

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA

UNIDAD IZTAPALAPA

C. S. H.

La administración de personal en
las empresas alimentarias públicas
paraestatales del distrito Federal.

SEMINARIO DE INVESTIGACION

D. A. M. IZTAPALAPA BIBLIOTECA

Integrantes

Elizarraras Martínez Eduardo M.A
Morales Calderon Jose Regués
Razo Ortega Alicia

MAYO DE 1982.

062315

INTEGRANTES DEL EQUIPO:

ELIZARRARAS MARTINEZ, EDUARDO MIGUEL ANGEL

MORALES CALDERON JOSE REGULO

RAZO ORTEGA ALICIA

**LA ADMINISTRACION DE PERSONAL EN LAS EMPRESAS ALIMENTARIAS
PUBLICAS PARAESTATALES DEL DISTRITO FEDERAL**

INDICE

Introducción	1
I. Generalidades	
1. Antecedentes de la Administración	6
2. Antecedentes de la Administración de Personal	9
II. Objetivo de la Investigación	12
III. Definición de la Problemática	13
1. Problema	13
2. Hipótesis	13
IV. Marco de Referencia	
1. Las Necesidades Alimenticias de la Población Mexicana	16
2. Aspectos Políticos	18
3. Aspectos Jurídicos	27
V. Marco Teórico	
1. El Proceso Administrativo en la Administración de Personal	35
2. Funciones del Departamento de Persona.	37
VI. Metodología	
1. Universo de Estudio Industria Alimentaria del Sector Público Paraestatal	62
2. Centro de Interés y de Estudio Determinación de la Muestra	67
3. Directorio de la Muestra	70
4. Elaboración del Cuestionario	75
5. Trabajo de Campo	82

6. Recopilación de Datos	83
7. Interpretación de Resultados	92
Conclusiones	134
Recomendaciones	136
Notas Bibliográficas	138
Bibliografía	140

I N T R O D U C C I O N

México posee los suficientes recursos para cubrir las necesidades alimenticias de su población, sin embargo, la mayoría de los mexicanos - el 52% según el reporte del Instituto Nacional de Nutrición en abril de 1982 - sufre los efectos de la desnutrición. Ante esto es necesario empezar a deslindar las posibles causas que provocan tal situación.

No cabe duda que este problema no se remite únicamente a la producción y a la distribución de productos; mientras no exista una buena administración de los recursos alimenticios no se podrá solucionar dicho problema.

La Administración de los recursos alimenticios se hace a través de distintos organismos, entre los cuales se encuentran las empresas públicas paraestatales, y comprende varios aspectos, tales como: la administración de los recursos financieros, la administración de la producción, la administración de la distribución y ~~la administración de los recursos humanos.~~

El centro de interés y de estudio de esta investigación precisamente es el determinar las deficiencias en la Administración de Personal de las empresas paraestatales alimentarias. Deficiencias que, en cierta medida ocasionan un derroche y una mala administración

de los recursos alimenticios del país, lo cual implica, que la población mexicana tenga serios problemas en su alimentación. No debemos olvidar que la Administración de Recursos Humanos es de gran importancia para el óptimo aprovechamiento de los recursos alimenticios, ya que es el hombre, son las personas, quienes a través de su capacidad y esfuerzo pueden lograr el mejor uso de estos recursos.

Se escogieron como puntos de investigación las empresas alimentarias del Distrito Federal, ya que éstas deben obtener y distribuir alimentos a un gran número de habitantes, y resulta significativo conocer las posibles deficiencias en su Administración de Recursos Humanos; deficiencias que le impiden, en cierta medida, obtener y distribuir de la manera más adecuada alimentos suficientes, a un precio justo, a la población de la Ciudad de México, y que obstaculizan hasta cierto punto, el desarrollo económico del país.

Considerando y remarcando lo anterior, una manera de contribuir a una adecuada administración de los recursos alimenticios es a través de una eficiente Administración de Personal, ya que si las empresas paraestatales alimentarias cuentan con personal capacitado, este, a través de su esfuerzo y dedicación puede contribuir a atenuar esta seria situación de desnutrición.

Ahora bien, la Administración de Personal, recibe la influencia de factores - aspectos políticos y jurídicos - que pueden ocasionar una deficiente administra

ción de recursos humanos, la cual puede ocasionar, como se dijo anteriormente, un derroche de los recursos alimenticios.

Esta investigación abarca estos factores - políticos jurídicos - pero sobre todo comprende aquellas funciones ó técnicas que debe aplicar un departamento de personal para que este pueda desarrollar una eficiente Administración de Recursos Humanos. Las funciones a las que se hace referencia son las siguientes: análisis de puestos, - valuación de puestos, determinación del índice de rotación, reclutamiento y selección de personal, inducción, contratos, calificación de méritos, comunicación higiene y seguridad, motivación y auditoría de Administración de personal. Todo lo anterior remitido a las empresas alimentarias del Distrito Federal. Estas organizaciones se visitaron para recabar información respecto a las técnicas de personal mencionadas.

Se aplicó un cuestionario y se hicieron preguntas - adicionales formuladas por nosotros de acuerdo a las - respuestas que daban las personas encargadas de los distintos departamentos de personal de las empresas.

La información que se obtuvo fué de gran importancia para determinar que la administración de personal de las empresas públicas alimentarias es carente de varias técnicas que obstaculizan su buena administración, además de ser deficiente en varios aspectos; todo esto en detrimento de la sociedad y de la economía nacional.

En fin esperemos que la información contenida en esta tesina, resulte de interés y contribuya, aunque sea mínimamente dado que hay muchos otros aspectos por investigar, para la solución de los problemas de alimentación en México, los cuales día con día se agravan dado el crecimiento de la población, así como la polarización de las clases sociales acentuada por la crisis económica que pasa el país.

I. GENERALIDADES

ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACION

Los problemas que afrontan las empresas e instituciones en el aspecto administrativo no son nuevos. Han existido desde que comenzó la propia civilización, y la importancia que en los últimos años ha adquirido la administración se debe, más que nada, a la imperiosa necesidad de manejar en forma apropiada y menos empírica a estas empresas e instituciones con la finalidad de lograr un progreso más firme; en beneficio de ellas mismas y del propio país.

Si retrocedemos un poco el tiempo advertiremos la existencia de indicios de la aplicación de la administración por el hombre desde que éste apareció en la tierra. Tal actividad ha variado en su intensidad, de acuerdo con la época y los recursos con que contaba. Como ejemplo, en la prehistoria las tribus no eran más que asociaciones de hombres que tenían como propósito común conseguir alimentos y vestido. Para la caza de animales, los hombres se organizaban y unían sus esfuerzos para lograr un fin, que en este caso eran la obtención de alimento y pieles para su vestimenta.

La cultura egipcia también se vió en la necesidad de emplear el Proceso Administrativo, pues para poder construir sus pirámides no lo hubieran logrado sin planear y distribuir adecuadamente sus esfuerzos y los recursos con que contaba.

Lo mismo hizo la cultura china al construir - su famosa muralla para defenderse de los frecuentes ataques del exterior que obstaculizaban su progreso. Para lograrlo, existió la necesidad de planear, organizar, - dirigir y controlar todo aquello que perseguí el mismo fin.

Los griegos fueron los más científicos y cultos de su tiempo, y lo que aportaron a la Administración se refiere a cuestiones políticas más que nada. Como - ejemplo de lo anterior, crearon las ciudades - estado, - en las cuales existía organización de clases, reglamentación de la propiedad privada, lo mismo que su delimitación. Indudablemente, todo lo anterior requiere de - planeación para su adecuada organización.

El pueblo romano, que dominó al griego, necesitó asimilar los conocimientos administrativos de los últimos y los utilizó para organizar los tribunales, - los ejércitos, el gobierno, etc. y sobre todo, el aspecto religioso.

Durante la Edad Media surgieron los gremios, - que por medio de la unión de sus esfuerzos, buscaron - defender sus intereses y, al existir modificaciones en los instrumentos de producción, nació la necesidad de - la aplicación de nuevas y mejores técnicas.

La revolución industrial marco un cambio total, aproximadamente en el año 1760, al inventarse instrumentos mecánicos, como los telares, además de que -

el vapor facilitó el trabajo al utilizarse como fuente de energía y ello provocó el desplazamiento inicial de los obreros por las máquinas. Al contar con máquinas de vapor, electricidad y mano de obra calificada, origina que la elaboración de bienes de consumo aumente al nacer la producción en serie, por lo que se buscaron consumidores extranjeros, en virtud de que el mercado nacional estaba saturado, así como las comunicaciones y los propios sistemas de Administración - los cuales se han desarrollado considerablemente a partir de la segunda guerra mundial a la fecha - se mejoraron para triunfar en la competencia.

ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACION DE PERSONAL

Al inventarse nuevas máquinas destinadas a la industria, la revolución industrial produjo cambios radicales en la vida de todos los trabajadores, puesto que la sociedad de la época cambia, de una base agrícola a una base industrial y desde luego esto generó problemas en la administración de empresas. Sin embargo, hay que recordar que se dió mucha importancia a aspectos técnicos, así como a la especialización de la mano de obra, lo cual derivó en un aumento de la producción y, desde luego, a la explotación del hombre por el hombre. Y por el contrario, en lo que se refiere a la dirección y al manejo de los grupos humanos, no se les concedió la importancia debida.

Federic W. Taylor, al comenzar el siglo XX, encabezó en Estados Unidos el movimiento de la Administración Científica que tenía como fin primordial buscar y encontrar la máxima eficiencia dentro de las empresas, sin darle la debida importancia a los recursos humanos.

Henry Fayol estableció las funciones básicas de de la administración en su libro " Administración Industrial y General ", y tanto él como Taylor sentaron las bases para la administración moderna.

Taylor creó las Oficinas de Selección y se manifestó por la necesidad imperiosa de adiestrar al - -

trabajador para mejorar su eficiencia y estaba seguro de que si se determinaban en forma adecuada las tareas, midiéndolas, asignándoseles un determinado valor, seleccionando adecuadamente al personal, capacitándolo y desde luego colocándolo en un sistema que lo impulsara a trabajar más, recibiendo buen sueldo, se verían disminuídos los problemas obrero-patronales. Sin embargo, los resultados obtenidos no fueron los esperados por Taylor, y en cambio aumentaron los conflictos en las relaciones de trabajo. Pero no todo fué negativo, pues gracias a estos métodos y la aplicación de la psicología y la sociología se pudo, en cierta forma, comprender mejor las verdaderas causas del comportamiento, para apreciar las actitudes así como las habilidades del personal y, de esta forma, encontrar las causas de motivación, conflicto y frustración.

Los gerentes anteriores a 1930 despreciaban los factores emocionales del hombre por estar absorbidos por las técnicas de tiempos y movimientos con la finalidad de mejorar la capacidad y habilidad de los trabajadores, pero a partir de este año - 1930 - se hicieron estudios, como los que Elton Haethorne, al darle más importancia al elemento humano y en donde, según él, debía mejorarse el clima de trabajo, psicológica y fisiológicamente; suavizar el antagonismo entre trabajadores y supervisores en sus relaciones de trabajo utilizando los medios de comunicación en forma adecuada para que resultaran efectivos, desde el punto de vista psicológico.

Hubo otros estudios como los del Grupo Michigan, en oficinas del Instituto para la Investigación Social, que se realizaron como continuación de lo que Elton Mayo había comenzado y que se consideraba como la iniciación de la era moderna en las relaciones humanas. Además, están los estudios de Peter Druker - en donde señala la importancia de la administración por objetivos, y el ambiente psicológico en las organizaciones que destacó Douglas Mc. Gregor, junto con otros autores.

no

Como conclusión se puede decir que los problemas de administración de personal de empresas e instituciones, provocan que, en forma continua, se modifiquen conocimientos y técnicas administrativas al respecto, para un desarrollo eficiente de estas organizaciones, las cuales aumentan su complejidad al paso del tiempo.

II. OBJETIVO DE LA INVESTIGACION

Identificar las deficiencias de la Administración de Personal ^{que} dañan el desarrollo de la industria alimentaria del Sector Público Paraestatal, lo cual ocasiona que estas organizaciones se vean obstaculizadas en la obtención y distribución de alimentos para la población, e impiden que este sector contribuya al desarrollo económico del país.

III. DEFINICION DE LA PROBLEMÁTICA

De acuerdo a las teorías y corrientes Administrativas impartidas en esta Universidad y a los autores - consultados, los cuales se mencionan en la Bibliografía, se plantea la siguiente problemática:

* Problema

¿ Cuales son las Técnicas de Administración de Personal, y cómo se aplican, en la Industria Alimentaria del Sector Público Paraestatal, en el Distrito Federal ?

* Hipótesis

- La aplicación de las Técnicas de Administración de Personal en la Industria Alimentaria - del Sector Público Paraestatal, en el Distrito Federal es deficiente.

- Las Técnicas de Administración de Personal, de la Industria Alimentaria del Sector Público Paraestatal, en el Distrito Federal, son incompletas.

IV. MARCO DE REFERENCIA

Sea cual sea el tipo de organización, la eficiencia en la administración de personal siempre debe estar presente para la consecución de los objetivos que se han marcado.

Ahora bien, la eficiencia de cualquier entidad organizacional en su administración de recursos humanos puede verse afectada por ciertos factores - ambientales o incluso internos, propios de la misma organización - los cuales de una u otra manera - se encuentran inherentes a la empresa.

Ante esto resulta conveniente un análisis de las condiciones bajo las cuales operan las empresas paraestatales alimentarias en el Distrito Federal, para poder determinar las causas que provocan una ineficiente administración de su personal, lo cual implica, al mismo tiempo, que la empresa no alcance sus objetivos, como son: una adecuada obtención y distribución de alimentos para la población.

LAS NECESIDADES ALIMENTICIAS DE LA POBLACION MEXICANA

La población de México no cubre sus necesidades de alimentación como es debido. " El 52% de la población mexicana, de una manera u otra, sufre los efectos de la desnutrición y no cabe duda que el aspecto más sombrío es la situación alimentaria porque toca elementos básicos para la vida. Es difícil de admitir que un país con el tamaño económico y los recursos potenciales de éste se pueda aceptar que el 52% de los ciudadanos esten desnutridos. " 1

Esto obliga a medidas serias globales y resulta claro que el problema del hambre no se remite solamente a la producción, mientras no exista una buena administración de los recursos alimenticios no se podrá cubrir las necesidades alimentarias de la población.

La problemática de alimentación se agravará con el paso del tiempo si tomamos en cuenta que el crecimiento demográfico del país es de un 2.3% a un 2.5% anual, lo cual implica que la población actual se duplicará en un plazo de 30 años aproximadamente. Y además de esto, la polarización de las clases sociales en sus ingresos - acentuada por la devaluación del peso mexicano el pasado 17 de febrero de 1982 - puede provocar un costo social de gravedad, como puede ser un desequilibrio que ponga al país en una situación de violencia de gran magnitud.

[REDACTED]

Los hechos aquí descrito, destacan la importancia de que el personal de las empresas públicas alimentarias, tengan la suficiente capacidad para administrar eficientemente los recursos alimenticios para - - coadyuvar al cubrimiento de las necesidades alimentarias de la población.

ASPECTOS POLITICOS

1. * Creación de la Empresa Pública.

Toda empresa debe buscar un beneficio para - la sociedad " Las empresas de negocios, privados y - públicos, son, por naturaleza, unidades de la estruc - tura social que tiene como misión para con la socie - dad:

- a) Darle bienes y servicios.
- b) Hacerlo añadiendo un valor económico.
- c) Ser capaces de continuidad " 2

Este factor de beneficio social es el objeti - vo primario para una empresa pública, pero esto no - quiere decir que no deban obtener utilidades: el uso - creciente de estas empresas no debè ser exclusivamèn - te por la búsqueda más flexible para afrontar los - problemas sociales, como el desempleo. Las empresas - públicas deben contribuir también al desarrollo eco - nómico del país. Entre las principales razones por - las cuales se crea una empresa pública tenemos:

- " a) La posibilidad de que se derrumben áreas im - portantes de la economía pueden forzar al - Gobierno a acudir en socorro del Sector Pri - vado, mediante subsidios o incluso mediante la nacionalización.

