



Análisis del Proceso Administrativo y de las Relaciones Humanas en la Dirección de Capacitación y Desarrollo de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, Periodo 1991-1993 y Propuesta de Actualización de su Manual de Organización.

T E S I S
Que para obtener el Título de
Licenciada en Administración Educativa
P r e s e n t a
María Cristina Mota Rossainz

INDICE

PAG.

INTRODUCCION

CAPITULO 1 LA ADMINISTRACION Y EL PROCESO ADMINISTRATIVO

1.1	Administración	10
1.2.	El Proceso Administrativo y sus elementos	13
1.3.	Etapas del proceso administrativo	18
1.3.1	La planeación	18
	A) Objetivos	19
	B) Políticas	20
	C) Procedimientos	21
	D) Programas	22
	E) Presupuestos	23
1.3.2	Organización	24
	A) Concepto de organización	24
	B) Organización formal	25
	C) Organización Informal	26
	D) Principios de la organización	26
	E) Departamentalización	27
	F) Bases de la Departamentalización	27
	G) Tipos de Estructura organizacional	29
	H) Comités	30
	I) Centralización y Descentralización de las actividades de la organización	32
1.3.3	Integración	33
	A) Recursos Humanos	33
	B) Recursos Materiales	36
1.3.4	Dirección	37
	A) En la Planeación	37
	B) En la Organización	37
	C) En la Coordinación	38

D) En la Motivación	38
E) En el Control	38
F) Mando	39
1.3.5 Control	40
A) Tipos de Control	41
B) Requisitos para establecer el Control	42

CAPITULO 2 EL PROCESO ADMINISTRATIVO Y LAS RELACIONES HUMANAS

2.1. Elementos de las relaciones humanas	47
2.1.1 Motivación	48
2.1.2 Factores de satisfacción en el trabajo	51
2.1.3 Factores de descontento en el trabajo (higiénico)	52
2.2 Clima organizacional	53
2.3 La comunicación	55
2.3.1 Importancia de la comunicación	56
2.3.2 Elementos de la comunicación	58
2.3.3 Problemas de la comunicación en la organización	61
2.4 Liderazgo	62
2.4.1 Tipos de lider	63
2.4.2 Papel del liderazgo	65
2.4.3 Capacidad de liderazgo	66

CAPITULO 3 EL PROCESO ADMINISTRATIVO Y LAS RELACIONES HUMANAS EN LA DIRECCION DE CAPACITACION Y DESARROLLO DE LA S.T.P.S. (ESTUDIO DE CASO)

3.1 Secretaría del Trabajo y Previsión Social	71
3.1.1 Antecedentes de la S.T.P.S	71
3.1.2 Marco Jurídico de la S.T.P.S.	74
3.1.3 Leyes	74
3.1.4 Reglamentos	75
3.1.5 Atribuciones	75

3.1.6	Estructura orgánica de la S.T.P.S.	78
3.2.	Dirección de Recursos Humanos	77
	A) Funciones	78
3.3.	Dirección de Capacitación y Desarrollo	79
	A) Funciones	79
	B) Políticas	79
3.3.1	El Proceso Administrativo en la Dirección de Capacitación y Desarrollo	80
	A) En materia de Planeación	81
	B) En materia de Organización	84
	C) En materia de Integración	85
	D) En materia de Dirección	86
	E) En materia de Control	87
3.3.2	Las Relaciones Humanas en la Dirección de Capacitación y Desarrollo	88

CAPITULO 4 PROPUESTA DE ACTUALIZACION DEL MANUAL DE LA ORGANIZACION DE LA DIRECCION DE CAPACITACION Y DESARROLLO DE LA S.T.P..

4.1	Propuesta de actualización del manual de organización para la Dirección de Capacitación y Desarrollo	
	Contenido	98
	1. Introducción	99
	2. Marco legal	100
	3. Bases normativas internas	101
	4. Objetivos	102
	5. Estructura orgánica	103
	6. Funciones y actividades	104

Conclusiones

Bibliografía

Anexos

mismos fueron ideando sus propias herramientas, lugares donde vivir, utensilios y demás instrumentos que le fueron útiles para su sobrevivencia; los personajes que ocupaban la dirección de estos grupos era la gente que tenía más experiencia y conocimientos, que en aquel entonces eran los ancianos o bien el hombre que poseía más fuerza, puesto que en ellos se acumulaban la sabiduría y la inteligencia. Como consecuencia de estas labores el individuo observó el beneficio que traía la unión de los grupos y con el tiempo continuaron con esta práctica, resultando de ello el aprendizaje y desarrollo de sociedad en la que vivían y para ellos mismos.

Un claro ejemplo de las habilidades administrativas y de organización perfectamente establecidas en épocas rudimentarias la podemos observar en la construcción de grandes pirámides egipcias, el conocer el número de piedras a ocupar, de donde serían extraídas, cuándo, en que lugar, etc., esto es una clara evidencia de que existieron principios administrativos como la planeación, organización, integración, dirección y control, que hicieron posible la realización de construcciones y del gran desarrollo de esas épocas que hoy en día son para muchos de nosotros un misterio y una belleza.

Más tarde en el periodo medieval el hombre empezó a tomar la labor de dirigir y organizarse para la vida de la sociedad, lo que hizo que comenzará a dar pasos significativos en el pensamiento de la organización y la administración, surgiendo pensadores que contribuyeron con ideas utópicas para ofrecer una penetrante visión del primer sistema real de las prácticas administrativas para el establecimiento de una sociedad ideal.

Por otro lado, si bien es cierto que la administración se aplicó de manera inconsciente y se dieron pasos significativos, también es cierto que la administración se desarrolló en un estado nebuloso y no tan sofisticado como se hubiese querido conocer. Más sin embargo, no es hasta el periodo comprendido de los años 1700 y 1785, periodo de desarrollo industrial, en que fueron años de maduración, donde surgió una nueva generación de administradores que desarrollaron sus propios conceptos y técnicas administrativas, y que también se propusieron mejorar las técnicas de la manufactura. La Revolución Industrial trajo la sustitución de aspectos provincianos a aspectos modernos de acuerdo a los cambios que se iban realizando. Fue entonces cuando muchos países, iniciándose principalmente en Inglaterra, dieron un cambio completamente distinto en donde se pasaba de una sociedad rural a sociedad industrial (mecánica).

También trajo como consecuencia la afectación de la producción a grandes masas de productos elaborados a máquinas desplazando el trabajo artesanal que se realizaba en pequeños talleres familiares; se dio una expansión de ventas de productos en mercados locales como nacionales, apoyándose con la apertura de caminos y puentes que pudieran abrir el intercambio y la venta de los mismos. Es así como la revolución industrial ve la necesidad de buscar los caminos que mejoraran tanto la manufactura como la labor de la administración.

En general, parece que los principios administrativos empleados se hicieron a lo largo de la historia por la necesidad de alcanzar metas y objetivos propuestos y que estos principios fueron descubiertos una y otra vez por numerosos individuos en la historia en la medida en que ellos intentaban alcanzarlos, más sin embargo, no es hasta la revolución industrial cuando los estudios son los que toman más importancia y empuje para hablar de la administración.

Bien, si la administración es importante en las actividades nacionales como personales y es aplicable a todo los ámbitos de la sociedad es claro, entonces que los organismos sociales siempre han existido y que trabajan en coordinación sistemática para lograr los objetivos que se proponen, entonces ¿cómo podemos definir a la administración?

Muchos autores nos dan definiciones amplias, cortas, claras, completas, etc. etc., y su estudio de cada una de ellas nos deja algo que pensar, en nuestro caso sólo mencionaremos algunas definiciones, no porque sean autores importantes, puesto que todos los autores que hablan de administración lo son, sino por mencionar algunos:

- Koontz & O'Donnell nos menciona: "La Administración es la dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes."(1)
- Fernández Arena dice: "La Administración es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello con una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado".(2)

1) O'DONNELL Koontz. Curso de Administración Moderna. Ed. Graw-Hill. México., 6ta. edic. E979. p.p.75 y 76.
2) ARIAS GALICIA, Fernando. Administración de Recursos Humanos. Ed. Trillas, México. 2da. ed M983. p..23

AGRADECIMIENTOS

*AGRADEZCO A MIS PADRES EL APOYO QUE ME BRINDARON POR HACER
REALIDAD MI SUEÑO (LA CULMINACION DE MIS ESTUDIOS)*

*TE AGRADEZCO REBE POR QUE EN TODO MOMENTO HAS ESTADO
CONMIGO.*

GRACIAS A MIS HERMANOS POR SU COMPRESION QUE ME HAN DADO.

Y A LOS PROFESORES POR SU ENSEÑANZA Y APOYO.

GRACIAS DIOS MIO.

INTRODUCCION

Uno de los campos más importantes de la actividad humana es la administración, ya que ésta surgió desde el momento en que el hombre al no alcanzar sus objetivos deseados de manera individual se tuvo que organizar en grupos para lograrlos; desde entonces es y ha sido esencial para garantizar la coordinación de los esfuerzos individuales.

De esta manera con la organización de la actividad humana surge la administración, y precisamente dentro de las organizaciones el hombre se ha desarrollado tanto técnica como profesionalmente, permitiendo que la sociedad en general sufra cambios constantes.

Debido a estos cambios; en nuestro país estamos compitiendo en un terreno de exigencias mayores, niveles de servicios y producción superiores, estructuras organizacionales bien plasmadas, servidores públicos y privados con mayor nivel de preparación y actualización permanente; lo que exigirá un nivel de desempeño de cada uno de nosotros, de nuestras organizaciones y de nuestro país mucho mejor; ya que las oportunidades de crecimiento para las organizaciones y los individuos serán limitadas.

Y si el país, la organización y el individuo logran el éxito será en buena medida por su preparación; así pues, el conocimiento, la capacitación y el adiestramiento serán la llave que nos permitirá lograr, ganar y conservar una ventaja competitiva. Es por ello que en el presente trabajo se habla de la Administración y las Relaciones Humanas en una organización, el cual tiene como objetivo principal el que pueda ser aplicado en una institución pública que nos permita observar cual es el comportamiento en esta materia.

Este trabajo consta de cuatro capítulos. En el primero se habla sobre la Administración y el Proceso Administrativo, abarca de los antecedentes de la administración a partir de los años de 1700-1785, periodo de la Revolución Industrial, donde surgen una nueva generación de pensadores administrativos que desarrollan sus propios conceptos y técnicas en esta materia; se habla también del proceso administrativo que es dividido en dos fases para su estudio, la primera fase llamada mecánica administrativa integrada por dos etapas (planeación y organización) y la segunda llamada dinámica administrativa integrada por tres etapas (integración, dirección y control).

En el segundo capítulo se señala a las Relaciones Humanas y los elementos que deben de ser tomados en cuenta en una organización; entendiendo a las relaciones humanas como medio viable para conservar un ambiente de trabajo favorable propio tanto para el ejecutivo como para el personal administrativo, en base a su profesión y a sus deseos de superación. Las buenas relaciones dependen de la calidad de motivación, clima organizacional, comunicación y liderazgo que se le ofrecen a los miembros de una organización y que se podrán ver reflejados en la realización de su trabajo.

En el tercer capítulo se realiza un análisis de estudio de caso en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social describiendo el desarrollo del proceso administrativo y cómo se mantienen las relaciones humanas en la misma. Este estudio se realizó en el periodo de 1991-93 en la Dirección de Capacitación y Desarrollo, tomando la teoría para llevarla a la práctica.

Por último en el cuarto capítulo, en base a los resultados obtenidos en el capítulo anterior se propone una alternativa de solución ante el (los) problema(s) detectados en la Dirección de Capacitación y Desarrollo de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

CAPITULO 1.

LA ADMINISTRACION Y EL PROCESO ADMINISTRATIVO

LA ADMINISTRACION Y EL PROCESO ADMINISTRATIVO

En este primer capítulo pretendo señalar qué es la Administración y en qué consiste el proceso administrativo, el cual es dividido en dos etapas; todos los elementos que constituyen el proceso administrativo y que conforman a la administración son las características esenciales que debe de tomar en cuenta una organización para ser llevados a la práctica; todo ello nos permitirá realizar planes, programas, establecer metas, contratar, seleccionar, supervisar, etc., los recursos disponibles de la organización.

Si bien de cada etapa del proceso administrativo no se profundiza más en esa materia y se comentan sólo los elementos más importantes, es porque de este trabajo no se pretende hacer un tratado administrativo, sino explicar en forma general como debe de estar integrada una organización; para con ello destacar al recurso humano como elemento importante y analizar su conducta ante sus anhelos y deseos de superación. En otras palabras el recurso humano debe de adquirir o poseer una habilidad administrativa que refleje la capacidad de todo administrador para manejar una organización y que de su creatividad desarrollada en este aspecto dependa el grado de desarrollo y avance de cualquier organización. Es por ello que se tomo a la administración como primer capítulo.

1.1. ADMINISTRACION

La función de la administración ha existido desde que el hombre empezó a alcanzar las metas deseadas que él sólo no hubiese podido lograr. Esta labor la hemos encontrado en los hogares, gobierno, religión, deportivos, clubs, etc.; por lo que es importante señalar que la administración es un factor determinante en la vida de las actividades nacionales, así como personales; y el modo en que se maneja es el reflejo de nuestra prosperidad y progreso.

En épocas primitivas la labor de la administración fue aplicada de manera inconsciente ya que los individuos para alcanzar lo que deseaban se unían en grupos familiares al principio y en tribus más tarde para sumar sus esfuerzos y auxiliarse mutuamente en la cacería y defensa de los animales y enemigos; de la misma manera ellos

- Adalberto Ríos dice: "La Administración es la acción de proveer, organizar, dirigir, coordinar y controlar".(3)

Podemos enlistar varias definiciones con diferentes autores, pero todas ellas nos llevan a resumir en que la administración es saber dirigir y organizar una institución para que alcance totalmente un propósito deseado, valiéndose de los recursos humanos, materiales y financieros necesarios para obtener mayor beneficio.(4)

Así es que, como la administración es universal y resulta que sus funciones son las mismas en todos lados, y en cualquier época del año; su aplicación va a variar dependiendo del personal que la aplica, y del grado de coordinación con que se desenvuelvan para alcanzar el objetivo deseado.

Es muy frecuente que los gerentes fijen sus objetivos, consideren los diversos criterios necesarios para alcanzarlos, resuelvan los obstáculos que deben vencer para el logro de lo fijado. Por eso la administración es un proceso continuo que nunca deja de rodar, y este proceso que utiliza se llama: proceso administrativo que consiste en la planeación, organización, integración, dirección y control, y que mediante el uso de recursos nos permiten lograr dicha meta.

1.2. EL PROCESO ADMINISTRATIVO Y SUS ELEMENTOS

La revolución industrial proyectó en este periodo una generación de pensadores sobre la materia de administración tales como: Frederick W. Taylor, Henry L. Gantt, Walter Dill Scott, Henry Fayol entre otros; cada uno agregó nuevos comentarios, ideas y dió prestigio al movimiento del pensamiento administrativo.

En nuestro caso estudiaremos al autor Henry Fayol, quien se interesa y realiza un estudio amplio de lo que es la administración y el proceso administrativo.

3) RIOS SZALAY, Adalberto. Orígenes y Perspectivas de la Administración. Ed. Trillas. México. 8a. ed. 1985. p. 93

4) La definición de la Administración es resumida después de leer a varios autores.

"Henry Fayol fué ingeniero francés fundador de la teoría clásica de la administración, graduado en ingeniería de minas a los 19 años e ingresando a trabajar a una empresa metalúrgica y carbonífera donde desarrolló su carrera".(5) Cuando ingresó a laborar en la empresa ésta estaba en números rojos a punto de desaparecer; durante su desempeño adquirió una posición financiera positiva, alcanzando en poco tiempo un gran éxito.

"Mientras que Frederick W. Taylor basó su estudio en el análisis de puestos, tiempos y movimientos de los trabajadores; Henry Fayol analizó a la administración como sistema manejando los temas de planeación, organización, integración, dirección, coordinación y control".(6)

Fayol observa que la actividad administrativa era común en todas partes, tanto en los negocios, industrias, casas o en el propio gobierno y que las empresas deberían de aplicar cierto proceso para su desarrollo; es aquí donde parte de sus estudios de que la administración es el acto de planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar, le da un enfoque sistemático, global y universal de la empresa, dividiéndola en seis grupos:

1. Funciones Técnicas: producción de bienes y servicios de la empresa.
2. Funciones Comerciales: relacionadas con la compra, venta e intercambio.
3. Funciones Financieras: relacionadas con la búsqueda y gerencia de capitales.
4. Funciones de Seguridad: relacionadas con la protección y preservación de los bienes y de las personas.
5. Funciones Contables: relacionadas con los inventarios, registros, balance, costos y estadísticas.

5) CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría General de la Administración. Ed. Mc.-Grow-hill. México. 1a. Ed. p. 78

6) CLAUDE S. George Jr. Historia del pensamiento administrativo. Ed. Prentice-Hill International, España. 2a. ed. 1978. p. 107

6. Funciones Administrativas: relacionadas con la planificación, organización, dirección, coordinación y control.

Señalando que la última función (la función administrativa) era la más importante, Henry Fayol expresó de ellas lo siguiente:

"La planificación consiste en examinar el futuro y elaborar un plan de acción".(7)

"Organización consiste en construir una estructura dual (material y humana), para conseguir los fines"(8) indicó que el administrador tenía dieciseis responsabilidades administrativas:

1. Que el plan sea preparado y llevado a cabo.
2. Que la organización humana y material sea consistente con los objetivos, recursos y requisitos de la empresa.
3. Establecer una autoridad única, creativa, energética y competente.
4. Armonizar actividades y coordinar esfuerzos.
5. Formular decisiones claras, distintas y precisas.
6. Establecer una eficiente selección de personal.
7. Definir claramente las funciones.
8. Estimular el gusto por la iniciativa y la responsabilidad.
9. Recompensar de manera justa y apropiada los servicios rendidos.
10. Utilizar sanciones contra fallas y errores.
11. Vigilar que se mantenga la disciplina.
12. Asegurar que los intereses individuales sean subordinados a intereses generales.

7) Idem. p.107.

8) Idem. p. 107

13. Poner especial atención a la unidad de mando.
14. Supervisar tanto el orden material como el humano.
15. Tener todo bajo control.
16. Luchar contra el exceso de reglas, controles y papeles.

Por otro lado señala que "el mando consiste en el mantenimiento de la actividad entre el personal de la organización"⁽⁹⁾; señalando que el administrador que manda debe:

1. Tener conocimiento completo de su personal.
2. Eliminar al incompetente.
3. Estar bien informado en cuanto a los acuerdos que obligan al negocio y a sus empleados.
4. Dar un buen ejemplo.
5. Conducir auditorías periódicas de la organización y usar diagramas representativos para estimularlos.
6. Reunir a los asistentes del jefe a través de conferencias en las cuales se proveyeran unidades de dirección y fijación de objetivos.

La etapa de la Coordinación "consiste en la cohesión, unificación y armonización de toda la actividad y el esfuerzo"⁽¹⁰⁾.

Y por último la etapa del control "consiste en constatar que todo haya sido efectuado en conformidad con el plan y el mando"⁽¹¹⁾. El control para ser efectivo se debe tener en cuenta catorce principios:

1. División del trabajo
2. Autoridad y responsabilidad
3. Disciplina

9) Ibidem. p.108

10) Ibidem. p.108

11) Ibidem.. p.108

4. Unidad de mando
5. Unidad de dirección
6. Subordinación del interés individual al interés general.
7. Remuneración
8. Centralización
9. Cadena de mando
10. Orden
11. Equidad
12. Estabilidad
13. Iniciativa
14. Espíritu de equipo.

Fayol desarrolló estos cinco elementos con definiciones, principios y procedimientos a seguir por los administradores o encargados en llevar la administración, durante su práctica de ingeniero; fue sin duda un gran historiador que se proyectó hacia un futuro muy atinado, pensó en todos los niveles que constituyen a la organización desde los mandos superiores hasta los mandos medios (no olvidando algún detalle para mandar, obedecer y efectuar).

Cabe señalar que las cinco actividades administrativas que dicho autor nos comenta son los que se engloban en el proceso administrativo y que constituyen a la administración.

Por otro lado si la administración es del todo universal, también lo es el proceso administrativo con sus etapas fundamentales que son la planeación, organización, integración, dirección y control; estas etapas son básicas para cualquier directivo, sea cual fuera el tipo de organización, actividad o nivel en que se trabaje.

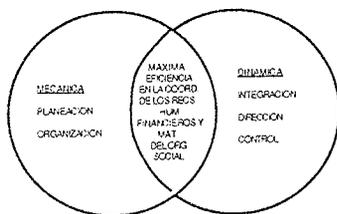
El proceso administrativo representa un elemento indispensable para los directivos (como se había señalado anteriormente) y sirve para facilitar el estudio de la administración. Este proceso administrativo nos refleja que la administración no opera en un sistema cerrado y que por lo tanto cada una de las etapas o fases, tiene que estar forzosa o necesariamente unida una de la otra.

En toda organización se dice que dos son las etapas de los organismos:
1) Mecánica y 2) Dinámica.

La etapa Dinámica: nos indica los términos para señalar la etapa estructural de la administración en la que se fija el "Qué debe hacerse".

Por lo que podemos decir que la Administración Mecánica siguiendo el orden de las cosas, para que el organismo social se desarrolle. Primero se construye fijando los objetivos, los planes y el sistema organizativo para luego consolidar la llamada mecánica administrativa a través de; planeación y organización.

Dinámica Administrativa: La etapa de funcionamiento de la práctica administrativa, es lo que se denomina como dinámica. Es este momento del proceso en que aparece el enfrentamiento a la realidad, en tanto que la mecánica se encarga de visualizar lo que "podría hacerse", la dinámica entra en el manejo de hecho de hombre y bienes. En este proceso interactúan las 3 etapas restantes del proceso administrativo, para hacer realidad lo previsto, por medio de: integración, dirección y control. Este proceso lo podemos representar de la siguiente manera:



1.3. ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

1.3.1. LA PLANEACION

La primera etapa del proceso administrativo nos permite determinar qué es lo que va a hacerse, estableciendo objetivos, fijando políticas, indica los procedimientos que se utilizan para lograr el propósito deseado y responde a la pregunta ¿Qué se va a hacer?. "La planeación es fundamentalmente analizar por anticipado los problemas, planear posibles soluciones y señalar los pasos necesarios para llegar eficientemente a los objetivos que la solución elegida define".(12)

12) MERCADO, Salvador. Administración: teorías y práctica. Ed. Limusa. México. 1a. ed. 1992. p. 129.

Esta etapa nos da una idea clara de que cualquier organización antes de iniciar su trabajo programa actividades, fija políticas y limita procedimientos; diseña programas de acción constantes para un trabajo efectivo y con ello espera obtener resultados positivos.

La eficiencia en una organización no se va a lograr con la improvisación, por eso el planear es tan importante como el organizar, integrar, dirigir y controlar.

La planeación nos permite:

1. Precisar los objetivos y políticas que la organización debe de seguir.
2. Conocer la dirección que debe tener las actividades para el futuro de las mismas.
3. Prever algunas soluciones ante problemas no esperados y realizar la toma de decisiones más adecuada.
4. Conocer el número de personal especializado para ocupar cada puesto en los departamentos que se requieren.
5. Y conocer el control de los recursos materiales y financieros para el cumplimiento de los fines últimos de la organización.

