por el consultor en cada reunión o sesión de trabajo, asentando en ellas las actividades realizadas, los acuerdos tomados en las mismas y las firmas de conformidad de los asistentes para que sirvan como respaldo y como finalidad el revisar el desarrollo y situación del proyecto a una fecha determinada para que en caso de ser necesarios y existir desviaciones referente a lo -

planeado, se tomen las medidas correctivas y necesarias, debiendo fijar la fecha de la primera junta (se recomienda que se entregue un informe de avance en cada junta y que se realicen cada quince días cuando menos para que dichas medidas sean funcionales); y el programa de trabajo que servirá para controlar el proyecto debiendo el consultor, explicarlo, comentarlo y aclarar -- las dudas que se presenten.

Adicionalmente el consultor deberá mencionar la necesidad de nombrar a un coordinador del proyecto, a un coordinador por parte del usuario, así como al encargado de la mesa de control y a los capturistas. También deberá mencionar lo relevante de que sean dos personas como mínimo las que se capaciten para los dos últimos puestos, evitando con esto la dependencia de una persona en puestos claves. Ante esto el consultor deberá recabar los nombres de las personas asignadas por el cliente para cubrir los puestos mencionados, las cuales se programarán para que tomen los cursos de capacitación correspondiente, impartidos por el área de capacitación de la firma de consultores. Esta capacitación no la lleva a cabo el consultor debido a que le tomaría mucho tiempo. Finalmente el consultor debe solicitar y recabar el organigrama actual de la empresa y del área a estudiar, catálogos y los parámetros que se requieran para el funcionamiento del sistema de información que se va a implantar. En caso de que no los pueda obtener en esta reunión deberá requerirlos para la junta de sensibilización, formalizando la fecha de esta e indicando su finalidad y las personas requeridas a la misma deben ser aquellas personas involucradas con el sistema a implantar y los usuarios del mismo.

1.2 JUNTA DE SENSIBILIZACION

Esta junta tiene como finalidad el dar a conocer al personal involucrando en el proyecto y a los usuarios, los objetivos y los resultados que se van a obtener con el proyecto, como se -

de precios, tablas de parámetros, etc), también deberá recabar la información referente al manejo, políticas y características del sistema de información actual. Algunas de las preguntas que deberá hacer el consultor son: ¿Cuál es el tipo de registro actual? ¿Cuáles son los documentos fuentes que alimentan al sistema? ¿Qué políticas rigen al sistema? ¿Cuáles son los cálculos especiales del sistema y cómo se obtienen?. Esta información deberá ser recabada por escrito ya que servirá de base para la proposición y diseño de los catálogos, parámetros y formas que se utilizarán en el sistema a implantar.

2.2. INVESTIGACION DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y DE FORMAS ACTUALES.

En base a la agenda de entrevistas elaborada en la junta de sensibilización, el consultor deberá realizar las entrevistas solicitando el entrevistado la información a detalle de los flujos de información en que interviene éste, los cuales deben estar relacionados con el sistema a implantar. Esto es, deberá recabar la información referente a: ¿Qué documentos recibe? -- ¿En cuántos tantos los recibe? ¿De quien los recibe? ¿Qué revisiones hace? ¿Qué hace con esos documentos? ¿Qué documentos elabora y en cuántos? ¿Qué registro hace y que uso les da? ¿Qué -- hace con los documentos que elaboró? ¿Qué archivos maneja y de que tipo son? ¿Qué documentos distribuye, en cuántos tantos y a quiénes se los envía? ¿Qué firmas recaba y de quién?

Adicionalmente el consultor deberá recabar las formas que intervienen en los flujos de información investigados (ejemplos: pedidos, facturas, polizas, notas de entrada, órdenes de producción, etc). Esta investigación es importante que se realice por escrito y mediante la observación directa del consultor, con el fin de hacer más confiable la información recabada.

Al finalizar cada entrevista, el consultor deberá recapitular la información obtenida recabando el visto bueno del entrevistado y de su jefe inmediato.

El consultor que lleve a cabo esta investigación debe te -

ner conocimientos acerca de lo que va a recabar para que en base a ellos y a sus habilidades, pueda encaminar adecuadamente la entrevista y obtener la información completa y necesaria.