- b) Motivos como el deseo de nacionalizar la organización de determinados sectores económicos a la decisión de desempeñar un papel precursor en el sector industrial, también pueden ser igualmente compulsivos para la participación activa del Gobierno en el proceso del desarrollo económico.
- c) A estas causas se puede añadir el objetivo de disminuir la influencia de los centros-decisionarios extranjeros en la formulación de políticas que afectan a la economía o a la seguridad de un país, así como el ideal de lograr un cierto grado de autarquía ".₃

Estos elementos causales deben estar siempre presente cuando el gobierno decide la creación de una empresa pública. Sin embargo, la falta de estudios de viabilidad ha obligado a los Gobiernos de algunos países, como México, a adoptar decisiones sin tener en cuenta los elementos mencionados - nacionalidad económica y administrativa - bien por la ignorancia de las consecuencias de su actitud o por el valor exagerado que atribuyeron a los criterios de orden político.

2. * Dispositivos Jurídicos y Organización.

La empresa pública para su buen funcionamiento debe gozar de autonomía en el desempeño de sus actividades para que así pueda alcanzar sus objetivos.

Para elegir una empresa pública como medio de alcanzar un determinado conjunto de objetivos económicos y sociales, " las autoridades públicas deben estar convencidas de que el programa que realizará tal organización requiere de un determinado grado de autonomía administrativa y financiera ".⁴ Esto no quiere decir que la empresa pública no tenga que rendir cuenta de sus actividades a nadie, pues como debe alcanzar metas sociales apoyadas por el gobierno, su autonomía no puede ni debe ser total. En la práctica no existe un punto ideal o de equilibrio entre la autonomía necesaria y los requisitos de coordinación y control por lo que " las autoridades gubernamentales deberán conceder a los gerentes de las empresas públicas las facultades administrativas suficientes para que desempeñen su función de conformidad con las responsabilidades inherentes a su cargo ".⁵

Tomando en cuenta esta última consideración, al crear una empresa pública, el gobierno está obligado a definir su situación jurídica; además debe reconocer que la empresa pública es una entidad distinta, capaz de actuar y de ser accionada, de concertar contratos y de adquirir propiedades a su propio nombre, el gobierno debe aceptar como esencial para el funcionamiento de los organismos públicos paraestatales, que estos pueden incurrir en gastos habituales sin las tradicionales trabas burocráticas que caracterizan los órganos de administración pública centralizada.

3. * Gerencia y Responsabilidades.

La organización formal de las empresas públicas no resulta tan importante en la práctica como parecen sugerir los imponentes organigramas que se preparan.

Es posible ver que la responsabilidad por el éxito de la empresa pública puede estar dividida de tal manera que rara vez es posible indicar con precisión quien es el autor de una determinada política. Sin embargo, " es necesario delegar en la Gerencia de la empresa una serie de poderes suficientes para que las decisiones técnicas y administrativas no estén sujetas a interferencias arbitrarias en nombre del control ministerial (ó de otro órgano de administración directa). Una vez elegidos los directores, y en especial los gerentes, no esta justificada la intervención constante de otras autoridades en la labor rutinaria de las empresas públicas ".⁶ En consecuencia, si la Gerencia superior no goza de la confianza de los políticos, no debiera haber sido nombrada para desempeñar funciones que requieren, por su naturaleza, una iniciativa y creatividad distintas de las existentes en los órganos de la Administración Pública Centralizada.

4. * Gerencia y Continuidad Administrativa.

El éxito de una empresa pública depende en gran parte de la capacidad de sus gerentes, por tal-

motivo se debe estudiar con gran detenimiento los cargos administrativos. A tal efecto pudiera servir como ejemplo la contratación de profesionistas que realizan las empresas privadas para sus puestos gerenciales. Este hecho lo deben tener en cuenta los políticos y administradores que tan importantes decisiones realizan al respecto. La empresa pública requiere que sus administradores tengan dinamismo y un espíritu innovador que no puede exigirse a gerentes mal preparados desde el punto de vista técnico y administrativo.

" Respecto de la contratación de gerentes dos aspectos merecen la pena destacar. El primero se refiere a la conocida inestabilidad de los altos cargos directivos; la continua rotación de gerentes, que nunca llegan a familiarizarse con los factores pertinentes de la empresa, origina la paralización de algunos programas o la adopción de decisiones importantes por burócratas de menor categoría, no siempre bien informados acerca de las repercusiones político administrativas de sus actos",

Ahora bien, las funciones de la Gerencia no se limitan a la planificación y control de los resultados de la empresa pública, la administración superior también se ocupa de otras cuestiones complejas, tales como la solución de los conflictos surgidos entre los diversos sectores o subsistemas de la organización, la coordinación de las actividades de los distintos departamentos o divisiones y,

lo que no es menos importante, la adopción de la empresa a los cambios ocurridos en el ambiente que le rodea. Por tal motivo, son necesarios administradores calificados para formular la política de la empresa, teniendo en cuenta no sólo su dinámica interna, sino también las exigencias de otras entidades con las que está relacionada.

5. * Autonomía de la Gestión y Gerencia de Personal

La labor de coordinar las actividades de los diversos sectores de la empresa pública quizá no se vea facilitada por la política de personal, que debe establecer la Gerencia superior. Es en esta cuestión donde las élites políticas se muestran a veces muy irresponsables, presionando fuertemente a los gerentes para que den empleo a sus afiliados y protegidos o extendiendo a las empresas paraestatales las normas que rigen la administración del personal de los organismos oficiales. En ambos casos, la Administración gerencial se encuentra en una posición delicada.

Si la empresa depende de los favores financieros políticos, su vulnerabilidad se acentúa.

" Leyes especiales conceden a la empresa estatal cierta autonomía, mientras que simultáneamente las autoridades le niegan los medios necesarios para operar con eficiencia. Después de establecida una empresa pública, los dirigentes políticos se apresu-

ran a subordinarla al régimen de los estatutos tradicionales, negando a sus gerentes la facultad de contratar personal que satisfaga los requerimientos de la entidad o concediéndoles favores fiscales o financieros a costa de que hagan concesiones poco éticas ". 8

Hay gerentes que se someten de buen grado a los caprichos de las élites políticas, con tal de mantenerse en el cargo, otros se colocan en la misma situación por no conocer los objetivos y características de la organización que dirigen, o por ocupar cargos de importancia a pesar de carecer de competencia profesional.

Hay quien sostiene que el régimen de personal de las empresas públicas establece una división entre los funcionarios de la Administración Centralizada, por lo general mal remunerados, y los empleados de las entidades oficiales de carácter comercial, las cuales dependen en última instancia de la ayuda financiera del Estado. Si bien en algunos casos esta afirmación tiene alguna base, sobre todo cuando la Gerencia de una empresa que opera con déficit decide ofrecer sueldos muy superiores a los vigentes en el mercado de trabajo, no se puede culpar a la Gerencia de la empresa pública por seguir una política económica del Gobierno que haya relegado a segundo plano a la burocracia centralizada. Con esto, no se pretende negar que es necesario castigar los abusos-

que la empresa pública pudiera cometer al contratar y remunerar a su personal; sin embargo, una cosa es una intervención por lo que se trata de corregir desviaciones inadmisibles de la gerencia paraestatal y otra una ingerencia constante del órgano central.

Existen algunos casos en que las empresas paraestatales tiene que perder buenos técnicos y administradores debido a una rígida política de personal, que le imponen los órganos centrales de administración de personal. Sin embargo, también hay que señalar que los gerentes de las empresas siempre hacen uso de sus facultades de administración de personal para satisfacer las necesidades de su organización, y existen muy pocos que compitan agresivamente en el mercado de trabajo por los expertos administrativos y técnicos que se ofrecen en él.

6. Autonomía Financiera

" El grado de independencia financiera que posee una empresa pública depende de varios factores, entre los cuales quizá sea el más importante la estructura de su capital. La empresa que dependa continuamente de los recursos que le transfiera el gobierno rara vez podrá calificarse de autónoma. Por lo tanto, el origen de los fondos de la empresa reviste una importancia vital para la adopción de decisiones por los gerentes ".⁹

El grado de autonomía financiera de la empresa pública aumenta en proporción directa con las utilidades-liquidadas que consigue; las ganancias mayores pueden significar una mejor perspectiva de autofinanciamiento y una menor dependencia de las autoridades financieras y de otros órganos de la administración Central.

" Las pérdidas financieras u otros perjuicios - que pudiera sufrir la empresa a causa de los llamados servicios sociales deberán considerarse con el criterio más objetivo posible.

Es importante saber hasta que punto se deben a las condiciones peculiares del mercado o una actuación deficiente de la Gerencia ". 10

ASPECTOS JURIDICOS

Los organismos descentralizados y las empresas - de participación estatal se rigen por las leyes que las crean y por la Ley General de Sociedades Mercantiles. Además para su control y vigilancia por parte del gobierno federal, están sujetas a diversas leyes tales como: la ley de presupuesto, contabilidad y gasto público, la ley general de deuda pública, la ley de inspección de contratos y obras públicas la la ley de ingresos de la federación. Pero principalmente el control y vigilancia de las empresas públicas por parte del gobierno esta sustentado en la " Ley Orgánica de la Administración Pública - Federal ", la cual vino a modificar sustancialmente a la Ley Orgánica de Secretarías y Departamentos de Estados - de 1958 a la ley para el control, por parte del gobierno federal de los organismos descentralizados y empresas de participación estatal de 1970.

Esta ley, junto con la ley de presupuesto, contabilidad y gasto público y la ley general de deuda pública conforman la base jurídico y administrativa que constituyó el marco global de medidas de reforma administrativa para el sexenio de 1976-1982.

La Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, establece las bases de organización de la administración pública federal en su conjunto; es decir que incluye a las Secretarías de Estado, a los Departamentos - Administrativos y a las Procuradurías y a los organismos descentralizados de participación estatal y a los fidei-

comisos (administración pública paraestatal).

Anteriormente a la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, existieron leyes encargadas del control de los organismos descentralizados y las empresas de participación estatal: la del 31 de diciembre de 1947, la del 4 de enero de 1966 y la del 31 de diciembre de 1970 las cuales se denominaron " ley para el control, por parte del gobierno federal de los organismos descentralizados y empresas de participación estatal.

La ley del 31 de diciembre de 1947, facilitaba a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público a controlar y vigilar las operaciones de los organismos descentralizados y empresas de participación estatal, con el fin de informarse de su marcha administrativa y procurar su correcto funcionamiento, por medio de una auditoría permanente e inspección técnica. Para tal efecto, dicha Secretaría estaba facultada para establecer discrecionalmente alguno o algunos de los siguientes procedimientos:

- a) Solicitar informes financieros.
- b) Revisar, vetar o reformar presupuestos y programas anuales de operación e inversiones.
- c) Practicar toda clase de auditorias.
- d) Promover innovaciones en su organización y funcionamiento .
- e) Fincar responsabilidades que resultasen en el manejo y operación de los bienes de los organismos descentralizados y empresas de participación estatal.

- f) Autorizar la cancelación de créditos a favor de esas instituciones.

Otro órgano de control y vigilancia lo era la entonces Secretaría de Bienes Nacionales e Inspección Administrativa, la cual podía intervenir en la selección y formulación de contratos y obras e inspección de las mismas, que se llevan a cabo en los organismos y empresas, en los términos de la ley de inspección administrativa, de tal modo que las empresas públicas no podían adquirir mercancías en igualdad de especificaciones a precios superiores de los fijados por esta dependencia del poder ejecutivo federal.

En la ley del 4 de enero de 1966 se estableció la Secretaría de Patrimonio Nacional - que en 1958 - substituyó a la Secretaría de Bienes Nacionales e Inspección Administrativa - era el órgano de control y vigilancia de las operaciones de los organismos y empresas, que ejercía por medio de una auditoría permanente e inspección técnica, a fin de informarse de su marcha administrativa y procurar su eficiente funcionamiento económico, y correcta operación, así como verificar el cumplimiento de las disposiciones que dictara la Secretaría de la Presidencia en materia de vigilancia de las inversiones con las normas que para el ejercicio de sus presupuestos señalara la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

La ley del 31 de diciembre de 1970, siguió observando los mismos mecanismos o procedimientos de

control y vigilancia de la ley anterior a ésta, y los órganos facultados para realizar estas funciones eran la Secretaría de Patrimonio Nacional, la Secretaría de la Presidencia y la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, mediante las cuales el ejecutivo ejercía sus funciones en esta materia.

Lo novedoso en esta última Ley, lo constituyó una nueva modalidad para el sistema de control y vigilancia, esta modalidad fué el registro de las empresas de participación estatal, que llevaba la Secretaría de Patrimonio Nacional, de tal modo que los órganos y las empresas estaban obligadas a inscribirse, dentro de los 30 días siguientes a la fecha de su constitución, en este registro, así como comunicar, dentro del mismo plazo, las modificaciones o reformas que afecten su constitución o estructura.

Ahora bien en la actual Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, a partir del artículo 47 se establecen las bases del control, creación, programación, coordinación y evaluación de resultados de las empresas públicas paraestatales.

El control, programación y coordinación de las empresas públicas, se lleva a cabo por cada cabeza de sector (cada Secretaría de Estado es una cabeza de sector y su titular es el coordinador de la misma) y la Secretaría de Programación y Presupuesto es la encargada de la programación y evaluación en su conjunto de toda la Administración Pública (tanto centralizada como paraestatal).

062315

Como podemos observar, en la actualidad el control y vigilancia de las empresas públicas es más - estricto ya que gracias a la sectorización el gobierno federal puede controlar y vigilar más de cerca a las empresas públicas; a este se les otorga cierta - autonomía para que desarrollen sus actividades, y la función del gobierno consiste, más que nada, en su - control y vigilancia.

V. MARCO TEORICO

En cualquier organización, sea pública o privada, - existen objetivos tanto para la empresa, como para los trabajadores, ambas partes encaminadas, tanto hacia el progreso - individual, como en conjunto, para la organización. Para que esta última pueda alcanzar objetivos que se ha planteado, - tendrá primero que contar con el personal que tenga la capacidad indispensable para que pueda realizar las actividades necesarias para ello, pues de otra manera habrá serias deficiencias que repercutirán en perjuicio de la empresa, lo cual da por resultado que esta no progrese debidamente.

De igual forma, si el personal no esta dispuesto a colaborar no podrá avanzarse más en el progreso de la empresa. En pocas palabras si la capacidad o colaboración se dan en forma separada o aislada, ninguna de las dos partes, podrá serlo suficientemente capaz para llevar adelante a la empresa de que se trate; en cambio, si los dos elementos se se conjugan, ayudarán al logro de los propósitos de la organización como los propios del trabajador.

Por otro lado, dentro de cualquier entidad organizacional existen también objetivos inherentes a los trabajadores, que son los que "mueven" o motivan en cierta forma para ir a trabajar a determinada empresa, y tal es el caso de los salarios que puedan recibir, aunque en ocasiones éstos pasan a ocupar un lugar secundario, pues los trabajadores muchas veces prefieren estar a gusto en sus labores y en la organización donde presten sus servicios, que recibir un buen salario y estar inconforme en una determinada empresa.

Las condiciones de trabajo son igualmente importantes para los trabajadores porque siempre desearán recibir un trato digno por parte de sus superiores y a la vez de sus compañeros.

La seguridad en el trabajo no puede existir para cualquier empleado, aunque cuente con un buen sueldo, si no se reconoce su colaboración, esfuerzo o sugerencias y se le ofrezcan posibilidades de progresar.

En cuanto a condiciones físicas busca principalmente las que se refieren a seguridad e higiene, es decir, que su salud y su vida no esten expuestos a riesgos innecesarios.

Y es en la consideración de estos elementos donde el proceso administrativo en la administración de personal y de mucho más importancia el buen desempeño de las funciones del departamento de recursos humanos o de personal, de las empresas paraestatales cobran importancia. ya que hacen posible la conciliación de los intereses de la organización y de las personas, para la obtención de un beneficio social.

EL PROCESO ADMINISTRATIVO
EN LA ADMINISTRACION DE PERSONAL

PLANEACION:

Toda empresa, para que pueda contar con el personal que necesita a corto, mediano o largo plazo, tendrá forzosamente que prever sus necesidades de personal en función de los requerimientos de la misma. Por esto, si una organización o empresa no hace una planeación adecuada de su personal, ésta tendrá grandes diferencias, debido a que el elemento humano, es el que va a condicionar la eficiencia de todos los que intervienen en ella.

ORGANIZACION:

Para que una entidad funcione en forma adecuada, por lo que toca al personal, éste debe estar bien organizado, es decir, debe existir alguien que dirija y coordine el esfuerzo humano, para lo cual tendrá que recurrir a la creación de un departamento eficiente para realizar estas actividades, como lo es el caso del Departamento de Personal.

