

C A P I T U L O I I I

ORGANIZACION Y ELEMENTOS DE UNA CONTRALORIA.

Segunda Parte.

" P E R S O N A L "

	Página :
1.- Finalidades.	47
2.- Contratación de personal.	47
3.- Selección de personal.	49
4.- Capacitación.	51
5.- Asignación de Funciones.	52
6.- Evaluación de personal.	54
7.- Control de Personal.	71

1.- FINALIDADES :

En la organización y funcionamiento de una empresa, el personal viene a constituir uno de los factores determinantes, para el desarrollo de sus actividades.

La administración de personal persigue dos objetivos fundamentales :

- 1.- La eficiencia en las actividades desarrolladas por los individuos que forman parte de una organización y
- 2.- La cooperación de los mismos individuos, en la realización de los fines perseguidos por la organización a que pertenecen.

En términos generales puede decirse que la administración de personal consiste, en organizar, dirigir y controlar la fuerza de trabajo del elemento humano de una empresa, con el propósito inmediato de obtener el grado máximo de eficiencia y cooperación, mediante la adecuada coordinación de políticas y métodos de ejecución.

2.- CONTRATACION DE PERSONAL :

La contratación de personal es uno de los problemas que se presentan constantemente en las empresas y particularmente en nuestro medio.

Este problema tiene su origen en la insuficiencia de instituciones y centros de enseñanza, para su preparación técnica; de allí la necesidad de que todas las empresas independientemente de contratar a su personal para el desempeño de las funciones, realicen una labor de adiestramiento constante, para formar elementos capacitados en su propio beneficio. Por lo general, algunos puestos claves en toda empresa, están en manos de -- hombres que se han forjado una carrera por sus conocimientos y experiencia adquiridos al ingresar a la empresa ocupando puestos de menor categoría; pero que debido a su constancia y esfuerzos, han logrado superarse así mismos y convertirse en elementos, si nó precisamente indispensables, necesarios para la organización a que pertenecen, o bien, esos puestos a que nos referimos, están a cargo de profesionistas, técnicamente preparados en las aulas de alguna Universidad o Instituto, pero a los cuales -- les falta la experiencia y madurez para poder desarrollar eficientemente cualquier función encomendada.

De acuerdo con nuestro punto de vista, deben coordinarse estos dos elementos para aprovechar la experiencia de uno y la capacidad técnica del otro, obteniendo así un verdadero equipo administrativo, que a -- través del desenvolvimiento de la empresa se irán acoplando cada vez mejor hasta lograr la integridad total, en beneficio de un mejoramiento general y colocar a su empresa en una situación preferente, no solamente -- en su organización interna, sino también en el campo de las actividades por las cuales se constituyó.

En párrafos anteriores se han expuesto algunos comentarios, haciendo hincapié sobre la necesidad actual de contar con personal ejecutivo capacitado para una empresa; el mismo problema se observa, con el per

sonal que ejecutará las labores rutinarias supeditadas a un jefe inmediato. Este problema se hace más tangible para las empresas situadas fuera de las ciudades donde se encuentran localizados los institutos o universidades, precisamente porque aquellos jóvenes que en una forma u otra se preocupan por labrarse una carrera profesional, al terminarla, un gran porcentaje de estos elementos no regresan a su lugar de origen, sino que comienzan a prestar sus servicios profesionales, ya sea en forma independiente o al servicio de un despacho, en busca de una experiencia mayor, pero sin tomar en consideración que de parte de ellos existe una obligación moral de servir a la comunidad en la cual nacieron y desarrollaron su primera etapa de estudios. Por otra parte, existen infinidad de casos de estudiantes que en su etapa inicial, han demostrado tener facultades y habilidades naturales para desarrollar o cursar determinada carrera, pero debido a factores de carácter económico, estos elementos se dedican a un oficio práctico, desaprovechándose así posibles técnicos o intelectuales para un futuro.

Las situaciones señaladas anteriormente, las consideramos como factores determinantes en la escasez de personal capacitado y de allí la necesidad, insistimos, de que cada empresa, cada agrupación, etc., se constituya en una escuela práctica, para compensar en cierta forma esa deficiencia por escasez de elementos preparados.

3.- SELECCION DE PERSONAL :

Partiendo de la base de que el elemento humano constituye uno de los factores determinantes en la evolución de las empresas, es recomendable de todos puntos de vista, no aceptar el ingreso de personal al-

guno, sin que previamente se haya hecho un estudio de sus antecedentes - generales, por medio de entrevistas personales, investigaciones directas o solicitudes de empleo, para evaluar al nuevo prospecto y asignarle un puesto de acuerdo con su capacidad y experiencia adquirida en otras em-- presas, o si se trata de elementos de reciente egreso de institutos o - academias, aceptarlos con el propósito de instruíflos y encauzarlos en - los planes de trabajo y políticas de la empresa.

En la figura No. 2, se presenta un modelo de solicitud de em-- pleo, donde puede observarse con bastante precisión, los aspectos a que nos referimos en párrafos anteriores.



No. _____

NOMBRE DE LA COMPAÑIA _____

DIRECCION _____

SOLICITUD DE EMPLEO

Esta solicitud debe llenarse de puño y letra del interesado, con tinta, contestando todas las preguntas en ellas anotadas.