A) OBJETIVOS

Un objetivo nos permite conocer exactamente cual es la razón o denominación social de una organización y lo podemos definir como el fin o propósito hacia los cuales debe dirigir los esfuerzos de un grupo humano. El objetivo de cualquier organización es básicamente obtener grandes utilidades a través de su estructura organizacional de la que esta integrada, ya que todos los departamentos integrantes deben de tener un objetivo propio y a la vez estar subordinados al objetivo general de la organización los objetivos los podemos clasificar por tiempo:

Los objetivos son clasificados por tiempo:

1. Objetivos a largo plazo: este tipo de objetivos nos permiten establecer un tiempo mayor de un año.

2. Objetivos a corto plazo: el tiempo para llevar a cabo este objetivo es menor de un año.
3. Objetivos colaterales: son complementarios de los de corto y largo plazo, por lo que no se tiene un tiempo establecido.
4. Objetivos subordinados: son objetivos departamentales, su tiempo programado puede variar según la importancia del departamento.(13)

Los objetivos según su función principal dentro de la organización podemos clasificar en: ventas, producción, finanzas y los encontramos en la misma organización.

B) POLITICAS

Las políticas son "un conjunto de actividades que se realizan en la organización para el logro de los objetivos"(14) o bien "son normas de acción expresados en forma verbal, escrita o implícita que son tomadas y seguidas por un dirigente".(15)

Las políticas nos ayudan a la interpretación de los objetivos, guían las tomas de decisiones, se anticipan a algunas cuestiones, evitan repeticiones análogas, proporcionan una estructura unificada para el desarrollo de los mismos, permitiendo de esta manera que los administradores deleguen autoridad a la vez que mantienen el control.

Es muy común que las políticas se desarrollen en niveles de directivos:

1. Políticas primarias: estas son precisas, concisas y surgen de los directores o personal administrativo de niveles superiores.
2. Políticas secundarias: surgen de áreas menos organizadas, en donde los directivos se enfrentan a circunstancias que requieren decisiones rápidas.

13) Ibidem. P. 177

14) Diccionario de la lengua española. 8va. ed. México. Ed. Porrúa, 1989.

15) MERCADO, Salvador. Administración: teoría y práctica. Ed. Limusa. México. 1a. ed. 1992. p. 187.

3. Políticas de fuentes externas: estas como su nombre lo indica es impuesta por fuentes externas de la organización, es decir, pueden ser por el gobierno, sindicatos, asociaciones u otras organizaciones.

C) PROCEDIMIENTOS

Los procedimientos son guías de acción, detallan las actividades a seguir, se destacan por llevar una secuencia cronológica de las acciones a realizar y se apoyan en los objetivos y políticas.

Estos procedimientos existen en todos los niveles, en el nivel más alto que son los generales y los menos numerosos, en los niveles inferiores, que son más detallados y estrictos:

Los procedimientos nos permiten:

1. Eliminar las duplicaciones de actividades.
2. Dejar claro qué actividades deben de realizar así como los medios y técnicas a ocupar.
3. Señalarlos por escrito (manual de procedimientos) para ser aplicados y reconocidos.
4. Especialidad en las actividades de tal manera que se aprovechen los conocimientos, habilidades y experiencias de los trabajadores.

Por lo regular se recomienda que estos procedimientos se basen en hechos reales tomando en cuenta todos los recursos y el tiempo, sin nunca olvidarse de qué manera se debe de obtener el objetivo propuesto por la organización y las políticas.

Para poder llevar a cabo procedimientos adecuados se recomienda seguir estas reglas:

1. Establecerse por escrito y gráficamente (diagramas de flujo, fluxograma o procesos).
2. Ser revisados periódicamente para que estas no queden en proceso obsoleto.
3. Evitar duplicidad de actividades en áreas de trabajo.

D) PROGRAMAS

"Los Programas son la exposición resumida y ordenada de los distintos puntos o partes que componen algo que se va a realizar o desarrollar más adelante".(16) O bien "son un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignación de tareas, pasos a llevar a cabo en un curso de acción".(17)

Estos sirven de apoyo para alcanzar un objetivo deseado, pero que se establece un tiempo establecido.

Los programas nos permiten:

1. Mejor utilización de los recursos y medios de que dispone la organización.
2. Disminución de tiempo e incremento de sus labores del personal.
3. Incremento de las actividades departamentales hacía un trabajo integrado, dirigido y es pre-requisito de un control cuantitativo y administrativo.
4. Desarrollo y mejoramiento de procedimiento y sistemas.
5. Establecimiento de procedimientos de una base de operación para delegar autoridad, reducción de tiempo y capacitación a los ejecutivos.

Los programas se clasifican en:

1. Generales: son programas que se refieren a la organización.
2. Particulares: son programas que se refieren a un solo departamento.
3. De Operación: el objetivo de este programa es supervisar la cantidad y capacidad de producción.

16) Diccionario de la lengua española. 8va. ed. México. Ed. PRRUA, 1989.

17) O'DONNELL, Koonts. Curso de Administración Moderna. Ed. Mc-Graw-Hill. México. 6a. ed. 1979, p. 763.

4. De Materias Primas e Inventarios: es proporcionar productos al cliente y a los distintos departamentos o secciones de la organización, asegura la cantidad adecuada de materiales y refacciones en el lugar apropiado, tiempo y costo establecido.
5. A Corto Plazo: su duración es de más de un año.
6. De Organización: su objetivo es en base a los objetivos de la organización, se establecerán las normas de cada persona, su responsabilidad y autoridad en cada departamento, la relación de las actividades de un grupo con otro que la integran.
7. Programas Financieros: su objetivo es abarcar, como su nombre lo indica, el aspecto financiero, visto desde la asignación del personal, recursos faltantes, planes, así como las ganancias.
8. Programas de Ventas: incluye todo lo relacionado a los métodos y medios para expandir su mercado.
9. Programas de Personal: abarcan los aspectos de los recursos humanos, reclutamiento hasta prestaciones sociales.

E) PRESUPUESTOS

Los presupuestos son planes a futuro que son expresados numericamente, datos en pesos, horas, nombre o unidad de producción, en él se contemplan las inversiones que requiere la organización, y determina el desarrollo de algún plan.

Los objetivos de los Presupuestos son:

1. Definir las operaciones de organización en término económico.
2. Limitar los gastos de la organización tratando de no salir de esos límites.
3. Determinar anticipadamente los recursos que la organización va obteniendo en cantidad y calidad.

Los Presupuestos los podemos clasificar:

1. Por elasticidad: son clasificados por su forma de adaptación.

Flexibles o variables: estos tienen límite de tolerancia automática.

Fijos o rígidos: las desviaciones requieren autorización previa.

2. Por periodo: son clasificados por el tiempo: corto, mediano y largo plazo.
3. Por área: son clasificados por su función administrativa: operación y financiera.
4. Por entidad: su clasificación es en base a los sectores donde se trabaja: presupuesto gubernamental y presupuesto privado.

Los presupuestos son preparados por cada uno de los jefes de departamento y son enviados a la alta gerencia para su revisión y aprobación.

1.3.2. ORGANIZACION

La organización nos permite fijar la responsabilidad, autoridad y obligaciones que cada individuo debe de tener de acuerdo a sus experiencias y conocimientos, dependiendo del criterio tomado por los directivos y responde a la pregunta ¿Cómo se va a hacer?

A) CONCEPTO DE ORGANIZACION

Organización viene del significado "organismo", conjunto de órganos que forman un ser vivo, institución pública o privada que se ocupa de asuntos que pueden ser de interés social, lo que podemos pensar es que ésta palabra nos lleva a pensar en una estructura, en donde existen niveles, funciones, responsabilidades, autoridad y recursos.

Podemos definir a la organización como: "la estructura técnica de la relación en donde deben existir funciones, niveles de autoridad, actividades y responsabilidades de los miembros de un organismo social, parte de los principios de división del trabajo, especialización, autoridad-responsabilidad y unidad de mando".(18)

18) REYES PONCE, Agustín. Administración de Empresas. Ed. Limusa. México. 1a. ed. 1980. p. 213.

En esta definición nos señala que para que exista una organización debe de haber un grupo determinado de individuos con reglas y principios que se debe de marcar en ellos y para la misma estructura. Completando la definición podemos agregar que para que un organismo pueda existir se necesita tres elementos.

1. Partes y funciones diversas: ningún organismo tiene partes idénticas, ni funciona igual.
2. Unidad funcional: esas partes diversas tienen un fin común y los individuos deben de lograr alcanzarlo ya sea a corto o largo plazo.
3. Coordinación: para lograr ese mismo fin necesitan complementarse entre sí, no importa que sus funciones sean distintas.

La organización es una etapa muy importante dentro del proceso administrativo y en cualquier organización puesto que determina cual es su estructura, autoridad, actividad y quienes son los responsables para la consecución de los objetivos establecidos por la planeación. En su organismo podemos encontrar dos formas de organización:

B) ORGANIZACION FORMAL

Es un mecanismo o estructura que permite a las personas que laboran en ella, conocer cual es su trabajo a realizar, quién lo va ayudar, a quién se debe reportar las actividades y que miembros pertenecen a su grupo, para que cada quien contribuya más eficientemente en la realización del trabajo. Esta forma de organización formal tiene como características generales:

1. Permitir a la persona responsable lograr que los objetivos, los realice con un grupo de trabajo y con un mínimo de esfuerzo.
2. Que las actividades de trabajo no se repitan.
3. Cada miembro debe conocer cual es su responsabilidad-autoridad para llevar a cabo su labor encomendada y quién o quiénes dependen de él.
4. Que exista una buena comunicación entre los miembros del organismo en todos los niveles.

Así que resumiendo; la organización formal es aquella en donde cada miembro que la compone identifica cuál es su razón de ser y de estar con ella.

C) ORGANIZACION INFORMAL

Son aquellos grupos de personas que tienen un propósito distinto al de un organismo, teniendo sus propias reglas, principios y tradiciones. Este tipo de organización pueden ser el resultado de reacciones individuales o colectivas de una organización formal.

Sus características son:

1. En este tipo de organización cada miembro tiene sus propias metas, principios y reglas, aún cuando esta sea la misma para todos no se tiene definido el tiempo para cumplirlas y no se sabe si las logrará o no.
2. El número de personas que la integran pueden variar, por lo regular son grupos pequeños o muy grandes.
3. No se respeta mucho los niveles jerárquicos en este tipo de organización.
4. Se establece un tiempo para cumplir cierto propósito por lo regular su periodo de duración es muy corto.
5. Y la conducta como su lenguaje de los individuos que la integran es muy distinto en varias situaciones.

D) PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACION

El término principio significa que es una propuesta para seguir ciertos lineamientos que sirven de base para lograr una acción. Aunque no exista organismo que tengan estructuras iguales, si hay principios comunes a ella:

a) PRINCIPIOS DE LA ESPECIALIZACION

"Cuanto más se divide el trabajo a cada empleado en una actividad más limitada y concreta, se obtiene mayor eficiencia, precisión y destreza".

b) PRINCIPIO DE UNIDAD DE MANDO

"Para cada función debe de existir un solo jefe".(19)

c) PRINCIPIO DEL EQUILIBRIO DE AUTORIDAD-RESPONSABILIDAD

"Debe precisarse el grado de responsabilidad que corresponda al jefe de cada nivel jerárquico, estableciéndose al mismo tiempo la autoridad correspondiente a aquella".(20)

d) PRINCIPIO DEL EQUILIBRIO DE DIRECCION-CONTROL

"A cada grado de delegación debe corresponder el establecimiento de los controles adecuados, para asegurar la unidad de mando".(21)

E) DEPARTAMENTALIZACION

También llamadas unidades de trabajo, que significa dividir el trabajo en unidades manejables, requiriendo de la elección de una base adecuada y que este conforme con las necesidades del organismo en cuestión. El propósito general de la departamentalización es dividir el trabajo en actividades similares, con el número determinado de personas en una área específica.

La departamentalización genera una serie de variaciones en su terminología, muchas empresas usan términos como división, departamentos, secciones, etc., lo que hace suponer que su terminología puede variar de una organización a otra.

F) BASES DE LA DEPARTAMENTALIZACION

Los agrupamientos pueden variar de acuerdo al tamaño de las organizaciones y usualmente seleccionan uno o dos tipos de departamentalización dependiendo de las actividades y objetivos que se persiguen.

19) Ibidem. p. 214

20) Ibidem. p. 215

21) Ibidem. p. 216

DEPARTAMENTALIZACION FUNCIONAL

Este tipo de departamentalización es utilizado por la mayoría de las organizaciones, puesto que se basa en actividades primarias⁽²²⁾ relacionadas en determinados trabajos basados en la especialización, sus actividades son la producción, ventas o finanzas, puesto que la mayor parte de las organizaciones son creadas para producir bienes o servicios.

DEPARTAMENTALIZACION POR PRODUCTO

Cuando las actividades de la organización manejan diversos productos se requiere de un tratamiento diferente y especializado, entonces podemos dividir el trabajo según el producto; por ejemplo: departamento de línea blanca, de caballeros, frutas o legumbres, este tipo de trabajo por lo regular lo encontramos en las grandes tiendas de autoservicio.

DEPARTAMENTALIZACION POR TERRITORIO

Se hace una división con base en la ubicación geográfica de la organización se busca la optimización de los recursos mediante la cercanía del mercado o fuente de abastecimiento. La gran expansión de una empresa hace que para obtener todas sus demandas sus estructuras se realicen a través de departamentos que se ocupen de esas labores.

DEPARTAMENTALIZACION POR PROCESO O EQUIPO

Por lo regular en la fabricación se encuentra muy difundido este criterio de división de trabajo, cuando se requiera de la obtención de determinado material, se dividen en departamentos y es mejor saberlo utilizar. Esta determinada operación nos sirve por que es mas fácil llevar a cabo una determinada operación, obteniendo así las ventajas de ocupar menos la fuerza de trabajo en menor tiempo para la producción de un artículo, economizandolo mejor.

22) Las actividades primarias también llamadas orgánicas son aquellas funciones básicas para la organización de las empresas, su realización es vital y esencial para la sobrevivencia de la misma.

DEPARTAMENTALIZACION POR TIEMPO (Jornada o turno)

El horario es aquí un factor importante, es la base para dividir las tareas, este tipo de departamentalización la encontramos en las fábricas en donde por lo regular hay tres tipos de horarios, o en la escuela que se establece turnos distintos para el desarrollo de las actividades. Este tipo de organización en ocasiones trae grandes ventajas, por que la eficiencia de los trabajadores es agradable en la producción, aunque la empresa tiene la desventaja de pagar más en cada turno.

CRECIMIENTO VERTICAL Y HORIZONTAL

Se dice que existe un crecimiento horizontal cuando en la empresa sus funciones van creciendo, el jefe se ve en la necesidad de nombrar a nuevos auxiliares que dependen basicamente de él, el aumento implica que exista amplitud en el control.

Y en el crecimiento vertical se da cuando un jefe de departamento considera que existe varios subordinados a supervisar, él selecciona unos cuantos y éstos tienen que supervisar al resto, haciendo que el crecimiento de la empresa sea vertical, respondiendo a la vez que existe ya más niveles jerárquicos debido al mismo crecimiento. Es por ello que también existe el inconveniente de que hay lentitud e ineficiencia de la comunicación para delegar a los niveles inferiores.

G) TIPOS DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Al llegar a la etapa de crecimiento de una empresa, se debe de contar con los elementos necesarios para conocer las formas de estructura organizacional de cualquier organización, para conocer el tipo de autoridad que este tiene.

a) LINEAL O MILITAR:

En este tipo la autoridad se concentra en una sola persona y el trabajo lo distribuye a sus subalternos tomando en cuenta la jerarquía mayor a la menor.

Este tipo lineal es aquel en que la autoridad y la responsabilidad se transmite por una sola línea para cada persona o grupo, esto es, cada individuo obedece a un sólo jefe en todos los aspectos y unicamente a él se le reporta.

b) FUNCIONAL:

Estructura funcional se organiza principalmente en departamentos o secciones, se basa principalmente en la división del trabajo, en el se aprovecha la preparación y la aptitud profesional de los individuos. "Cada uno de los jefes de departamento se le proporciona participación en el mando, otorgandole facultades y se le exige responsabilidades y quién los coordina es un director".(23)

c) LINEAL - STAFF

En este tipo de organización el director del departamento cuenta con consejeros, y no existe autoridad sobre los empleados. Este tipo de consejeros ayudan a decidir a su jefe, pero tanto la responsabilidad y autoridad sólo se da en el mismo departamento.

La autoridad de línea ayuda a lograr las metas propuestas por la organización y la autoridad staff asesora y auxilia en responder a la organización.

Este tipo de organización es una combinación de coordinación, por un lado los subordinados rinden cuentas a un solo supervisor y por el otro se tienen asesores, pero estos asesores no tienen ninguna autoridad para los subordinados.

H) COMITES

Los comités son simples reuniones ocasionales con caracter de varias opiniones recurrentes o regulares de los casos o situaciones a considerar. Puede llevarse a cabo de manera informal o someterse a determinadas formalidades, darsele una estructura y reglamentar su desarrollo. Son estas reuniones formales y regulares (o periodicas) de varios miembros de la organización, realizadas sobre bases permanentes, a las que denominan COMITES o consejos, y forman parte de la estructura organizativa.

23) La departamentalización funcional es también conocida como departamental o de Taylor, siendo Frederick W. Taylor el padre de la administración científica, da origen a este sistema, pues observamos que en el sistema lineal o militar se carecía de especialización.

Los comités son definidos: "como un conjunto de personas que se reúnen para deliberar, decidir o ejecutar en común y en forma coordinada, algún acto o función".(24)

Los tipos de comites que se conocen son:

a) ASESORES

El asesoramiento es uno de los propósitos más frecuentes, sus principales actividades son:

1. Discutir y recomendar planes.
2. Discutir proyectos de organización.
3. Comentar informes o medidas de control, recomendar normas, procedimientos o soluciones de caso.

b) INFORMATIVOS

Este tipo de comité es muy ventajoso ya que se basa en la economía de tiempo, que significa informar a varias personas simultáneamente, cuando el asunto o la amplitud con que este debe tratarse (no se admite otra forma de comunicación). Lo que además la información así brinda o permite recoger una reacción calificada por la interacción de los miembros del grupo.

c) EJECUTIVOS

Con carácter estrictamente ejecutivo es la forma menos común y la actividad en que los comités son menos eficientes. Únicamente algunas actividades se prestan a ser decididas y ejecutadas por un órgano colectivo de este tipo. Entre las actividades esta la formulación de directrices o normas, la selección de personal, la asignación de tareas a un individuo y la supervisión de la realización de las mismas. Una de las formas de este tipo es el que se constituye con el propósito de consolidar la autoridad de varias personas, para alcanzar el total de autoridad para una decisión.

24) REYES PONCE, Agustín. Administración de Empresas. Ed. Limusa. México. 1a. ed. 19480. p. 247

1) CENTRALIZACION Y DESCENTRALIZACION DE LAS ACTIVIDADES DE LA ORGANIZACION

La centralización significa concentrar las actividades similares o especializadas en un sólo departamento y bajo una sola dirección o como la define el autor Guillermo Ceja "La centralización es la sistemática y consistente concentración o reservación de autoridad en un nivel jerárquico particular, con el fin de reunir en una sola persona o cargo el poder de tomar decisiones y coordinar las labores dentro de su respectivo ámbito de acción".(25) Mientras que descentralización es todo lo contrario, descentralización es un proceso que tiene funciones de la organización pero sin que ese departamento no pierda su autoridad, ni su autonomía y sin dejar de pertenecer a ella.

En toda organización debe de existir un equilibrio tanto de funciones centralizadas como descentralizadas, centralización en la toma de decisiones llevadas a cabo y descentralización cuando se tiene toma de decisiones de emergencia que afectan a toda la organización. Podemos decir que ambas son importantes ya que ninguna organización es del todo centralizada o descentralizada, sus principios serían opuestos de manera tal que en el grado que aumenta una, disminuye la otra, ambas ayudarán a una empresa para lograr todas sus actividades administrativas.

Algunos puntos nos pueden ayudar a decidir cuando se puede centralizar y descentralizar.

- Tamaño de la organización.
- Tiempo o duración de esta.
- Demanda de su producción.
- Aptitud del personal de que se dispone.
- Técnica a emplear en el trabajo y su complejidad.(26)

Lo que podemos decir de estos dos conceptos es que no es tanto lo que significa cada uno de ellos, sino, más bien el poder o grado que se es concebida la delegación en los niveles más altos hasta el inferior, para la realización de sus actividades.

25) GOMEZ C., Guillermo. Planeación y Organización de Empresas. Ed. Limusa. México. 2a. ed. 1976. p. 197.

26) LARIS CASILLAS, Francisco. Administración Integral. Ed. Continental. México. 1a. ed. 1977. p. 67.

1.3.3. INTEGRACION

Esta etapa nos va a permitir dotar a la institución de los medios y recursos (humanos, materiales y económicos) necesarios para el eficaz y eficiente funcionamiento, seleccionando, introduciendo, articulando y buscando su óptima aplicación y desarrollo.

La integración esta muy relacionada con la planeación de la estructura organizacional, la cual a su vez depende de los planes de la empresa.

A) RECURSOS HUMANOS

Selección de personal: es el primer aspecto de la integración, la selección consiste en elegir a una o varias personas para ocupar un puesto vacante dependiendo a sus experiencias, conocimientos, actitudes y habilidades con un costo adecuado, para el desarrollo personal y organizacional que ambos requieran.

En el proceso de selección se requiere un estudio detallado de los objetivos generales y específicos de la organización, así como de sus departamentos, previendo las necesidades presentes y futuras para la realización de su trabajo tanto en la cantidad como calidad.

Los elementos de la selección son:

Vacante: ausencia de personal en un puesto departamental y organización en general.

Requisición: notificación del puesto al área que le corresponde cubrir esa faltante (no olvidando marcar los motivos por qué existe la vacante).

Análisis y valuación de puesto: requisitos que debe cubrir una persona, salario a pagar, horas y días de labor.

Inventario de Recursos Humanos: determinar si alguna persona que labora en la organización puede cubrir los requisitos a ocupar la vacante o bien si dentro de los inventarios existe una persona en espera de cubrir el puesto.

Fuentes de Reclutamiento

Interna: promoción de personal dentro de la organización.

Externa: es el atraer personal a través de agencias de empleo, medios publicitarios, universidades, bolsa de trabajo, etc. que reúna los requisitos necesarios para ocupar la vacante existente.

Solicitud de empleo: una vez localizados los posibles candidatos, se procede a llenar un documento que consiste básicamente en que el candidato escriba los datos personales más importantes para conocer de entrada sus características y cualidades generales de los mismos.

Entrevista: en ella se conoce de una manera más rápida los aspectos de conocimientos, actitudes morales y físicas de los candidatos, informándole al candidato sobre la naturaleza del trabajo, horario, prestaciones e ingreso a ganar. de esta manera tanto el candidato como la organización sacarán sus conclusiones para observar si continúa con el proceso de selección o no.

Exámen: tanto las pruebas psicológicas como de conocimientos nos ayudan a conocer acerca de las actitudes y conocimientos de los individuos, aunque cabe señalar que estos son instrumentos de ayuda para quienes lo emplean.

Exámen médico: también la organización pide el exámen médico a los candidatos ya que para ello es de gran ayuda para la asistencia y puntualidad del persona en relación al trabajo.

Estudios socioeconómicos

Estos nos dan la pauta para conocer situación económica, familiar, laboral así como los posibles conflictos que pueden influir en su trabajo.

La reunión de estos elementos dan como resultado a que el área responsable de contratación fije las medidas y decisiones necesarias para seleccionar a la persona que ocupará la vacante.

Y una vez seleccionado el candidato para ocupar el puesto vacante, se tiene que especificar sus obligaciones y responsabilidades en la organización lo que podemos ver en la parte de la inducción.

Inducción

Contrato de trabajo: este es un documento en el cual el trabajador confirma su ingreso en la organización, con un beneficio económico, tiempo determinado y las actividades a cubrir.