INTEGRACION:

Todas las etapas del proceso administrativo van encaminadas al mejor funcionamiento de las empresas y es por ello que la integración es igualmente -

importante a las demás en virtud de que si no se inte
gra al personal, éste, obviamente, tardará o no se -
adaptará en un ambiente que puede ser completamente-
desconocido para él y esto repercutirá en su rendi-
miento.

DIRECCIÓN Y CONTROL:

Si el personal trabaja de manera que no se -
le dirija adecuadamente hará su labor en forma inapro
piada y con ello causará deficiencias y errores, los -
cuales también, si no tienen control, no podrán ser -
corregidos y esto dará origen a que la empresa funcio
ne en forma ineficiente. En tales condiciones, al úni
co lugar al que podrá llegar dicha empresa es, sin du
da al fracaso.

Estas etapas se encuentran comprendidas en =
las funciones del departamento de personal las cuales
se desarrollarán a continuación.

FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL

La administración de personal es una parte integrante de la administración en general y ocupa un lugar importante para el desarrollo de las empresas paraestatales. El objetivo principal de la administración de personal es " desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para proveer una estructura administrativa eficiente, satisfacción en el trabajo y una adecuada seguridad en el mismo, asesorando sobre todo lo anterior a la línea y a la Dirección, lo cual redundará en beneficio de la organización, los trabajadores y la colectividad ". En consecuencia, sin la administración de personal, una empresa no podrá sobrevivir, porque el elemento humano es el que genera sus actividades de una u otra manera, es decir dirigiendo o trabajando.

Sin lugar a dudas, podemos decir que la formación de un departamento de personal será diferente en cada empresa o institución, Esto obedece a factores tales como las condiciones del ambiente, capacidad económica de las mismas y otros factores que lógicamente darán por resultado una organización adecuada del departamento, según las características de la propia empresa de que se trate. Sin embargo las funciones del departamento de personal, las cuales se describirán a continuación, deben estar siempre presentes en cada una de estas entidades organizativas, sea cual sea la magnitud y estructura de su departamento de personal.

Las siguientes funciones se consideran elementales para una buena administración de Recursos Humanos para empresas alimentarias del Sector Público Paraestatal en el D.F., dada su importancia.

1. ANÁLISIS DE PUESTOS

Es una técnica muy importante para determinar las actividades a realizar, así como las habilidades experiencias y conocimiento de la persona que se escogerá para el puesto. " El análisis de puestos es el punto de partida para el establecimiento de las técnicas de administración de personal. Tiene fines inmediatos y mediatos. El fin inmediato es llegar a una descripción del puesto y del perfil profesional necesario. Los fines mediatos son esclarecer los deberes y obligaciones, reconocer los riesgos; mostrar los defectos de la organización, definir los requisitos de selección, conocer las habilidades necesarias definir las responsabilidades " ² En otras palabras el análisis de puestos es un método cuya finalidad estriba en determinar las actividades que se realizan en el mismo, los requisitos que debe satisfacer la persona que va a desempeñarlo con éxito y las condiciones ambientales que privan en el sistema donde se encuentra enclavado.

Esta técnica se vale de las siguientes herramientas o medios:

to do

a) Observación que puede ser.

- a.1.) Introspección del trabajo.- este análisis lo hace el interesado; escribe un informe y lo presenta, para previsión, a su superior inmediato.
- a.2.) Observación natural.- el analista observa a la persona en que ésta realiza las actividades del puesto.
- a.3.) Observación controlada.- método más riguroso de apreciación utilizado, incluso mediciones, el analista lleva registros cuidadosos.

b) Cuestionarios:

- b.1.) De respuestas abiertas.- no existen directrices para las respuestas, el ocupante - del puesto contesta con sus propias palabras.
- b.2.) De elección forzosa.- se ofrecen al entrevistado varias alternativas, para su - selección, cuando estas son pocas y fáci- les de establecer.

c) Entrevista:

- c.1.) Libre.- no existe orden establecido ni directriz, se caracteriza por su espontaneidad.
- c.2.) Dirigida.- se eligen temas de antemano y - sobre ellos se canaliza la entrevista.

- c.3.) Estandarizada.- normalmente se efectúa a base de un cuestionario en el que se establecen con precisión las pautas a seguir para efectos de posteriores comparaciones.

2. VALUACION DE PUESTOS

Es la técnica por medio de la cual se asignará un salario competitivo y justo a los puestos, tomando en cuenta las actividades, lo mismo que la complejidad importancia de estas en relación con los demás puestos de la empresa. La valuación de puestos - - " es un procedimiento por el cual un administrador de sueldos desarrolla una estructura de sueldos - - equitativa para un grupo de empleados ".³ Para lograr lo anterior, básicamente hay que tomar los siguientes medios:

- 2.1. Método de alineamiento
- 2.2. Método de escalas o grados predeterminados
- 2.3. Método de comparación de factores
- 2.4. Método de valuación por puntos.

2.1. Método de alineamiento

" Se basa en una estimación subjetiva o de sentido común, respecto a la importancia que en términos generales - suele concederse al puesto. Puede incluso funcionar sin necesidad de reunir a un comité que se encargue de de

terminar esa importancia aunque, precisamente por su sencillez tal, procedimiento será mejor realizado mediante un trabajo en conjunto ".⁴ Es el método más subjetivo y por lo mismo la determinación de los salarios puede ser completamente irreal, y no medir las verdaderas exigencias y responsabilidades del puesto para la determinación de un salario competitivo y justo.

2.2. Método de escalas o grados predeterminados.

" Es un procedimiento más complejo que el de alineamiento que consiste fundamentalmente en:

- a) Establecer una serie de categorías o grados de ocupación.
- b) Elaborar una definición para cada uno de ellos y.
- c) Clasificar los puestos en forma correspondiente a los grados y definiciones anteriores ".⁵

Este método también implica mucha subjetividad - poco menos que el de alineamiento - y por lo tanto la determinación de los sueldos y salarios también puede ir muy lejos de la realidad del puesto.

2.3. Método de Comparación de factores

El método de comparación de factores se lecciona primero una determinada cantidad de trabajos que representen las clases de tipo de trabajo. Los factores clave son determinados como característicos de los puestos claves. Los trabajos o puestos claves después se clasifican factor por factor.

Usando los sueldos bases para los trabajos clave, el sueldo base para cada trabajo se distribuye entre los factores de acuerdo con las escalas obtenidas.

Una vez que los trabajos claves tiene sus factores ordenados y las cifras del factor dinero, todas los demás trabajos pueden compararse factor por factor.

" Este método de valoración constituye ya una verdadera técnica para la correcta valuación de los puestos y puede reducirse a tres pasos.

- a) La ordenación de los puestos típicos, en función de diversas características generales, denominadas comúnmente factores.
- b) La asignación de un valor monetario a cada uno de dichos factores.

- c) La combinación de ambos resultados, para establecer un rango entre los puestos valuados ".6

2.4. Método de valuación de puntos

Es el sistema más técnico que se emplea para efectos de valuación de puestos; es el que mayores ventajas ofrece para la correcta administración de sueldos y salarios. Se trata de un sistema técnico mediante el cual asignamos ciertas cantidades de valor denominadas puntos a cada una de las características fundamentales de los puestos, mismas que designamos con el nombre de factores. Un punto no es otra cosa que un valor de relación o una unidad de medición, como puede ser un peso, un litro, o un metro.

Un factor, como su nombre se indica, es sólo uno de los elementos necesarios para plantear una relación: la valuación y una de las partes indispensables en la integración de un todo, el puesto.

" El sistema puede considerarse compuesto por tres pasos:

- a) Comparar los factores o características de un puesto, con una serie de modelos o definiciones.

- b) Dar a los mismos un valor o calificación particular determinados por la - dicha comparación.
- c) Asignar a cada puesto así valuado en - puntos, el sitio que le corresponde - en una escala de salarios previamente establecida con base en métodos esta- - dísticos ".7

Los dos primeros métodos son los más- - subjetivos y no cuantitativos en su - enfoque. Todos los métodos tienen - elementos subjetivos, pero el método de comparación de factores, así como - el de valuación por puntos son los - más objetivos; por tal motivo para - una buena administración de salarios, estos dos últimos métodos son los más - indicados para ello.

3. RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

Básicamente consiste en buscar y atraer a los po - sibles candidatos para ocupar los puestos wacantes.

Esta técnica cuenta con herramientas de las que - se auxilia como son:

- a.) Fuentes Externas.
 - Escuelas
 - Bolsas de Trabajo
 - Medios publicitarios
 - Universidades
 - bolsas de trabajo

b.) Fuentes Internas

- Sindicatos
- Inventario de personal
- Recomendación del propio personal

4. SELECCION DE PERSONAL

Es otra técnica por medio de la cual se elige - cuidadosamente al personal analizando habilidades y capacidades del mismo. Se debe tener en cuenta las necesidades de la organización y su potencial humano, así, como la satisfacción que el trabajador encuentra, en el desempeño del puesto.

Los medios de que se auxilia la selección de personal:

- Solicitud de Empleo.- dentro del proceso de selección es un documento base en el cual se anotan, en forma general, los principales datos personales del candidato.
- Curriculum Vitae.- es un documento en donde se anotan principalmente, datos referentes a estudios realizados por el candidato. En suma " es una historia académica y profesional completa del individuo. Este documento, generalmente, es solicitado cuando se pretende ocupar un puesto en la escala ejecutiva ".8

- Entrevista Preliminar o Inicial.- este tipo de - entrevista con el posible candidato es con el fin de obtener, de una forma general, sus características personales y poder compararlas con las requeridas para el puesto.
- Estudio Socio-Económico.- este estudio se hace - para determinar la actitud, honestidad, veracidad y responsabilidad del individuo, además, por medio del mismo estudio se pueden apreciar situaciones que influyan en el rendimiento del trabajo del - posible candidato.
- Pruebas Prácticas.- son exámenes al candidato pa - ra determinar si realmente cuenta con la experien - cia y habilidad que se necesita para el puesto.
- Pruebas Psicológicas.- este tipo de exámenes - se aplican con la finalidad de poder medir obje - tivamente el comportamiento de un individuo, ha - ciendo una valoración de la habilidad o potencia lidad del mismo.
- Exámen Médico.- este reconocimiento que se le - practica también al candidato, es con el fin de - determinar su estado de salud y no contratar per - sonal enfermo que puede perjudicar a la empresa.

5. INDUCCION

Es otra técnica administrativa que al igual que - las anteriores es importante, ya que por medio de - ella se dará toda la información necesaria al nuevo - empleado para que, de esta manera, pueda realizar sus actividades en forma adecuada y no se sienta extraño en un ambiente nuevo para él.

" Cuando se selecciona y contrata a uno de los aspirantes a ocupar un puesto dentro de la organización, es necesario no perder de vista el hecho de que una nueva personalidad va a agregarse a ella. El nuevo trabajador va a encontrarse de pronto inmerso en un medio con normas, políticas, procedimientos y costumbres extrañas para él. El desconocimiento de todo ello puede afectar en forma negativa su eficiencia, así como su satisfacción. Entonces la propia organización debe preocuparse por informar al respecto a todos los nuevos elementos, y establecer planes y programas cuyo objeto será acelerar la integración del individuo, en el menor tiempo posible, al puesto, al jefe, al grupo de trabajo y a la organización en general ".9

La inducción se auxilia de:

- Entrevista de contratación. esta entrevista es más profunda con el candidato y se basa en los resultados obtenidos en los exámenes que ha presentado y que además, sirve también para obtener información adicional de interés para la organización.
- Manual de Bienvenida.- este documento se le entrega al nuevo trabajador, para que por medio de él se le informe de los aspectos generales de la empresa, entre ellos su giro, una breve historia de la misma, políticas, instalaciones, prestaciones y otros elementos.
- Reglamento Interior de Trabajo.- es otra herramienta que debe existir en toda empresa, ya que se trata de un conjunto de normas o disposiciones

obligatorias para todo el personal y que por medio de ellas se establece la disciplina del mismo para el óptimo desarrollo de la empresa.

- Capacitación y adiestramiento.

Es necesario distinguir las clases de actividades de entrenamiento; hay ante todo un entrenamiento de carácter más bien teórico mientras que existe otro eminentemente práctico. " El primero suele darse para todas las capacidades que se requieran en un oficio o profesión, siendo por lo mismo, más general, en tanto que el segundo se da para un puesto concreto y determinado. El primero exige que, además de él, se adquiriera una destreza específica al irse a ocupar el puesto de que se trata; el segundo consiste precisamente en la adquisición de esta destreza y, por lo mismo, tiene que darse, aún suponiendo que ya existe una capacitación técnica previa. El primero se necesitaba tratándose de puestos calificados, técnicos y ejecutivos, mientras que el segundo se requiere aun para los no calificados o semicalificados ".¹⁰ El primero es la capacitación, de carácter más bien teórico de amplitud mayor y para trabajos calificados. El segundo es el adiestramiento, de carácter más práctico para un puesto concreto.

6. LOS CONTRATOS EN LAS RELACIONES DE TRABAJO

a) Contrato Individual.

Es el Convenio celebrado entre trabajador y patrón, con la finalidad de establecer las condi-

ciones según las cuales debe prestarse al trabajo en la empresa o establecimiento.

b) Contrato Colectivo.

Es el convenio celebrado entre uno o varios - Sindicatos de trabajadores y uno o varios patrones, o uno o varios Sindicatos de patrones, con el objeto de establecer las condiciones - según las cuales debe prestarse el trabajo en una o más empresas o establecimientos.

c) Contrato a Prueba.

Este documento legalmente no existe, sin embargo, en algunos contratos colectivos hay - una cláusula especial en la que se especifica exclusividad para el sindicato en cuanto a su aplicación y generalmente se le fija una vigencia de 30 días.

" Si bien no existe la necesidad de celebrar contratos individuales cuando existe el colectivo, si puede darse, y aun ser muy conveniente la formulación de estos instrumentos jurídicos, para el solo efecto de precisar en ellos condiciones o características del trabajo de determinados puestos u ocupaciones ".¹¹ Por supuesto, estos nuevos contratos - contratos individuales - de ninguna manera pueden establecer condiciones más onerosas para el trabajador, que las fijadas en el contrato colectivo, pero si pueden determinar con mayor detalle ciertas relaciones, que no es posible especificar en el contrato colectivo, y que, sin oponerse a este, son necesarias.

7. CALIFICACION DE MERITOS

Esta técnica permite juzgar las cualidades de la persona como trabajador, y conocer la forma en que desempeña sus labores. Si es satisfactoria, servirá principalmente para promover al empleado, con el propósito de que pueda mejorar en los ámbitos social y económico. Se auxilia esta calificación de méritos de:

Estudio de tiempos y movimientos.- básicamente - consiste en tomar el tiempo que se utilice al realizar cada una de las partes de una actividad, fijando además, y poder determinar así un resultado final.

8. COMUNICACION

Dirigir personal supone comunicarse con fluidez - mediante medios inteligibles. Nada más inconveniente que un ejecutivo que no logra entenderse con sus subordinados por falta de habilidad expresiva o carencia de inteligencia para emitir sus comunicaciones.

La comunicación es un intercambio de ideas que - debe alcanzar el entendimiento, aun con discrepancias. Este elemento es esencial en cualquier empresa debido a que por medio de ella se transmite toda la información, órdenes, sugerencias y quejas que - permitan que la organización funcione adecuadamente en forma horizontal y/o vertical.

" Definiremos la comunicación como un proceso mediante el cual transmitimos y recibimos datos, ideas, - opiniones y actitudes para lograr comprensión y acción.

La comunicación es indispensable para lograr la necesaria coordinación de esfuerzos a fin de alcanzar los objetivos perseguidos por una organización ".12

Algunos de los de los medios y herramientas que se utilizan como instrumentos de comunicación en la empresa son los siguientes:

Conferencia.- por lo regular son ofrecidas a niveles altos es decir a ejecutivos o dirigentes.

Juntas o mesas redondas.- se utilizan principalmente a nivel jefe de departamento y empleados. Se pueden efectuar en forma horizontal o vertical.

Sistema de Quejas.- Por lo regular, es usado para dar a conocer alguna inoformidad de los subordinados a los jefes, lo cual se da en forma vertical ascendente.

Sistema de sugerencias.- se presenta en igual forma que el sistema de quejas para hacer alguna proposición que pueda ayudar a progresar a los rabajadores y a la empresa.

Boletines, periódicos y pizarrones.- generalmente se usan para dar avisos o información al personal. Esto deberá hacerse de una manera sencilla y clara. Se pueden utilizar para comunicar días de descanso, invitaciones o conferencias, datos estadísticos de la empresa...etc.