2.3. ESTUDIO Y ANALISIS DE CATALOGOS, PARAMETROS Y MANEJO DEL SISTEMA.

El consultor deberá estudiar y analizar detallada y críticamente los catálogos, los parámetros o tablas y el manejo del sistema actual, con la finalidad de detectar las anomalías y deficiencias estructurales de éstos, si es que existen y determinan de esta manera si son adecuados o si es necesario reestructurarlos.

Es conveniente que estas deficiencias y anomalías estructurales se anoten con las observaciones respectivas para que se consideren en la actividad de proposición y diseño de los catálogos, parámetros y manejo del sistema.

2.4. ESTUDIO Y ANALISIS DE ORGANIGRAMAS, PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y FORMAS ACTUALES.

En esta actividad el consultor deberá clasificar y ordenar la información recabada, elaborando graficamente los diagramas de flujo de los procedimientos administrativos investigados y en base a ello deberá estudiar y analizar detallada y críticamente la funcionalidad del organigrama del área a estudiar, la efectividad, eficiencia y funcionalidades de los procedimientos administrativos y de las formas recabadas, detectando y señalando las deficiencias y anomalías administrativas tanto del organigrama como de los diagramas de flujo de los procedimientos administrativos. Estas anomalías, deficiencias y fallas administrativas pueden ser:

- Control interno inadecuado o no existente.
- Duplicidad de funciones
- Papeleo excesivo
- Actividades y documentos innecesarios

- Manejo de información atrasada
- Procedimientos burocráticos y completos
- Etc.

El consultor deberá marcar y señalar en los diagramas de flujo dichas deficiencias y anomalías con sus correspondientes comentarios, lo cual servirá para la elaboración del organigrama y de los procedimientos propuestos.

2.5. DISEÑO PROPUESTO DE CATALOGOS, PARAMETROS Y MANEJO DEL SISTEMA.

Una vez detectadas las anomalías y deficiencias, o simplemente la necesidad de manejar algunos conceptos adicionales a los ya existentes en los catálogos, parámetros y manejo del sistema actual, el consultor deberá diseñar la estructura y formato propuesto de dichos documentos y del manejo del sistema contemplando lo funcional, adecuado, lógico, sencillo y ordenado para facilitar, agilidad y controlar la codificación, la búsqueda y el funcionamiento posterior del sistema.

2.6. ELABORACION DEL ORGANIGRAMAS, DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y DE FORMAS PROPUESTAS.

En base a las faltas, anomalías, y deficiencias administrativas encontradas en los organigramas, en los procedimientos administrativos y en las formas estudiadas y analizadas, el consultor deberá elaborar gráficamente los organigramas propuestos, los diagramas de flujo de los procedimientos administrativos propuestos y las formas propuestas en los que deberá considerar que sean funcionales, ágiles, sencillos y controlables. Para ellos deberá establecer los controles internos necesarios eliminando dichas deficiencias y anomalías, administrativas.

FASE III CAPACITACION.

3.1. DEMOSTRACION DEL SISTEMA.

Esta actividad consiste en que el consultor deberá coordinar una presentación y demostración del sistema de información a implantar, la cual pretende que los usuarios conozcan a detalle el funcionamiento del sistema, sus ventajas, sus características y la información que proporciona a manera de eliminar incertidumbre y desconocimiento acerca del sistema a implantar.

3.2. CURSO DE MESA DE CONTROL

Esta actividad la debe realizar el área de capacitación de la firma de consultores endonde el consultor unicamente la coordinará y la programará. Esto con el objeto de que el consultor no se distraiga de las otras actividades del proyecto, siendo esta actividad metódica y en donde se pretende preparar y adiestrar al individuo seleccionado para hacer las funciones de mesa de control las cuales son el servir de filtro de los datos que se alimentarán al sistema de información automatizado y de los reportes que éste proporcionará, así como el ser contacto entre el usuario y el área de informática.

3.3. CAPACITACION A CAPTURISTA.

Una vez seleccionados a los encargados de capturar y alimentar los datos al sistema de información a implantar, éstos deben ser capacitados en la captura de catálogos, parámetros y movimientos relacionados con el sistema que se va a implantar. Esta capacitación debe ser dada por el área de capacitación debe ser dada por el área de capacitación de la firma de consultores.