De esta manera conocemos que todo contrato es un convenio entre el trabajador y la organización, en el se dará a conocer:

1. Nombre de la organización y del seleccionado.
2. Tipo de contrato, fecha a iniciar y terminar su contrato.
3. Motivo de la vacante, breve resumen del por que existe la falta.
4. Cláusula esenciales que debe contener todo contrato, cláusulas administrativas y obligaciones del trabajador.
5. Y por último la firma de ambas partes.

Y una vez que el personal de nuevo ingreso es introducido a su puesto y empieza a laborar en él se supervisará su trabajo y se le proporcionará capacitación o adiestramiento según sea su caso.

Si bien es cierto que la capacitación y el adiestramiento son un punto importante para la organización (no solo por el hecho de que sea establecido por una Secretaría), sino que también es cierto que lo es para el trabajador para que sus conocimientos adquiridos no se vayan quedando obsoletos. Ya que la actualización constante del trabajador permitirá enfrentarlo a los cambios que la vida social sufre constantemente.

Prestaciones y Servicios

Son las actividades que la organización otorga a los trabajadores como por ejemplo:

- Pago de horas extras
- Un día de descanso a la semana
- 15 días de aguinaldo obligatorio al año y vacaciones
- Indemnizaciones, reparto de utilidades, capacitación y adiestramiento

- ISSSTE, vivienda y atención médica
- IMSS, maternidad, guardería, etc.
- Prima de antigüedad
- Servicios recreativos, juegos, deportes, etc.

B) RECURSOS MATERIALES

Los Recursos Materiales son definidos, después de leer a varios autores, es la materia con la que cuenta la organización y están almacenados en un lugar propicio y deben de tener características de calidad, precio, financiamiento, lugar y aprovechamiento correcto de estos recursos; comprenden a:

- 1) Adquisiciones que son básicamente las compras que se hacen al exterior de la organización, para las actividades que requiere la misma.

Las compras deben de comprender características tales como cantidad, calidad, entrega a tiempo, precio y pagos justos; y las decisiones sobre cuándo o qué tanto comprar pueden ser dictadas por las necesidades de la organización y ella misma decide que características.

- 2) Almacenamiento es el lugar físico donde se quedarán todos los materiales; este lugar debe de tener amplio espacio físico, buena ventilación, iluminación e instalaciones en buen estado. Esta función de almacenamiento consiste en la recepción, guarda, despacho y registro de los bienes destinados al uso.

Por lo regular se pide que el sistema de almacenamiento se tenga una colocación adecuada para el manejo rápido y eficaz.

- 3) Distribución física; la distribución por lo regular tiene que adaptarse al tipo de materiales que se guardan, tamaño, peso, cuidado en su manejo, altura. También en este espacio se debe de cuidar mucho puertas, amplitud de los pasillos, evitar que los materiales se vayan a caer para evitar accidentes. Se requiere también de materiales para protección como extintores, alarmas en caso de algún percance, material de curación, entre otros.
- 4) Inventario: los inventarios son los registros que se llevan en el almacén para conocer la cantidad de recursos con los que consta

la organización y observar los materiales que tienen más uso para su requisición constante.

Los inventarios nos permiten evitar el gasto innecesario de materiales y verificar el total de materiales en existencia.

1.3.4. DIRECCION

De acuerdo a las definiciones hechas por varios autores se puede resumir que la Dirección va orientando las indicaciones e instrucciones necesarias para obtener los objetivos generales y específicos establecidos en cada uno de sus departamentos y áreas que la integra.

La Dirección la podemos ejemplificar como un centro desde el cual se va a gobernar el funcionamiento de sus componentes tomando decisiones adecuadas, entendiendo que ningún organismo social puede existir sin un centro decisor que le de cohesión a sus acciones y se responsabilice del logro eficiente de sus propósitos. Esta etapa tiene la responsabilidad de gobernar, vigilar, reorganizar el trabajo y los procedimientos de los mismos, lo más importante es saber tomar decisiones basadas para mantener las variables dentro de lo deseado; y en esta toma de decisiones se debe de corregir y adaptar el sistema a las circunstancias prevelecientes o presentes.

Los elementos que constituyen a la dirección para poder llevar a cabo sus actividades son:

A) "En la Planeación:

1. Dirigir para hacer pronósticos y presupuestos.
2. Dirigir hacia los objetivos dictando las políticas y los procedimientos.
3. Elaboración de cédulas de tiempo buscando su aprovechamiento.

B) En la Organización.

1. Formulación de las zonas y grupos unitarios de mando.
2. Delimitación de la autoridad y las responsabilidades.

3. Establecimiento de líneas de comunicación.

C) En la Coordinación:

1. Proporcionalidad y equilibrio entre los subordinados y el jefe.
2. Medición y ocupación armoniosa del tiempo.
3. Subordinación de los intereses particulares a los generales de la organización.

D) En la Motivación:

Tomando en cuenta la motivación como la influencia que se ejerce sobre las personas para que desarrollen sus actividades con criterios propios y buenos deseos.

1. Desarrollo en los individuos de los deseos de ejecutar sus labores con eficiencia.
2. Obtener la cooperación entusiasta y diligente.
3. Revisión permanente de los diferentes tipos de incentivos.

E) En el Control:

Tomando como la observación de los esfuerzos encaminados a sus labores establecidas.

1. Sistema de contabilidad y registro de actividades.
2. Reportes continuos y precisos".(27)

Todo director tiene que preveer, planear, reorganizar y valerse de los controles para cumplir su misión a corto, mediano y largo plazo. Este debe ser muy hábil con una visión amplia que permita a su organismo adaptarse a los cambios constantes.

Y todo lo anterior debemos aclarar que no se va a lograr sin tomar en cuenta que la comunicación es un factor importante, mediante la cual

27) S.T.P.S. Curso de sistemas de administración contemporánea. . Dirección de Capacitación y Desarrollo. México. mayo 1992.

se mantiene informada la parte operativa del sistema de los cambios en políticas, planes, programas o convenios con otras organizaciones. En este sentido la comunicación se debe de considerar que más que alimentar, se trata de retroalimentar a los subordinados.

F) MANDO

El mando se puede entender como el poder que tiene una persona para dar a una orden, instrucción o información a otros.

El mando puede ser de tres formas principalmente.

1. Orden: es la disposición de un ejercicio pleno de la autoridad por la cuál una autoridad máxima indica a un nivel inferior cierta actividad.
2. Instrucción: son normas o procedimientos para seguirse en planes similares; son planes de uso constante, lo recomendable es que queden por escrito para alguna aclaración.
3. Información: es la comunicación que existe entre los subordinados y personal administrativo o viceversa, sin esperar una respuesta o reacción inmediata. Este tipo de comunicación se da a conocer a través de tableros de aviso, circulares, equipo de sonido, cartas personales, revista interiores, etc.

Por otro lado el mando debe de ser regido por las reglas:

1. Planear la orden: se debe de preveer a quién se le da, cómo, en qué momento y de una forma correcta.
2. Transmitir la orden: debe ser transmitida con claridad, precisión y objetividad, con el propósito de que quién la reciba actue con toda seguridad.
3. Control de cumplimiento y observación de las reacciones cuando una orden se da debe de ver cuál es la reacción de esta.

Disciplina

La disciplina en una organización es el conjunto de observaciones de leyes o reglamentos que rigen a la misma.

Los miembros deben de estar conscientes de las normas establecidas y de las sanciones a recibir por la falta que se llegue a cometer, por ejemplo, las sanciones por llegar tarde, introducir bebidas embriagantes, etc.

La buena disciplina en la organización es el resultado de una buena dirección positiva.

1.3.5. CONTROL

El control implica: "un conjunto de medidas de evaluación y correcciones en el desempeño de las actividades de los subordinados para asegurar que los objetivos y planes de la organización se estén llevando a cabo".(28)

El control es una comparación de lo planeado con lo que se esta obteniendo y se presenta como última fase del proceso administrativo su objetivo principal es apoyar a la dirección ya que le informa diariamente con la mayor oportunidad posible del cumplimiento de las actividades; lo que nos servirá de análisis histórico que fundamenta la proyección de eventos futuros y la formulación de planes. Si la planeación fuera ejecutada sin defectos, por una organización perfectamente estructurada y dirección baja, de autoridad omnipotente, jefes u subordinados infalibles con un medio ambiente estático, no habría necesidad de controlar su ejecución.

Para mantener un buen control se necesita:

1. Medidas apropiadas: se debe de tener cuidado en saber utilizar las medidas correctas para saber hacer una evaluación cuantitativa y objetiva propias de la organización.
2. Oportunidad: la información proporcionada por la dirección debe ser entregada a tiempo para que las medidas correctivas sean emprendidas justo a tiempo.

28) La definición de control es en base a la lectura de diversas definiciones y es resumida como se señala en la parte de control.

3. Consistencia: se logrará la consistencia cuando las unidades de medición sean constantes y permanentes.
4. Relevancia: la información proporcionada por el sistema de control debe arrojar luz sobre los hechos relevantes, aquellos que afectan críticamente la operación.
5. Preventivos: el control debe orientarse de forma que prevenga la ocurrencia de desviaciones y no solo corregir cuando se presenten.
6. Muestre el presente y su tendencia: no basta que el control sea oportuno, debe señalar claramente en donde y a que tiempo la variable se pretende controlar.

A) TIPOS DE CONTROL

Las medidas de control deben de ser adecuadas ya que si no lo son pueden perjudicar a la organización desperdiciando los recursos de que dispone, y se hace más difícil alcanzar las metas, por ello una vez establecidas las medidas de control requieren revisiones y modificaciones constantes.

Por ello se requiere de emplear métodos que nos ayuden a llevar a cabo un buen control, de esta manera podemos agrupar cuatro tipos básicos de controles.

- 1) Control anterior a la acción (precontroles): son las medidas hechas que se toman en cuenta antes de iniciar una actividad, es decir, que determinada actividad tiene presente los recursos tanto humanos, como materiales y financieros para que se cumpla al pie de la letra.
- 2) Control directivo (control de alimentación hacia adelante): son mecanismos que nos permiten descubrir las posibles desviaciones que va presentando una actividad a lo largo de su desarrollo, y que de alguna manera estos mecanismos nos permiten hacer correcciones antes de terminar la actividad.
- 3) Control de si/no o de selección preliminar: este tipo de medidas ofrecen un proceso de selección en el cual, para que una operación continúe hay que aprobar un procedimiento o satisfacer determinadas condiciones, es decir, este tipo de medidas para

llevarse a cabo deben de cumplir un proceso, por decir un ejemplo; tienen que pasar por los directivos de la organización y estos a su vez con sus superiores para su aprobación, o satisfacer determinados requerimientos, por ejemplo esperar recursos financieros para comprar determinada maquinaria, recursos materiales para culminar la actividad, o bien personal capacitado y/o especializado para trabajar con máquinas nuevas.

- 4) Control después de la acción: como su nombre lo indica miden los resultados de una acción culminada, se realiza un análisis sobre el rumbo de la actividad detectando las desviaciones presentadas y sus efectos, para luego ser aplicado en actividades futuras.

Estos cuatro tipos de controles son aplicados en una organización de manera combinada dependiendo del rumbo de las actividades y metas que la organización tenga que cumplir, ya que las actividades van requiriendo medidas de control dependiendo de su desarrollo antes y después de ser culminadas, de esta manera no sólo se aplica un tipo de control sino depende del desenvolvimiento de las actividades de la organización.

B) REQUISITOS PARA ESTABLECER EL CONTROL

Todo directivo que requiera de controlar una organización necesita establecer tanto para las personas como para las tareas específicas medidas apropiadas para llevar un buen funcionamiento de ambos. Por lo que podemos decir que los controles deben establecer de acuerdo a:

- 1) Los planes y puestos: la aplicación de técnicas y sistemas de control deben reflejar los planes para los cuales se han ideado en base a los puestos que requiere la organización. Cada plan, tipo o fase de operación tiene características únicas, y aquí lo que los directivos necesitan y deben conocer los requisitos de un nivel de organización para indicar cuales son los planes de ellos. De la misma forma los controles deberían implantarse de acuerdo con los puestos debido a que no es lo mismo aplicar controles aun departamento de finanzas a uno de materiales, aun cuando las técnicas en muchas ocasiones son de aplicación en general, un buen directivo nunca debe suponer que cualquiera de esas técnicas sea aplicable en una situación determinada. Además no sólo el directivo debe de conocer las desviaciones respecto de los planes con rapidez, sino también debe tener un indicador que le proporcione información acerca de posibles desviaciones antes de

que ocurran, de esta manera tendrán tiempo para hacer algo al respecto.

- 2) A cada administrador y su personalidad: los controles deben también adecuarse a las personalidades de los administradores o directivos individuales, si los sistemas y la información de control desde luego tiene como finalidad ayudarlos al desempeño de su función de control; también es cierto que si no se planean en forma tal, que los responsables los entiendan no serán de gran utilidad, ya que si no comprenden o no entienden esas técnicas los directivos no confiarán en algo que no entienden y no usaran algo en lo cuál no confían. Y de esta forma es importante que los controles se adecuen a las personalidades de los individuos.
- 3) Sus excepciones y los puntos críticos: las técnicas de los controles empleados deben de señalar excepciones para que todo el responsable detecte aquellos lugares en los que se requiere mayor atención, algunas desviaciones tienen poco significado y otras aun cuando son tomadas con poca importancia pueden ser más problemáticas de lo que se imagina. Por lo que las excepciones deben de ir acompañados en la práctica por los puntos críticos, no basta considerar solo las excepciones debemos de buscar los puntos críticos de cada situación presentada para evaluar mejor el desempeño administrativo.
- 4) A su objetividad: cuando los controles son subjetivos, la personalidad de un administrador o de un directivo puede influir en forma inexacta sobre el trabajo, pero el responsable tendrá dificultades para crear un control objetivo, sobre todo en las normas y medidas que mantienen al día a través de revisiones periódicas. Podemos resumir que un control efectivo requiere de normas objetivas, exactas y convenientes.

Las normas, técnicas o control objetivos pueden ser cuantitativas y cualitativas (costos, horas, hombre por unidad, fecha o calidad en las actividades de trabajo, programas de entrenamiento), lo importante es que en cualquier caso, la norma o técnica sea determinable y verificable.

- 5) Su flexibilidad: los controles deben de ser funcionales a manera de que se vayan adaptando a los planes, circunstancias imprevistas, desarrollo o de un fracaso si fuera el caso, por ello se dice que deben de ser flexibles, la necesidad de un control

flexible puede evidenciarse fácilmente, puesto que ninguna organización esta imprevista de situaciones inesperadas y puede ayudar a los controles a ser flexibles si los planes también lo son.

- 6) A su economía: los controles deben justificar su costo, aun cuando este requisito es sencillo su práctica es a menudo compleja, puesto que un administrador o directivo no puede encontrar un sistema de control accesible a su presupuesto. La economía es relativa ya que los beneficios varían de acuerdo con la importancia de la actividad, la magnitud de la operación, el gasto en que puede ser el sistema. La economía de los sistemas de control van a variar según la importancia de la organización.
- 7) Conducción de acciones correctivas: todos los sistemas y técnicas de control deben reflejar las fallas y quien es el responsable de ellas, asegurando que se tome alguna acción correctiva. No puede olvidarse que un control sólo se justifica si las desviaciones indicadas o experimentadas respecto de los planes, se corrigen a través de una apropiada planeación, organización, integración u dirección, y por lo mencionado anteriormente podemos decir que el control administrativo se suele percibir como un sistema de retroalimentación.

Y para concluir con este capítulo podemos decir que el Proceso Administrativo tal como se ha expuesto se estructura y se desarrolla en unidad, busca la eficiencia en la coordinación de los elementos que intervienen en el organismo social que se administre, y que la tarea de todo administrador consiste, independientemente de aplicar los elementos del proceso administrativo, se ve en la necesidad de crear y conservar un ambiente adecuado donde los individuos, al trabajar en grupos, puedan desempeñarse eficaz y eficientemente para lograr los objetivos de la organización y del mismo individuo. Es por ello que en el siguiente capítulo se realiza un breve análisis de las relaciones humanas en una organización, en donde analiza las relaciones cotidianas de la organización con los grupos de trabajo.

CAPITULO 2.

EL PROCESO ADMINISTRATIVO Y LAS RELACIONES HUMANAS

EL PROCESO ADMINISTRATIVO Y LAS RELACIONES HUMANAS

En la unidad anterior se señaló qué es la Administración y cuales son los elementos que influyen en cada una de las etapas del proceso administrativo y que debe de contemplar una organización, para que esta funcione y se desarrolle con buenos resultados. Cada uno de los elementos del proceso administrativo tiene una razón de ser y realiza una función diferente que ayuda a la misma.

De la unidad anterior podemos resumir que una organización se compone de Recursos Humanos, Materiales y Económicos, y lo más importante es una habilidad administrativa. Si bien es cierto que cada elemento administrativo realiza la labor que le corresponde y que son aprovechados todos los recursos existentes en la organización, también es cierto que el recurso humano y su habilidad para desenvolverse en la organización es más importante. El recurso humano tendrá que saber dirigir y orientar a la organización (habilidad administrativa o conocimiento) para que esta se desarrolle tal y como los objetivos lo han señalado y dependerá de este recurso el máximo desarrollo que se desee.

Una vez que ya se ha establecido de manera general que elementos se deben considerar o tomar en cuenta para que una organización funcione y que el aspecto principal que permanece presente en una organización es la administración, pasemos a una segunda unidad donde, hablaremos de las relaciones humanas importantes en la Dirección de la organización.

¿Porqué hablamos de la Dirección y no de las otras etapas restantes del proceso administrativo?, bien, no se pretende señalar que esta es la más importante, sino por hablar del Recurso Humano un poco más a fondo. Esto de alguna manera nos lleva a pensar en que toda organización existe siempre un nivel superior, llamado directivo y que esta es la única persona encargada de dirigir y orientar a la organización, y que además si no se tiene esa habilidad y tacto de saber guiar a los integrantes de la organización estos mostrarán poco interés en sus actividades olvidando de sus anhelos profesionales y buscarán otra oportunidad en otras organizaciones.

Por lo comentado anteriormente, se dice que la dirección de personal no está al alcance de cualquiera, en unas organizaciones los directivos

cuentan con una muy buena preparación profesional, ofrecen calidad en su trabajo y gozan de un futuro asegurado económicamente, más sin embargo, fracasan por una equivocada política de personal, o viceversa, los Directivos se han compenetrado tanto en sus empleados que se olvidan de asegurar la continuidad de la organización.

Por ello en toda dirección es bueno mantener una buena estructura organizacional, y debido a ello en este capítulo se abarca el mecanismo de las relaciones humanas, la comunicación y el liderazgo para tener presente que cada uno de estos elementos pueden ayudar a todo personal directivo y administrativo para desarrollar un trabajo favorable y desarrollarse al mismo tiempo personal y profesionalmente, posteriormente aplicarlos en la práctica, con la finalidad de conocer hasta que punto los Directivos saben aplicar los conocimientos en la práctica administrativa.

2.1. ELEMENTOS DE LAS RELACIONES HUMANAS

A las relaciones humanas las podemos definir "como el acto de crear y conservar un mejor ambiente favorable propio tanto para el ejecutivo como para el empleado, con base fundamental de elevar la personalidad y profesionalismo de los individuos a través del reconocimiento y estímulo para su trabajo realizado".(29)

Las relaciones humanas se basan esencialmente en la actitud del recurso humano, el elemento máspreciado que puede tener una organización, éste recurso ha demostrado a lo largo de su vida que tiene un gran potencial oculto y que de las experiencias, actitudes y desarrollo que va adquiriendo a lo largo de su vida, depende la prosperidad y bienestar de todo el medio ambiente que le rodea, por eso debemos señalar, y que esto de alguna manera es cierto, que las relaciones humanas favorables en una organización no siempre se van a dar así, ya que es común la presencia de los conflictos originados por las diferentes formas de enfocar y ver las cosas. Por supuesto que la forma de comportamiento y pensamiento del ser humano desvía toda posibilidad de entendimiento y desde luego, propicia situaciones desagradables que pueden originar serios problemas.

29) JEFF, Harris Jr. Administración de Recursos Humanos. p. 150

Y es precisamente la labor de las relaciones humanas que radica en llevarse bien con los demás; es por ello que en este punto tomé como base fundamental cuatro aspectos que a mi juicio parecen importantes para ser tomados en una organización independientemente de que hay otros aspectos que los integran. Las buenas relaciones dependen de la calidad de motivación, clima organizacional, comunicación y liderazgo que se le ofrece a los miembros de una organización y que se podrán ver reflejados en la realización de su trabajo. Realizando un análisis detallado sobre estos cuatro elementos podemos ver como el individuo podrá tener mejor éxito en sus relaciones laborales.

2.1.1. MOTIVACION

Viendo desde el punto de vista al hombre como recurso, podemos decir que el hombre es un animal social, vive (como ya se había comentado en la parte de organización) en sociedad, en organizaciones y en un ambiente cada vez más complejo y dinámico, él mismo ha ido generando un sistema total, dentro del cual se organiza y dirige sus propios asuntos y metas. Es así, como las organizaciones son personas, grupos e incluso organizaciones mismas, de tal forma que los gerentes administran tanto a personas, como grupos y organizaciones, estos mismos son personas, miembros de los grupos y de las organizaciones.

Por lo que se puede decir que el estudio del individuo es interminable. Hablar de un estudio completo del ser humano nos llevaría demasiado tiempo.

No se puede comprender el grado de relaciones que existen entre las personas mismas sin un pleno conocimiento de que factores las motivan y cuales no para que tomen cierto comportamiento. "La motivación consiste en: procesos internos que animan al ser humano a satisfacer alguna necesidad o bien, son las manifestaciones de la energía o fuerza que impulsa al hombre a actuar".(30) Por lo que podemos decir que los aspectos motivacionales pueden influir en la manera de captar o percibir las situaciones, determinando en las personas un comportamiento que podría ser distinto en otras circunstancias.

30) S.T.P.S. Curso de sistemas de Administración Contemporánea. Dirección de Capacitación y Desarrollo. México. mayo 1992.

El elemento motivacional por lo regular siempre desencadenan una sucesión de hechos y la razón es que están determinadas por ciertos aspectos propios del individuo; por ejemplo algunas reacciones químicas corporales, el deseo de alcanzar el éxito, la satisfacción de lograr algún propósito o bien una combinación de ambos elementos.

Por otro lado toda reacción que provoca al individuo una acción proviene de un estímulo externo (medio ambiente) o también puede ser provocado por procesos internos del individuo (un sistema cognoscitivo). Es por ello que la motivación es conocida como fuerza favorable o desfavorable para el individuo, aunque cabe mencionar que las personas son diferentes en sus necesidades, comportamiento, valores, capacidades, inquietudes, deseos, etc., y que va a ir variando de acuerdo al tiempo, es decir, el hombre siempre desea algo más conforme a su desarrollo, pero más sin embargo, aun cuando sus deseos sean distintos el proceso de comportamiento es casi igual, esto es, existen comportamientos que influyen en el medio ambiente, por herencia, son motivados o bien dirigidos hacia algún objetivo, pero su resultado será distinto de acuerdo a sus necesidades y deseos del mismo, un resultado de plena satisfacción o no. Así que podemos decir que las necesidades y las motivaciones son fuerzas dinámicas y persistentes que provocan siempre una reacción.

La satisfacción de las necesidades del individuo puede ser temporal, o sea que la motivación humana es un sistema cíclico y orientado por las diferentes necesidades ya sean psicológicas, fisiológicas o sociales, el comportamiento es un proceso de resolución de problemas, de satisfacción, de necesidades, cuyas causas pueden ser diferentes. Según estudios de las teorías más comunes sobre motivación son relacionadas con las necesidades humanas estudiadas por el autor Maslow, jerarquía de las necesidades humanas:

1. "Necesidades fisiológicas: También llamadas necesidades primarias, son aquellas indispensables para la conservación de la vida del ser humano: aire, agua, alimento, dormir, etc.
2. Necesidades de seguridad: El hombre desea estar en la medida de lo posible, estar cubierto de contingencias futuras; necesita sentirse seguro en el futuro tanto para él como para su familia.
3. Necesidades sociales: Al trabajar es imprescindible emocionalmente darse cuenta que constituye un ser estimado dentro del contexto de relaciones interpersonales que se instaura

dentro de la comunidad; no solamente necesita sentirse apreciado y estimado sino que, además la precisa destacar, contar con cierto prestigio entre los integrantes de sus grupos.