Encuesta de actitud.- esta herramienta es la indicada para conocer las reacciones de los trabajadores por factores que puedan influir en sus labores.

Entrevista de salida.- es una conversación entre el trabajador que se separa de la empresa y un representante de la misma, para saber, entre otras cosas, lo que piensa de la empresa los errores que observó, así como las causas de su separación, ya que toda esta información servirá a la empresa para que pueda corregir sus errores.

9. HIGIENE Y SEGURIDAD

La salud es un recurso con que cuentan los miembros de la organización, y esta no debe entenderse simplemente como la ausencia de enfermedad, o accidentes si no además como un estado completo de bienestar físico mental y social que permite el desarrollo de la personalidad.

Es importante aclarar que la salud constituye un derecho de toda persona y de ninguna manera una concesión. Por este motivo es importante que toda empresa tome en consideración la higiene y seguridad de su organización.

A continuación daremos una breve definición de lo que es higiene y de los que es seguridad.

* Higiene.- " es el conjunto de conocimientos y técnicas dedicadas a reconocer, elevar y controlar -

aquellos factores del ambiente psicológicos o tensionales, que provienen del trabajo y que pueden causar enfermedades o deterioros a la salud ".13

* Seguridad.- " es el conjunto de conocimientos técnicos y su aplicación para la reducción, control y eliminación de accidentes en el trabajo, por medio de sus causas. Se encarga igualmente de las reglas tendientes a evitar este tipo de accidentes ".14

Uno de los medios para prevenir los riesgos profesionales es la creación de las comisiones mixtas de higiene y seguridad, cuya finalidad principal estriba en conocer las causas de los peligros y las condiciones insalubres dentro de los centros de trabajo y tratar de prevenirlos hasta el máximo. La creación de estas es de vital importancia en toda la organización para el bienestar de la misma y uno de sus más importantes: los Recursos Humanos.

10. MOTIVACION

Esta técnica se maneja con el fin de que la empresa funcione mejor al contribuir a que su fuerza laboral se sienta impulsada para realizar determinadas actividades.

La conducta de diversas personas puede advertir que aunque en un momento dado este comportamiento sea objetivamente igual, los motivos del mismo pueden ser diferentes. Toda conducta está provocada por algún factor, no puede pensarse que esta surja -

de la nada; siempre encontramos algún móvil, algún motivo detrás de ella. Así es importante conocer los móviles de la acción humana; esto constituye un aspecto vital porque de dicha manera el administrador puede actuar manejando estos elementos a fin de que su organización funcione más adecuadamente y los miembros de ésta se sientan más satisfechos.

Se puede decir que la motivación " es un conjunto de factores que implusan la voluntad para que el hombre actúe de determinada manera. Se motiva ejerciendo una efectiva dirección que lleva a todos a reconocer la misma, basada en la autoridad, pero también en el ejercicio racional de las atribuciones del cargo " .15

11. INDICE DE ROTACION DE PERSONAL

Consideramos que el elemento vital que nos indica la eficiencia en la administración de Recursos Humanos es el índice de rotación de personal. Es el único factor cuantificable que nos permite medir el buen funcionamiento del departamento de personal y toda empresa que se diga ser eficiente incluye un determinado índice de rotación en su planeación, tanto estratégica, como táctica.

" La empresa debe tener interés en que su personal guarde una situación de estabilidad, en la misma por que ello garantiza su eficiencia " .17

Puede definirse la rotación como " el número de -
trabajadores que salen y vuelven a entrar, en rela-
ción con el total de una empresa, sector, nivel jefar-
quico, departamento o puesto ".¹⁸ No se debe conside-
rar como formando parte de la rotación el número de -
trabajadores que salen, pero que son substituídos por
otros, pues, en este caso, puede tratarse de reajuste
o contracción de la empresa. Del mismo modo, si de-
terminado número de trabajadores entra a formar parte
de la empresa, más no a substituir a otros que exis-
tían antes, tampoco cuenta esto para la rotación, -
sino que se refiere más bien al crecimiento de la ins-
titución.

* Inconvenientes

- Los costos que representa

- a) Costos del departamento de empleos
- b) Costos de entrenamiento
- c) Pago al entrenaño, superior a lo que pro-
duce, especialmente si está a base de des-
tajo y existe un mínimo garantizado que, -
desde luego, no devenga al principio de -
sus actividades.
- d) Roturas, desperdicios e inutilización de-
materiales al principio del período de
aprendizaje o entrenamiento.
- e) Costos posibles por accidentes al propio-
trabajador o a los demás en tanto adquiere
la habilidad necesaria.
- f) Costo del tiempo extra de trabajo, necesa-
rio para mantener la producción a su nivel

hasta que el nuevo trabajador pueda rendir su producción normal.

- g) Pérdida de producción en el intervalo comprendido entre la separación del empleado anterior, y la fecha en que aquel que le reemplaza.
- h) Gastos de equipo productivo, en tanto los trabajadores regulares se ajustan al nuevo miembro.

- La falta de integración y coordinación con el resto de los trabajadores y empleados.
- La imagen de la empresa.- cuando una negociación constantemente está viéndose en la necesidad de cambiar su personal, muy frecuentemente se juzga que esto se debe a que el personal que sale no encuentra en ella condiciones y trato satisfactorio.
- Posibilidad de divulgación de información confidencial de la empresa.

* Causas de la Rotación de Personal.

- "- Por muerte.
- Por jubilación
- Por incapacidad permanente (deficiencias en higiene y seguridad)
- Por renuncia del trabajador.
- a) Búsqueda de mejores salarios; (existencia de una posible inadecuada valuación de puestos)

- b) Trato inadecuado por parte de algún jefe, (no se motiva al personal)
- c) Ausencia de todo progreso o ascenso en un tiempo considerable (no existe una buena-calificación de méritos)
- d) Tipo de trabajo no satisfactorio para el obrero o empleado (no se motiva al personal)
- e) Condiciones de trabajo inadecuadas.
- f) Por despido
- g) Por una mal reclutamiento, selección e inducción del personal (este elemento puede ser ocasionado, entre otras cosas por un incorrecto análisis de puestos)
- h) Por razones personales o familiares
- i) Por inestabilidad natural " .19

En la rotación de personal podemos observar la eficiencia del departamento de recursos humanos en las funciones de: análisis de puestos, valuación de puestos, reclutamiento y selección de personal, inducción, calificación de méritos, higiene y seguridad, y comunicación. De ahí la gran importancia de la determinación del índice de rotación de personal en una organización.

Lo importante no es tener alta ni baja rotación, sino que será determinada de acuerdo a las necesidades de la empresa, (también, la rotación de personal, puede traer beneficios - tales como el que la empresa cuente con personal más joven con ideas innova-

ras - Sin embargo, no es recomendable que el índice anual de rotación de una empresa sea mayor de un 20%, ya que " la empresa debe tener interés en que su personal guarde una situación de estabilidad en la misma porque ello garantiza su eficiencia " -20

Por lo tanto el índice de rotación en toda organización debe ser controlada fijando un porcentaje para cada sector o departamento y un promedio global para toda la empresa, el cual será la base para medir la eficiencia del departamento de personal.

La fórmula para llevar índices de rotación en un período determinado será:

$$R = \frac{1/2 \text{ del Núm. de entradas más salidas}}{\text{Núm. total de trabajadores en la unidad.}}$$

12. AUDITORIA DE ADMINISTRACION DE PERSONAL

Es una técnica recomendable para efectuar un análisis sistemático y objetivo de sistemas, políticas, funciones, fases del proceso administrativo, aplicado a la conservación de las experiencias, esfuerzo, salud, conocimientos, habilidades del personal de una determinada área o áreas de la empresa, que bien quede ser la totalidad de esta para beneficio del individuo y de la organización. Constituye la auditoria de administración de personal, un instrumento de la función control. " Podemos considerar la Auditoría de Personal como un procedimiento que tiene por objeto revisar y comprobar, bajo un método especial todas las funciones y actividades que en materia de perso-

nal se realizan en los distintos departamentos para determinar si se ajustan a los programas establecidos y evaluar si se cumplen los objetivos y políticas fijados en la materia, sugiriendo, en su caso, los cambios y mejoras que deben hacerse para el mejor cumplimiento de los fines de la administración de personal. Es recomendable que se realice anualmente ".16

Las principales etapas de la auditoria de personal son:

- a) Obtención de los datos e informes.
- b) Análisis de los datos recabados.
- c) El informe de la auditoría.

Los principales temas que suele comprender una auditoria de personal son los siguientes: objetivos y políticas de personal; posición y funciones del departamento de personal, datos numéricos de trabajadores en la empresa; datos sobre sindicalización; admisión y empleo; adiestramiento, capacitación y desarrollo; sueldos y salarios; movilidad del personal; moral del personal; higiene y seguridad industrial; comunicación con el personal; control de personal.

La auditoría de personal no implica solamente una recolección de datos que, por otra parte, con los modernos sistemas de información pueden tenerse en cualquier momento. Tampoco implica exclusivamente el determinar si se han cumplido los programas y

se han aplicado con exactitud los presupuestos del departamento de personal. Aunque este es el primer paso de la Auditoría de personal, evidentemente no llena todas las funciones u objetivos de ésta. Equivaldría a investigar los medios, sin relacionarlos con los fines.

La parte principal de la Auditoria de Administración de Personal, implica que con base a los datos recabados, se lleve a cabo un análisis profundo que permita evaluar si lo realizado - y aun lo que se dejó de realizar, o lo que se hubiere obtenido por encima de lo previsto - han servido para los fines y objetivos que se ha fijado la empresa, si no lo fueron, o si deben seguirse determinados cambios a fin de mejorar y/o ajustar el desarrollo de toda la función de personal y principalmente de las actividades del departamento respectivo.

062315

VI. METODOLOGIA

UNIVERSO DE ESTUDIO

EMPRESAS PUBLICAS PARAESTATALES ALIMENTARIAS

INDUSTRIA ALIMENTARIA DEL SECTOR PUBLICO PARAESTATAL

- | | |
|--|--------|
| 1. Alimentos Balanceados de Mexico, S.A. de C.V. | (SARH) |
| 2. Alimentos Balanceados del Estado de Morelos | (SARH) |
| 3. Alimentos del Fuerte, S.A. de C.V. | (SARH) |
| 4. Azucarera de la Chontalpa, S.A. | (SPFI) |
| 5. Beneficiadora de Limón de Colima, S.A. | (SARH) |
| 6. Bodegas Rurales Conasupo, S.A. de C.V. | |
| 7. Café y Cafeínas de México, S.A. de C.V. | (DDF) |
| 8. Ceres Ecológico de México, S.A. de C.V. | (SPFI) |
| 9. Comisión Nacional de Fruticultura | (SARH) |
| 10. Comisión Nacional de la Industria Azucarera, | (SPFI) |
| 11. Comisión Nacional de la Industria del Maíz para
el Consumo Humano | |
| 12. Comisión Nacional del Cacao | |
| 13. Cía. Azucarera Bellavista, S.A. | (SPFI) |
| 14. Cía. Industrial Azucarera, San Pedro, S.A. | (SPFI) |
| 15. Cía. Nacional de Subsistencia Popular | (SC) |
| 16. Complejo Frutícola Industrial de la Cuenca del
Papaloapan, S.A. de C.V. | (SARH) |
| 17. Distribuidora Conasupo del Centro, S.A. de C.V. | |
| 18. Distribuidora Conasupo del Noroeste, S.A. de C.V. | |
| 19. Distribuidora Conasupo del Norte, S.A. de C.V. | |
| 20. Distribuidora Conasupo del Sur, S.A. de C.V. | |
| 21. Distribuidora Conasupo del Sureste, S.A. de C.V. | |
| 22. Distribuidora Conasupo Metropolitana | |
| 23. Exportadores, Asociados, S.A. de C.V. | |
| 24. Fomento Azucarero del Centro, S.A. | (SPFI) |
| 25. Fomento Azucarero del Golfo, S.A. | (SPFI) |
| 26. Frutícola Mercantil, S.A. | (SARH) |
| 27. Granja Buenagua, S. de R. L. | (SPFI) |
| 28. Impulsora del Pequeño Comercio, S. de R.L. | (SPFI) |
| 29. Industrial de Abastos | (DDF) |
| 30. Industrialización de Productos Agropecuarios | (SARH) |
| 31. Industrias Conasupo, S.A. de C.V. | (SC) |
| 32. Ingenio Adolfo López Mateos | (SPFI) |

- | | |
|--|--------|
| 33. Ingenio Alianza Popular, S.A. | (SPFI) |
| 34. Ingenio Alvaro Obregón | (SPFI) |
| 35. Ingenio El Dorado, S.A. | (SPFI) |
| 36. Ingenio El Modelo, S.A. | (SPFI) |
| 37. Ingenio El Potrero, S.A. | (SPFI) |
| 38. Ingenio El Estipac, S.A. | (SPFI) |
| 39. Ingenio Hermenegildo Galeana, S.A. | (SPFI) |
| 40. Ingenio Independencia | (SPFI) |
| 41. Ingenio José María Morelos, S.A. | (SPFI) |
| 42. Ingenio Purísima, S.A. | (SPFI) |
| 43. Ingenio Lázaro Cárdenas, S.A. | (SPFI) |
| 44. Ingenio Melchor Ocampo, S.A. | (SPFI) |
| 45. Ingenio Pedernales, S.A. | (SPFI) |
| 46. Ingenio Plan de Ayala, S.A. | (SPFI) |
| 47. Ingenio Ponciano Arriaga, S.A. | (SPFI) |
| 48. Ingenio Presidente Benito Juárez, S.A. | (SPFI) |
| 49. Ingenio Pururan, S.A. | (SPFI) |
| 50. Ingenio Quesería, S.A. | (SPFI) |
| 51. Ingenio San Francisco El Naranjal, S.A. | (SPFI) |
| 52. Ingenio San Gabriel, Ver, S.A. | (SPFI) |
| 53. Ingenio Rosales, S.A. | (SPFI) |
| 54. Ingenio San Sebastián, S.A. | (SPFI) |
| 55. Ingenio Santa Clara, S.A. | (SPFI) |
| 56. Ingenio Tres Valles | (SPFI) |
| 57. Ingenio Unión Libertad | (SPFI) |
| 58. Instituto Mexicano del Café | (SC) |
| 59. Leche Industrializada Consupo, S.A. de C.V. | |
| 60. Maíz Industrializado Conasupo, S.A. de C.V. | (SC) |
| 61. Panificadora Las Truchas, S.A. de C.V. | (SPFI) |
| 62. Pesquera del Pacífico, S.A. de C.V. | (SP) |
| 63. Productora Nacional de Semilla | (SARH) |
| 64. Productos Condal, S.A. | (SARH) |
| 65. Productos Pesqueros Atun-Mex | (SP) |
| 66. Productos Pesqueros de Alvarado, S.A. de C.V. | |
| 67. Productos Pesqueros de Bahía de Tortugas, S.A. de C.V. | |

68. Productos Pesqueros de Guaymas, S.A. de C.V.
69. Productos Pesqueros de La Paz, S.A. de C.V.
70. Productos Pesqueros de Matancitas, S.A. de C.V.
71. Productos Pesqueros de Mazatlán, S.A. de C.V.
72. Productos Pesqueros de Salina Cruz, S.A. de C.V.
73. Productos Pesqueros de Sinaloa, S.A. de C.V.
74. Productos Pesqueros de Yukaltepen, S.A. de C.V.
75. Productos Pesqueros de Isla de Cedros, S.A. de C.V.
76. Productos Pesqueros de Michoacán, S.A. de C.V.
77. Productos Pesqueros Mexicanos, S.A. de C.V.
78. Productos Pesqueros Península, S.A. de C.V.
79. Promotora del Maguey y del Nopal (SARH)
80. Promotora Nacional para la Producción de Granos Alimenticios, S. de R.L. J.P. y C.V. (SARH)
81. Refrigeradora Tepepan, S.A. de C.V. (SARH)
82. Tortilladora del Balsas, S.A. (SPFI)
83. Transportadora de Sal, S.A. (SPFI)
84. Trigo Industrializado Conasupo
85. Unión Nacional de Productores de Azúcar, S.A. de C.V.
86. Aceitera de Guerrero, S.A. de C.V.