3.4. CAPACITACION A EJECUTIVOS EN CONSULTAS AL SISTEMA.

Estando el sistema de información ya funcionando en el computador, el consultor deberá capacitar a los ejecutivos de la empresa que así lo requieran, sobre la forma de consultar la información que contempla el sistema implantado.

En este caso el responsable del área de informática del - cliente deberá proporcionarles a dichos ejecutivos sus contra - señas o claves secretas para que el computador les permita con - sultar la información del sistema.

FASE IV DIAGNOSTICO Y DISEÑO CONCEPTUAL DEL SISTEMA.

4.1. ELABORACION DE DIAGNOSTICO.

Después de haber analizado la información recabada del sig - tema actual y haber detectado las fallas, las deficiencias y - las anomalías de ésta, e incluso al haber propuesto lo adecuado el consultor deberá elaborar el diagnóstico del sistema actual - y un informe del mismo describiendo los hechos, las causas y - los efectos de esas fallas y anomalías; y los trámites adminis - trativos tanto los actuales en los que se señalarán las fallas - las deficiencias y las anomalías existentes, como los propuestos indicando los cambios y las ventajas de éstos.

El informe de diagnóstico es recomendable que contemplo los siguientes puntos.

- Antecedentes del proyecto
- Objetivo y alcance del informe
- Presentación de los catálogos, de los parámetros, del - organigrama, y de los procedimientos administrativos ac - tuales señalando sus fallas, anomalías y deficiencias jun - to con sus causas y efectos.
- Presentación de los formatos propuestos de los catálogos y de los parámetros, así como el organigrama, diagramas - de flujo de los procedimientos administrativos y las - formas propuestas indicando las ventajas y la elimina - ción de las fallas existentes en el sistema actual.
- Conclusiones y recomendaciones.

Es conveniente que se obtengan acetatos del organigrama, de los diagramas de flujo de los procedimientos administrativos - (tanto de los actuales como de los propuestos) y de los formatos

de los catálogos, de los parámetros y de las formas del sistema.

4.2. PRESENTACION Y AUTORIZACION DEL DIAGNOSTICO.

El consultor deberá llevar a cabo esta actividad en base a la fecha del programa de trabajo, En esta presentación deberá dar una introducción del objeto de dicha reunión, mostrando los acetatos del organigrama, de los catálogos, de los parámetros, de los diagramas de flujo de los procedimientos administrativos y de las formas, tanto actuales como propuestas adicionalmente deberá explicar cada uno de los acetatos y de los puntos ya referenciados junto con las causas, hechas y efectos.

Esta presentación es muy importante debido a que del resultado de ella saldrá el modelo definitivo del sistema administrativo y operativo del sistema a implantar. Es por ello que el consultor deberá fundamentar sus proposiciones resaltando sus ventajas y las desventajas de no llevarlas a cabo, además de concientizar al cliente que él es quien tomará la decisión final de que si se acepta o no la proposición. En caso de que el cliente aporte algún comentario adecuado, el consultor deberá tomar de él para considerarlo en la implantación del sistema y en el manual de procedimientos.

Es necesario que a esta junta asistan todos los usuarios y coordinadores para que aporten sus puntos de vista, y sobre todo es necesaria la presencia del director o gerente, para que éste apoye, le de fuerza y autorice lo que se va a implantar.

FASE Y DESARROLLO E IMPLANTACION DEL SISTEMA.

5.1. REESTRUCTURACION DE CATALOGOS Y PARAMETROS DEL SISTEMA.

Una vez que el consultor tenga completo y autorizado el diagnóstico, considerando los comentarios de la junta de presentación del mismo, deberá capacitar al encargado de la mesa de control, en cuanto a la forma de reestructurar los catálogos y los-

parámetros o tablas que utilizará el sistema de información automatizado que se va a implantar. Esto es, deberá dejarle algunos ejemplos de los datos y conceptos que deben de contener los catálogos, así las tablas o parámetros que se requieren, indicando su uso y su relación con los catálogos o con el sistema (ejemplo: en el caso de un sistema de facturación en donde se requiere conocer las ventas por agente, deberá existir una tabla de agentes que se relacione con el catálogo de clientes para identificar automáticamente que las ventas que se le hicieron a un determinado cliente, fueron hechas por el agente número 10 que en la tabla de agentes se llama fulano de tal).