4. Necesidades de estimación: El hombre desea tener fuerza, logro, competencia, confianza frente a sus compañeros, independencia y libertad, lo que de alguna forma se debe de tener el deseo de autoconfianza y por lo tanto también desea tener reputación y prestigio, reconocimiento, atención, lo que se denomina el prestigio y el respeto a los demás.
5. Necesidades de autorrealización: Se refiere al deseo de cumplir la propia potencialidad la urgencia de crecer, de sentirse realizado y de realizar las propias capacidades".(31)

Maslow cree que la mayor parte de las personas con un alto nivel de vida tiene cubiertas las tres primeros niveles de necesidades, y que las tres últimas necesidades son complementarias una de la otra, si se cumplen las necesidades sociales, surgen las necesidades de estima y sólo cuando estas se cumplen surgen las necesidades de auto-realización.

Por otro lado el elemento de motivación trata de convertir el trabajo en un fin positivo, que no lo vea como obligación, que vea el trabajo como un medio viable para satisfacer sus necesidades y alcanzar un éxito deseado. El esfuerzo no esta en la motivación, esta en relación con los objetivos individuales y de la organización, lo que puede conducir a premios o castigos que efectuaran los esfuerzos futuros. Por medio de este factor muchas de las ocasiones el esfuerzo futuro tiene por objeto alcanzar dos tipos de objetivos; los del individuo y los de la organización.

Si se contribuye a lograr los objetivos de la organización el trabajador recibirá estímulos, ascensos, premios en el futuro, felicitaciones pero en caso contrario obtendrá sanciones, castigos, carencia de ascensos, de alguna forma las sanciones como los premios reflejan la motivación del individuo, influyendo sobre la conducta de sus miembros.

31) KOLB A., David. Psicología de las organizaciones. EEd. Prentice-Hall. México. 1a. ed. 1977. p. 95

2.1.2. FACTORES DE SATISFACCION EN EL TRABAJO

Para poder analizar los factores de satisfacción en el trabajo podemos tomar la teoría del autor Frederick Herzberg quien se basa en que el individuo tiene principalmente dos necesidades.(32)

1. La necesidad de crecer psicológicamente y lograr factores de satisfacción en el trabajo.
2. La necesidad de evitar el dolor que puede producir el medio ambiente, factor de descontento en el trabajo.

Las necesidades de crecimiento psicológico y realización son estimulados por mecanismos organizacionales que producen crecimiento psicológico y se presentan en el contenido del empleo. Por tanto los factores de satisfacción son: el trabajo en si mismo, logro y reconocimiento, la responsabilidad como factor motivacional y el incremento salarial.

1. El trabajo en si mismo: Las organizaciones para lograr una productividad importante deben de adoptar una actividad de práctica en donde permitan al trabajador participar no sólo en la determinación de los propios objetivos personales, sino también en el modo de llevarse a cabo, todo con la aprobación final del alto mando. Es decir, inducir a que el trabajador aporte sus ideas propias haciendole ver que son tomados en cuenta para realizar una actividad o una decisión.
2. Logro y reconocimiento: Cuando el individuo participa en la organización con sus ideas, los altos mandos deben de asegurarse de que la meta constituye un desafío para el trabajador, pero que sin embargo es una meta que se puede lograr. Esto es porque todo individuo siente la necesidad de ser aceptado como miembro de un grupo y desea tener una posición para que sea reconocido. La motivación alcanza su nivel máximo cuando ese reconocimiento proviene de quienes pertenecen al mismo grupo de trabajo o de otro muy a fin, además cuando la persona tiene ese reconocimiento debe de saber porqué y sentirse que lo merece.

32) S.T.P.S. Curso de Admonitración Contemporanea. Dirección de Capacitación y Desarrollo. mayo 1992.

3. Responsabilidad como factor motivacional: Cuando la responsabilidad no esta determinada muchos trabajadores realizan el trabajo a la fuerza o bien dejan que otros terminen su trabajo, por el hecho de pensar que a ellos no les corresponde hacerlo. Todo empleado debe de conocer claramente sus obligaciones, ya que esto le ayudará a realizar su trabajo sin que se le este recordando constantemente su responsabilidad.
4. Incremento salarial: Una actividad principal que tiene la organización como obligación es el incremento salarial al trabajador cuando este a tratado de hacer muy bien sus cosas. El incremento salarial hace su aportación en una especie de motivación de propósitos múltiples.

2.1.3. FACTORES DE DESCONTENTO EN EL TRABAJO (HIGIENICO)

Los factores que estimulan el evitar el descontento que también son llamados factores de higiene estan en el ambiente de trabajo y por lo tanto, son ajenos al trabajo. Estos factores de descontento son: políticas y administración de la organización, condiciones de trabajo, supervisión y relaciones interpersonales.

1. Políticas y administración de la organización: Las políticas, como ya se había comentado anteriormente son guías de acción que orientan sobre la forma de lograr los objetivos marcados; y por lo general son flexibles, tanto las políticas como los objetivos en la administración de Recursos Humanos, se basan en suposiciones sobre la naturaleza humana. Por lo que cada organización debe establecer muy bien sus políticas y seguirlos al pie de la letra. Se ha observado en muchas ocasiones que las organizaciones no fijan bien sus políticas gerenciales en los recurso humanos dando lugar a que cada miembro de la organización siga las propias, cosa que causa inseguridad y descontento tanto para la organización como para el individuo.
2. Condiciones de trabajo: Las condiciones de trabajo son una serie de factores capaces de afectar el desempeño del empleo, todo factor motivacional esta intimamente relacionado con el trabajo y ejercen una influencia importante sobre el desempeño del trabajador, después de haber sido contratado. La selección, la colocación y el adiestramiento adecuado contribuyen así a la

ejecución del trabajo por el hecho de aumentar la probabilidad de equiparar los requerimientos del empleo con las habilidades y los intereses.

Una de las condiciones para el desempeño eficiente del trabajador es el medio ambiente físico, es decir, la relación del individuo con los factores negativos -ruido, ventilación, iluminación, etc.- de la organización.

3. Salario: Se dice que las organizaciones en muchas ocasiones sólo pagan a los trabajadores un sueldo no como recompensa por su buen desempeño y por su producción, sino como una obligación moral y legal que esta tiene al situarlos en un mundo laboral en el que experimentan constantemente frustraciones, conflictos y sentimientos de fracaso, por lo que precisamente este factor es un descontento para el trabajador, haciendo que este sea cada día más monotonó y con menos superación.

2.2. CLIMA ORGANIZACIONAL

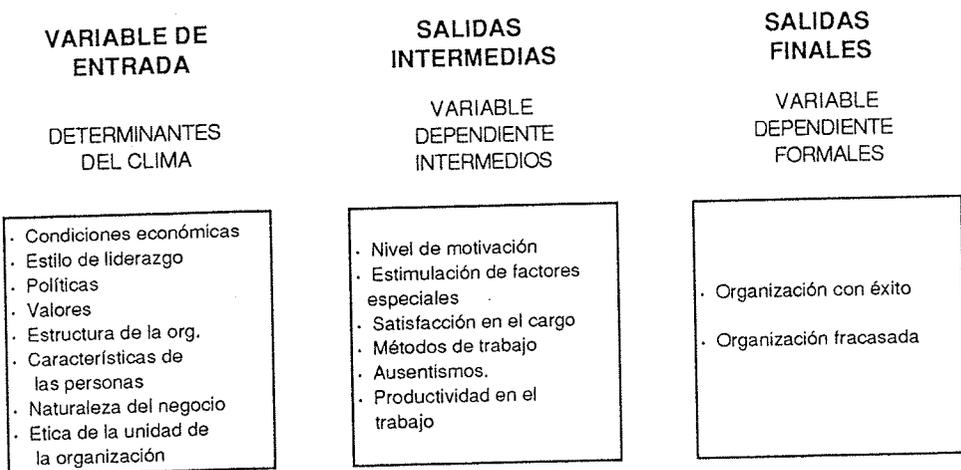
Todo ser humano está constantemente sometido a una variedad de situaciones en el sentido de satisfacer sus necesidades y mantener el equilibrio emocional. Este equilibrio consiste en satisfacer no sólo las necesidades fisiológicas, de seguridad y sociales, sino satisfacer las 2 restantes, (necesidades de estimación y autorealización). En muchas ocasiones, la realización de esas necesidades dependen de muchos factores, principalmente de las personas que están en posición de autoridad dicho ajuste varía de una persona a otra y de un momento a otro y este ajuste consiste básicamente en 3 características:

1. Sentirse bien consigo mismo,
2. Sentirse en un ambiente agradable con otras personas, y
3. Enfrentarse y resolver por sí mismo los problemas que se le presentan.

El clima organizacional consiste en un ambiente interno favorable con sus compañeros de la organización y esta relación con el grado de motivación de sus participantes. "El autor Atkinson realizó un estudio sobre el clima organizacional y señala las siguientes características:

1. El individuo tiene cierto comportamiento a sus necesidades o motivos y demuestra un comportamiento positivo o negativo cuando es provocado.
2. Se cumple con las necesidades o es motivado, generará una situación a un medio ambiente propio.
3. El motivo o necesidad no influirá en el comportamiento hasta que sea provocado por una influencia ambiental apropiada.
4. El que el ambiente de trabajo motive o no, será responsabilidad del factor motivacional.
5. Cada patrón de motivación provocará la satisfacción de las necesidades básicas del hombre".(33)

Este modelo tiene 2 situaciones de motivación: 1) la expectativa que se refiere a la posibilidad de satisfacer necesidades o la posibilidad de frustración en el individuo; y 2) valor del incentivo es la cantidad de satisfacción o frustración de la persona, unida al comportamiento del mismo. Esta es la cualidad del ambiente de la organización y que de alguna manera es percibida o experimentada por lo individuos de la organización que influyen en su comportamiento.



33) CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Ed. Mc Graw-Hill. México. 1a. ed. p. 74.

En el presente cuando podemos ver claramente las variables que pueden hacer cambiar la actitud de comportamiento del individuo en el interior de la organización.(34)

El clima organizacional es dividido en seis características:

1. Estructura de la organización: Todo trabajador debe de estar consciente de los niveles y las restricciones en la situación del trabajo, reglas, reglamentos, procedimientos que existen en la organización.
2. Responsabilidad: Tener criterio para el trabajo es decir, un sólo jefe para un sólo subordinado, del cual recibe y obedece ordenes.
3. Riesgo: Saber arriesgar y enfrentar problemas en el trabajo.
4. Recompensa: Saber hacer bien el trabajo y ser recompensado por ello o todo lo contrario.
5. Apoyo: Sentirse bien en la organización y requerir el apoyo de los miembros de la organización.
6. Conflicto: Realizar su trabajo y evitar hacer comentarios de mal gusto o cosas que no vienen al caso, también el clima organizacional, va a depender mucho del tipo de liderazgo, empleados y la comunicación que se lleve en la misma.

2.3. LA COMUNICACION

De alguna manera ya se había comentado que para que en una organización se lleven buenas relaciones humanas se debe de tomar en cuenta la comunicación, que hace que sus integrantes se sientan escuchados y entendidos por el personal superior e inferior.

Comunicación: se ignora que fuerzas negativas pueden actuar en varias organizaciones que hacen imposible el diálogo y la comunicación entre los diversos niveles jerárquicos; pero lo cierto es

34) Idem. p. 74

que la falta de un contacto dinámico y bilateral entre los altos mandos y los niveles inferiores, es algo que se observa en muchas empresas y que es capaz de hacer fracasar los programas mejores y los organigramas más perfectos que la organización tenga.

"El origen etimológico de la palabra comunicación es el vocablo latino COMMUNIS que significa "comun"; es decir algo en común.⁽³⁵⁾ La comunicación se puede definir como el conjunto de procesos según los cuales se transmiten y se reciben diversos datos que constituyen la llave para el entendimiento o acuerdo común. La comunicación es este intercambio de información entre un grupo de individuos y que por lo regular se espera una respuesta. El objetivo principal de la comunicación es que una persona sea escuchada y entendida obteniendo una reacción.

Las organizaciones deben de tener una eficaz ejecución de la actividad que se transmite, exige una red de comunicación adecuada; más sin embargo, no es suficiente que se establezca sólo de arriba hacia abajo, sino en sentido contrario para de esta manera completar un proceso donde se da una orden y se recibe una ejecución.

Pero no olvidemos que la palabra comunicación no sólo debe de ser entendida sino comprendida, es decir, en una organización el subordinado debe entender qué hacer, cómo ejecutarlo y por qué (comunicación descendente); a su vez el que da la orden (actividad a realizar) debe de estar consciente de las posibles dificultades y demás circunstancias que condicionan su cumplimiento, y en que forma ha de emitirla para que sea aceptada con la mejor disposición (comunicación ascendente).

La comunicación implica la comprensión, ya que puede comunicarse con otra persona sin ser entendida. Para ello debe utilizarse el lenguaje adecuado (mismo idioma).

2.3.1. IMPORTANCIA DE LA COMUNICACION

Se establece que la importancia de la comunicación en las organizaciones radica en el buen funcionamiento tanto interno como

35) Diccionario esencial p. 268

externo. Aplicando la comunicación en las áreas administrativas nos permite; 1) Planear, fijar y difundir los objetivos, metas y propósitos de la misma, 2) Organizar y seleccionar los recursos humanos, materiales y financieros más eficientes y mejor productivos, 3) Dirigir las actividades y responsabilidades en los individuos y 5) Controlar las actividades de manera que nos den una retroalimentación que nos permita medir el rendimiento de la organización.

Pero todo esto no se logrará si no se establece un sistema de comunicación entre los demás miembros de la organización. Y la comunicación externa nos permite conocer las exigencias, requerimientos y deseos que la misma sociedad les pide.



* La comunicación es la organización.(36)

Por otro lado es importante para que el individuo incremente su rendimiento:

- 1 El trabajo en equipo cada día es necesario por lo que sus integrantes deben de estar informados cuál es el trabajo a efectuar, sus avances, resultados y hasta el futuro del mismo.
2. La comunicación ayuda al personal directivo a conocer los distintos aspectos de la comunicación, a través de reportes, informes, comentarios con sus subalternos.
3. Se deben de tener establecidos cuales son los canales de comunicación para cada uno de los niveles jerárquicos que integran a la organización.

36) CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. Ed. Mc. Graw-Hill. México. 1a. ed. p. 391.

4. La comunicación deberá ser dada en forma que ésta sea entendida para llevar a cabo la actividad como quiere que se lleve.
5. Sea precisa y adecuada en cada caso y que este bien coordinada.
6. Que todos conozcan y entiendan a quienes deben transmitir o solicitar información sobre algunas cuestiones.

Dentro de lo que es importante considerar en relación a la comunicación no debemos olvidar que existen dos formas de comunicación a) Formal; que es la que es dada por los mandos superiores para sus subordinados o bien alguna información dada entre los miembros de la organización pero de persona a persona, a grupos, y que por lo regular se espera una respuesta inmediata o aptitud, b) Informal; que se da dentro de la misma organización complemento de algún reporte o incluso son conocidas como rumores. Es por ello que debemos de tener presente que la comunicación es uno de los elementos importantes que posee una organización.

2.3.2. ELEMENTOS DE LA COMUNICACION

Para que el mensaje llegue a todo el personal de una organización se necesita de un proceso en donde el mensaje sea dado por un lado y por el otro recibido. El proceso de la comunicación consta de cuatro elementos principales:

- 1) **EMISOR:** Es la persona que origina la idea, es quién va a revelar la comunicación y debe tomar en cuenta los detalles siguientes: presentar el contenido informativo lo más apegado a la realidad, separando los hechos reales con las opiniones personales. El mensaje debe ser transmitido con la mayor exactitud, claridad y sencillez posible, de tal manera que sea ejecutado sin titubeos, el emisor puede ser una persona pero su objetivo es el desear establecer un patrón común de pensamiento sobre el receptor.
- 2) **EL MENSAJE:** Una vez dado el primer elemento de la comunicación, conviene definir con exactitud lo que se tiene que decir; conocer, a fondo tan completamente que se este en posibilidad de transmitir la misma idea pero con diferentes palabras. Los elementos que debe contener un mensaje son los siguientes:

- a) "Credibilidad: Que la comunicación establecida sea real y veraz de tal forma que el receptor descubra fácilmente el objetivo del mensaje.
- b) Utilidad: Que el mensaje sea útil para quién va dirigido o quién lo recibe.
- c) Claridad: Que su transmisor se exprese con sencillez y nitidez.
- d) Continuidad y consistencia: Para que el mensaje sea captado correctamente se puede realizar una repetición del mismo, para vencer las posibles fallas que pudieran existir.
- e) Adecuación en el medio: Es necesario emplear los canales establecidos oficialmente por la organización, aún cuando estos sean diferentes o anticuados.
- f) Disposición de ser recibida: El mensaje debe de ser dado en un momento y espacio, para que se reciba con toda claridad".(37)

En muchas ocasiones el mensaje puede enseñar a cambiar al individuo, producir alegrías, tristezas, ira, valor, enojo, orden, etc. Los mensajes pueden ser a través de una comunicación verbal, voz directa del emisor, este tipo de comunicación la encontramos en las pláticas directas o vía telefónica, discursos, conferencias, etc., comunicación escrita, cuando el emisor manifiesta el mensaje por medio de manuales, libros, circulares, comunicados, anuncios, etc.

3. CANALES: Es el medio que utiliza el emisor para hacer llegar su mensaje al receptor. Los canales de comunicación se identifican en muchos aspectos con líneas de autoridad y responsabilidad. Ello se debe a que en las organizaciones la corriente de autoridad descienda desde la más alta jerarquía hasta el personal operativo.

En la actualidad el hombre ocupa estos canales para diversas funciones, recibir y transmitir mensajes, retener información, obtener conclusiones acertadas con base en informaciones verídicas, los canales de comunicación por su dirección se dividen en:

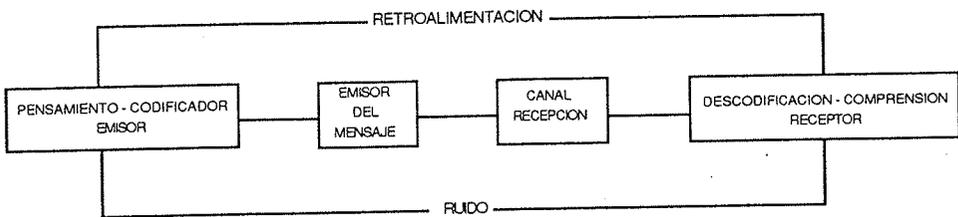
37) S.T.P.S. Curso de Administración Contemporánea. Dirección de Capacitación y Desarrollo. mayo 1992.

- a) Verticales descendentes: Se basa en la comunicación de los altos mandos a uno o varios subordinados, ordenes, circulares, memorandum, etc.
- b) Verticales ascendentes: Se basa en la comunicación de los subordinados a un sólo jefe, informes, reportes, quejas, etc.
- c) Horizontal o de coordinación: Se basa en la comunicación que existe entre los miembros de una sola línea jeárquica, puntos de vista, comentarios, experiencias, etc.

Por último tal vez volvemos a recalcar que la información debe ser clara y precisa para que no exista distorsión alguna.

4. Y por último tenemos al RECEPTOR: Es la persona que recibe o capta el mensaje. Esta persona debe de hacer todo lo posible e inclusive pedir que el mensaje sea enviado otra vez, para que el mensaje sea recibido y entendido al pie de la letra. Se dice que el receptor debe tener las cualidades de saber escuchar, leer y pensar para que pueda recibir el mensaje y que el emisor tenga una respuesta (retroalimentación) ante el mensaje otorgado.

Por otro lado puede ser que el mensaje no sea entendido del todo, que exista un algo que hace que este fallando en el envío de esto, es decir, existan barreras que impidan que la comunicación llegue tal cual fue enviada.



Proceso de la comunicación(38)

38) CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. Ed. Mc Graw-Hill. México. 1a. ed. p. 393

2.3.3. PROBLEMAS DE LA COMUNICACION EN LA ORGANIZACION

Existen barreras que hacen que la comunicación no sea recibida con precisión deformando el mensaje, esto puede ser producido tanto por el emisor como el cualquier proceso de comunicación, obteniendo un objetivo distinto al esperado. Entendemos por barreras de comunicación todos aquellos factores que impiden o deformen el mensaje.

Podemos señalar algunas barreras de comunicación por ejemplo:

1. **Las Administrativas:** Son aquellas causadas por la estructura de la organización, es decir mala planeación o mala operación de los canales.
2. **Semánticas:** Son aquellas causadas por el mal uso de las palabras, tanto oral como escrita. Por lo regular el mensaje es enviado a un grupo de personas de equis nivel jerárquico, así que se debe de ver las diferencias culturales que existen en la organización.
3. **Físicas:** Se debe a problemas que tanto el emisor o el receptor puede presentar al dar o recibir el mensaje, esto es problemas auditivos o visuales.
4. **Psicológica:** Son aquellos causados por problemas mentales, de antipatía, preocupación, emocionales, etc., que hacen que el receptor o emisor se nieguen a dar correctamente el mensaje.

Para evitar este tipo de barreras se sugiere:

- a) Aclaración anticipada de cualquier idea antes de comunicar el mensaje.
- b) Realizar una retroalimentación, verificar si el mensaje recibido es de esta forma y no de otra.
- c) Precisar el objetivo principal del mensaje.
- d) Significados precisos de los conceptos detectados en el mensaje para eliminar malos entendidos.
- e) Utilizar el lenguaje sencillo y directo.

2.4. LIDERAZGO

EL liderazgo desempeña un papel clave en la motivación, porque eleva el nivel de compromiso y de identificación de los miembros de la organización dando sentido a la dirección, logrando de esta manera alcanzar los objetivos propuestos. Precisamente liderazgo es lograr que las cosas se hagan en conjunto con los miembros de la organización teniendo un objetivo y una meta que alcanzar. "El liderazgo trata, entonces, de estimular e incitar a individuos y equipos a dar lo mejor de ellos mismos para alcanzar un resultado deseado".(39)

El liderazgo juega un papel importante en la organización ya que la persona responsable de coordinarlo (directivo) debe saber dirigir, ordenar, orientar y vigilar que todo trabaje en unión con él, logrando los objetivos propuestos, el directivo debe de reunir 3 objetivos principales:

1. A través de una comunicación favorable lograr el compromiso y cooperación de todo su equipo.
2. En unión con su grupo alcanzar todo lo planeado en la organización como del mismo departamento y al mismo tiempo los propósitos del individuo (superación).
3. El líder debe conocer cuales son las capacidades, aptitudes, energías y talentos que posee el individuo para saber aprovecharlas al máximo (de alguna forma conociendo sus capacidades el individuo se sentirá motivado hacia su trabajo).