CENTRO DE INTERES Y DE ESTUDIO
DETERMINACION DE LA MUESTRA

Como se dijo anteriormente nuestro interés se justifica en conocer las deficiencias en administración de personal que tienen las empresas alimentarias para estatales del Distrito Federal; deficiencias que constituyen una de las causas que, en cierta medida, ocasionan una deficiente administración de recursos alimenticios en perjuicio de la población y de la economía nacional.

A continuación se enumeran las empresas públicas paraestatales que constituyen la industria alimentaria del Distrito Federal. Se tomaron como puntos de investigación la totalidad de estas empresas en la determinación de la muestra, para así obtener una información confiable y representativa.

**EMPRESAS PUBLICAS PARAESTATALES ALIMENTARIAS
DEL DISTRITO FEDERAL**

INDUSTRIA ALIMENTARIA PARAESTATAL EN EL DISTRITO FEDERAL

- | | |
|---|--------|
| 1. Alimentos Balanceados de México, S.A. de C.V. | (SARH) |
| 2. Alimentos del Fuerte, S.A. de C.V. | (SARH) |
| 3. Bodegas Rurales Conasupo, S.A. de C.V. | |
| 4. Café y Cafeterías de México, S.A. de C.V. | (DDF) |
| 5. Ceres Ecológico de México, S.A. de C.V. | (SPFI) |
| 6. Comisión Nacional de la Industria Azucarera | (SPFI) |
| 7. Comisión Nacional de la Industria del Maíz para
el Consumo Humano | |
| 8. Comisión Nacional del Cacao | (SC) |
| 9. Cía. Nacional de Subsistencia Popular | (SC) |
| 10. Complejo Frutícula Industrial de la Cuenca del
Papaloapan, S.A. de C.V. | (SARH) |
| 11. Distribuidora Conasupo Metropolitana, S.A. de
C.V. | (SC) |
| 12. Exportadores Asociados, S.A. de C.V. | (SP) |
| 13. Frutícola Mercantil, S.A. | (SARH) |
| 14. Impulsora del Pequeño Comercio, S. de R.L. | (SPFI) |
| 15. Industrial de Abastos | (DDF) |
| 16. Industrias Conasupo, S.A. de C. V. | (SC) |
| 17. Ingenio El Potrero, S.A. | (SPFI) |
| 18. Productora Nacional de Semillas | (SARH) |
| 19. Productos Condal, S.A. | (SARH) |
| 20. Productos Pesqueros Mexicanos, S.A. de C.V. | |
| 21. Productora del Maguey y del Nopal | (SARH) |
| 22. Promotora Nacional para la Producción de Granos
Alimenticios, S. de R.L. J.P. y C.V. | (SARH) |
| 23. Refrigeradora Tepepan, S.A. de C.V. | (SP) |
| 24. Tortilladora del Balsas, S.A. | (SPFI) |
| 25. Transportadora de Sal, S.A. | (SPFI) |
| 26. Trigo Industrializado Conasupo, S.A. de C.V. | (SC) |
| 27. Unión Nacional del Productores de Azúcar, S.A.
de C.V. | |

DIRECTORIO DE LA MUESTRA

1. ALBAMEX (SARH)
Alimentos Balanceados de México, S.A. de C.V.
Av. Industria Militar No. 261
México 10, D.F.
Teléfono 589 65 11
Apartado Postal 41-543
Telex: 1775897-ALBAME

2. Alimentos del Fuerte, S.A. de C.V. (SARH)
Concepción Beistegui No.109, 5o. piso
México 12, D.F.
Teléfono 536 85 37
Telex: 017 71 177

3. Bodegas Rurales Conasupo, S.A. de C.V.
Argentina No. 12 P.B.
México 1, D.F.
Teléfono: 542 65 00
Cable: Conasupo

4. Cafés y Cafeterías de México, S.A. de C.V. (DDF)
Hamburgo No. 77
México 6, D.F.
Teléfono: 511 45 23
 11 45 10

5. Ceres Ecológica de México, S.A. de C.V. (SPFI)
Isabel La Católica No. 51, 6o. piso
México 1, D.F.
Teléfono: 512 52 23

6. Comisión Nacional de la Industria Azucarera (SPFI)
Av. Morelos No. 104
México 1, D.F.
Teléfono: 592 33 00

7. **Comisión Nacional de la Industria del Maíz para el Consumo Humano**
Av. Insurgentes Sur No. 933, 8o. piso
México 18, D.F.
Teléfono 687 44 99

8. **CONADECA**
Comisión Nacional del Cacao (SC)
Tlaxcala No. 208
México 11, D.F.
Teléfonos 584 57 55
84 02 88

9. **CONASUPO**
Cía. Nacional de Subsistencia Popular (SC)
Av. Juárez No. 92-40 11o. piso
México 1, D.F.
Teléfono: 585 41 66
Apartado Postal: 8187
Cable: Conasupo
Telex: 017-72552 Conamex

10. **Complejo Frutícola Industrial de la Cuenca del Papaloapan, S.A. de C. V.** (SARH)
Paseo de la Reforma No. 45, 12o. piso
México 1, D.F.
Teléfono: 566 60 99

11. **Distribuidora Conasupo Metropolitana, S.A. de C.V.** (SC)
Av. Ferrocarril Hidalgo No.1129
México 24, D.F.
Teléfono: 577 88 66
Apartado Postal 14-177
Telex: 75615

12. **Exportadores Asociados, S.A. de C.V.** (SP)
Av. Baja California No. 255-A, 2o. piso
México 11, D.F.
Teléfono: 584 40 66
Apartado Postal 11-553
Telex: PPEMME-1/77-561
Telefax: 574 35 13

13. Fruticola Mercantil, S.A. (SARH)
Anillo de Circunvalación No. 420
México 1, D.F.
Teléfonos: 542 13 86
 22 44 22
14. Impulsora del Pequeño Comercio, S. de R.L. (SPFI)
Plaza Miravalle No. 2
México 7, D.F.
Teléfono: 528 85 20
 28 51 61
15. Industrial de Abastos (DDF)
Av. de las Granjas No.800
México 16, D.F.
Teléfonos: 561 11 01
 61 11 22
16. Industrias Conasupo, S.A. de C.V. (SC)
Río Amazonas No. 62
México 5, D.F.
Teléfono: 535 13 19
17. Ingenio El Potrero, S.A. (SPFI)
Paseo de la Reforma No. 45, 5o. piso
México 1, D.F.
Teléfono: 566 11 77
Apartado Postal: 32173
Cable: IPOSA
Telex: IPOME 017-75-641
18. Productora Nacional de Semillas (SARH)
Av. Progreso No. 3
México 21, D.F.
Teléfono: 554 06 00
Cable: PORNASE
19. Productos Condal, S.A. (SARH)
Oriente No. 255 No. 57
México 9, D.F.
Teléfono: 763 71 22
Apartado Postal 92-016

13. Fruticola Mercantil, S.A. (SARH)
Anillo de Circunvalación No. 420
México 1, D.F.
Teléfonos: 542 13 86
 22 44 22
14. Impulsora del Pequeño Comercio, S. de R.L. (SPFI)
Plaza Miravalle No. 2
México 7, D.F.
Teléfono: 528 85 20
 28 51 61
15. Industrial de Abastos (DDF)
Av. de las Granjas No.800
México 16, D.F.
Teléfonos: 561 11 01
 61 11 22
16. Industrias Conasupo, S.A. de C.V. (SC)
Río Amazonas No. 62
México 5, D.F.
Teléfono: 535 13 19
17. Ingenio El Potrero, S.A. (SPFI)
Paseo de la Reforma No. 45, 5o. piso
México 1, D.F.
Teléfono: 566 11 77
Apartado Postal: 32173
Cable: IPOSA
Telex: IPOME 017-75-641
18. Productora Nacional de Semillas (SARH)
Av. Progreso No. 3
México 21, D.F.
Teléfono: 554 06 00
Cable: PORNASE
19. Productos Condal, S.A. (SARH)
Oriente No. 255 No. 57
México 9, D.F.
Teléfono: 763 71 22
Apartado Postal 92-016

20. Productos Pesqueros Mexicanos, S.A. de C.V. (SP)
 Av. Baja California No. 255-A y B
 México 11, D.F.
 Teléfono: 584 40 66
 Apartado Postal 11
 Telex: 01777561-PPMME
21. Promotora del Maguey y del Nopal (SARH)
 Av. Ticomán No. 1650
 México 14, D.F.
 Teléfono: 754 42 12
 54 42 18
22. Promotora Nacional para la Producción de (SARH)
 Granos Alimenticios, S. de R.L. de J.P. y C.V.
 El Oro No. 11
 México 7, D.F.
 Teléfono 525 00 80 al 89
23. Refrigeradora Tepepan, S.A. de C.V. (SP)
 Av. Ermita Ixtapalapa No. 1850
 México 13, D.F.
 Teléfono 686 09 11
24. Tortilladora del Balsas, S.A. (SPFI)
 Edison No. 176, 4o. y 5o. pisos
 México 4, D.F.
 Teléfono: 535 49 11
25. Transportadora de Sal, S.A. (SPFI)
 Salamanca No. 102, 3er. piso
 México 7, D.F.
 Teléfono: 533 66 11
 Telex: 1777462 ESLAME
26. Trigo Industrializado Conasupo, S.A. de C.V. (SC)
 Ing. Eduardo Molina No. 1720
 México 14, D.F.
 Teléfono: 577 33 91
 77 36 00
 Apartado Postal: 14305

27. Unión Nacional de Productores de Azúcar, S.A. (SPFI)
de C.V.
Balderas No. 36
México 1, D.F.
Teléfono: 518 20 20
Apartado Postal 141-Bis
Cable: Racuza
Telex: Racuza 017-72554 y
Zucarme 017 71139

ELABORACION DEL CUESTIONARIO

Para la elaboración del cuestionario primeramente se plantearon 20 preguntas en función de la teoría, - las cuales no satisfacían las necesidades para el propó- sito de la investigación.

Posteriormente, en función del marco teórico, - se procedió a incluir otras preguntas y desechar algunas ya incluidas, con el único fin de lograr las res- puestas deseadas en relación al objeto de nuestro estu- dio.

Se expusieron cuestiones, se estudiaron venta- jas, desventajas y, sobre todo, la forma en que se de- berían plantear. Una vez seleccionadas todas las pre- guntas, se procedió a la elaboración del cuestionario- definitivo, el cual constó de 40 interrogantes y es el que se enuncia a continuación.

C U E S T I O N A R I O

NOMBRE DE LA EMPRESA: _____

1. ¿ CUENTA LA EMPRESA CON UN DEPARTAMENTO DE PERSONAL ?

SI _____ NO _____

SI LA RESPUESTA ES NO, PASE A LA PREGUNTA 3.

2. ¿ COMO SE LLAMA AL DEPARTAMENTO DONDE SE CONTROLA AL PERSONAL ?

3. ¿ QUE PROFESION TIENE EL RESPONSABLE DEL MANEJO DE PERSONAL ?

4. ¿ SE PREVEN LAS NECESIDADES DE PERSONAL EN FUNCION DE LOS REQUERIMIENTOS DE LA EMPRESA ?

SI _____ NO _____

5. ¿ SE CUENTA CON UN INVENTARIO DE PERSONAL ?

SI _____ NO _____

6. ¿ SE REALIZA EL ANALISIS DE PUESTOS ?

SI _____ NO _____

SI LA RESPUESTA ES NO, PASE A LA PREGUNTA No. 9.

7 ¿ QUE MEDIOS SE SIGUEN PARA EL ANALISIS DE PUESTOS ?

OBSERVACION.

INTROSPECCION DEL TRABAJO _____

OBSERVACION NATURAL _____

OBSERVACION CONTROLADA _____

CUESTIONARIOS:

RESPUESTA ABIERTA _____

ELECCION FORZOSA _____

ENTREVISTAS:

LIBRE _____
 DIRIGIDA _____
 ESTANDARIZADA _____

8. ¿ A QUE NIVELES SE APLICAN ?

CONFIANZA _____ CALIFICADO _____ NO CALIFICADO _____

9. ¿ SE UTILIZA LA EVALUACION DE PUESTOS ?

SI _____ NO _____

SI LA RESPUESTA ES NO, PASE A LA PREGUNTA 12.

10. ¿ QUE METODOS UTILIZAN ?

METODO DE ALINEAMIENTO _____
 METODO DE ESCALAS O GRADOS PREDETERMINADOS _____
 METODO DE COMPARACION DE FACTORES _____
 METODO DE VALUACION POR PUNTO _____

11. ¿ A QUE NIVELES SE APLICAN ?

CONFIANZA _____ CALIFICADO _____ NO CALIFICADO _____

12. ¿ SE REALIZA LA ENCUESTA REGIONAL DE SALARIOS ?

SI _____ NO _____

SI LA RESPUESTA ES NO, PASE A LA PREGUNTA 14

13. ¿ PARA QUE FIN SE UTILIZAN ?

PARA LA DETERMINACION DE SUELDOS Y SALARIOS

SI _____ NO _____

14. ¿ QUE FUENTES UTILIZAN PARA EL RECLUTAMIENTO DE PERSONAL ?

FUENTES EXTERNAS:

AGENCIAS ESPECIALIZADAS _____
 ESCUELAS _____
 BOLSAS DE TRABAJO _____

FUENTES INTERNAS:

SINDICATO _____

RECOMENDACION DEL PROPIO PERSONAL. _____

INVENTARIO DE PERSONAL _____

15. ¿ CUAL ES SU INDICE ANUAL DE ROTACION DE PERSONAL ?

16. SU PROCESO DE SELECCION DE PERSONAL CONTROLA TODOS LOS -
SIGUIENTES ASPECTOS ?

SOLICITUD DE EMPLEO _____

CURRICULUM VITAE _____

ENTREVISTA PRELIMINAR _____

PRUEBAS PRACTICAS _____

PRUEBAS PSICOLOGICAS _____

ENCUESTA SOCIO-ECONOMICA _____

EXAMEN MEDICO _____

ENTREVISTA DE CONTRATACION _____

17. ¿ QUE TIPO DE CONTRATOS TIENEN ?

CONTRATO INDIVIDUAL _____

CONTRATO COLECTIVO _____

CONTRATO A PRUEBA _____

18. ¿ EXISTE UN PROGRAMA DE INDUCCION PARA EL NUEVO TRABAJA-
DOR ?

SI _____

NO _____

19. ¿ TIENE MANUAL DE BIENVENIDA ?

SI _____

NO _____

30. ¿ TIENE REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO ?

SI _____

NO _____

21. ¿ SOBRE QUE ASPECTOS SE INFORMA AL TRABAJADOR ?

TARJETA DE RELOJ _____

LUGARES DE ASEO Y VESTIDORES _____

SITIO Y HORAS PARA TOMAR ALIMENTOS _____

DIAS Y LUGARES DE PAGO _____

FORMA DE OBTENER MATERIALES HERRAMIENTAS, ETC. _____

CARACTERISTICAS DE PRECISION DE SU TRABAJO _____

22. ¿ EL SUPERVISOR INMEDIATO TIENE UN PROGRAMA ESPECIFICO PARA UBICAR AL TRABAJADOR EN SU SITIO ?

SI _____ NO _____

23. ¿ SE CUMPLEN CON LOS REQUISITOS ESPECIFICOS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO DE PERSONAL, MENCIONADOS EN LA LEY?

SI _____ NO _____

24. ¿ SE REALIZA PERIODICAMENTE UNA CALIFICACION DE MERITOS ?

SI _____ NO _____

25. ¿ QUE ASPECTOS SE CALIFICAN ?

26. ¿ CON QUE OBJETIVO ?

MEJORAS EN LOS SALARIOS _____

MEJORAS EN LAS PRESTACIONES _____

PROMOCIONES O ASCENSOS _____

REAJUSTES DE PERSONAL _____

27. ¿ QUE PRESTACIONES DA LA EMPRESA, APARTE DE LAS QUE MARCA LA LEY ?

PRESTAMOS PERSONALES _____

ANTICIPO DE SUELDOS _____

ANTICIPO DE GRATIFICACIONES _____

CAJA DE AHORROS _____

BECAS, PACO DE COLEGIATURAS _____

TIENDAS _____

SERVICIO DE COMEDOR _____

FACILIDADES DE HORARIO PARA ESTU
DIANTES _____

28. ¿ SE SIGUE ALGUNA NORMA DISCIPLINARIA PARA EVITAR EL - -
AUSENTISMO Y RETARDOS DEL PERSONAL ?

SI _____ NO _____

SI LA RESPUESTA ES NO, PASE A LA PREGUNTA No. 30

29. ¿CUAL NORMA DISCIPLINARIA ?