La reestructuración es responsabilidad del usuario, posteriormente el consultor deberá verificar que dicha reestructuración se haya hecho correctamente.

5.2. ELABORACION DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.

En base al diagnóstico autorizado y a las consideraciones tomadas en su presentación, el consultor deberá elaborar el manual de procedimientos con la siguiente estructura:

- Introducción
- 2. Objetivo
- 3. Descripción general del sistema
- 4. Estructura orgánica
- 5. Políticas del sistema
- 6. Instructivos de operación y diagrama de flujo
- 7. Formas e instructivos del llenado
- 8. Descripción de reportes del sistema

Cada uno de estos puntos abarcan e implican lo siguiente:

- 1. Introducción se refiere a cómo se elaboró el manual y los antecedentes del mismo.
- 2. Objetivo, debe ser el que persigue el manual, mencionado los sub-objetivos.
- 3. Descripción general del sistema, deberá abarcar el diagrama general del sistema en el que se muestra gráficamente y se expliquen los documentos que alimentarán el

Capítulo IX. LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO

1.1 El problema:

En México, el proceso de industrialización tardió y la inserción del desarrollo nacional en el marco internacional del sistema económico capitalista como un país productor de materias primas y consumidor de productos manufacturados y de bienes de capital, ha generado un desarrollo desigual de la empresa, pues mientras la compañía transnacional, productora de bienes de capital y consumo duraderos, goza de las ventajas de una infraestructura, capacidad instalada y estructura orgánica que le permite el uso de todos los avances tecnológicos y las técnicas de administración más avanzadas y esto le permite la mayor productividad posible y la maximización de beneficios con el mínimo de costos; La empresa nacional, por lo general dedicada a satisfacer los mercados de consumo inmediato, la demanda de bienes manufacturados en rubros restringidos como el ramo textil, moblero, artículos de plástico, curtiduría y calzado y los servicios de alimentación así como otros que requieren de escasa tecnología y poco capital, ha desaprovechado las ventajas de los instrumentos tecnificados que pueden suplir las carencias de infraestructura y escases de recursos, para dinamizar sus estructuras y minimizar sus costos, tal es el caso de los sistemas informáticos para la toma de decisiones y de administración de recursos humanos.

1.2. Las hipótesis

La pequeña y mediana empresa en México, por su estructura monolítica y de carácter tradicional, ha desarrollado estilos de dirección que impiden el dinamismo y frenan la optimización de sus objetivos

El estilo de dirección generado, requiere de un alto control personal y, entre otras, ha relegado la función de administración de recursos humanos a actividades secretariales o a lo sumo de control y pagos (jurídico contables) yan contando con información al respecto, presenta resistencia a los sistemas computarizados de registro, selección, inducción y desarrollo de recursos humanos.

1.3. Las variables

Pequeña y Mediana empresa:

La secretaria de Hacienda y Crédito Público, del Gobierno Federal de México, no ha definido con claridad las características que deben tener las empresas para ser consideradas pequeñas o medianas, pero en sus publicaciones, para efectos de asignación de obligaciones fiscales, ha dispuesto que son causantes menores, sin obligaciones tributarias federales, solo los locatarios de mercados y vendedores ambulantes de alimentos y productos agropecuarios; seguidos en escala ascendente los causantes con régimen especial tributario, aquellos personas físicas o morales cuyos ingresos fluctuen entre los 30 millones de pesos y los 160 millones de pesos anuales y que no posean más de 3 establecimientos y no den empleo a más de 5 personas, eximiendo del pago del I.V.A. y del 2% sobre el valor de los activos fijos a estos causantes.