A través de estos tres objetivos el líder debe realizar su trabajo en unión con su equipo de trabajo ganandose su cooperación, entusiasmo y creatividad voluntaria, él tiene que motivar e incitar a todo el personal para que el trabajo se culmine a tiempo con la calidad y requisito que se tenga que entregar. "En el libro de Gerencia de los Recursos Humanos se hablan de 12 atributos que debe de tener un directivo para saber guiar a un equipo de trabajo, este debe de tener:(40)

39) ARMSTRONG, Michael. Gerencia de Recursos Humanos, integrando el personal y la empresa. Ed. Editores. México.
1a. ed. p. 85

40) Ibidem. p. 88

1. Decisión
2. Liderazgo
3. Integridad
4. Entusiasmo
5. Imaginación
6. Disposición a trabajar
7. Capacidad analítica
8. Comprensión de los demás
9. Capacidad de captar las oportunidades
10. Capacidad de responder a situaciones desagradables
11. Capacidad de adaptarse rápidamente al cambio
12. Disposición a asumir riesgos

Son muchas las cualidades que se requieren para ser un líder, más sin embargo no basta con tan sólo tenerlas sino saberlas aplicar en el momento justo y adecuado. Pero también todos estos requisitos y características se van a adquirir a través de su desarrollo en el trabajo, con el trato de los mismos miembros de su departamento y con los mismos gerentes que haya tenido como jefes, porque ninguna persona no nace para dirigir a otra, sino es la experiencia y práctica los que hacen al líder. Por otro lado, también una de las tareas de todo líder es analizar y estudiar a cada uno de sus integrantes de su equipo, tarea difícil de realizar, ya que él tiene que descubrir su forma de ser, actitudes, aptitudes, conocimientos, experiencias y principalmente capacidad para hacer su trabajo.

2.4.1. TIPOS DE LIDER

Se puede analizar y definir en términos de características, factores de éxito, personalidad, carácter y responsabilidad, mencionando que existe 3 tipos de líderes.

1. Carismático - no carismático: El líder carismático es la persona que posee personalidad, capacidad e inspira confianza entre los miembros de su equipo de trabajo.

El líder no carismático es la persona que posee características de gran conocimiento práctico, capacidad de dar una impresión de

aplomo y confianza, más sin embargo, su personalidad es fría y analítica para abordar los problemas.

2. Autocrático - democrático: Es autocrático la persona que impone sus decisiones y su equipo de trabajo, se ve envuelto en la no participación de expresar sus ideas, comentarios y sus capacidades para al fin de cuentas hacer sólo lo que el líder les comento.

El líder democrático es todo lo contrario del antes mencionado, estimula a su equipo a participar, toma decisiones y se desarrolla profesionalmente, nunca dejando de ejercer su autoridad pero conoce a su propio personal de tal forma que en el confía sus actividades y sabe que logrará su objetivo.

3. El visionario (capacitador) - contralor (manipulador): El líder visionario o también conocido como capacitador inspira a las personas su visión al futuro y utiliza una atención delicada y afectuosa para estimularlo y participar, para crear espíritu de compromiso.

El líder contralor o manipulador es el administrador esencialmente preocupado por operar el sistema interno y que trate a sus subordinados con desprecio ligeramente disimulado.

Cabe mencionar que de los 3 tipos de líderes no podemos decir que son modelos típicos puesto que la gran parte de los líderes cambian este tipo de características y que muchas de las ocasiones dependen del modo de ser del líder y de las condiciones en que opera en su área de trabajo.

Ahora bien, si los líderes le exigen de alguna manera a su equipo de trabajo, también este equipo le exige a él, es decir, este equipo desea conocer hacia donde van y porqué, necesitan saber dónde estan, que va a suceder y que les traerá como consecuencia, para conocer que su trabajo vale la pena y que por lo menos es tomado en cuenta, por ello se dice; 1) que el líder se integre al grupo como uno de los mismos integrantes, 2) el líder como integrante del grupo también debe de cumplir las normas y valores que la misma organización impone para que el grupo sienta la seguridad de que su líder los respeta, 3) este debe de ser el mejor del equipo de trabajo, conociendo el rumbo del trabajo, adecuar las posibles desviaciones, emitir ideas,

conocimientos y soluciones rápidas, y 4) que el líder se gane el respeto y la cooperación de su equipo de manera voluntaria.

2.4.2. PAPEL DEL LIDERAZGO

El papel que desempeña el líder en una dirección puede definirse en dos grupos como en el libro de Gerencia de Recursos Humanos del autor Michel Armstrong nos menciona:

1. Funciones primarias y esenciales para el proceso del liderazgo:
 - Tener una visión al futuro tanto él como su equipo de trabajo.
 - Determinar los objetivos, dirija y coordine las actividades de su grupo para alcanzar lo propuesto.
 - Decisión propia para alcanzar sus fines.
 - Fijar políticas permanentes para que el grupo lo haga.
 - Poseer información y habilidad para hacer trabajar a su equipo de trabajo.
 - Decisión para la organización del trabajo.
 - Pleno control entre sus miembros del grupo conociendo cuando aplicar sanciones o retribuciones al mismo.

2. Funciones accesorias: aquello que el líder tiene que asumir:
 - EL líder tiene que ser modelo de conducta para su equipo de trabajo.
 - El líder como símbolo de equipo.
 - Como ejemplo de comprensión con sus subalternos.
 - Saber comprender a su equipo de trabajo.

Este papel que asume el líder debe de alguna manera cumplir la tarea asignada y mantener buenas relaciones entre él y su grupo. Todo ello debe de reunir 3 importantes necesidades que cumplir para conseguir que el trabajo se haga, motivar y mantener al equipo de trabajo, que se desenvuelva en buenas condiciones y permitir que las necesidades del individuo se hagan realidad. La realización plena de la tarea encomendada, siendo bien dirigida, permitirá unión en el grupo y

motivación de un mismo individuo, dando su mayor esfuerzo y entusiasmo para hacerlo.

2.4.3. CAPACIDAD DE LIDERAZGO

Hemos hablado mucho acerca de las actividades y responsabilidad que tiene un líder pero hay que señalar cuales son sus capacidades como también nos comenta el autor Michel Armstrong en su libro de Gerencia de Recursos Humanos:

1. Conocerse usted mismo: Si es bien cierto que el líder posee a través de experiencias, conocimientos y capacidad, actividad para dirigir y motivar a su grupo, también es cierto que se debe conocerse él mismo.

Por lo que se sugiere que deba saber trabajar con la gente, ganarse el respeto y a pago voluntario de los miembros del grupo, decisión, entusiasmo, visión a futuro, capacidad para el trabajo difícil, adaptarse a los cambios constantes.

2. Conocer su situación: Todo líder debe de entender las situaciones que se presentan para saber aplicar y tener medidas de solución rápidas en el momento justo y apropiado, tanto de las tareas a realizar, como de los miembros del grupo en general.
3. Seleccionar un estilo apropiado de liderazgo: Todo líder debe saber de su situación ante su grupo de trabajo, para adaptar su estilo propio, a las necesidades cambiantes de las labores a realizar, necesidades del grupo en general y necesidades personales que cada individuo tiene en mente. Cuando el líder haya seleccionado su estilo propio conocerá como comportarse ante un grupo y él mismo analizará si su equipo trabajará voluntaria y decididamente.
4. Satisfacer las necesidades de la tarea: Una vez que el líder tiene encomendada una tarea a realizar y conozca cuáles son los miembros con los que va a trabajar tendrá que decidir cuál es el camino, definir los objetivos del trabajo, las metas, los estándares de desempeño se entiendan, se definan claramente por todos los interesados y que conozca como acomodar soluciones inmediatas a problemas presentados o imprevistos, adaptar todo

lo planeado, los objetivos, planes y metas para que no se desvien de su camino.

5. Satisfacer las necesidades del equipo: El alcanzar el propósito de la labor encomendada, se habrá establecido la estructura dentro de la cual el equipo pueda trabajar bien, pero para ellos se requiere mantener, a través de la dirección del líder, mantener alta la moral del grupo y espíritu de creatividad del mismo, por medio de asignarle responsabilidad, participación, establecer confianza y fe mutua en los miembros, asegurar que la comunicación fluya de la mejor forma y claridad posible, y establecer su autoridad cuando así sea el caso.
6. Satisfacer las necesidades individuales: Para satisfacer las necesidades individuales debe asegurar que cada miembro de su equipo experimente las sensaciones de logro personal en el trabajo, reciba reconocimiento por su trabajo

Descubrir el potencial humano, saber estimular al personal, proporcionarle una información dentro y fuera de la organización, presentarle un panorama de futuro satisfactorio a él y a su familia, mantener relaciones mutuas agradables, todo ello sin dañar sus aspiraciones y deseos constituyen la función básica de todo Directivo. El conocimiento del factor humano en el ámbito de la organización es fundamental para el buen desenvolvimiento de toda actividad (pública o privada), el directivo aunque no sea un psicólogo debe desarrollar esa capacidad de observación que le permita comprender las necesidades y los móviles profundos de la conducta de sus empleados. Esta actitud le permitirá llegar a fondo los asuntos y descubrir que los hombres trabajan y se mueven en función de sus propios anhelos y necesidades.

En la cuarta etapa del proceso administrativo se señala que una dirección eficaz significa impulsar y conducir correctamente a los diferentes grupos humanos hacia el logro de los objetivos. Que la motivación es un valioso recurso de apoyo en el arte de dirigir, es aquí donde el directivo si va a dirigir y orientar necesita conocer el mecanismo de las relaciones humanas aplicadas al contexto de la organización. Solo este conocimiento le permitirá mantener un clima organizacional efectivo, motivación dirigida, comunicación favorable con sus subordinados y ejercer un verdadero liderazgo moral que permita el logro de los objetivos fijados.

Y este hecho tiene una incidencia muy concreta en el mundo de las relaciones laborales; todo directivo debe reconocer como legítimas las necesidades de sus empleados y procurar ponerlas de acuerdo con sus planteamientos organizacionales, de modo que el esfuerzo de todos tienda hacia el logro de la meta común. Todo empleado aspira, sobre todo a que se reconozca sus deseos de promoción, se le recompense moral y materialmente para sentirse del todo satisfecho en sus deseos.

Por último para concluir con este capítulo podemos resumir de forma rápida, que el hecho de que exista una organización aún la más simple implica tener relaciones humanas, y que el estudio hecho en una organización nos permite ubicar con realismo la forma de llevar a cabo la administración y su proceso, la manera en como se mantienen a las Relaciones Humanas. En este caso el análisis fue aplicado en la Dirección de Capacitación y Desarrollo teniendo como objetivo dar actualización constante a los trabajadores para adaptarlos a los cambios que la vida de la sociedad enfrenta hoy en día, y que depende esta Dirección de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social la cual fue creada para armonizar las relaciones de los trabajadores hacia la organización, que de alguna manera fue tomada porque en ella debe de existir claro ejemplo de una excelente administración y favorables recursos humanos para ser imitadas por otra organizaciones.

CAPITULO 3.

**EL PROCESO ADMINISTRATIVO Y LAS RELACIONES HUMANAS EN
LA DIRECCION DE CAPACITACION Y DESARROLLO DE LA
SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL (ESTUDIO DE
CASO)**

EL PROCESO ADMINISTRATIVO Y LAS RELACIONES HUMANAS EN LA DIRECCION DE CAPACITACION Y DESARROLLO DE LA SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL (ESTUDIO DE CASO)

Durante los capítulos anteriores se han abarcado elementos que integran el proceso administrativo y las relaciones humanas en una organización, dichos elementos en su desenvolvimiento se puede señalar que cada uno de ellos es fundamental para realizar una función existente que permita realizar un trabajo en equipo pero con un mismo objetivo común.

En conclusión, el recurso humano es el ente dinámico de un organismo, por tanto es fundamental y requiere toda la atención de la administración, para tener un fin esperado completamente satisfactorio; pero no hay que olvidar que la habilidad administrativa está en función de la capacidad de los Directivos, esto es que la habilidad en el manejo de personal se da en la capacidad del Directivo para transmitirle al personal subordinado los objetivos que se esperan alcanzar de él y en su capacidad de incentivar para lograrlos, a través de un buen ambiente de trabajo, que el personal sea motivado a realizar su trabajo, que tenga un control de comunicación viable para su personal y del personal mismo, que se presente las buenas relaciones y que se posean las condiciones necesarias para realizar su trabajo y sienta que es parte de un proyecto importante; que su desempeño es trascendental, así mismo, el líder debe tener la capacidad para lograr objetivos a través de su equipo de trabajo.

Por lo que es necesario no olvidar que el recurso humano en la organización y su comportamiento dentro de él ha merecido la atención de un amplio estudio, es así que tenemos en este capítulo un estudio de caso en donde la teoría señalada la aplicamos en la práctica, poniendo una mayor atención en la capacidad de los líderes para dirigir una dirección, como es la Dirección de Capacitación y Desarrollo de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

3.1. SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL

La Secretaría del Trabajo y Previsión Social organismo de Régimen de Centralización Administrativa se le otorga a través del Poder Ejecutivo Federal, la facultad de armonizar en todo el País las relaciones entre el capital y trabajo, así como el despacho de los asuntos que expresamente le encomiende la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, Ley Federal del Trabajo y otras Leyes, Reglamentos, Decretos, Acuerdos y Ordenes del Presidente de la República.

3.1.1 ANTECEDENTES DE LA SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL.

En México la actividad laboral fué y ha sido de vital importancia, como en cualquier país, a tal grado que las relaciones que guardan capital y trabajo se destaquen en el desarrollo social de cada nación.

Datos históricos señalan que en la actividad laboral se fueron presentado problemas de este tipo, como ejemplo de ello señalamos las dos grandes huelgas la del Río Blanco en Veracruz y la de Cananea en Sonora, por señalar las más comentadas a lo largo de la historia. Es así como esta serie de conflictos hace que en 1911 se apruebe un proyecto de creación para un Departamento de Trabajo, presentado ante la Cámara de Diputados, dando origen al primer antecedente de la Secretaría del Trabajo, con el único fin de mejorar las condiciones en que laboraban los trabajadores y todo lo relativo a la cuestión laboral. Dicho proyecto quedo bajo la administración de la Secretaría de Fomento, Colonización e Industria, con las funciones de:

- 1) "Servir de intermediario en todos los contratos entre obreros y patrones.
- 2) Procurar el equilibrio en los casos de conflictos entre ambas partes.
- 3) Reunir y publicar datos e información relacionados con el trabajo en toda la Republica".(41)

41) S.T.P.S. Manual General de Organización de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Ed. Oficialia Mayor. México. 1991. p.2

Cuatro años más tarde se crea en dicho Departamento la Bolsa de Trabajo, quien una vez organizado pasa a depender de la Secretaría de Gobernación para un mejor cumplimiento de sus funciones. En 1917 se promulga una Ley de Secretarías y Departamentos de Estado, que establece la creación de siete Secretarías y cinco Departamentos entre ellas se encontraba la Secretaría de Industria, Comercio y Trabajo, misma que se le concede la responsabilidad de vigilar la aplicación y observación de las normas laborales en todo el país. Esta Secretaría de Industria da las pautas para la promulgación de la primera Ley del Trabajo de 1931, a través de tres circulares dándole la responsabilidad de:

- A) "Competencia Federal para atender los conflictos entre trabajadores y patrones de ferrocarriles, dirigido a los Gobernadores de los Estados,
- B) Intervenir en los conflictos en materia de minería, petróleo e industria textil, e
- C) Intervenir en aquellos conflictos que surgieran y afectarían a distintas entidades federativas".(42)

Con la Ley Federal del Trabajo de 1931, se logra que las resoluciones tomadas por el Departamento del Trabajo y sus dependencias tuvieran un mismo criterio. Bajo el régimen del General Abelardo Rodríguez, el Departamento del Trabajo quedó constituido como órgano autónomo centralizado del gobierno federal, cuyas atribuciones fueron:

- 1) La aplicación de la Ley Federal del Trabajo en las asociaciones obreras y patronales,
- 2) Contratos de trabajo, legislación, conciliación y previsión de los conflictos, y
- 3) Defensa laboral del trabajo.

En 1940 el Departamento del Trabajo se transforma en Secretaría del Trabajo y Previsión Social, bajo la política de Manuel Avila Camacho cuyas funciones fueron reglamentadas en la Ley de Secretarías y Departamentos de Estado, con esta organización se permitió hacer

42) Idem. p.2

frente a las circunstancias laborables que se presentaron en el presente.

Al año siguiente se expide el primer reglamento interior de esta Secretaría, que definió las funciones y estructuras de la Dependencia, contando con un Secretario o Titular del Ramo, un Oficial Mayor y cinco departamentos, una Procuraduría Federal de la Defensa del Trabajo y una Dirección General de Previsión Social integrada por cinco departamentos. Posteriormente se modifica su estructura ampliándola para un ámbito de competencia mejor.

Ante la gran respuesta positiva de esta Secretaría en favor de las actividades laborales el Ejecutivo Federal crea las instituciones, como el Instituto Nacional del Estado, cuyo propósito es apoyar en la preparación y elevación del nivel cultural del personal, y la competencia de la aplicación de normas de trabajo; formación de funcionarios para el servicio público y el desarrollo de gente especializada para un mejor desempeño laboral y el Centro Nacional de Información y Estadística del Trabajo cuyo objetivo es el mejoramiento, estadística, difusión pública, así como la promoción de su utilización en el diseño de políticas sobre la materia laboral, ámbos como "órganos desconcentrados"⁽⁴³⁾ dependientes de la Secretaría.

También se define como órgano desconcentrado y "autónomo"⁽⁴⁴⁾ a la Procuraduría Federal de la Defensa del Trabajo"⁽⁴⁵⁾ señalando con mayor precisión sus atribuciones, con rango suficientes para dar la plena garantía a la defensa de los trabajadores y evitar las infracciones que pudieran comentarse contra las normas laborales.

Más tarde se expide la Ley Orgánica de la Administración anulando la Ley de Secretarías y Departamentos de Estado reformularon así las atribuciones de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social para que respondieran a las nuevas formas de trabajo, tomando importancia en los aspectos de empleo, organización, registro y vigilancia de toda

43) Los Organos Administrativos desconcentrados: sirven de apoyo a las Secretarías de Estado y los Departamentos Administrativos para el más eficaz y eficiente despacho de los asuntos de competencia, estando jerárquicamente subordinados y tendrán facultades específicas para resolver sobre la materia dentro del ámbito industrial que se determine en cada caso, de conformidad con las disposiciones legales aplicables.

44). Facultad para gobernarse por sus propias leyes; pero en este caso deberá atender los asuntos encomendados bajo su propia responsabilidad.

45) Procuraduría Federal de la Defensa del Trabajo, mejor conocida como PROFEDET.

clase de sociedades corporativas, elevación de la productividad del trabajo, y la seguridad e higiene industrial, seguir procurando el equilibrio de los factores de la producción (capital y trabajo) para elevar los niveles de vida de los trabajadores y de las familias mexicanas.

En 1978 el Ejecutivo Federal reforma el Artículo 123 Constitucional estableciendo el deber de los patrones para proporcionarle capacitación y adiestramiento a sus trabajadores en todas las ramas industriales y la Ley Federal del Trabajo determina la creación de un órgano desconcentrado dependiente de la Secretaría del Trabajo denominado Unidad Coordinadora de Empleo, Capacitación y Adiestramiento cuyo propósito es su razón social. Además el Ejecutivo Federal expide un nuevo reglamento interior a la Secretaría del Trabajo.

Debido a la gran tarea de defender los derechos de los trabajadores se dan constantes reestructuraciones dentro de la Secretaría cambiando y derogando unidades administrativas con la finalidad de ampliar sus servicios en beneficio de la clase trabajadora y el último cambio es dado en 1990 y que hoy en día ha persistido.

3.1.2 MARCO JURIDICO DE LA SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL.

- * Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

3.1.3 LEYES

- * Ley General de Sociedades Cooperativas.
- * Ley Federal del Trabajo. ✓
- * Ley del Instituto de Fondo Nacional de la Vivienda para los trabajadores. ✓
- * Ley del Seguro Social. ✓
- * Ley de Premios, Estímulos y Recompensas.
- * Ley Orgánica de la Administración Pública Federal. ✓
- * Ley de Presupuestos, Contabilidad y Gasto Público Federal.

- * Ley Federal de Responsabilidades de los Servicios Públicos.
- * Ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores al Servicio del Estado.
- * Ley de Adquisiciones, Arrendamiento y Prestaciones de Servicios Relacionados con Bienes Muebles.

3.1.4 REGLAMENTOS

- * Reglamentos de Medidas Preventivas de Accidentes del Trabajo.
- * Reglamento de la Ley General de Sociedades Coperativas.
- * Nuevo Reglamento General de Seguridad e Higiene en el Trabajo.
- * Reglamento Interior de la Junta Federal de Conciliación y Arbitraje.
- * Reglamento de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

3.1.5 ATRIBUCIONES.

La Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, artículo 40 otorga a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social el despacho de los asuntos siguientes:

1. "Vigilar la observancia y aplicación de las disposiciones relativas contenidas en el Artículo 123 y demás de la Constitución Federal, en la Ley Federal del Trabajo y en reglamentos.
2. Procurar el equilibrio entre los factores de la Producción, de conformidad con las disposiciones legales relativas.
3. Intervenir en los contratos de trabajo de los nacionales que vayan a prestar sus servicios en el extranjero, en coperación con las Secretaría de Gobernación y Relaciones Exteriores.
4. Cordinar la formulación y promulgación de los contratos (Ley del Trabajo).
5. Promover el incremento de la productividad de trabajo.

6. Promover el desarrollo de la capacitación y adiestramiento en y para el trabajo, así como realizar investigaciones, prestar servicio de asesoría e impartir cursos de capacitación para incrementar la productividad en el trabajo que requieran los sectores productivos del país en coordinación con la Secretaría de Educación Pública.
7. Establecer y dirigir el Servicio Nacional de empleo y vigilar su funcionamiento.
8. Coordinar la integración y establecimiento de las juntas federales de conciliación y arbitraje de la comisiones que se forman para regular las relaciones obrero-patronales que sean de jurisdicción federal así como vigilar su funcionamiento.
9. Llevar el registro de las asociaciones obreras-patronales y profesionales de jurisdicción federal que se ajusten a las leyes.
10. Promover la organización de toda clase de sociedades cooperativas y demás formas de organización con las dependencias competentes, así como resolver, tramites y registrar su constitución, disolución y liquidación.
11. Estudiar y ordenar las medidas de seguridad e higiene industrial, para protección de los trabajadores y vigilar su cumplimiento.
12. Dirigir y vigilar la procuraduría Federal de la Defensa del Trabajo.
13. Organizar, patrocinar exposiciones, museos y previsión social.
14. Participar en los congresos y reuniones internacionales de trabajo de acuerdo con la Secretaría de Relaciones Exteriores.
15. Llevar las estadísticas generales correspondientes a la materia del trabajo, de acuerdo con las disposiciones que establezca la Secretaría de Hacienda.
16. Establecer la política y coordinar los servicios de seguridad social de la Administración Pública Federal, así como intervenir en los asuntos relacionados con el Seguro Social en los términos de la Ley.

17. Estudiar y proyectar planes para impulsar la ocupación en el país, así como promover la cultura, recreación entre los trabajadores y sus familias.
18. Y las demás funciones que fijen expresamente las leyes y reglamentos".(46)

3.1.6 ESTRUCTURA ORGANICA DE LA SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL

La Estructura Orgánica de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social está integrada por una Junta Federal, dos Subsecretarías, una Oficialía Mayor, una Unidad de Comunicación Social, trece Direcciones y cuatro órganos sectorizados. Con lo que cada uno de ellos tiene un objetivo en particular, políticas propias y funciones que seguir para cumplir el objetivo que compromete a la Secretaría a continuar con el objetivo encomendado (ver anexo 1).

Dentro de las trece Direcciones encontramos a la Dirección de Recursos Humanos y Servicios Sociales, que es la que tiene la importante función de dar especial atención al personal que labora en la Secretaría, dándole la debida oportunidad que tiene todo trabajador por prestar sus servicios como servidor público, de superarse tanto personal como institucionalmente, independientemente de que se le de una retribución económica, a través de la capacitación, remuneraciones y prestaciones que la Ley les otorga.

3.2. DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS

El objetivo de la Dirección General de la Administración de los Recursos Humanos y Servicios Sociales es atender eficazmente, en el ámbito de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, en algunos de los casos, las funciones de administración de personal, de organización y sistemas de la administración y el programa de modernización de la Administración Pública (anexo 2).