30. ¿ EXISTE EN LA EMPRESA ESTUDIOS DE TIEMPO Y MOVIMIENTOS ?

SI _____ NO _____

31. ¿ EXISTEN COMISIONES ?

HIGIENE Y SEGURIDAD _____

CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO _____

REPARTO DE UTILIDADES _____

32. ¿ TIENE LA EMPRESA MEDIOS DE COMUNICACION ?

CONFERENCIAS _____

JUNTAS O MESAS REDONDAS _____

SISTEMA DE QUEJAS _____

SISTEMA DE SUGERENCIAS _____

BOLETINES Y PERIODICOS _____

PIZARRONES _____

33. ¿ REALIZA LA ENCUESTA DE ACTITUDES DEL PERSONAL ?

SI _____ NO _____

SI LA RESPUESTA ES NO, PASE A LA PREGUNTA 35

34. ¿ DE QUE MANERA ?

35. ¿ EN LA EMPRESA SE EFECTUAN ACTIVIDADES SOCIALES Y DEPORTI
VAS ?

SI _____ NO _____

36. ¿ SE REALIZA ANUALMENTE LA AUDITORIA DE ADMINISTRACION DE
PERSONAL ?

SI _____ NO _____

37. ¿ EXISTE ALGUN PLAN DE RETIRO PARA LOS TRABAJADORES ?

SI _____ NO _____

38. ¿ EXISTEN SEGUROS DE VIDA INDEPENDIENTES DE LOS QUE SEÑALA
LA LEY ?

SI _____ NO _____

39. ¿ EXISTE LA ENTREVISTA DE SALIDA ?

SI _____ NO _____

40. ¿ CON QUE FIN ?

TRABAJO DE CAMPO

Una vez obtenido el Directorio de la Administración Pública Centralizada y Paraestatal, editado por la Coordinación General de Estudios Administrativos de la Presidencia de la República; y habiendo determinado todas las empresas por investigar nos dimos a la tarea de distribuir equitativamente el trabajo entre los integrantes del Seminario de Investigación.

Se copiaron los nombres de las empresas, su dirección, así como sus teléfonos y nombres de algunos de sus principales dirigentes, con la finalidad de poder manejar y controlar adecuadamente las organizaciones visitadas.

RECOPILACION DE DATOS

Para obtener la información requerida fué necesario visitar cada una de las empresas a las cuales les sería presentado el cuestionario que se elaboró para tal fin, del cual ya se hizo mención, y se formularon preguntas adicionales de acuerdo con las respuestas que daban los encargados del departamento de personal de las distintas organizaciones visitadas.

Ahora bien, de las 27 empresas visitadas, 6 se negaron a contestar y la dirección de una de ellas no se localizó; es decir fueron tan sólo 20 empresas las que accedieron a contestar el cuestionario.

Una vez realizada la investigación de campo y contando ya con los datos obtenidos, el siguiente paso fué concertar y contabilizar cada una de las preguntas hechas en el cuestionario. Esto se determinó hacerlo en forma manual, debido a que la magnitud de los datos no ameritaba recurrir a la forma mecánica o procesada.

RECOPIACION Y TABULACION DE DATOS. DE 20 CUESTIONARIOS,
APLICADOS A LA INDUSTRIA ALIMENTARIA DE EMPRESAS PUBLICAS
PARAESTATALES EN EL D.F.

1. ¿ CUENTA LA EMPRESA CON UN DEPARTAMENTO DE PERSONAL ?

SI 20 empresas NO 0

2. ¿ COMO SE LE LLAMA AL DEPARTAMENTO DONDE SE CONTROLA -
AL PERSONAL ?

- 9. Departamento de Personal
- 8. Recursos Humanos
- 3. Gerencia de Personal

3. ¿ QUE PROFESION TIENE EL RESPONSABLE DEL MANEJO DE PER-
SONAL ?

- 7. L.A.E.
- 3. Relaciones Industriales
- 4. Contadores
- 4. Lic. en Derecho
- 2. Sin Profesión

4. ¿ SE PREVEN LAS NECESIDADES DE PERSONAL EN FUNCION DE-
LOS REQUERIMIENTOS DE LA EMPRESA ?

SI 19 empresas NO 1 empresa

5. ¿ SE CUENTA CON UN INVENTARIO DE PERSONAL ?

SI 15 empresas NO 5 empresas

6. ¿ SE REALIZA EL ANALISIS DE PUESTOS ?

SI 14 empresas NO 6 empresas

7. ¿ QUE MEDIOS SE SIGUEN PARA EL ANALISIS DE PUESTOS ?

OBSERVACION.

INTROSPECCION DEL TRABAJO	<u>6 empresas</u>
OBSERVACION NATURAL	<u>8 empresas</u>
OBSERVACION CONTROLADA	<u>3 empresas</u>

CUESTIONARIOS.

RESPUESTA ABIERTA	<u>9 empresas</u>
ELECCION FORZOSA	<u>6 empresas</u>

ENTREVISTAS:

LIBRE	<u>3 empresas</u>
DIRIGIDA	<u>7 empresas</u>
ESTANDARIZADA	<u>6 empresas</u>

8. ¿ A QUE NIVELES SE APLICAN ?

CONFIANZA 13 empresas CALIFICADO 12 empresas
NO CALIFICADO 6 empresas.

9. ¿ SE UTILIZA LA VALUACION DE PUESTOS ?

SI 15 empresas NO 5 empresas

SI LA RESPUESTA ES NO, PASE A LA PREGUNTA 12.

10. ¿ QUE METODOS UTILIZAN ?

METODO DE ALINEAMIENTO	<u>2 empresas</u>
METODO DE ESCALAS O GRADOS PREDETERMINADOS	<u>3 empresas</u>
METODO DE COMPARACION DE FACTORES	<u>10 empresas</u>
METODO DE VALUACION POR PUNTO	<u>5 empresas</u>
METODO DE MEDICION DE IMPACTO ECONOMICO A OTROS PUESTOS Y EN PLANEACION Y EJECUCION	<u>1 empresa</u>

11. ¿ A QUE NIVELES SE APLICAN ?

CONFIANZA 14 empresas CALIFICADO 14 empresas

NO CALIFICADO 8 empresas.

12. ¿ SE REALIZA LA ENCUESTA REGIONAL DE SALARIOS ?

SI 12 empresas NO 8 empresas

SI LA RESPUESTA ES NO, PASE A LA PREGUNTA 14

13. ¿ PARA QUE FIN LA UTILIZAN ?

PARA LA DETERMINACION DE SUELDOS Y SALARIOS

SI 12 empresas NO 0 empresas

14. ¿ QUE FUENTES UTILIZAN PARA EL RECLUTAMIENTO DE PERSONAL ?

FUENTES EXTERNAS:

AGENCIAS ESPECIALIZADAS 4 empresas

ESCUELAS 7 empresas

BOLSAS DE TRABAJO 9 empresas

FUENTES INTERNAS:

SINDICATO 14 empresas

RECOMENDACION DEL PROPIO

PERSONAL 17 empresas

INVENTARIO DE PERSONAL 8 empresas

15. ¿ CUAL ES SU INDICE ANUAL DE ROTACION DE PERSONAL ?

SI 5 empresas: 3%, 10%, 20%, 60% NO 15 empresas

16. SU PROCESO DE SELECCION DE PERSONAL CONTROLA TODOS

LOS SIGUIENTES ASPECTOS ?

SOLICITUD DE EMPLEO 20 empresas

CURRICULUM VITAE 15 empresas

ENTREVISTA PRELIMINAR	<u>18 empresas</u>
PRUEBAS PRACTICAS	<u>12 empresas</u>
PRUEBAS PSICOLÓGICAS	<u>12 empresas</u>
ENCUESTA SOCIO-ECONOMICA	<u>8 empresas</u>
EXAMEN MEDICO	<u>18 empresas</u>
ENTREVISTA DE CONTRATACION	<u>15 empresas</u>

17. ¿ QUE TIPO DE CONTRATOS TIENEN ?

CONTRATO INDIVIDUAL	<u>15 empresas</u>
CONTRATO COLECTIVO	<u>9 empresas</u>
CONTRATO A PRUEBA	<u>8 empresas</u>

18. EXISTE UN PROGRAMA DE INDUCCION PARA EL NUEVO TRABAJADOR ?

SI 8 empresas NO 12 empresas

19. ¿ TIENE MANUAL DE BIENVENIDA ?

SI 9 empresas NO 11 empresas

20. ¿ TIENE REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO ?

SI 13 empresas NO 7 empresas

21. ¿ SOBRE QUE SE INFORMA AL TRABAJADOR ?

TARJETA DE RELOJ	<u>7 empresas</u>
LUGARES DE ASEO Y VESTIDORES	<u>14 empresas</u>
SITIO Y HORAS PARA TOMAR ALIMENTOS	<u>14 empresas</u>
DIAS Y LUGARES DE PAGO	<u>20 empresas</u>
FORMA DE OBTENER MATERIALES HERRAMIENTAS, ETC.	<u>33 empresas</u>
CARACTERISTICAS DE PRECISION DE SU TRABAJO	<u>10 empresas</u>
LISTA DE ASISTENCIA	<u>1 empresa</u>

22. ¿ EL SUPERVISOR INMEDIATO TIENE UN PROGRAMA ESPECÍFICO PARA UBICAR AL TRABAJADOR EN SU SITIO ?

SI 11 empresas NO 9 empresas

23. ¿ SE CUMPLEN CON LOS REQUISITOS ESPECIFICOS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO DE PERSONAL, MENCIONADOS EN LA LEY ?

SI 19 empresas NO 1 empresas

24. ¿ SE REALIZA PERIODICAMENTE UNA CALIFICACION DE MERITOS ?

SI 9 empresas NO 11 empresas

25. ¿ QUE ASPECTOS CALIFICAN ?

Antigüedad	Calidad del Trabajo
Nivel Educativo	Cantidad del Trabajo
Colaboración	Adaptabilidad
Puntualidad-Asistencia	Iniciativa
Responsabilidad	Disciplina
Capacidad de Relación	

26. ¿ CON QUE OBJETIVO ?

MEJORAS EN LOS SALARIOS	<u>6 empresas</u>
MEJORAS EN LAS PRESTACIONES	<u>4 empresas</u>
PROMOCIONES O ASCENSOS	<u>8 empresas</u>
REAJUSTES DE PERSONAL	<u>3 empresas</u>

27. ¿ QUE PRESTACIONES DA LA EMPRESA? APARTE DE LAS QUE MARCA LA LEY ?

PRESTAMOS PERSONALES	<u>8 empresas</u>
ANTICIPO DE SUELDOS	<u>8 empresas</u>
ANTICIPO DE GRATIFICACIONES	<u>5 empresas</u>

CAJA DE AHORROS	<u>9 empresas</u>
BECAS, PAGO DE COLEGIATURAS	<u>7 empresas</u>
TIENDAS	<u>9 empresas</u>
SERVICIO DE COMEDOR	<u>8 empresas</u>
FACILIDADES DE HORARIO PARA ESTUDIANTES	<u>8 empresas</u>
COMPENSACIONES	<u>3 empresas</u>

28. ¿ SE SIGUE UNA NORMA DISCIPLINARIA PARA EVITAR EL AUSENTISMO Y RETARDOS DEL PERSONAL ?

SI 7 empresas NO 13 empresas

SI LA RESPUESTA ES NO, PASE A LA PREGUNTA No. 30

29. ¿ CUAL NORMA DISCIPLINARIA ?

SUSPENSION DE LABORES SIN GOCE
DE SUELDO

6 empresas

DESCUENTO DURANTE EL TIEMPO
NO LABORADO

11 empresas

SUSPENSION DE PRESTACIONES

2 empresas

30. ¿ EXISTE EN LA EMPRESA ESTUDIOS DE TIEMPOS Y MOVIMIENTOS ?

SI 7 empresas NO 13 empresas

31. ¿ EXISTEN COMISIONES ?

HIGIENE Y SEGURIDAD

12 empresas

CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

13 empresas

REPARTO DE UTILIDADES

2 empresas

32. ¿ TIENE LA EMPRESA MEDIOS DE COMUNICACION ?
- | | |
|------------------------|--------------------|
| CONFERENCIAS | <u>10 empresas</u> |
| JUNTAS O MESA REDONDAS | <u>7 empresas</u> |
| SISTEMA DE QUEJAS | <u>8 empresas</u> |
| SISTEMA DE SUGERENCIAS | <u>8 empresas</u> |
| BOLETINES Y PERIODICOS | <u>12 empresas</u> |
| PIZARRONES | <u>15 empresas</u> |
33. ¿ SE REALIZA LA ENCUESTA DE ACTITUDES DEL PERSONAL ?
- SI 4 empresas NO 16 empresas
- SI LA RESPUESTA ES NO, PASE A LA PREGUNTA 35
34. ¿ DE QUE MANERA ?
- APLICACION DE CUESTIONARIOS, CUATRIMESTRAL Y SEMESTRAL.
35. ¿ EN LAS EMPRESAS SE EFECTUAN ACTIVIDADES SOCIALES Y DEPORTIVAS ?
- SI 16 empresas NO 4 empresas
36. ¿ SE REALIZA ANUALMENTE LA AUDITORIA DE ADMINISTRACION DE PERSONAL ?
- SI 8 empresas NO 12 empresas
37. ¿ EXISTE ALGUN PLAN DE RETIRO PARA LOS TRABAJADORES ?
- SI 13 empresas NO 7 empresas
38. ¿ EXISTEN SEGUROS DE VIDA INDEPENDIENTE DE LOS QUE SEÑALA LA LEY ?
- SI 7 empresas NO 13 empresas

39. ¿ EXISTE LA ENTREVISTA DE SALIDA ?

SI 7 empresas NO 13 empresas

40. ¿ CON QUE FIN ?

- PARA OBTENER INFORMACION ACERCA DE LAS CAUSAS DE SALIDA, Y CREAR UNA IMAGEN POSITIVA DE LA EMPRESA.
- TENER CONTACTO POSTERIOR CON LOS EMPLEADOS QUE HAN SALIDO DE LA EMPRESA.
- DARLES Y SEÑALARLES UN APOYO PARA QUE PUEDAN - TRABAJAR EN OTRA EMPRESA.

INTERPRETACION DE RESULTADOS

N O T A

Algunos porcentajes no se ajustan a un 100% debido a que varias empresas utilizan más de una - técnicas en su administración de personal, para - una de las funciones que debe desempeñar su departamento respectivo.

1. ¿ Cuenta la empresa con un departamento de personal ?

La totalidad de las empresas que proporcionaron información se encontró que éstas cuentan con un departamento de personal. El 100% de las empresas públicas paraestatales alimentarias en el Distrito Federal cuenta con un Departamento de Personal.

Ahora bien, hay que tomar en cuenta que muchas de estas empresas, al decir que cuentan con un departamento de personal, lo afirman basándose en que tienen un área física y personal administrativo bien definido, pero también existen empresas que afirman tener este departamento, aunque cuentan exclusivamente con un escritorio y una sola persona encargada de controlar y resolver los problemas y asuntos relacionados con el personal de la misma.

2. ¿ Cómo se llama el departamento donde se controla -
al personal ?

Encontramos las siguientes denominaciones pa
ra este departamento:

Departamento de Personal	45%
Departamento de Recursos Humanos	40%
Gerencia de Personal	15%

En realidad, el nombre del departamento puede ocupar un lugar secundario, puesto que las princi
pales actividades del mismo son las relacionadas con el manejo de personal, de ahí que la denomina
ción tenga variaciones como las mencionadas

3. ¿ Qué profesión tiene el responsable del manejo de personal ?

La profesión del responsable del manejo de personal se puede traducir en los siguientes rubros:

Lic. en Administración de Empresas	35%
Lic. en Relaciones Industriales	15%
Contador Público	20%
Lic. en Derecho	20%
Sin Profesión	10%

Consideramos que las profesiones más indicadas - para un manejo adecuado del Departamento de Personal son las de Lic. en Administración de Empresas - y Lic. en Relaciones Industriales las cuales representan en total el 50% de las empresas entrevistadas.

Esto demuestra que el 50% de las empresas alimentarias paraestatales carecen de personal con una - preparación idónea para la aplicación de las técnicas de administración de personal. Las profesiones de - Contador Público, Licenciado en Derecho o el no tener profesión, no son los indicados para dirigir - un departamento de personal, dado el tipo de preparación que poseen.