También considerados bajo el régimen simplificado, están considerados las personas morales o físicas con actividades empresariales cuyos ingresos no rebasen los 150 millones de pesos anuales, los que si -- gravaran el I.V.A. además del I.S.R. y 1% para el INFONAVIT excepto aquellos que produzcan alimentos.(1)

Salvo estos casos todos los demás contribuyentes, tienen el mismo tratamiento fiscal

Otra fuente de clasificación de empresas lo es la Secretaria de Salud, que con fundamento en la norma sanitaria publicada en la Gaceta oficial de este organismo y de obligación para todo el país, (2), ha dispuesto la clasificación de los riesgos sanitarios en función de 5 para-metros y ha eximido a la microindustria de la obligación de obtener la Licencia Sanitaria, considerando como pequeña o microindustria a la dedicada al vestido, muebles para hogar, textil, productora de aparatos electrodomésticos, y otros similares.

Para el caso de éste trabajo, consideraremos :

Pequeña industria, la de tipo familiar, con ingresos anuales menores a 200 millones de pesos cuyo trabajo sea básicamente artesanal, sin procesos mecanizados

Mediana empresa: aquella cuya capacidad instalada genere empleos para no más de 25 trabajadores, ingresos no superiores a 500 millones de pesos anuales, que cuente con procesos mecanizados y cuya producción sea dedicada al mercado interno nacional.

Estructura monolítica:

Entenderemos por estructura monolítica a la organización gerárquica de la empresa que solo responde a la actividad operativa para cubrir las necesidades funcionales básicas y que surgen o crecen por demanda de carga de trabajo y que reúnen dos características:

- a) suponen que una vez definida o implantada la organización, tiene carácter permanente, no se modifica en un futuro previsible, los cambios surgen solo después de probada la obsolescencia
- b) definen las responsabilidades, facultades y tareas asignadas a cada subgrupo, pero no definen la dinámica de interacción o las transferencias entre ellos.

Y que además no reúnen las características siguientes:

- c) Estar referidas a corrientes de información, de afluencia y toma de decisiones en el seno de la empresa
- d) considerar el factor tiempo en cada etapa de organización (3)

(1) ^{cf.} La pequeña y mediana empresa, Sria de Hacienda Y Cred. Publico, publicación única, Mexico 1984.

(2) Cfr. Norma sanitaria No. 3, publicada en Gaceta Sanitaria, Sria de Salud, México, Nov. de 1989.

(3) Cfr. H. Igor Ansoff.-Los sistemas gerenciales en la práctica, publicado por Noticias Técnicas, Vol 8 No. 94, Conacit Infotec Enero 1978.

Límites:

El universo de trabajo esta dado por las pequeñas y medianas empresas ubicadas en la zona industrial del sector norte de la zona metropolitana de la ciudad de México, en especial los municipios de Naucalpan, Tlalnepantla y Cuautitlan del Estado de México, donde se instalaron más de 6000 empresas y de las cuales se considera que, según los avances del Censo Economico de 1989, publicados por el INEGI, un 40% son pequeñas, Un 11% son considerada gran industria y el resto fueron enunciadas como medianas.

MAS ADELANTE SE ENUNCIAN LAS CARACTERISTICAS GENERALES DE NAUCALPAN MEX.

Para este estudio se tomaran las medianas en una muestra significativa, tomada por muestreo aleatorio, que se describirá en el curso de la investigación

Tiempo: se considera que la investigación se efectuará en su fase teórica durante los meses de octubre y noviembre de 1990 y la colección de datos en el campo durante los primeros días de diciembre de este mismo año.

Metodología:

La primera parte, el marco teórico, se hara a través de una revisión bibliográfica y al definir las variables se obtendrá un cuestionario que por tecnicas de entrevista personal se aplicará en una muestra representativa.

la segunda parte, como ya se indicó se efectuara por técnicas de -- entrevista (encuesta dirigida) y la tabulación de datos se hará en -- un pequeño programa de computador para obtener las conclusiones, a partir del analisis de la información.

Las Unidades de Observación:

Se determinará las unidades de observación a partir de un listado que se ha solicitado a la Asociación de Industriales del Estado de México, de empresas que reunan las siguientes características

25 trabajadores obreros o más, pero menos de 60
Ingresos anuales mayores de 200 millones pero menores de 500 millones que sus procesos sean en su mayor parte mecanizados.
Que este instalada dentro de los límites de la zona norte de la -- ciudad de México.