46) S.T.P.S. Reglamento interno de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Oficialía Mayor.

A) Funciones:

1. Llevar a cabo la planeación de los recursos humanos de la Secretaría, de conformidad con los datos que obtenga de las diversas áreas.
2. Atender las labores relativas al reclutamiento, selección, nombramiento, remuneración, incentivos y control de personal.
3. Y conducir las relaciones laborales conforme a los lineamientos que a efecto establezca la Oficialía Mayor.
4. Realizar la liquidación y el pago de las remuneraciones al personal de la Secretaría determinando la emisión o suspensión de cheques.
5. Aplicación de descuentos.
6. Ordenar el pago al Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado, a la representación sindical autorizada y a terceros, de las cantidades retenidas al personal de la Secretaría.
7. Participar en la elaboración y revisión de las Condiciones Generales de Trabajo y demás normas internas de la Secretaría, difundidas entre el personal.
8. Y supervisar su cumplimiento.
9. Aplicar el sistema escalafonario.
10. Y coordinar el sistema de evaluación del desempeño dentro del marco de servicio, con el objetivo de estimular a los trabajadores que sobresalgan confiriendo los estímulos y recompensas que señala la Ley respectiva y las condiciones Generales de Trabajo.
11. Dar capacitación y adiestramiento al personal interno, externo e instituciones que requieran de este servicio.

Como se menciona en el último punto dar al empleado capacitación y adiestramiento, es labor de esta Dirección más sin embargo tendríamos que ver como lo realiza el departamento para satisfacer este punto.

3.3. DIRECCION DE CAPACITACION Y DESARROLLO.

La Dirección de Recursos Humanos y Servicios Sociales a través de la Dirección de Capacitación y Desarrollo se le da la responsabilidad de ser órgano encargado de planear, coordinar y elevar las acciones de superación del propio personal.

A) Funciones:

- 1) Diseñar y presentar a la Dirección General de Administración de Recursos Humanos y Servicios Sociales, el programa anual de Capacitación y Desarrollo para su aprobación, así como el presupuesto necesario para su ejecución.
- 2) Promover y coordinar el Programa de Capacitación, previamente aprobado a las Unidades Administrativas que conforman a la Secretaría.
- 3) Asesorar a las Unidades Administrativas en materia de capacitación para su desarrollo con el propósito de despejar sus dudas.
- 4) Coordinar la producción de los materiales didácticos necesarios para el desarrollo del personal a nivel interno y nacional.
- 5) Implementar y coordinar el programa de calidad en el servicio que contribuye en gran medida a favorecer el profesionalismo y superación en el trabajo para brindar un mejor servicio.

Dentro de esta Dirección la capacitación y el adiestramiento tiene una gran importancia para la misma y personal que labora en ella, ya que estas contribuyen hacer la pieza básica de su trabajo.

B) Políticas:

1. Cada unidad Administrativa que conforman a la Secretaría, tendrá el compromiso de integrar a sus trabajadores, al 100% a los programas de Capacitación y Desarrollo no importando su nivel administrativo que se tenga.
2. Para efectos de integración de los programas de las unidades, estas invariablemente se coordinarán con la Dirección de

capacitación y Desarrollo al cuál proporcionará la asesoría y apoyo por medio de consultores en la materia.

3. La capacitación en el trabajo se estructura de acuerdo a un programa modular y terminal que integrará los temas propios de cada puesto, anexando los temas, objetivos generales y específicos, para que se adapten a sus requerimientos de los trabajadores.
4. Se llevará a cabo un programa de capacitación abierta dirigido a todos los niveles, no importando si estos no se adaptan a las necesidades, sólo si el trabajador desea tomarlo como una superación propia.
5. Será responsabilidad de cada unidad vigilar las acciones de capacitación que se desarrollen en su personal con el máximo de efectividad.
6. En los meses de Enero y Junio la Dirección de Capacitación y Desarrollo en coordinación con los responsables de las Unidades Administrativas se evalúan los resultados obtenidos en el periodo anterior, proponiendo algunas soluciones para que se lleven a cabo otros cursos de mejoramiento en el siguiente semestre.

3.3.1. EL PROCESO ADMINISTRATIVO EN LA DIRECCION DE CAPACITACION Y DESARROLLO

He señalado en los capítulos anteriores las etapas del proceso administrativo y cuatro aspectos importantes que a mi parecer y consideración deben de ser tomados en cuenta para su desenvolvimiento claro y favorable de los recursos (humanos, financieros y materiales), con los que debe de contar una organización. Aspectos que no porque en teoría sean importantes lo sean en la práctica, pero si de alguna manera debe de estar presentes y claros. En muchas organizaciones se cuenta con técnicas y mecanismos sofisticados y sin embargo su personal no se siente satisfecho, aún cuando tiene los elementos necesarios para su pleno desarrollo, y es precisamente por eso que en muchas ocasiones en los miembros de la organización, no existe comunicación, motivación, clima favorable, ni un jefe o directivo que los induzca y oriente a sus actividades.

El análisis realizado en esta dependencia en materia del Proceso Admisnitrativo es el siguiente:

A) En materia de Planeación:

La Dirección de Capacitación y Desarrollo tiene como objetivo principal la actualización y el mejoramiento profesional de los trabajadores de la Secretaría y del Sistema Nacional. Por lo que las Políticas y Funciones a seguir son las siguientes:

1. La Dirección General de Administración de Recursos Humanos y Servicios Sociales a través de la Dirección de Capacitación y Desarrollo es el órgano encargado de planear, coordinar y evaluar las acciones de Capacitación y Desarrollo para el trabajador perteneciente a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social como a nivel nacional.
2. Los programas de Capacitación y Desarrollo serán elaborados anualmente e integrados por dos semestres, dichos programas se darán a conocer con anticipación a cada una de las unidades administrativas que integran a la misma Secretaría y al sistema nacional.
3. Por lo que cada Unidad Administrativa tendrá el compromiso de integrarse a un programa de capacitación y desarrollo que atienda al cien por ciento sus necesidades de los trabajadores adscritos al área y en beneficio de la misma.
4. Para efectos de integración la Dirección de Capacitación y Desarrollo brindará asesoría y apoyo necesario a las unidades administrativas que así lo soliciten, a través de consultores expertos en la materia, mismos que pertenecen a la Dirección de Capacitación y Desarrollo.
5. Los programas estarán estructurados por contenidos institucionales que integren los requerimientos propios de cada puesto y serán dirigidos a todos los niveles que conforman cada unidad administrativa.
6. Podrá proponer cada unidad administrativa, integrante de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social con toda libertad algún programa de interés, que será tomado en cuenta por la Dirección

de Capacitación y Desarrollo para su análisis, criterio y posible desarrollo.

7. Será responsabilidad de cada una de las unidades administrativas vigilar que las acciones de Capacitación y Desarrollo se lleven a cabo dentro de lo planeado y establecido.
8. En los meses de enero y julio cada unidad administrativa presentará a la Dirección de Capacitación y desarrollo un reporte de los avances y resultados obtenidos en el periodo de capacitación para su análisis y posibles modificaciones al programa.
9. De la misma forma la Dirección de Capacitación y Desarrollo evaluará los resultados obtenidos en el programa culminado, realizando reportes para informar a la Dirección de Recursos Humanos y Servicios Sociales el avance y beneficio del mismo.

Procedimientos:

1. Realizar un programa de detección de necesidades de capacitación y desarrollo.
2. Supervisar en cada unidad administrativa que se incorporen a los cursos de capacitación.
3. Dar asesoría a todas las unidades administrativas tanto internas como externas para el pleno conocimiento de los cursos de capacitación y desarrollo.
4. Aprovechar los conocimientos de los integrantes de la Dirección para la realización plena de sus actividades.
5. Elaboración de los planes de sección para cada curso a impartir (anexo 2).

Programas:

Para llevar a cabo los programas de capacitación y desarrollo y cumplir con los objetivos y políticas generales de la Dirección el procedimiento a seguir para la realización de dicho programa es la elaboración de un diagnóstico de necesidades de capacitación y desarrollo que nos permita conocer los problemas y dificultades que el

trabajador ha tenido durante el periodo de trabajo que se va presentado en las unidades integrantes de la Secretaría; para lo cual se elabora un formato (anexo 3) donde se va detallando los problemas presentados o que se pueden presentar, tomando en cuenta las necesidades organizacionales, departamentales, ocupacionales o individuales, según sea el caso, que es mejor conocido como la DNCD.⁽⁴⁷⁾

Se anexan algunas propuestas de cambio (anexo 4) y el objetivo principal de cada curso, señalando el propósito, indicador y acciones a realizar, todo ello para solucionar el o los problemas detectados.

Una vez elaborado el o los programas se da a conocer a la Dirección de Recursos Humanos y Servicios Sociales para su visto bueno y/o aprobación. Y una vez aprobado se da a conocer a las unidades administrativas para su incorporación inmediata a los cursos anexando la inscripción de los participantes (anexo 5), en donde cada unidad registrará los datos de la misma; Dirección o Subdirección, según sea su caso, curso solicitado, uno o varios, nombre de los participantes, actividad que desempeña y observaciones si desean comentar algo.

Teniendo la solicitud de cada unidad se procede a elaborar la cédula de inscripción de todas las unidades que se incorporan (anexo 6).

Presupuesto:

El presupuesto asignado a la Dirección de Capacitación y Desarrollo es clasificado por área por que es en base a su función administrativa. En donde se da a conocer a la Dirección de Recursos Financieros el total de cursos a impartir, horario, transporte, viáticos y materiales a ocupar, para el costo total de los cursos a impartir por año de capacitación (anexo 7); dentro de los costos de capacitación se incluye el salario de los instructores tanto internos como externos a ganar en cada curso.

También se debe presentar a la Dirección de Recursos Financieros un reporte del presupuesto ejercido por cada unidad administrativa

47) La determinación de necesidades de capacitación es mejor conocida como la DNCD.

señalando el total de cursos, horas y el total de población capacitada, con el propósito de tener un panorama general de la asignación de recursos financieros proporcionados a cada área (anexo 8).

B) En materia de organización:

- La organización en la Dirección de Capacitación y Desarrollo es una organización formal aun cuando las actividades no estan del todo delimitadas y sus miembros no conozcan a que persona se le debe de reportar.
- Se puede observar que en muchas ocasiones las actividades se repiten constantemente con los miembros de la organización y por otro lado el trabajo en muchas ocasiones es más realizado individualmente que en equipo, permitiendo un gran atraso en la culminación de las actividades. Y debido a ello no se conoce cual es la responsabilidad ni autoridad que debe de tener el personal administrativo en general.
- El único principio utilizado en la Dirección es el de la especialización puesto que su función es dar capacitación y adiestramiento a los trabajadores, es una especialización de enseñanza aprendizaje.
- Y deberían de utilizar el principio de unidad de mando, puesto que se reciben ordenes de varios jefes de departamento en una sola persona.
- El principio de autoridad responsabilidad es utilizado por los directivos aunque no única y exclusivamente en sus niveles jerarquicos, pero en relación a las actividades responden cuando esta así lo requiera.
- Y el principio de equilibrio de dirección control responde en un menor porcentaje puesto que si las actividades son repartidas a diferentes personas y en muchas ocasiones repetidas no se ve claro cual es el control adecuado que se utiliza para asegurar una unidad de mando.
- Aunque cabe señalar que aún cuando las actividades se dupliquen y el personal administrativo no reciba orden de un sólo jefe las acciones de trabajo son cumplidas casi siempre en la Dirección.

- En cuanto a la departamentalización es una departamentalización funcional basandose en actividades primarias; es decir en trabajos basados en la especialización de actividades en materia de enseñanza aprendizaje al personal directivo. Y al igual que su departamentalización es funcional, también es su estructura.
- Los niveles jerarquicos son solamente tres niveles: el primero integrado por el Director, el segundo por la Subdirección y el tercero por personal administrativo (anexo 9).

C) En materia de integración:

La Dirección de Capacitación y Desarrollo cuenta con personal suficiente tanto interno como instructores externos, con estudios profesionales para la impartición de cursos. Aunque cabe mencionar que esta Dirección no es la que siempre determina la selección y contratación de su personal, pero si da los requisitos necesarios para cubrir los puestos vacantes.

Para su reclutamiento la Dirección tiene que ponerse en contacto con los aspirantes, una previa entrevista, en donde se aprovecha para hacer un previo juicio sobre el aspirante, y se le envía a la Dirección de Recursos Humanos una previa solicitud de empleo, dando a conocer información básica del candidato, desde su nivel académico, habilidades, características personales (sexo, estado civil, etc.), sus aspiraciones y preferencias vocacionales, entre otras preguntas que deberá de cubrir para la misma Dirección.

El personal que labora en esta Dirección son las personas idóneas para ocupar el puesto en el que están, puesto que tienen el nivel académico, habilidades, aptitudes y actitudes de cada uno de ellos.

En la colocación en el cargo y la asignación de sus deberes, no se les proporciona muy buena información sobre sus actividades a realizar, ya que en ocasiones sus características personales, habilidades y experiencia en el trabajo no son del todo acorde a las actividades a desempeñar.

Cabe mencionar que las oportunidades de ascender a otro puesto no son del todo favorables ya que se mantiene al personal por mucho tiempo en un sólo puesto.

En base a la puntualidad y asistencia es aplicado en relación al reglamento de las condiciones generales de trabajo; de las más comunes que recurren los jefes a utilizar en caso de inasistencia son notas administrativas, de extrañamiento, suspensiones temporales y actas de abandono de empleo. Pero si el trabajador tienen puntualidad y asistencia no se estimula con alguna nota o reconocimiento lo que hace que el trabajador en ocasiones se sienta poco estimulado.

Actualmente son ocho instructores internos, cinco instructores externos, cuatro secretarías, siete personas de apoyo administrativo; teniendo una remuneración en base a su especialidad, experiencia en el cargo, habilidad y aptitudes para desempeñar sus funciones. En este sentido la remuneración es de gran importancia ya que constituye un elemento a ser considerado para tener una estabilidad y buenas relaciones humanas dentro de la Dirección para satisfacer las necesidades económicas, personales y profesionales.

La capacitación y el adiestramiento del personal de la Dirección se hace a través de la incorporación de cursos, impartidos por la misma Dirección y es principalmente a personal de nuevo ingreso e instructores que tienen que estar actualizados constantemente.

En relación a recursos materiales se hace a través de solicitudes en el departamento de recursos materiales de la Dirección correspondiente, la solicitud es enviada en base a los programas de capacitación y desarrollo a ocupar en los cursos, se realiza la requisición cada fin de mes, se solicita de acuerdo a las necesidades de trabajo, por lo que no se tiene mayor problema.

La Dirección cuenta con escritorios suficientes para el personal administrativo, así como sillas, archiveros, máquinas de escribir, computadoras, teléfonos, etc., para la realización de su trabajo. La distribución del espacio no es el adecuado puesto que su superficie es muy pequeña para todo el personal que labora en la Dirección lo que hace que se sienta un poco tedioso el ambiente de trabajo, no permitiendo así, el desplazamiento de los trabajadores a otros lugares.

D) En materia de Dirección

En la Dirección de capacitación y desarrollo debe de existir una buena autoridad coordinadora, que con base a sus derechos proporcione el

respeto y mantenga buenas relaciones laborales y humanas, logre la comunicación y persista un clima organizacional favorable.

La coordinación de la Dirección obtiene sus propósitos a través de un esfuerzo conscientemente planificado de políticas y fijación de objetivos para la misma dirección, referidos a metas, planes y programas.

Bajo este enfoque, observamos que la Dirección día a día va logrando un desempeño poco favorable y la colaboración de los empleados se ve con poco interés por parte de sus actividades, debido a la gran confusión de actividades no programadas a realizar.

Como la Dirección de capacitación y desarrollo las actividades a desempeñar son confusas la motivación toma una débil fuerza en sus trabajos que en cierto sentido lleva consigo la preocupación en la responsabilidad de sus tareas.

Los jefes se concretan a terminar su trabajo más sin embargo dejan a un lado el conocimiento pleno de los deseos y aspiraciones de sus empleados. La separación de las actividades no está del todo bien definida puesto que existe duplicidad e invasión de las tareas en otros departamentos, consiguiendo que las operaciones o actividades estén sucesivamente mal organizadas.

En términos generales, la participación conjunta de los trabajadores toma una dirección un poco equivocada, olvidando que el trabajo se da por su calidad y no por la cantidad, el desarrollo del personal es a través del individualismo de los trabajadores, logrando sólo así el atraso constante de las actividades.

E) En materia de Control

La Dirección cuenta únicamente con tres jefaturas (departamentos) que de alguna manera puede orientar, dirigir y asesorar al personal administrativo en sus actividades, aún cuando el personal no este bajo un mismo departamento.

Las actividades son demasiadas, por los cursos de capacitación, las jefaturas o coordinadores de actividades son pocos, ya que hay que apoyar en los cursos de capacitación a nivel de estados, principalmente en la coordinación de eventos, horarios, duración de los cursos, instructores a impartir el curso, material a ocupar, entre

otras actividades. Por lo que la información y la coordinación no es suficiente para una evaluación exhaustiva de las desviaciones o logro oportuno de los objetivos de la dirección.

Esto de alguna manera nos permite ver a simple vista que en los niveles superiores se concentra demasiada autoridad y deberes, haciendo que no se delegue bien su autoridad responsabilidad.

Por otro lado los reportes de actividades en materia de capacitación se hace cada semestre cuando los programas se han culminado, lo que hace imposible ver las desviaciones que existen cuando se necesita, impidiendo que las confusiones en las actividades se presenten con mayor frecuencia.

El diálogo es un factor importante para la coordinación satisfactoria de las actividades y no es de esta manera, ya que ésta en muchos casos saturadas las jefaturas de departamento con actividades de capacitación que no se dan tiempo para platicar con el personal administrativo para que estos presenten sus dudas o comentarios. Esta carencia de comunicación hace que el trabajador no cubra al cien por ciento sus necesidades principalmente ni las de superación profesional, logrando sólo verlo fracasado ante su poco desempeño en la organización.

3.3.2. LAS RELACIONES HUMANAS EN LA DIRECCION DE CAPACITACION Y DESARROLLO

Los problemas detectados en la Dirección de Capacitación y Desarrollo son factores poco favorables para una Dirección que si bien es cierto que tiene como objetivo capacitar a los trabajadores también es una Dirección que en la práctica debe de poner un claro ejemplo de una casi perfecta organización. Dicha Dirección es el reflejo del comportamiento de las Unidades Administrativas restantes que integran a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, tanto en su clima organizacional como en sus actividades.

En el ámbito del clima organizacional si bien es cierto que debe de existir un ambiente interno favorable con sus compañeros de la organización y que depende del grado de motivación que se le de, se verá reflejado en su trabajo; lo que nos hace pensar que nos es así porque:

1. El ambiente de trabajo es de constante fricción y poco amistoso, debido a que existe demasiadas cargas de trabajo en algunas personas, es decir que no se tienen definidas las funciones que deben realizarse en cada departamento.

Debido a este problema se presenta una constante inconformidad entre los miembros de cada departamento y entre los mismos jefes.

Considero que el no tener un manual de organización actualizado hace que cada persona realice trabajos distintos, no existiendo una especialidad ni organización y que puede hacer que las actividades por muy perfectas que parezcan fracazan constantemente.

El espacio físico para toda el área de capacitación y para el personal que labora en ella es muy pequeño, carece de espacio físico, los escritorios están muy juntos uno al otro, y consiguiendo que se sienta demasiado calor; la ventilación es poca y las áreas de trabajo (jefaturas) están poco adaptadas a un espacio de trabajo suficiente para desarrollar su trabajo.

La motivación la hemos definido como procesos internos que animan al ser humano a satisfacer alguna necesidad o bien, son las manifestaciones de la energía o fuerza que impulsa al hombre a actuar; y los problemas detectados en la Dirección son:

1. Las actividades que realiza la Dirección de Capacitación y Desarrollo no satisfacen las expectativas del personal administrativo.
2. No existe rotación de personal administrativo hacia un nivel superior, debido a que los niveles superiores permanecen mucho tiempo en un mismo nivel.
3. El Jefe de Departamento no estimula ni invita a sus subordinados para que trabajen mejor, puesto que para él lo importante es la cantidad de trabajo y no la calidad.
4. El jefe de departamento no estimula, ni motiva a sus subordinados para que trabajen mejor, si no dan las pautas para una buena realización de actividades, señalando hasta donde debe de abarcar cierta actividad, como en que forma etc., y si no mantiene un espíritu positivo para él, mucho menos lo hará con sus trabajadores. Si a todo personal superior lo único que le

interesa es la cantidad de su trabajo y no la calidad, el personal se sentirá poco motivado por la entrega de su trabajo; por ejemplo cuando se tiene mucho trabajo se tienen que quedar a trabajar horas extras hasta culminarlo, personal dependiente del área de informática, eso hace una gran molestia para el mismo personal por si tiene otras actividades fuera de su horario laboral.

Pasando al tema de comunicación que se define como conjunto de procesos según los cuales se transmiten y se reciben diversos datos que constituyen la base para el entendimiento o acuerdo común; los problemas detectados en la dirección a este respecto son las siguientes:

1. No son dadas a conocer las actividades a realizar, debido a que no existe un manual de organización,
2. Las ordenes que recibe el personal administrativo no es dada por un solo jefe de departamento,
3. Los elementos que limitan la comunicación es el tiempo, la intensidad de la carga de trabajo, y
4. Los Jefes de Departamento y hasta la misma Dirección no tienen informados a los trabajadores de los avances de las actividades en que se desempeñe la misma.

Dentro de estos problemas presentados por la Dirección, se hace imposible una comunicación favorable y un desenvolvimiento pleno de trabajo y del mismo personal. Si bien es cierto que la comunicación juega un papel importante en toda organización, también es cierto que puede hacer que el trabajo y los individuos se vean poco interesados en los asuntos en que ellos mismos se desarrollan.

Se ha detectado que es muy importante que se ponga más interés en el aspecto de la comunicación puesto que en ocasiones los cursos eran del todo desconocidos por el mismo personal de la dirección y en ocasiones los cursos son suspendidos.

Y por último hemos señalado al liderazgo que lo definimos como el tratar de estimular e incitar a individuos y equipo a dar lo mejor de ellos mismos para alcanzar un resultado deseado, cabe señalar que tampoco este punto se ha alcanzado del todo puesto que el personal no

pone mucho de su parte o no esta del todo capacitado para ejecutar el puesto de jefe o directivo, los problemas detectados son:

1. Los jefes de departamento no tienen capacidad para resolver los problemas, ya que cuando tienen un problema no asumen su responsabilidad ni su autoridad.
2. El jefe de departamento es una persona manipulada que administra sólo, y se preocupa esencialmente por operar el sistema interno.

Si bien es cierto que cualquier líder debe saber mandar y conocer perfectamente cuales son las características que debe de cumplir para asumir un cargo importante como el de jefe, también es cierto que en esta Dirección no se toman en cuenta muchos problemas: 1) cuando se presenta un problema nadie asume su cargo y siempre buscan un culpable evadiendo de alguna forma su responsabilidad, y 2) el jefe de departamento sólo se preocupa por operar un sistema interno donde lo importante es que el trabajador este en su lugar, no plátique con nadie, se ocupe en algo y entienda las ordenes, aunque estas no esten del todo claras.