No obstante, debemos tener en cuenta que muchas empresas paraestatales pierden buenos técnicos y - administradores debido a la rígida política de personal que les imponen los órganos centrales de administración de personal.

4. ¿ Se preveen las necesidades de personal en función de los requerimientos de la empresa ?

En esta pregunta encontramos que el 95% de las - empresas alimentarias paraestatales del Distrito - Federal si preveen sus necesidades de personal, - mientras que el 5% no.

Estos resultados muestran que llevan a cabo una - eficiente planeación de los requerimientos de sus - recursos humanos. No obstante, los grupos políti- - cos de las Secretarías que controlan a estas empre- - sas, dañan considerablemente esta planeación, pre- - sionando a los gerentes para contratar personal re- - comendado o favorecido por ellos.

Ante esta situación el objetivo de la planeación - se distorsiona, es decir los estudios realizados - tendientes a la proyección de la estructura organi- - zativa del futuro, se ven afectados.

5. ¿ Se cuenta con un inventario de personal ?

Se obtuvieron los siguientes resultados :

75% si cuenta con un inventario de personal.

25% no cumple con esta técnica de personal.

Esto quiere decir que el 75% de las empresas estan conscientes de la importancia que tiene los recursos humanos dentro de la organización para beneficio de ella, del individuo y de la sociedad en general.

Ahora bien, el 25% que contestaron negativamente indica que el cubrir sus necesidades de recursos humanos va a ser más difícil e incluso el personal que entre a la organización puede no contar con la capacidad requerida para el puesto. Esto se debe a que las personas contratadas pueden ser amistades o familiares de los trabajadores, empleados o funcionarios que laboran o tiene relación con la empresa.

6. ¿ Se realiza el análisis de puestos ?

En esta pregunta el 70%, de las empresas repondieron que llevan a cabo el análisis de puestos y el 30% que no lo realizaban.

Si partimos del hecho de que el análisis de puestos es un medio para el buen reclutamiento, una mejor selección de personal, para fijar programas de capacitación y adiestramiento; toda empresa debería llevarlo a cabo, ya que de esta manera se reflejaría el progreso en el desarrollo de la propia organización.

Por otra parte, las empresas que respondieron que no realizaban el análisis de puestos, lo hicieron con base en que muchas de ellas no lo creen necesario y otras, ni siquiera conocen lo que es, ni las ventajas de su aplicación.

7. ¿ Qué medios se siguen para el análisis de puestos ?

Los medios que se utilizan para el análisis -
de puestos son:

Observación:

Introspección al trabajo	42.8%
Observación natural	57 %
Observación controlada	21 %

Cuestionarios:

Respuesta Libre	64 %
Respuesta Forzosa	42.8%

Entrevista:

Libre	21 %
Dirigida	50 %
Estandarizada	42.8%

Esto indica que los cuestionarios tiene mayor aplicación, pues les permite obtener la información más concreta y, además les resulta posible - su cuantificación en menor tiempo.

Por otra parte, la observación y las entrevistas también se utilizan, aunque en menor escala - que los cuestionarios, debido a que les tomaría - más tiempo capacitar a gente para este fin.

No hay que olvidar que, del 100% en total, el 30% de las empresas alimentarias paraestatales no utiliza ningún medio.

8. ¿ A qué niveles se aplican ?

Del 70% de las empresas que si realiza el análisis de puestos, lo aplican de la siguiente manera:

Confianza	92.8%
Calificado	85.7%
No calificado	42.8%

La razón de que esta aplicación a los niveles de confianza y calificado tengan mayor porcentaje obedece a que estas empresas se interesan más por el personal que tiene una mayor preparación, el cual en un momento determinado es más difícil de sustituir.

9. ¿ Se utiliza la valuación de puestos ?

El 25% de las empresas que dieron información no relizan la valuación de puestos y el 75% si aplican dicha valuación.

La determinación de un salario competitivo y justo es importante para que el personal se sienta conforme con la empresa y así ponga su esfuerzo en ella, para la consecución de los objetivos que han sido marcados.

Si bien un 25% no lo aplican, bien puede ser porque lo consideran innecesario dada su magnitud además del costo que podría representar para ellas.

10. ¿ Qué métodos utilizan ?

De las 15 empresas que respondieron que si utilizaban la valuación de puestos - las cuales - representan el 75% - encontramos que:

- El 13% utiliza el método de alineamiento.
- El 20% utiliza el método de escalas o grados predeterminados.
- El 66.6% utiliza el método de comparación de factores.
- El 33.3 utiliza el método de valuación por puntos, y
- El 6.6% utiliza el método de medición de impacto económico a otros puestos y en planeación y ejecución.

Por lo anterior, podemos concluir que este 75% de las empresas paraestatales alimentarias que estan utilizando la valuación de puestos, lo efectuan en forma adecuada. Más del 50% utilizan el método de comparación de factores y 33% el devaluación por puntos los cuales representan verdaderas técnicas de administración de sueldos y salarios.

11. ¿ A qué niveles se aplican ?

Del 75% que nos significan las empresas que llevan a efecto la valuación de puestos se obtuvieron que el 93% lo realizan en los niveles de confianza y calificado y el 53% al nivel de no calificado.

Es importante hacer notar que esta valuación de puestos la aplican más a nivel de confianza y calificado, porque los consideran de mayor importancia, ya que estos niveles, según las personas entrevistadas, es más difícil sustituir al personal que lo compone, el cual forma parte de la empresa pública alimentaria paraestatal. Si se otorga un buen salario al personal de estos niveles existen mayores posibilidades de que permanezcan en la empresa poniendo en ella su mayor esfuerzo y dedicación.

12. ¿ Se realiza la encuesta regional de salarios ?

De las 20 empresas interrogadas, el 60% si -
realizan la encuesta regional de salarios y el-
40% no.

Ahora bien, de estas empresas que dijeron que
sí realizaban la encuesta regional de salarios,-
por preguntas adicionales se pudo comprobar que
en su totalidad no la realizaban, sino que sola-
mente obtenían información de instituciones del-
gobierno o instituciones privadas que en verdad-
la realizan.

De las empresas que no realizan la encuesta -
regional de salarios, argumentaron que no era ne
cesaria, ya que esto aumentaría considerablemen-
te sus costos de administración; y que solamente
se apegaban a las disposiciones gubernamentales-
en lo referente a salarios mínimos generales.

13. ¿ Para qué fin la utilizan ?

Si partimos de la pregunta anterior en donde - - afirmamos que las empresas que dijeron que si realizan la encuesta regional de salarios, y que al final de cuentas no la llevan a efecto, sólo nos queda comentar en esta pregunta que la información que proporcionaron los mencionados organismos, es que únicamente la utilizan para fijar sus sueldos y salarios.

14. ¿ Qué fuentes utilizan para el reclutamiento de personal ?

Los porcentajes obtenidos para la manera de reclutamiento de personal fueron los siguientes:

Fuentes Externas:

Agencias especializadas	20%
Escuelas	35%
Bolsas de Trabajo	45%

Fuentes Internas:

Sindicato	70%
Recomendación del propio personal	85%
Inventario de personal	40%

Como podemos observar son las fuentes internas - las que más utilizan las empresas alimentarias paraestatales del Distrito Federal. Esto puede representar una gran ventaja, ya que no implican ningún costo para la empresa y puede obtenerse el personal que requiere la organización. Sin embargo - no debemos olvidar que es en el reclutamiento y selección de personal donde las élites políticas se muestran muy irresponsables, presionando para que den empleo a sus afiliados y protegidos, los cuales en muchas ocasiones no tienen la preparación - ni la experiencia necesaria para manejar eficientemente la empresa.

15. ¿Cuál es su Índice de Rotación de Personal ?

El 75% de las empresas paraestatales alimentarias en el D.F. no hacen estimaciones de su índice de rotación de personal.

Del 25% que si lo calculan encontramos los siguientes porcentajes en su índice de rotación:

El 5% con un índice del 3%

El 5% con un índice del 10%

El 5% con un índice del 17%

El 5% con un índice del 20%

El 5% con un índice del 60%

Analizando estos resultados, podemos determinar que la mayoría de las empresas paraestatales alimentarias no miden, y por lo tanto desconocen en cierto grado, la eficiencia con que funciona su departamento de personal.

Ahora bien de las empresas que si estiman su índice anual de rotación de personal 5% de ellas tienen un índice de rotación del 60% el cual es un porcentaje muy elevado; esto implica una gran inestabilidad de los trabajadores la cual bien puede ser ocasionada por las actitudes de los grupos políticos de los organismos públicos centralizados.

Debemos tener siempre presente que las empresas deben tener interés en que su personal guarde una

situación de estabilidad en la misma porque ello -
garantiza su eficiencia, lo cual no se tiene en -
cuenta en la mayoría de las empresas paraestatales
alimentarias del Distrito Federal.

16. Su proceso de selección de personal controla todas los siguientes aspectos:

En esta pregunta se obtuvieron los siguientes resultados:

- 100% solicitud de empleo.
- 90% entrevista preliminar y exámen médico.
- 75% curriculum vitae y entrevista de contratación.
- 60% pruebas prácticas y pruebas psicológicas.
- 40% encuesta socio-económica.

Siendo la solicitud de empleo un documento base para conocer los datos personales e historia del candidato, toda empresa la realiza.

La mayoría de las empresas (el 90%) realiza la entrevista preliminar ya que por medio de esta es posible de obtener del candidato sus características personales y poder compararlas con las requeridas por el puesto.

El exámen médico es muy importante, ya que por medio de este se determinan las condiciones de salud física, del aspirante a cubrir la vacante; con el fin de no contratar a personas enfermas que no puedan desempeñar las funciones que se le encomienden en la empresa, además de que si padece una en-

fermedad contagiosa, puede llegar a perjudicar a sus compañeros. Por todo esto, la mayoría de las empresas lo realizan - el 90% -.

El curriculum vitae es solicitado tan sólo por el 75% de las empresas, porque no todas tienen la necesidad de contratar personal profesional que tenga una amplia experiencia en su ramo de conocimiento. Esto no quiere decir que el 25% restante no tenga personal capacitado profesionalmente, sino que los altos puestos ejecutivos se cubren por personas impuestas por los políticos o funcionarios encargados del control de las empresas.

La entrevista de contratación es realizada por el 75% de las empresas, siendo de importancia ya que por medio de ella se informa al individuo de los objetivos y actividades de la empresa, a la vez que se conocen las aspiraciones y expectativas del individuo para que este se pueda desenvolver eficientemente. El 25% que no aplica la entrevista hace que el proceso de adaptación del nuevo empleado o trabajador a la empresa sea lento, lo cual puede acarrear serias deficiencias a la organización.

Un alto porcentaje de las empresas - el 40% - no aplica pruebas prácticas, esto puede ocasionar que el personal contratado, no posea las habilidades y conocimientos necesarios para el puesto.

La aplicación de un examen psicológico es de gran importancia, ya que por medio de él se cono-

con las habilidades y el potencial del individuo. Sin embargo, esto no se considera así en las empresas públicas alimentarias, ya que tan sólo el 60% los aplican.

Las empresas paraestatales alimentarias poco se preocupan de los atributos socio-económicos del individuo, que en un momento determinado pueden impedir su desarrollo dentro de la organización. Tan solo el 40% de las empresas realizan la encuesta - socio-económica.

17. ¿ Qué tipos de contratos tienen ?

El 75% de las empresas utilizan el Contrato Individual; el 45% el Contrato Colectivo y 40% ponen en práctica el contrato a prueba.

De estas respuestas se deduce que un alto porcentaje de las empresas maneja o cuenta con el contrato individual, aunque también utilizan el contrato colectivo algunas de ellas.

Dentro de las cláusulas de la mayoría de los contratos colectivos está prevista la contratación de trabajo a prueba, la cual da legalidad a este sistema; de lo contrario, esta forma de contratación sería nula y sin ningún valor, debido a que nuestra legislación laboral no la incluye.

18. ¿ Existe un programa de inducción para el nuevo trabajador ?

El 40% de las empresas paraestatales alimentarias si tienen un programa de inducción para el nuevo trabajador; el 60% no lo han formulado .

Analizando estos resultados podemos decir que a un alto porcentaje de los trabajadores de las empresas, al ser contratados, no se le da la información necesaria para que de esta manera, pueda realizar sus actividades en forma adecuada.

No debemos olvidar que cuando se selecciona y contrata a uno de los aspirantes a ocupar un puesto dentro de la organización, es necesario no perder de vista el hecho de que una nueva persona va a agregarse a ella. El nuevo trabajador debe conocer las normas, políticas, procedimientos e incluso a sus compañeros de trabajo; el desconocimiento de todo esto puede afectar en forma negativa su eficiencia, así como su satisfacción.

Tomando en cuenta esta consideración, la mayoría de las empresas alimentarias paraestatales - el 60% - poco se preocupan por informar al trabajador de las características principales de su trabajo y de la organización en general, lo cual implica que la integración del nuevo individuo, en el menor tiempo posible, al puesto, al grupo de trabajo y a la empresa sea deficiente.

19. ¿ Tiene manual de bienvenida ?

Un 55% de las empresas no tienen manual de bienvenida; mientras que el 45% si.

Analizando estos resultados podemos decir que más de la mitad de las empresas alimentarias no informan al trabajador de los aspectos más importantes - o generales de la empresa como su giro, prestaciones, políticas instalaciones y otros elementos. Es to trae como consecuencia que la persona tarde más tiempo en integrarse a la organización, observándose deficiencias en su trabajo.

20. ¿ Tienen reglamento interior de trabajo ?

Se obtuvieron los siguientes resultados:

65% si.

35% no.

Toda empresa por ley debe tenerlo. El que 35% - no lo tenga quiere decir que además de no cumplir con los requisitos legales, no tiene normas disciplinarias que ayuden al control y a la protección del personal.

Algunas empresas dijeron no tenerlo, por ser de nueva creación y no haber formulado en su totalidad, las técnicas de su administración de personal.

21. ¿ Sobre que aspectos se informa al trabajador ?

La información que se obtuvo respecto al proceso de inducción, en este punto fué:

Lista de asistencia.	5%
Tarjeta de reloj.	35%
Características de precisión de su trabajo.	50%
Formas para obtener materiales y, herramientas etc.	65%
Lugares de aseo y vestidores, y sitios y hora para tomar alimentos	70%
Días y lugares de pago	100%

La diversidad de los porcentajes obtenidos se debe a que no en todas las empresas es necesario la información al trabajador de los aspectos mencionados. Por ejemplo, es elemental para todas las empresas y para todo tipo de personal de la empresa que se le informe de los lugares y días de pago; no así todas indican la forma de obtener materiales y herramientas, ya que no tienen actividades de tipo productivo, sino que son más bien distribuidores de alimentos.

Un aspecto que se debe destacar, es que el 50% de las empresas no informan de las características de precisión en el trabajo, lo cual implica que el personal, no pueda cumplir como es debido con la función que le ha sido encomendada.

22. ¿ El supervisor inmediato tiene un programa especí
fico para ubicar al trabajador en su sitio ?

Se obtuvo la siguiente información:

55% si.

45% no.

Un porcentaje significativo (el 45%) de las em-
presas no tienen un programa específico para ubi-
car al trabajador en su sitio, lo cual implicó -
que el nuevo personal tarde en conocer adecuada-
mente las funciones de su puesto, y por lo tanto,
no desempeñe sus actividades eficientemente,

23. ¿ Se cumplen con los requisitos específicos de capacitación y adiestramiento de personal, mencionados en la ley ?

Los resultados reflejaron que:

95% si.

5% no.

Se puede decir que la mayoría de las empresas - el -95% - están interesadas por la capacitación y el adiestramiento de personal debido a que además de estar fundamentado por la ley, le acarrea beneficios al individuo, a la organización y a la sociedad.

Ahora bien, las pocas empresas - el 5% - que no cumplen con este requisito, se debe a que son de nueva creación y/o están reestructurando su personal.

24. ¿ Se realiza periódicamente una calificación de méritos ?

25. ¿ Qué aspecto califican ?

26. ¿ Con qué objetivo ?

En estas preguntas encontramos que el 45% de las - empresas si realizan una calificación de méritos, - mientras que el 55% no.

Las empresas que periódicamente efectúan esta calificación, consideran aspectos importantes tales como:

- Antigüedad.
- Nivel educativo.
- Colaboración.
- Puntualidad-Asistencia.
- Responsabilidad.
- Capacidad de relaciones humanas.
- Calidad de trabajo.
- Cantidad de trabajo.
- Adaptabilidad.
- Iniciativa.
- Disciplina.