LAS UNIDADES DE OBSERVACION SE ENUNCIAN MAS ADELANTE

Proyecto de investigación

Operacionalización de variables:

Descripción	Indicadores	Items.
Empresa mediana	No. empleados 25-60 Capital en giro menor de 500 millones	Indique su N° Trab. indique si su capital en giro es de -- a
	Ingresos entre 30 y 160 millones anuales.	indique cuales son sus ingresos anuales
	Número de establecimientos menor a tres	además de matriz, cuanto establecimientos tiene
	Procesos mecanizados pero no altamente Tec.	En que porcentaje considera mecanizados sus procesos y como considerará su avance tecnológico
	Ritmo de crecimiento	Volumen de producción anual que aumenta No. de plazas que anualmente aumenta Areas o deptos creados por año. No. de productos nuevos desarrollados al año.
	Diversificación de --	No. de personas con especialización con tratadas contadores, administradores, almacenistas, Asesores tecnicos, Ingenieros, tecnicos y especialistas
	Mercado abarcado	Solo local mercado regional mercado nacional mercado internacional
	Medios de financiamiento	solo accionistas accionistas y ac. preferentes Creditos bancarios accionistas, creditos banco y papel comercial Creditos internacionales
Evolución y desarrollo empresarial	Enfoque de gerencia	Producir y vender eficiencia de operaciones expansión de mercado coordinativo innovador

Estructura de organización

Informal
centralizada y funcional
descentralizada y geográfica

Liderazgo

Lineal por grupo de productos y Staff.
Matriz de equipos
Individualista
directivo
delegativo
guardian
participativo

Sistema de control

por resultados y vtas.
Standardización de productos y centros de costos
Informes por area de utilidades
Resultado contra planeado por inversión
Establecimiento de -- objetivos mutuos

Sistemas de información - Registros y proceso manual

informes, nómina, libros de bancos, reportes de venta y producción -- manuales.

Se cuenta con maquina de registro directo
hay registros unitarios

Se cuenta con Computador personal (P.C.)

Se cuenta con Sistema electrónico

Se cuenta con Centro de Información.

SR. Industrial:

El presente cuestionario tiene la finalidad de obtener información básica para la comprobación de una hipótesis que relaciona el tamaño de las empresas con la forma de dirección que utiliza el Gerente General. Propietario o Responsable de la organización y el uso de Sistemas Informáticos para el manejo de los Recursos Humanos; El objetivo principal y único es la elaboración de una Tesis para obtener el grado profesional de Licenciado en Administración de empresas, por lo que le solicitamos su apoyo, comprensión y la contestación al mismo para el logro del fin propuesto.

Si le parece interesante la información que pueda recabar, en la tarjeta adjunta están nuestros datos para solicitar una copia de los resultados, con gusto se la proporcionaremos.

G R A C I A S .

GIRO INDUSTRIAL _____

CAPITAL CONTABLE APROXIMADO:

MENOR DE 25 MILLONES _____ ENTRE 25 Y 50 MILLONES _____ DE A 100 _____

DE 100 A 200 MILLONES _____ 200 A 300 MILLONES _____ DE 300 A 500 MILLONES _____

INGRESOS ANUALES APROXIMADOS:

MENOR DE 30 MILLONES _____ ENTRE 30 Y 50 MILLONES _____ ENTRE 50 Y 80 MILLONES _____

ENTRE 80 Y 120 MILLONES _____ ENTRE 120 Y 160 MILLONES _____ MAS DE 160 MILLONES _____

ADEMAS DE LA CASA MATRIZ ESTABLECIMIENTOS DEPENDIENTES.

1 _____ 2 _____ 3 _____ SOLO MATRIZ _____

NUMERO DE TRABAJADORES

MENOS DE 5 _____ ENTRE 5 Y 10 _____ ENTRE 11 Y 15 _____ ENTRE 16 Y 25 _____

ENTRE 26 Y 40 _____ ENTRE 41 Y 60 _____ MAS DE 60 _____

EN QUE PORCENTAJE CONSIDERA MECANIZADOS SUS PROCESOS: PRODUCTIVOS ?