En esta serie de problemas hace que: 1) debido a que no se tiene definidas las actividades de cada departamento ni tampoco las de los individuos, la inconformidad en ellos esta presente, por los que unos tienen más trabajo que otros; 2) las Jefaturas de Departamento son ocupadas por mucho tiempo, lo que definitivamente hace que no exista expectativas de superación para el personal, por ocupar un nivel alto o ascenso inmediato; 3) las condiciones físicas e higiénicas del área de trabajo no son del todo satisfactorias, debido a que no existe un espacio amplio, cubículos adecuados, aire acondicionado propicio, centro de cómputo concentrado en una área, ni mobiliario suficiente para el personal; 4) el trabajo realizado por el personal administrativo no es tomado en cuenta por la calidad con que se efectua, sino por la cantidad; 5) el jefe de departamento no estimula a su personal a cargo para que realice su trabajo con gran entusiasmo; 6) no existe canales de comunicación viables que permitan resolver las dudas de los trabajadores, ni comentar sus expectativas de su superación, ni del trabajo; 7) las ordenes no son claras, ni precisas, no hay comunicación verbal, ni escrita; 8) no se reconoce el principio de autoridad-responsabilidad para los niveles superiores y en todo caso tampoco para el ni el inferior y; 9) la carencia de documentos no

actualizados, en donde se señala cuales son los límites de actividades, hace que la duplicidad de las mismas se repite constantemente.

Creo y me atrevo a criticar en este aspecto que si la Dirección de Capacitación y Desarrollo imparte cursos de calidad institucional, abarcando precisamente temas de motivación, clima organizacional, comunicación y principalmente liderazgo, se estan olvidando de su calidad en la propia dirección, no se pretende unicamente realizar trabajos nada más por que si, si no que sienta su trabajo y él mismo que valen mucho, que el Directivo sienta a su personal como un equipo de trabajo que los apoye y de lo mejor de ellos consigo mismo y para su beneficio y que a falta de motivación, comunicación y existencia de manuales actualizados donde se plasme las actividades, responsabilidad y autoridades de los individuos en la organización, se actualice constantemente, por lo que me atrevo a actualizar y proponer que se ponga al alcance de todos un manual de organización en donde se deje en claro que actividades debe de tener todo el trabajador en todos los niveles.

CAPITULO 4.

**PROPUESTA DE ACTUALIZACION DEL MANUAL DE ORGANIZACION
DE LA DIRECCION DE CAPACITACION Y DESARROLLO DE LA
SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL**

El presente manual fué modificado en base al manual de organización realizado en 1990, documento que hasta hoy en día persiste. En la propuesta de actualización del manual se modificó principalmente la estructura orgánica y las funciones de cada Dirección y Departamento.

El anterior manual de organización consistía en una Dirección (Dirección de Capacitación y Desarrollo), dos subdirecciones una de capacitación con dos departamentos (Departamento de Planeación y Programación, de la Capacitación y Departamento de Operación de Programas de Capacitación) la otra Subdirección de Desarrollo también con sus dos departamentos (Departamento de Programas Institucionales y Departamento de Programas de Calidad y Productividad) y un Departamento dependiente de la Dirección de Capacitación y Desarrollo que es el de Control y Evaluación de Programas (ver anexo 11).

Dirección de Capacitación y Desarrollo

Objetivo:

Atender y coordinar oportunamente los programas que conforman al sistema nacional de capacitación y desarrollo, dirigido al personal de la Secretaría, con el propósito de la superación personal

Funciones:

1. Diseñar y presentar a la Dirección General de Administración de Recursos Humanos y Servicios sociales el programa anual de capacitación y desarrollo.
2. Presentar el presupuesto ejercido para el programa de capacitación y desarrollo a la Dirección General de Recursos Humanos y Servicios Sociales para su aprobación.
3. Asesorar a las unidades administrativas de la Secretaría en materia de capacitación y desarrollo despejando dudas sobre el programa.
4. Coordinar la producción de los materiales didácticos necesarios para el desarrollo del programa.
5. Coordinar la realización de las actividades programadas en materia de desarrollo

Departamento de Control y Evaluación de Programas

Objetivo

Supervisión, control y seguimiento de los programas de capacitación, de cada una de las unidades administrativas.

Funciones:

- Operar el sistema de información de la capacitación de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.
- Elaborar informes de acciones de la operación de la capacitación de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.
- Evaluar los resultados del programa de capacitación de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.
- Brindar apoyo computarizado a las otras áreas que conforman la Dirección General de Administración de Recursos Humanos y Servicios Sociales.

Subdirección de capacitación

Objetivo:

Instrumentar el sistema nacional de capacitación y así, proporcionar a cada trabajador de la Secretaría los conocimientos que requiere para su desarrollo profesional, laboral y humano.

Funciones:

Coordinar la realización de los programas de capacitación y las acciones de producción de los materiales y dispositivos didácticos necesarios para la ejecución del subsistema de capacitación del Sistema Nacional de Capacitación y Desarrollo; apoyándose de sus dos departamentos que conforman a la subdirección.

- Trabajar en coordinación con el subsistema de desarrollo para fomentar la participación, integración y consolidación del trabajo en equipo.

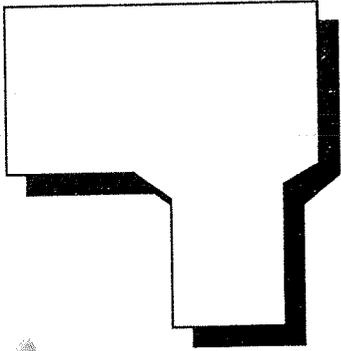
Subdirección de desarrollo:

Contribuir al desarrollo de condiciones de trabajo idóneas que permitan al trabajador desempeñar su función en un medio más humano y dentro de un entorno propicio a su realización personal en el trabajo, al desarrollo pleno de sus capacidades y el incremento de la productividad. Apoyándose también de sus dos departamentos que integran a la subdirección.

Funciones:

- Establecer programas institucionales y motivacionales que propicien el desarrollo de los trabajadores para mejorar la productividad y la calidad en el servicio.
- Operar el subsistema de desarrollo del servicio de capacitación a nivel nacional en sus seis cursos.
 - Inducción e integración institucional
 - Calidad en el servicio
 - Comunicación interna
 - Enseñanza abierta
 - Incentivos y productos
 - Capacitación prejubilatoria
- Elaborar los programas de actualización semestrales, presupuestos, informes mensuales y diversos de actividades para mantener informada a la Dirección de Capacitación y Desarrollo.

Esto es a manera breve en que consistía el manual de organización y el presente manual fue modificado con una Dirección, un departamento asesor, una subdirección con dos departamentos, y dos subdirecciones con un departamento y sus respectivas funciones y actividades, veamos en que consiste actualmente.



**MANUAL DE ORGANIZACION DE LA DIRECCION
DE CAPACITACION Y DESARROLLO**

**SECRETARIA DEL TRABAJO
Y PREVISION SOCIAL**

CONTENIDO

1. INTRODUCCION
2. MARCO LEGAL
3. BASES NORMATIVAS INTERNAS
4. OBJETIVO
5. ESTRUCTURA ORGANICA
6. FUNCIONES Y ACTIVIDADES

1. INTRODUCCION

EL PRESENTE DOCUMENTO TIENE COMO FINALIDAD PROPORCIONAR LA METODOLOGIA PARA COORDINAR LA REALIZACION DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACION Y DESARROLLO, LAS ACCIONES DE PRODUCCION DE LOS MATERIALES, DISPOSITIVOS DIDACTIVOS Y EQUIPO AUDIOVISUAL NECESARIOS PARA LA EJECUCION DE LOS PROGRAMAS QUE LA DIRECCION DE CAPACITACION Y DESARROLLO OFRECE A LA SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL PARA SU DESARROLLO DE LA MISMA Y DEL PERSONAL EN GENERAL.

2. MARCO LEGAL

- CONSTITUCION POLITICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS, FRACCION VII, APARTADO "B", ARTICULO 123 CONSTITUCIONAL.

- LEY FEDERAL DE LOS TRABAJADORES AL SERVICIO DEL ESTADO, REGLAMENTARIA DEL APARTADO "B"
ARTICULO 43, INCISO F
ARTICULO 44, FRACCION VIII

- LEY ORGANICA DE LA ADMINISTRACION PUBLICA FEDERAL
ARTICULO 40.

- LEY DEL ISSSTE, ARTICULO 141, FRACCION II Y III, ARTICULO 3º, FRACCION XIX.

- REGLAMENTO INTERNO DE LA SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL.

- CONDICIONES GENERALES DE TRABAJO.

3. BASES NORMATIVAS INTERNAS

EL REGLAMENTO INTERNO DE LA SECRETARIA ESTABLECE, EN SU ARTICULO 8.: "EL OFICIAL MAYOR TENDRA LAS ATRIBUCIONES QUE COMPETEN A LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS QUE LE ADSCRIBAN, LAS QUE ESPECIFICAMENTE LE ATRIBUYA EL SECRETARIO Y LAS SIGUIENTES:

"...XI. ATENDER LA CAPACITACION DEL PERSONAL DE LA SECRETARIA, CON BASE EN LA PLANEACION DE LOS RECURSOS HUMANOS..."

EL ARTICULO 10, POR OTRA PARTE, ASIGNA A LOS COORDINADORES Y DIRECTORES GENERALES LAS ATRIBUCIONES SIGUIENTES:

"III. PROPONER EL NOMBRAMIENTO Y REMOCION DEL PERSONAL ADSCRITO A PROMOCION..."

CORRESPONDE A LA DIRECCION GENERAL DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS Y SERVICIOS SOCIALES:

"ARTICULO 12. ...VIII. ELABORAR, PROPONER Y EN SU CASO INSTRUMENTAR EN COORDINACION CON OTRAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS LOS PROGRAMAS DE FORMACION, CAPACITACION Y DESARROLLO DEL PERSONAL DE LA SECRETARIA EN TODOS SUS NIVELES. ASI COMO PROMOVER, DIFUNDIR LOS PROGRAMAS DE EDUCACION PARA ADULTOS Y EVALUAR PERIODICAMENTE SU EJECUCION Y RESULTADOS";

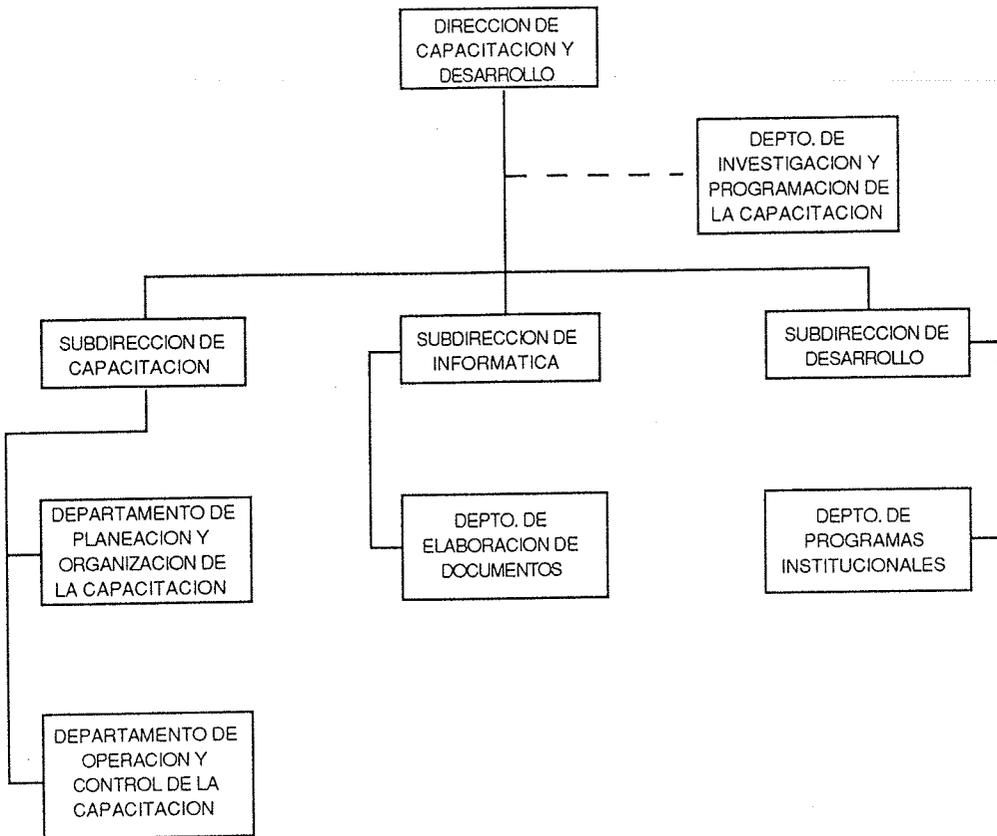
"IX. PROPONER LA COORDINACION QUE SE REQUIERA CON LA DEPENDENCIAS Y ENTIDADES COMPETENTES, PARA LA MEJOR CAPACITACION Y DESARROLLO DEL PERSONAL";

"X. PROPONER Y APLICAR LOS LINEAMIENTOS, SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS QUE PERMITAN UNA MAYOR EFICIENCIA Y EFICACIA EN LA GESTION DE LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS, LOS ORGANOS DESCONCENTRADOS Y LAS ENTIDADES DEL SECTOR..."

4. OBJETIVOS

REALIZAR LAS ACCIONES NECESARIAS PARA LLEVAR A CABO EL PROCESO DE CAPACITACION Y DESARROLLO DEL PERSONAL DE LA SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL, MEDIANTE UN OPTIMO APROVECHAMIENTO DE SUS RECURSOS.

5. ESTRUCTURA ORGANICA



ESTRUCTURA FUNCIONAL

- DIRECCION DE CAPACITACION Y DESARROLLO
- SUBDIRECCION DE CAPACITACION
- SUBDIRECCION DE INFORMATICA
- SUBDIRECCION DE DESARROLLO

6. FUNCIONES Y ACTIVIDADES

DIRECCION DE CAPACITACION Y DESARROLLO

OBJETIVO:

Establecer, coordinar y atender oportunamente los programas de capacitación y desarrollo dirigidos al personal de la Secretaría y a nivel nacional; con el propósito de incrementar la calidad y productividad en y para el trabajo, contribuyendo así a la superación de todo servidor público.

FUNCIONES:

1. Diseñar y presentar el Programa Anual (concentrado en dos semestres) de capacitación y desarrollo, así como el presupuesto ejercido para su ejecución a la Dirección General de Recursos Humanos y Servicios Sociales para su ejecución, aprobación y/o verificación.
2. Dar impulso al Programa de Capacitación y Desarrollo (una vez aprobado) en todas y cada una de las unidades administrativas que integran a la Secretaría, así como a nivel nacional, a través de las Subdirecciones de Capacitación y Desarrollo a su cargo.
3. Supervisar que las actividades de capacitación y desarrollo se lleven a cabo puntualmente en el lugar y hora señalados en los programas.
4. Actualizar periódicamente los programas de calidad, brindando mejor servicio y productividad para el trabajo, en relación con los avances constantes que prevalece hoy en día en el México actual; contribuyendo de esta manera a favorecer el profesionalismo y superación en el trabajo.
5. Participar en el programa de incentivos y productividad, el cual incluye la evaluación del personal adscrito a las áreas de la Secretaría del desempeño profesional.
6. Atender y coordinar la reproducción de materiales didácticos, de audio, videos, constancias, aulas suficientes y en buenas condiciones, todo lo relacionado y necesario para la realización de los cursos de capacitación y desarrollo.

7. Informar periódicamente a la Dirección General de Recursos Humanos y Servicios Sociales sobre los resultados obtenidos en las acciones de Capacitación y Desarrollo obtenidas a través de los cursos.
8. Motivar al trabajador para que continúe y culmine sus estudios en los niveles de primaria, secundaria y preparatoria en programas de sistemas abiertos para continuar en el desarrollo del trabajador.
9. Coordinar la realización de las actividades programadas en materia de desarrollo.
10. Apoyar en la tramitación de validación y certificación de los estudios realizados por los trabajadores de cada una de las áreas adscritas a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social que requieren de estos servicios ante la Secretaría de Educación Pública.
11. Evaluar periódicamente la actualización y desarrollo profesional de los instructores en sus actividades encomendadas en la impartición de cursos de capacitación y desarrollo.
12. Mantener contacto permanente con las unidades administrativas, que integran a la misma Dirección de Capacitación y Desarrollo, sobre los avances y resultados de los programas de supervisión que opera en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.
13. Realizar los controles de evaluación a través de la Subdirección de Informática.
14. Diseñar los manuales de los cursos tanto programas como los contenidos.
15. Realizar los reportes anuales de los programas de capacitación y desarrollo para su entrega a la Dirección General de Recursos Humanos y Servicios Sociales.

DIRECCION DE
CAPACITACION
Y DESARROLLO

DEPARTAMENTO DE
INVESTIGACION Y
PROGRAMACION DE LA
CAPACITACION

DEPARTAMENTO DE INVESTIGACION Y PROGRAMACION DE LA CAPACITACION

OBJETIVO:

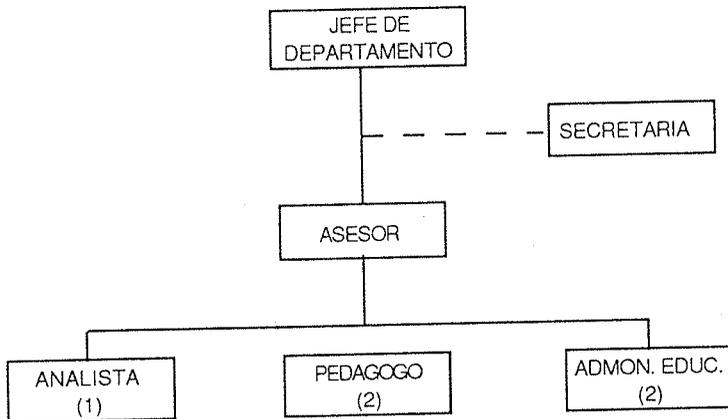
Realización, control y seguimiento de los programas de capacitación y desarrollo de cada una de las unidades administrativas que integran a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

FUNCIONES:

- Detectar las necesidades de capacitación y desarrollo en cada una de las unidades adscritas a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, a través de un análisis de puesto, que nos proporcione el perfil y los requisitos que debe cubrir un puesto vacante, así como cual es la capacitación que requiere para un pleno desarrollo profesional.
- Apoyar y orientar, en base al análisis obtenido a cada una de las unidades administrativas para que se incorporen en los programas de capacitación y desarrollo según sus necesidades.
- Proponer el programa de capacitación y desarrollo que operará anualmente en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, con su costo requerido a la Dirección General de Recursos Humanos y Servicios Sociales.
- Estar en contacto permanente con las unidades administrativas que integran a la Dirección de Capacitación y Desarrollo, para conocer el grado de avance y resultado de los programas una vez puestos en marcha.

ACTIVIDADES:

- Realizar el presupuesto del programa de capacitación y desarrollo para su pleno conocimiento en la Dirección General de Recursos Humanos y Servicios Sociales.
- Establecer contacto con las unidades administrativas de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social para solicitar sus necesidades de cada una de ellas.
- Implementar los sistemas de difusión del Programa de Capacitación y Desarrollo.
- Solicitar, a cada departamento integrante de la Dirección de Capacitación y Desarrollo, los resultados, logros y avances del programa anterior para su estudio previo al programa nuevo.
- Convocar a los instructores a la participación de cursos en relación a investigación bibliográfica.



SUBDIRECCION DE CAPACITACION

OBJETIVO:

Instrumentar el sistema nacional de capacitación y así, proporcionar a cada trabajador de la Secretaría los conocimientos que requiere para su desarrollo profesional, laboral y humano.

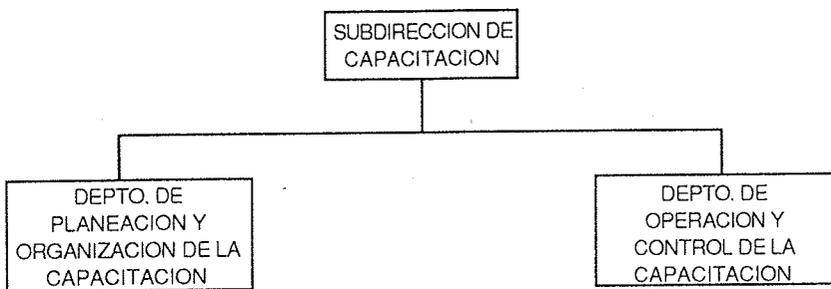
FUNCIONES:

- Coordinar la realización de los programas de capacitación y las acciones de producción de los materiales y dispositivos didácticos necesarios para la ejecución del subistema de capacitación y del Sistema Nacional de Capacitación y Desarrollo y sus programas principales tanto para instructores como para mandos medios en los cursos de:
 1. Formación y Perfeccionamiento de Instructores.
Identificar a los instructores potenciales que existen en la Secretaría con el objetivo de contar con instructores internos que apoyen en la operación de los programas de capacitación.
 2. Capacitación en el trabajo.
Determinar las condiciones necesarias para aportar o inducir conocimientos, habilidades y destrezas en y para el trabajo, contando con programas de capacitación específica para cada puesto.
 3. Actualización a mandos medios.
Proporcionar cursos que contribuyan al desarrollo profesional y personal.
 4. Actualización directiva.
Mantener actualizado a los mandos directivos para que este acorde con los avances administrativos.
- Trabajar en coordinación con el Subsistema de Desarrollo para fomentar la participación, integración y consolidación del trabajo en equipo.

- Elaboración de un calendario de cursos en forma mensual con el objeto de difundirlo a todas las Unidades Administrativas así como a la Dirección de Capacitación para su coordinación.

- Elaboración de informes diarios y mensuales para contar con datos actualizados, dándolos a conocer al Departamento de Investigación y Programación de la Capacitación para su previo análisis.

ESTRUCTURA ORGANICA



DEPARTAMENTO DE PLANEACION Y ORGANIZACION DE LA CAPACITACION

OBJETIVO:

Diseñar el plan y los programas de capacitación, para el personal de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, optimizando los recursos (materiales, humanos y financieros) de que se dispone.

FUNCIONES:

1. Elaborar el calendario del programa de capacitación y desarrollo para que las unidades administrativas se inscriban.
2. Seleccionar a los instructores capaces para la impartición de los cursos de capacitación y desarrollo.

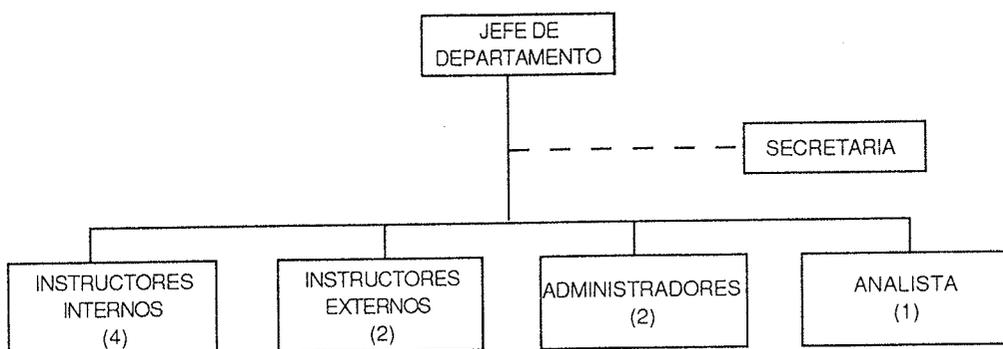
3. Coordinar con el departamento de investigación y programación para los logros, avances y resultados de los programas.
4. Optimizar los recursos materiales existentes para la impartición de los cursos.
5. Realizar los manuales de los cursos a impartir.