Dentro de los objetivos por la cual realiza la calificación de méritos tenemos los los siguientes:

66 % de las empresas que si la efectúan es para - mejoras en los salarios.

49% para mejoras en prestaciones.

89% para promociones y ascensos.

33% para reajuste al personal.

Ahora bien , de las empresas que si realizan la la calificación de méritos, hay que hacer notar - que algunas no la llevan a la práctica en forma - periódica.

Atendiendo al segmento que no realiza esta cali-
ficación - el 55% - piensas que hay otras activi-
dades más importantes por hacer, que utilizar es-
ta técnica, y que muchas veces su aplicación va -
en detrimento del tiempo de que disponen para el-
trabajo.

27. ¿ Qué prestaciones da la empresa aparte de las que marca la ley ?

Los datos obtenidos en esta pregunta son:

Caja de ahorros y tiendas	45%
Préstamos personales, anticipo de sueldos, servicio de comedor y facilidades de horario para - estudiantes.	40%
Becas y pago de colegiaturas	35%
Anticipo de gratificaciones	25%
Compensaciones	5%

Analizando estos resultados se puede observar que las empresas públicas alimentarias del D.F. si otorgan prestaciones adicionales a las de la ley, entre las cuales destacan la caja de ahorros y las tiendas, así como el servicio de comedor y las facilidades de horario para estudiantes, siendo esta última exclusiva de los organismos público, ya que muy difícilmente puede ser otorgada en una institución - privada.

Las compensaciones son una prestación que casi no otorgan las empresas públicas, debido a su estructura jurídica-administrativa, es decir deben ajustarse al presupuesto que la administración central les ha otorgado.

Estas prestaciones adicionales, mencionadas, esti
mulan al personal para que este desempeñe de la me-
jor forma sus actividades.

28. ¿ Se sigue alguna norma disciplinaria para evitar el ausentismo y retardos del personal ?

29. ¿Cuál norma disciplinaria ?

En relación a estas preguntas el 90% de las empresas entrevistadas si cuentan con normas disciplinarias para evitar el ausentismo y retardos; y el 10% no.

Dentro de las empresas que contestaron que si, encontramos las siguientes normas disciplinarias:

- Suspensión laboral sin goce de sueldo	33.3%
- Descuentos de tiempo no laborado	61.1%
- Suspensión de prestaciones	5.6%

Ninguna empresa contestó que también aplican incentivos para motivar al personal y, de esta manera, evitar el ausentismo y los retardos, por lo cual podemos inferir que la motivación al personal es nula, al menos en este aspecto.

30. ¿ Existe en la empresa estudios de tiempos y movimientos ?

El 35% de las empresas si teiene estudios de - - tiempos y movimientos y el 65% no.

La falta de estudios de tiempo y movimientos, en el 65% de las empresas, nos indica que la realización de las actividades no puede ser la más adecuada, además de que no se reconoce, en algunas ocasiones, la habilidad y capacidad de los empleados o trabajadores.

31. ¿ Existen comisiones ?

De las empresas que dieron información encontramos que las comisiones de mayor porcentaje fueron las de capacitación y adiestramiento con un 65%, - seguidas por las de higiene y seguridad con un 60% y por último las de reparto de utilidades con un 5%.

Estos resultados se derivan de la fundamentación en la ley para la creación de las comisiones de capacitación y adiestramiento, y las de higiene y seguridad. Los porcentajes encontrados demuestran, - también, que las empresas alimentarias en el D.F. - se preocupan por el bienestar y superación de sus - trabajadores; y esto a la vez coadyuva a la organiza- ción para que pueda alcanzar los objetivos socioeco- nómicos que se han planteado.

El bajo porcentaje obtenido en las comisiones de reparto de utilidades nos muestran, en cierto modo, la búsqueda del beneficio social que persiguen este tipo de empresas. Sin embargo no debemos descartar que aunque estas empresas buscan el beneficio social, no quiere decir que no puedan obtener utilidades que contribuyan al desarrollo económico del país.

Ahora bien las empresas que contestaron no tener comisiones de capacitación y adiestramiento, ni comisiones de higiene y seguridad, el 35% y el 40% -

respectivamente, además de limitar el desarrollo -
de los trabajadores y el crecimiento de la propia em
presa, no cumplen con las disposiciones legales - -
correspondientes.

32. ¿ Tiene la empresa medios de comunicación ?

Los resultados que se obtuvieron respecto a esta pregunta fueron los siguientes:

Juntas o Mesas Redondas	35%
Sistema de Quejas y Sistema de Sugerencias	40%
Conferencias	50%
Boletines y periódicos	60%
Pizarrones	75%

Analizando estos resultados podemos manifestar - que los medios de comunicación interna más usuales, como son boletines, periódicos y pizarrones, que - por lo regular están dirigidos a informar datos ge- nerales para todo tipo de empleados o trabajadores, se utilizan en mayor porcentaje que las juntas o - mesas redondas y conferencias, que por lo regular - están dirigidas a un segmento específico de perso- nal, el cual, en su mayoría, son de tipo adminis- trativo o ejecutivo.

El reducido porcentaje (40%) del sistema de que- jas y del sistema de sugerencias, nos indica que se da poca importancia a los trabajadores, ya que no- se les permite manifestar sus inconformidades y/o- sugerencias, que logren mejorar las relaciones - obrero patronales y jefe-subordinado, así como desa- rrollar, nuevas ideas, todo esto para beneficio - de los propios trabajadores y de la organización - en general.

33. ¿ Se realiza la encuesta de actitudes del personal ?

34. ¿ De que manera ?

Esta técnica prácticamente no es utilizada ya que el 80% de las empresas alimentarias paraestatales - del D.F. no la aplican, y solamente el 20% si.

Esto nos revela que este instrumento de administración de recursos humanos no es muy conocido, no obstante de ser muy importante para poder conocer los factores que pueden influir en el personal, de tal modo que interfiera en el desarrollo eficiente de sus actividades.

De este 20% de empresas que realizan la encuesta de actitudes de personal, en su mayoría, la forma de llevarla a cabo es a través de la aplicación de cuestionarios, los cuales son por lo regular aplicados cuatrimestralmente o semestralmente.

35. ¿ En la empresa se efectúan actividades sociales y deportivas ?

El 80% de las empresas contestaron afirmativamente, y el 20% dijeron que no. Esto nos revela que casi todas las empresas le dan una gran importancia a este tipo de actividades que ayudan a que el empleado o trabajador satisfaga sus necesidades recreativas para que así se sienta más motivado o integrado a su empresas y a la sociedad.

El 20% que contestaron negativamente se debe principalmente a las siguientes causas: no cuentan con el presupuesto necesario para ello, son empresas que estan en formación o el personal no se ha interesado por estas actividades.

36. ¿ Se realiza anualmente la auditoría de administración de personal ?

El 40% de las empresas si realizan anualmente la auditoría de administración de personal, mientras que el 60% no la efectúan. Es decir que la medida de control en la administración de recursos humanos no es llevada a cabo por la mayoría de las empresas, debido principalmente, según manifestaron a ellas, al alto costo que representa.

Las empresas que si la realizan, se debe a que es ordenada por las Secretarías que llevan el control y vigilancia de estas; este hecho derivado de que dichas empresas paraestatales manejan una cantidad significativa de trabajadores.

37. ¿ Existe algún plan de retiro para los trabajadores ?

El 65% de las empresas si poseen un plan de retiro para los trabajadores. Esto refleja que estas organizaciones dan importancia al factor humano - una vez que este ha cumplido, satisfactoriamente, las funciones que le ha encomendado la empresa a lo largo de su estancia en ella.

Mientras tanto el 35% de las empresas no poseen un plan de retiro para los trabajadores.

38 ¿ Existen seguros de vida independientes de los que señala la ley ?

Solamente un 35% de las empresas otorgan seguros de vida adicionales a los que señala la ley, debido primordialmente a que no todas pueden proporcionarlo dada su estructura financiera.

Este tipo de estímulo es poco usual por estas empresas, el 65% de ellas no lo proporcionan y el trabajador sólo recibe el que marca la ley.

39. ¿ Existe la entrevista de salida ?

40. ¿ Con qué fin ?

Los datos obtenidos revelaron que tan solo el 35% de las empresas realizan la entrevista de salida, - mientras que el 65% no.

Estos resultados nos muestran que relativamente - pocas empresas, tan solo el 35% se preocupan por - conocer la opinión de los empleados otrabajadores - que salen de la organización, para que de esta mane- ra, se conozcan posibles errores en la administra- ción de personal, o en otras áreas funcionales de - la empresa, y se apliquen las medidas correctivas - al respecto, o bien se realicen mejoras en las dis- tintas áreas de actividad.

La mayoría de las empresas que contestaron afirma- tivamente, dijeron que aplicaban la entrevista de - salida para los siguientes fines:

- * Obtener información acerca de las causas de sali- da, y crear una imagen positiva de la empresa, - así como corregir los posibles errores de la mis- ma.
- * Tener contacto con los empleados que han salido - de la empresa.
- * Darles y señalar un apoyo para que puedan trabajar en otra empresa.

C O N C L U S I O N E S

Como mencionamos en la definición de la problemática, nuestras hipótesis por comprobar fueron:

* La aplicación de las Técnicas de Administración de Personal en la Industria Alimentaria del Sector Público Paraestatal, en el Distrito Federal, es deficiente.

* Las Técnicas de Administración de Personal, de la Industria Alimentaria del Sector Público Paraestatal, en el Distrito Federal, son incompletas.

1. De los resultados obtenidos en la investigación, la respuesta que encontramos a nuestras hipótesis es que resultaron ser ciertas, puesto que pudimos darnos cuenta de que muchas de estas técnicas no son conocidas por estas empresas, otras son desechadas y algunas, mal utilizadas.

2. La mayoría de los directivos de las empresas paraestatales alimentarias del Distrito Federal, mantienen una actitud de conformismo, ya que dentro de estos organismos, en lugar de utilizar las técnicas de administración de personal en forma adecuada, se preocupan más por las disposiciones que las élites políticas de la administración pública centralizadas les " sugieren ". Hacen a un lado la importan

cia de una buena administración para lograr el beneficio del personal, de la empresa y de la sociedad en general.

3. Además, se pudo observar que la mayoría de este tipo de empresas cuenta con un personal que no es el idóneo para una eficiente administración de recursos humanos. Esto ocasiona un inadecuado desarrollo, tanto en perjuicio de los empleados como de la propia organización.
4. Podríamos decir que efectivamente la carencia de técnicas y las deficiencias de aplicación de algunas de estas, en materia de administración de recursos de las empresas públicas alimentarias del Distrito Federal, ocasionan, hasta cierto punto, que la administración de los recursos alimenticios sea inadecuada, todo esto en perjuicio de la población y de la economía nacional.

RECOMENDACIONES

1. Sería conveniente que la Universidad Autónoma - Metropolitana, hiciera amplia difusión de las técnicas de administración de personal en las empresas - públicas paraestatales alimentarias del Distrito Federal, para que estas comprendan y valoren la importancia de dichas técnicas, y sobre todo analicen las ventajas que les traería su adecuada aplicación.
2. Debido a que entre la Universidad y las empresas investigadas no existe una comunicación, pensamos que el Area de Administración podría establecer un contacto efectivo con ellas formando un comité - asesor - constituido por maestros y alumnos - que orientara a estas empresas en la aplicación eficiente de las técnicas de personal. Esto traería grandes beneficios a las organizaciones en cuestión y se proporcionaría la oportunidad de aplicar sus conocimientos a estos estudiantes así se estarían generando valiosas experiencias para ellos.
3. Sería recomendable que los grupos políticos se abstuvieran de interferir en las empresas paraestatales presionándolas para que contraten personal favorecido y protegido por ellos.
4. Resultaría conveniente que las Secretaría de - Estado como Cabezas de Sector, crearan un departamento especializado en la aplicación de las técnicas

de administración de personal, que tuviera como función, principalmente, la de asesorar a las empresas que tiene bajo su control.

5. Que los profesores del Area de Administración - de esta Universidad promuevan la continuación de esta investigación, invitando a sus alumnos a que investiguen la situación financiera, la administración de la producción y la administración de la distribución de las empresas públicas paraestatales - alimentarias del Distrito Federal.

NOTAS BIBLIOGRAFICASMARCO DE REFERENCIA

1. Instituto Nacional de Nutrición. " Nutrición y Desigualdad Social " en uno más Uno. Núm. 1605 México año V p.3
2. Ansoff, H. Igor. La Estrategia de la Empresa. 1a. - Ed. Universidad de Navarra, S.A. España - Barcelona 1976. p. 15.
3. Banco Interamericano de Desarrollo et Escuela Interamericana de Administración Pública. Administración de Empresas Públicas. 1a. ed. - Ed. Limusa Vol. I México 1979. p.60.
4. Ibid p. 61
5. Loc. cit.
6. Ibid p.65
7. Ibid p.66
8. Ibid p.68
9. Ibid p.70
10. Ibid p.71

MARCO TEORICO

1. Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos. 2a. ed. Ed. Trillas México 1980. p. 160.
2. Banco Interamericano de Desarrollo et Escuela Interamericana de Administración Pública. Administración de Empresas Públicas. 1a. ed. - Ed. Fondo de Cultura Económica. México - 1972. (Sección de obras de Economía) p.730

3. Mc. Farland, Dalton E. Administración de Personal -
trad. Carlos Sierra 1a. ed. Ed. Fondo de -
Cultura Económica. México 1972. (Sección -
de Obras de Economía) p. 730.
4. Arias Galicia op. cit. p. 212
5. Ibid p. 215.
6. Ibid p. 218.
7. Ibid p. 227.
8. Mc. Farlan op.cit. p. 22.
9. Arias Galicia op. cit. p.276.
10. Reyes Ponce, Agustín. Administración de Personal - -
1a. ed. Ed. Limusa. 1a. parte. México 1980
p. 103.
11. Ibid p. 151.
12. Banco Interamericano de Desarrollo et... op. cit. -
p. 38.
13. Arias Galicia op. cit. p. 356.
14. Ibid p. 362.
15. Ibid p. 65.
16. Reyes Ponce op. cit. p. 223.
17. Ibid p. 163.
18. Loc. cit.
19. Ibid pp. 165-166.
20. Ibid p. 163.

B I B L I O G R A F I A

- Andrade Berzaba, Andrés. " Origen y naturaleza de las de las Empresas Públicas " en El Estado - como empresario. Revista de política y administración No.4. México Enero-Abril 1976 pp.4-15.
- Ansoff, H. Igor. La Estrategia de la Empresa. 1a. ed. Ed. Universidad de Navarra, S.A. España Barcelona, 1976, 241 pp.
- Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos - Humanos 2a. ed. Ed. Trillas. México 1980 - 525 pp.
- Banco Interamericano de Desarrollo et Escuela Interamericana de Administración Pública. Administración de Empresas Públicas. 1a.ed. Ed. Limusa Vol. I México 1979. 674 pp.
- Carrillo Castro, Alejandro. La Reforma Administrativa - en México. 2a. ed. Ed. I.N.A.P. México 1978. 155 pp.
- Coordinación General de Estudios Administrativos de la Presidencia de la República. Directorio de la Administración Pública Centralizada y Paraestatal. México Diciembre de 1981. 674 pp.
- Duhalt Kauss, Miguel. La Administración de Personal en el Sector Público. 1a. ed. Ed. Instituto Nacional de Administración Pública. México - 1970 119 pp.
- Durnette, Marvin D. Selección y Administración de Personal. Trad. Fernando Garza Quiros. 1a. ed. - Ed. C.E.C.S.A. México 1976 375 pp.
- Instituto Nacional de Nutrición. " Nutrición y Desigualdad Social ". en Uno más Uno. Núm. 1605. México Año V. 32 pp.

- Koontz, Harold et. O' Donnell Cyril. E. Administración - de Personal. trad. Carlos Sierra 1a. ed. Ed. Fondo de Cultura Económica. México 1972. (Sec_ución Obras de Economía) 815 pp.
- Ordione, George S. Administración de Personal por Objetivos. Trad. Marco Bracamontes Cantolla. 1a. - ed. Ed. Diana. México 1973. 580 pp.
- Reyes Ponce, Agustín. Administración de Personal. 1a. ed. Ed. Limusa. 1a. parte. México 1980 245 pp.
- Villarreal, Rene. "Las empresas públicas como instrumento de política económica " en México en el - trimestre Económico. Ed. F.C.E. Vol. XLV (2) No. 178. México, Abril-Junio 1978. pp. 213-245.