MENOS DEL 25% _____ ENTRE EL 25% Y EL 50% _____ ENTRE EL 50 Y EL 75% _____

MAS DEL 75% _____

PARA EL MANEJO DE SUS RECURSOS UTILIZA SISTEMAS INFORMATICOS ELECTRONICOS (COMPUTADOR)

NO _____ SOLO PARA CONTROL DE INVENTARIOS _____ ADEMAS PARA EL CONTROL DE FINANZAS _____

PARA EL CONTROL DE NOMINAS _____ PARA CAPACITACION Y SELECCION DE PERSONAL _____

USOS MULTIPLES _____

-PORCENTAJE DE VOLUMEN DE PRODUCCION AUMENTADA ANUALMENTE:

MENOS DEL 20% _____ ENTRE EL 20 Y EL 50% _____ ENTRE EL 40 Y EL 60% _____ MAS DEL 60% _____

-PORCENTAJE DE PERSONAL AUMENTADO: (EN LOS TRES ULTIMOS AÑOS)

MENOS DEL 10% _____ ENTRE EL 10 Y EL 25% _____ ENTRE EL 25% Y EL 40% _____ MAS DEL 60% _____

-AREAS ADMINISTRATIVAS CREADAS: (EN LOS TRES ULTIMOS AÑOS)

MENOS DE 2 _____ DE 2 A 4 _____ MAS DE 5 _____

-AREAS O DEPARTAMENTOS PRODUCTIVOS CREADOS (EN LOS TRES ULTIMOS AÑOS)

MENOS DE 2 _____ DE 2 A 4 _____ MAS DE 5 _____

-NUMERO DE PRODUCTOS NUEVOS LANZADOS AL MERCADO: (EN EL ULTIMO AÑO)

MENOS DE 2 _____ DE 2 A 4 _____ MAS DE 5 _____

-PERSONAL CON ESPECIALIZACION CONTRATADO EN EL ULTIMO AÑO:

(Ingenieros especializados, Asesores Administrativos, Contadores, Técnicos, ETC).

NINGUNO _____ MENOS DE 2 _____ ENTRE 2 Y 5 _____ MAS DE 5 _____

-MERCADO ABARCADO

SOLO LOCAL _____ MERCADO REGIONAL _____ MERCADO NACIONAL _____ ACCESO INTERNACIONAL _____

MEDIOS DE FINANCIAMIENTO: _____

PROP. UNICO O FAMILIAR _____

SOLO ACCIONISTAS _____ ADEMAS ACCIONISTAS PREFERENTES _____ ADEMAS CREDITOS BANCARIOS _____

ADEMAS PAPEL COMERCIAL _____ ADEMAS CREDITOS INTERNACIONALES _____

PRODUCIR Y VENDER _____ OBTENER LA MAXIMA EFICIENCIA DE OPERACIONES _____

LOGRAR LA EXPANJION DEL MERCADO _____ COORDINAR ESFUERZOS Y MEJORAR CALIDAD _____

ARRIESGAR PARA OBTENER LO MAXIMO DE CALIDAD _____

SISTEMAS DE CONTROL

POR RESULTADOS Y VENTAS _____ STANDARDIZACION DE PRODUCTOS _____ CENTRO DE COSTOS _____

INFORMES DE UTILIDADES POR AREA _____ LOGROS CONTRA PLANES _____ OBJETIVOS DE INVERSION _____

ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACION:

NO MUY DEFINIDA _____ DEFINIDA CON ORGANIGRAMAS FUNCIONALES% _____ DEFINIDA CON MANUALES _____

ORGANIZACION ORIENTADA A:

CONTROL CENTRAL _____ CONTROL REGIONAL _____ CONTROL CORPORATIVO _____

POR LINEA DE PRODUCTOS _____ POR OBJETIVOS PLANEADOS _____

EL PROCEDIMIENTO

- El censo de industrias es de 1503 en la zona Norte de la I.M.C. . . . específicamente en el municipio de Naucalpan.
- De las cuales 740 son consideradas como medianas y pequeñas industrias.
- Se aplicó un cuestionario piloto a 10 industrias y se estimó que la variabilidad de respuesta es de 7-3 (7 si)(3 no).
Pero aplicaremos (5) (5)
- Se requiere un nivel de confianza del 95% y un nivel de precisión del 50%.
- La muestra la determinamos con la formula:

$$N = \frac{Z^2 Pq}{E^2} \quad (\text{formula para 10,000 casos})$$

Donde:

N= Número de muestra

$$N = \frac{(1.96)^2 (5) (5)}{(.05)^2} = 384$$

E= Nivel de confianza

E= Nivel de precisión

P= Variabilidad

- Como la formula antes indicada es para ser aplicada a encuestas a universos entre 5000 y 10000 unidades de observancia con cuestionarios mayores a 30 preguntas (1) ; nosotros consideramos un universo medio de 7,500 y aplicandolo a nuestro universo de industrias tenemos:

$$7500: 384$$

$$740: X = 29$$

Por lo anterior se determinó hacer 29 encuestas con cuestionario aplicado para comprobar las hipótesis.