ACTIVIDADES:

1. Programar el calendario del Programa de Capacitación y Desarrollo señalando día, hora y lugar a llevarse a cabo.
2. Capacitar al personal interesado para ser instructor y/o proporcionarles cursos de capacitación para su desarrollo y actualización a los mismos.
3. Verificar con los instructores, los requerimientos de equipo audiovisual y notificarles la fecha de entrega del material para sus cursos.
4. Inspeccionar las instalaciones para que no falte nada, así como todo el material y equipos estén presentes y no tenga ninguna falla antes de iniciar los cursos.
5. Solicitar los servicios de comedor y salas audiovisuales en caso necesario.
6. Supervisar los cursos antes, durante y fin de los mismos para su pleno desarrollo.
7. Notificar el número de altas y bajas de los integrantes de cada curso a la Subdirección de Informática para la realización de la emisión de constancias entregadas cada fin de curso.
8. Informar a la Subdirección de Capacitación y a la Subdirección de Desarrollo sobre las limitaciones y requerimientos que presentan los trabajadores para una mejor capacitación.
9. Informar a la Dirección de Capacitación y Desarrollo y a su vez al Departamento de Investigación y Programación sobre los avances y resultados que va teniendo el programa de capacitación.

10. Asesorar y orientar a los instructores internos para su pleno desarrollo de los programas de capacitación y desarrollo.
11. Realizar los manuales para los capacitadores de los cursos a impartir.

ESTRUCTURA



DEPARTAMENTO DE OPERACION Y CONTROL DE LA CAPACITACION

OBJETIVO:

Apoyar las funciones de los instructores durante la impartición de los programas que integran el Sistema Nacional de Capacitación, para incrementar la eficiencia de los mismos, a través de evaluaciones continuas que ayuden al perfeccionamiento constante de los programas.

FUNCIONES:

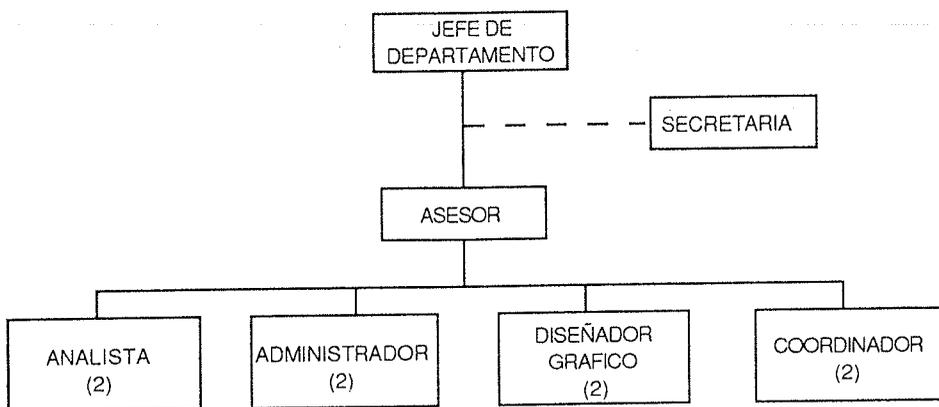
1. Difundir con 30 días de anticipación los programas de capacitación entre las unidades administrativas que el Departamento de Planeación y Organización de la capacitación.
2. Supervisar la ejecución y desarrollo de la programación abierta y específica de cada área.

3. Coordinar y evaluar los cursos impartidos por la Dirección de Capacitación y Desarrollo, que previamente tendrá contacto con la Subdirección de Desarrollo y de Capacitación.
4. Supervisar que el cupo de los cursos sea mayor de 10 participantes y menor de 25.
5. Aplicar la evaluación y llevar el control de los participantes, cursos y programas.
6. Valorar la importancia e impacto del programa como parte de un proceso en el sistema integral de capacitación.
7. Realizar juntas semanales para conocer el grado de avance de cada departamento.

ACTIVIDADES:

- Realizar los trípticos de difusión del programa de capacitación para darlas a conocer en las unidades administrativas señalando lugar, hora y día.
- Realizar consultorias durante los cursos de capacitación para su verificación del cumplimiento de los mismos.
- Entregar un reporte acerca de cada curso a las tres subdirecciones para que estén en pleno contacto con el desarrollo de los mismos.
- Evaluar periódicamente a los instructores para conocer su pleno desarrollo y desempeño en el mismo.
- Llevar el control de la participación de los participantes, para su envío de informar a cada unidad administrativa correspondiente; para conocer su superación personal.
- Evaluar la importancia de cada programa de capacitación para dar a conocer a la Dirección de Capacitación y Desarrollo y esta a su vez a la Dirección de Recursos Humanos y Servicios Sociales.

- Convocar a juntas semanales a los departamentos integrantes de la Dirección de Capacitación y Desarrollo para establecer contacto directo y comunicación entre los mismos miembros.



SUBDIRECCION DE INFORMATICA

OBJETIVO:

Apoyar a los departamentos de la Dirección de Capacitación y Desarrollo en los informes realizados por los mismos, así como en el establecimiento de controles para los cursos impartidos.

Realizar formatos y diseño de portadas, personificadores, manuales, hojas de evaluación y todo lo referente a los cursos de capacitación.

FUNCIONES:

1. Capturar los informes que envíen los departamentos integrantes de la Dirección para su realización.
2. Diseñar controles y métodos que permitan registrar los factores a medir y evaluar a los coordinadores de cursos.
3. Promover entre los miembros de subdirección a aprovechar al máximo los conocimientos de informática para el diseño de

portadas, de los manuales y del contenido de los mismos para su interés de los participantes, antes de iniciar los cursos.

4. Operar las hojas de evaluaciones, así como los personificadores y todo el material a ocupar en los cursos para evaluación y control de los supervisores.
5. Realizar estadísticas que nos permitan medir año con año los avances de los programas de capacitación.
6. Establecer comunicación con la Subdirección de Desarrollo para conocer los avances de los estudios en sistema abierto.
7. Proporcionar el material didáctico a la Subdirección de Desarrollo para sus cursos.

DEPARTAMENTO DE ELABORACION DE DOCUMENTOS

OBJETIVO:

Elaborar las actividades de apoyo didáctico para los departamentos que integran a la Dirección de Capacitación y Desarrollo, así como los registros y controles que ocuparán para la evaluación de los cursos y seguimiento de los mismos.

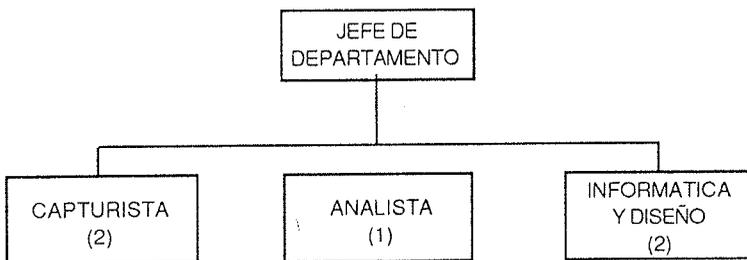
FUNCIONES:

1. Elaboración de manuales para los cursos tanto de capacitación como desarrollo.
2. Realizar las portadas de los manuales para integrarlos y proporcionárselos a los trabajadores.
3. Proporcionar a cada departamento los avances, logros y resultados de los programas.
4. Establecer contacto con el departamento de investigación y programación de la capacitación para detectar las necesidades de

capacitación y desarrollo proporcionándole su apoyo para la realización de este.

ACTIVIDADES:

- Proporcionarles a los departamentos los manuales ya elaborados a los departamentos para su pleno desarrollo de todos los cursos.
- Entregar el número exacto de personificadores en cada curso, así como el material didáctico necesario.
- Señalar en las juntas semanales los avances de los programas de capacitación para pleno conocimiento de todo los departamentos de capacitación y desarrollo.
- Apoyar en las actividades de educación en sistema abierto por si así lo requiera.
- Mantener actualizado los paquetes de informática para una elaboración de actividades acorde con el desarrollo de los avances del país.



SUBDIRECCION DE DESARROLLO

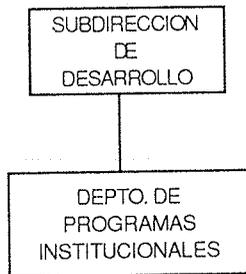
OBJETIVO:

Contribuir al desarrollo de condiciones de trabajo idóneas que permitan al trabajador desempeñar su función en un medio más humano y dentro de un entorno propicio a su realización personal en el

trabajo, al desarrollo pleno de sus capacidades y el incremento de la productividad.

FUNCIONES:

- Establecimiento de programas institucionales y motivacionales que propicien el desarrollo de los trabajadores, para mejorar la productividad y la calidad en el servicio.
- Operar el subsistema de desarrollo del sistema nacional de capacitación y desarrollo y sus seis programas:
 1. Inducción e integración institucional
 2. Calidad en el servicio
 3. Comunicación interna
 4. Enseñanza abierta
 5. Incentivos y productividad
 6. Capacitación prejubilatoria
- Vincular los programas con el subsistema de capacitación fomentando una cultura y una dinámica social que promueve la calidad y la eficiencia como formas de vida y de trabajo para la superación y bienestar del trabajador.
- Elaboración de programas de actividades semestrales, presupuestos, informes mensuales y diario de actividades para mantener permanentemente informada a la Dirección de Capacitación y Desarrollo.
- Aprovechamiento de los recursos humanos, materiales y técnicos.
- Evaluar periódicamente ejecución y resultados.



DEPARTAMENTO DE PROGRAMAS INSTITUCIONALES

OBJETIVOS:

Establecer y coordinar programas institucionales para propiciar el desarrollo de los trabajadores integrandolos a la Secretaría como parte modular de la misma con la finalidad de mejorar la calidad de su servicio.

FUNCIONES:

1. Sistema Abierto de Educación

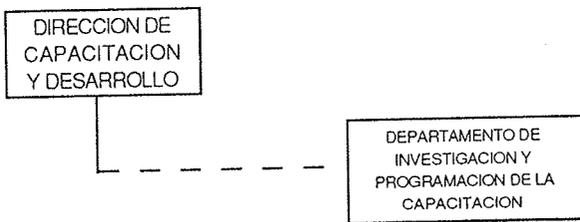
- Motivar al trabajador para que continúe y termine sus estudios en los niveles de primaria, secundaria y preparatoria, como parte de su desarrollo.
- Difundir la educación constantemente a través de los círculos de estudio en los centros de trabajo y cada seis meses por medio del sistema semiescolarizado.
- Elaborar material didáctico de apoyo tanto para los educandos como para los asesores.
- Tramitar la validación y certificación de estudios en los diferentes niveles.
- Proporcionar los libros de texto gratuitos del nivel primaria y facilitar la obtención de los textos en los otros niveles y a su vez promover entre los educandos del Sistema Abierto de Educación el servicio de biblioteca.

2. Integración Institucional

- Inducir al trabajador de nuevo ingreso para que forme parte activa de la cultura, funciones y metas de la Institución.
- Propiciar a través del curso de capacitación la integración de los ya trabajadores mediante el conocimiento de los antecedentes, valores, estructura y funcionamiento de la Secretaría.

3. Calidad en el servicio

- Propiciar los elementos teóricos, técnicos y motivacionales para que a través de sus actividades laborales satisfagan al usuario mostrando actitud de servicio y profesionalismo en el desempeño de sus funciones.



DEPARTAMENTO ASESOR

DEPARTAMENTO DE INVESTIGACION Y PROGRAMACION DE LA CAPACITACION

OBJETIVOS:

Apoyar y orientar a cada una de las unidades administrativas para que se inscriban en los programas de capacitación y desarrollo que están acorde a sus necesidades.

Realizar y aplicar el programa de análisis de puesto para cada una de las áreas que integran a la Dirección de Capacitación y Desarrollo, para buscar posibles actividades a desarrollar.

FUNCIONES:

- Elaborar el programa de análisis de puestos para ser aplicado en cada una de las unidades administrativas.
- Elaborar los programas de capacitación y desarrollo para cada año de capacitación.
- Orientar a las unidades administrativas sobre cada uno de los cursos de capacitación en los que ellos deberán de inscribirse, de acuerdo a la solicitud de sus necesidades.
- Optimizar los recursos (humanos, materiales y financieros) de que dispone la Dirección.
- Realizar los costos aproximados de los recursos financieros para cada programa de la capacitación.

ACTIVIDADES:

1. Establecer contacto con las unidades administrativas de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.
2. Preparar los planes y programas de capacitación, así como estimar el recurso financiero necesario que ocupará el año o semestre de capacitación.
3. Apoyar a los instructores con la participación de cursos en relación a investigación bibliográfica.
4. Supervisar a las unidades administrativas que se inscriben a los cursos de capacitación, para beneficio propio.
5. Establecer contacto con los departamentos de la misma Dirección de Capacitación y Desarrollo para la solicitud de recursos materiales.
6. Solicitar, por igual, a cada departamento de la Dirección, los resultados del programa anterior para su estudio previo al otro programa.

7. Implementar los sistemas de difusión del programa de capacitación.

La propuesta de actualizar este manual tiene como objetivo principal señalar el tipo de actividades, responsabilidad y el número de personal que debe ocupar cada departamento que integra la Dirección de Capacitación y Desarrollo.

Dicho manual es un instrumento auxiliar para la operación de las unidades administrativas de esta Secretaría, por ello se pretende proponerlo en la Dirección de Capacitación y Desarrollo para consulta de todos los interesados.

CONCLUSIONES

- La administración es el acto de dirigir y organizar una institución para que alcance totalmente el propósito deseado, tomando los recursos de que se dispone.
- La administración para lograr su propósito se apoya en el proceso administrativo, que con sus cinco etapas logran el máximo aprovechamiento de los recursos humanos, financieros y materiales de que dispone una organización. Este proceso es dividido en dos etapas: en la primera etapa (mecánica) que es una labor pensante se proyecta en un plan elaborado con todo el tiempo necesario y que lo único que lo acelera es el deseo de aprovechar al máximo todos los recursos de que se dispone; y la otra etapa (dinámica) que pone en operación todo lo pensado, se ponen a trabajar a los recursos.
- El proceso administrativo nos permite, en materia de planeación, anticipar lo que va a hacerse, traza de alguna manera la meta más corta para el logro de los objetivos; la organización nos da a conocer la estructura técnica de las relaciones que existen entre las funciones, niveles y actividades de cada elemento humano y material de la misma; la integración nos permite la obtención, articulación de los elementos con los que se cuenta para trabajar en el adecuado funcionamiento de lo planeado; la dirección permite impulsar y conducir las acciones de los grupos hacia el logro de los objetivos; y el control nos da una constante revisión y evaluación de los programas planeados e ir corrigiendo las posibles desviaciones.
- El hablar de administración y el recurso humano en una organización es un elemento sumamente importantísimo que requiere toda la atención de estudio. El mismo recurso humano en la organización y su comportamiento dentro de él merece una grandiosa atención y estudio porque de ella depende su eficiencia o sus resultados. De la calidad de plantilla de personal que se tenga en la organización dependerá el éxito esperado y definido en los objetivos trazados por la planeación.
- La habilidad administrativa que tenga todo directivo en una Dirección se ve reflejada en la forma de manejar los recursos de la organización y de la manera de hacerlo dependerá el grado de

desarrollo y avance del organismo dentro de su medio social y de su extensión a otras Direcciones.

- Las relaciones humanas es un medio básico para conservar un mejor ambiente para el empleado, con el propósito de elevar la personalidad y profesionalismo de los individuos a través del reconocimiento y estímulo por su trabajo realizado. Las buenas relaciones dependen en gran medida de la calidad de motivación, clima organizacional, comunicación y liderazgo que se le ofrece a los miembros de una organización. Por ello el estudio de la motivación, nos indica que es un elemento importante que permite influir en algunos aspectos internos que animan a todo ser humano a cumplir satisfactoriamente una actividad.

- Como parte de un sistema de motivación está el reconocer a los colaboradores el esfuerzo realizado en su trabajo tanto a nivel personal como en grupo, ya que eso los anima a ser más participativos dando la oportunidad de satisfacer la necesidad de autorealizarse.

- La mala motivación hace que el personal sienta que su trabajo se refleje en una rutina, confusos e inseguros de su trabajo.

- El clima organizacional es un elemento importante en la organización, el buen clima se ve reflejado en el ambiente laboral, también la actitud del trabajador debe de ser abierta de tal manera que no se vea al personal como trabajador sino se vea como colaborador, es necesario que el lugar se encuentre en óptimas condiciones y tener implementos de trabajo disponibles. Este influye en un trabajo favorable y no tedioso y cansado ante la falta de elementos que motiva y anima al personal en su trabajo.

- Los manuales administrativos son documentos que sirven como medio de comunicación y coordinación que permite registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática.

- Debido a que el manual de organización en la S.T.P.S. no se ha modificado desde 1990 y se ha mantenido con la misma estructura además no se ha puesto en marcha este, pues se requieren de modificaciones en su estructura y actividades.

- Mantener vigentes permanentemente los manuales administrativos y los instrumentos de apoyo interno, es un

requisito indispensable que deben cumplir las dependencias y entidades de la administración pública federal. Es por ello que con el objeto de dar cumplimiento a dicho ordenamiento, es indispensable que cada unidad administrativa de la sección lleve a cabo la revisión, depuración y actualización de los manuales administrativos.

- La buena comunicación entre los diferentes niveles existentes en la organización son en buena medida normas que todo el personal debe de tener ya que la mala comunicación entre los integrantes de la organización, hace que existan duplicidad de las mismas o desinterés en ellas.

- El liderazgo es importante para la coordinación de todos los recursos de que dispone la organización, el líder tiene que escoger el grupo idóneo y asignarle objetivos de grupo a cada participante y proyectar una imagen directa de los esfuerzos de cada uno hacia el logro del objetivo común deseado, todo directivo debe tener una visión a futuro con todo su equipo de trabajo y tener la habilidad para saber motivar y guiar al personal de que depende.

- La mala coordinación que existe en la Dirección de Capacitación y Desarrollo de la S.T.P.S. es principalmente porque no están definidas las actividades, las responsabilidades, ni el personal que depende de cada departamento; de esta manera es por ello que el personal recibía ordenes de más de un jefe.

- La estructura orgánica de la Dirección de Capacitación y Desarrollo de la S.T.P.S. estaba integrada por una Dirección, dos Subdirecciones integradas a su vez por dos Departamentos y un departamento dependiente de la Dirección. La modificación que se propone es partir de una Dirección, un departamento a seguir que apoye a la Dirección, básicamente e independientemente que le de apoyo a otras Subdirecciones, tres Subdirecciones, una integrada por dos Departamentos y las otras dos restantes por un sólo Departamento, asignándoles las actividades correspondientes.

- El tener actualizado el manual de organización es un instrumento poderoso para dejar establecido la responsabilidad-autoridad y actividades a realizarse para todo el personal directivo y administrativo. También es un parámetro valiosísimo dentro del desempeño de las actividades. Por ello se debe de dejar claro que en toda organización la actualización de manuales, reglamentos,

atribuciones, funciones y responsabilidades deben de ir modificandose con el desarrollo de las organizaciones.

BIBLIOGRAFIA

1. ALBERS, Herny. "Principio de Organización y Dirección". Ed. Limusa. México. 1a. ed.
2. ARIAS GALICIA, Fernando. "Administración de Recursos Humanos". Ed. Trillas. México. 2a. ed. 1983.
3. ARMSTRONG, Michael. "Gerencia de Recursos Gumanos". Ed. Editores. México. 1a. ed.
4. ASIMOV, George. "Historia del Pensamiento Administrativo". Ed. Aguilar. México. 3a. ed. 1980.
5. BLOCK, Alberto. "Desarrollo de Capacidades Administrativas". Ed. Trillas, 1978. México. 1a. ed.
6. CENAPRO. "Sistemas de Relaciones Laborales". CENAPRO, 1976. México.
7. CHIAVENATO, Idalberto. "Administración de Recursos Humanos". Ed. Mc. Grow-Hill. México. 1a. ed.
8. CLAUDE, George. "Historia del Pensamiento Administrativo". Ed. Prentice Hall International. España. 2a. ed. 1978.
9. CRAIG L., Roberto. "Manual de Enfrentamiento y Desarrollo del Personal". Ed. Diana. México. 12va. ed. 1991
10. DALE, Ernesto. "Organización". Ed. Técnica. México. 4a. ed. 1976.
11. DESSLER, Gary. "Administración de Personal". 4a. ed. Ed. Prentice Hall Hispano Americana.
12. ESTRADA M., Manuel. "Administración Funcional". Ed. Serie de estudios. México. 1a. ed. 1974.
13. FERNANDEZ ARENA, José. "El Proceso Administrativo". Ed. Diana. México. 10a. ed. 1980.

14. FERRER PEREZ, Luis. "Desarrollo Organizacional". Ed. Trillas. México. 2a. ed. 1980.
15. FREUD, Luthans. "Introducción a la Administración". Ed. Mc. Graw-Hill. México. 1a. ed. 1981.
16. GALVAN ESCOBEDO, José. "Tratado de Administración General". Ed. INAP. México. 8a. ed.
17. GOMEZ CEJA, Guillermo. "Planeación y Organización de Empresas". Ed. Edicol. México. 2a. ed. 1976.
18. GUZMAN VALDIVIA, Issac. "La Ciencia de la Administración". Ed. Limusa. México. 5a. ed. 1978.
19. HACON, Richard. "Eficiencia Personal y de la Organización". Ed. Hispano-Europa, España. 1a. Ed.
20. HERBERT A., Simón. "El Comportamiento Administrativo". Ed. Aguilar 2a. ed. España. 1979.
21. KAST, Fremont. "Administración en las Organizaciones". Ed. Mc. Grow-Hill Booñ. México. 2a. ed. 1979.
22. KOLB. A., Davis. "Psicología de las Organizaciones: experiencias". Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana. México. 1a. ed. 1979.
23. KOONTS, Harold. "Elementos de Administración". Ed. Ma. Graw-Hill. 5a. ed.
24. LARIS CASILLAS, Francisco J. "Administración Integral". Ed. Continental. 1a. ed. 1977.
25. MEGGINSON y otros. "Administración. Conceptos y Aplicaciones". Ed. Continental. México. 1a. ed. 1988.
26. MERCADO, Salvador. "Administrativa y práctica". Ed. Trillas. México. 1a. ed.
27. O DONNEL, Koonts. "Curso de Administración Moderna". Ed. Mc. Grow-Hill, México. 6a. ed. 1979.

28. PINTO Villatoro, Roberto. "Proceso de Capacitación". Ed. Diana. México. 2a. ed. 1992.
29. Reglamento Interior de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Serie Documentos Básicos Nº. 1.
30. REYES PONCE, Agustín. "Administración de Empresas". Relaciones Humanas. Ed. Limusa. México. 1a. ed. 1980.
31. REYES PONCE, Agustín. "Administración de Empresas". Sueldos y Salarios. Ed. Limusa. México. 2a. ed. 1980.
32. RIOS Slay Adalberto. "Orígenes y Perspectivas de la Administración". Ed. Trillas. México. 8a. ed. 1985.
33. RODRIGUEZ ROJAS, José M. "Administración, Organización y Legislación Escolar". Ed. Bedout, Colombia. 4a. ed.
34. SEXTON P., William. "Teorías de la Organización". Ed. Trillas. México. 3a. ed. 1978.
35. S.T.P.S. "Manual de Inducción de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social". México. Ed. Oficialía Mayor. 1991.
36. S.T.P.S. "Manual General de Organización". Ed. Oficialía Mayor. México. 1991.
37. TAYLOR W., Frederick. "Principio de la Administración Científica". Ed. Ateneo. Argentina. 1a. ed. 1980.
38. TERRY R., George. "Administración y Control de Oficina". Ed. CECSA, México. 7a. ed. 1978.
39. UNAM. La Capacitación elemento fundamental dentro de la administración para el crecimiento de la productividad en las organizaciones. UNAM (Tesis).
40. UPN. Inserción Académico Laboral de los Egresados de la Universidad Pedagógica Nacional. México, 1986. 56 pp.
41. VAZQUEZ MENDEZ, Jesús. "Administración de la Producción". Ed. Pedagógica. Cuba. 1a. ed.

42. WALDO, Awisht. "Administración Pública". Ed. Trillas. México. 1a. ed. 1980.

43. JIMENEZ Castro, Wilburg. "Introducción al Estudio de la Teoría Administrativa". Ed. Limusa.