- Siendo las empresas mas pequeñas por el número de giros instalados en mayor proporción los de fabricas de alimentos y bebidas, - que se descarto porque en su mayoría más del 30% son empresas grandes; seguido por las fábricas de artículos metálicos y de ropa. El universo de trabajo se conforma con las siguientes unidades de observación.

1) Cfr. Rojas Soriano Raul.- "guia para realizar investigaciones - INAH, México 1980 P.175.

2) Nota el nivel de confianza se toma de las tablas de area bajo curva normal.

UNIDADES DE OBSERVACION

OMBRE	UBICACION	GIRO
IND. CONTINENTA ELECTRIC	URBINA 55	FAB. CONDUCTORES
FUNDIDORA TECNICA S.A.	URBINA 59	FUNDIDORA ALUMINIO
VERMIDEN S.A.	MORELOS URBINA 67	LAB. FARMACEUTICO
HECK MARC S.A.	URBINA 31	FCA. TRANSFORMADOR
UPER TENIS S.A.	OLMECAS 31	FAB. BALASTROS
UMISISTEMAS S.A.	MORELOS 66	VTA. METALES
A PALOMA	OLMECAS 8	FCA. COCINAS
OCINAS MAZE S.A.	RIO TOLTECAS 25	FABRICA DE MUEBLES
INDUSTRIAS CARDENAL S.A.	URBINA 30	FCA. MEDICAMENTOS
OMAFARMA S.A. DE C.V.	PROTON Y ATOMO	C VTA. MAQUINARIA
OMERSA S.A.	ATOMO 22	FAB. ADITIVOS
QUIM S.A C.V.	ATOMO 24	VENTA DE ROPA
RUPO TEXTIL PINA S.A.	ATOMO 28	FAB. DE CARTON
ORTE REY S.A.	PROTON 8	FAB. DE ROPA
ESTIDOS PINKY, S.A.	PROTON 10	FAB. DE ROPA
NTIME LIGLERIE S.A.	PROTON 10	FAB. DE MOLDES
MOLDES Y PLASTICOS S.A.	PROTON 8	FAB. ASIENTOS AUTOMOTRICES
ISA	PROTON 4	FCA. PLASTICO
ENS LITE DE MEXICO S.A.	ATOMO 6	JOYERIA FANTASIA
RO FLORENTINO S.A.	PROTON 26	FCA. EQ. INDUSTRIALES
IN S.A.	IND. ELECTRICA 11	FCA. DE PLASTICO
IM S.A.	IND. ELECTRICA 13	FCA. TORNILLERIA
ILEMEX S.A.	IND. ELECTRICA 15	FCA. DE CIRCUITOS
ELECTRO DIVA S.A.	PROL IND TEXTIL 3	C/VTA DE ART HOGAR
COMERCIALIZADORA LOM S.A.	PROL IND TEXTIL 8	FCA. BOMBAS
OMA DE MEXICO S.A.	IND. ELECTRICA 14	TALLER DE CONFECCION
ONFECCIONES Y VESTIDOS LEO SA	PROL IND TEXTIL 14	FABRICA DE CABLES
ONDUCTORES ALFA S.A.	IND. TEXTIL 16	FABRICA DE TELAS TAPICERIA
INDUSTRIAS HERMEX S.A.	IND. TEXTIL 14	FAB. AISLAMIENTOS
ITRO (SILCO) S.A. FIBRAS S.A.	IND. TEXTIL 12	FAB. ART. PLASTICO
APLA S.A.	IND. TEXTIL 13	FAB. DE CACETAS PINTURA
IAQUILAS IND. FLATILCO S.A.	SN L. FLATILCO 38	