GENERALES

Nombre		Apellido Paterno		Apellido Materno	
Domicilio:	Calle y Número	Colonia o Ciudad y Estado		Desde qué fecha?	
Actual					
Anterior					
No. de teléfono	<input type="checkbox"/> En mi domicilio		<input type="checkbox"/> Me llaman		
Edad:	Fecha de nacimiento:	Lugar de nacimiento:			
Nacionalidad:	Religión				
Servicio Militar Cartilla No.	Al ser aceptado deberá entregar copia fotostática del acta de nacimiento y de la Cartilla				
Estado Civil:		Si casado o divorciado indicar:			
<input type="checkbox"/> Soltero	Fecha de matrimonio:		Oficialía del Reg. Civil, etc.:		Ciudad:
<input checked="" type="checkbox"/> Casado	Civil				
<input type="checkbox"/> Viudo	Religioso				
<input type="checkbox"/> Divorciado	Divorcio				

RESIDENCIA

Casa propia		Casa alquilada	
<input type="checkbox"/> Mía	Valor estimativo \$ _____	<input type="checkbox"/> Por mí	Renta mensual \$ _____
<input type="checkbox"/> De mis padres	Valor estimativo \$ _____	<input type="checkbox"/> Por mis padres	Renta mensual \$ _____
<input type="checkbox"/> Casa de Huéspedes	Renta mensual \$ _____	<input type="checkbox"/> Casa de parientes	Qué parientes? _____

SITUACION ECONOMICA

Me sostengo a mí mismo: Si No Contribuyo al sostenimiento de mi casa: Si No

Personas que dependen de mí: _____ Total: _____

Gastos fijos mensuales míos \$ _____ Sueldo que pienso ganar al ingresar \$ _____

Otros ingresos. Procedencia: _____ Monto: \$ _____

DIVERSOS

Tiene algún defecto físico? Si No ¿Cuál? _____

¿Pertenece o ha pertenecido a algún club o agrupación? No Si ¿Cuál? _____

¿Practica algún deporte? _____ ¿Cuál? _____

¿Estaría dispuesto a trabajar fuera de plaza? No Si ¿En qué zona o lugar? _____

_____ ¿Por qué? _____

LISTA DE TODOS MIS FAMILIARES (Padre, madre, esposa, hijos, hermanos(as)).

En el caso de la esposa o hijos indicar la fecha exacta del nacimiento.

Parentesco	Nombre	Edad	Domicilio	Ocupación	Lugar donde trabaja (Despacho, Comercio, etc.)	Dependen de mí	
						No	Si
Padre							
Madre							
Esposa							
Clase de hijo (esposa) Hijo(a) Hermano(a)							
Parentesco	Otras personas que dependen económicamente de mí						

ESTUDIOS

Clase de Estudios	Escuela	Dirección	Grado 1o., 2o., etc.	Fechas	
				De	A
Primaria					
Secundaria					
Preocupacional					
Vocacional					
Preparatoria (indicar bachillerato)					
Technología					
Contabilidad					
Mecánica					
Otros estudios					

Si estudió alguna carrera especialmente, dar detalles de ella.

IDIOMAS	Hablo		Entiendo		Escribo		Estudios que actualmente estoy llevando a cabo. Dar detalles completos, así como el horario de las clases.
	Bien	Regular	Bien	Regular	Bien	Regular	
Inglés							
Francés							

REFERENCIAS

Enumerando parientes, ex-profesores o ejemplos que lo conozcan desde hace más de cinco años. Citas cuando menos tres.

Nombre	Relación	Domicilio particular	Lugar donde trabaja (Despacho, comercio, etc.)	Teléfono	Más de cuatro	Ocupación

Puesto que creo poder desempeñar y cuáles son mis conocimientos y experiencia al respecto.

TRABAJOS DESEMPERADOS

De los más recientes a los anteriores. (Es necesario llenar estos datos con absoluta exactitud).

Empleado	De:		A:		Nombre y dirección del negocio	Último puesto desempeñado	Mes inmediato anterior	Sueldo		Motivos de separación
	Mes	Año	Mes	Año				Inicial	Final	
Actual o último										
Anterior										
Anterior										
Anterior										
Anterior										
Anterior										
Anterior										

Número de mi tarjeta del Seguro Social: _____

TIEMPO SIN EMPLEO

Desde la salida de la escuela o entre uno y otro trabajo

Mes	De:		A:		Nombre	Dirección
	Mes	Año	Mes	Año		

Desde la salida de la escuela o entre uno y otro trabajo

Nombre y dirección de persona (si trabaja solo) que pueda confirmar lo que hizo en este período

Fecha _____ Firma del Solicitante _____

PARA SER LLENADO POR EL ENCARGADO DEL CONTROL DEL PERSONAL:

Entrevistó: _____	Aprobado por: _____
Examinó: _____	Fecha de ingreso: _____ Sueldo mensual \$ _____
Recibió y archivó _____ cartas de recomendación	No. Tarjeta Afiliación al S. S. _____
Electoral examen médico _____	A prueba _____ meses
	Rechazando por: _____
	Total _____

4.- CAPACITACION :

Una vez seleccionado el personal mediante el estudio de sus antecedentes generales, se presenta la fase relativa a su instrucción y -- asignación de la labor que desarrollará dentro de la empresa. También -- es recomendable que todo personal de nuevo ingreso, no se contrate en forma definitiva, sino se haga por un período determinado, durante el cual, el jefe inmediato observará los progresos alcanzados y determinará, si -- ha logrado realizar todos los trabajos a su cargo, asimilando todos los conocimientos que es menester para el desempeño de sus labores. A ese -- plazo determinado, podríamos llamarle "Período de Prueba", porque es precisamente, en el cual el empleado recibe la enseñanza y adiestramiento -- necesarios para estar en aptitud de realizar sus trabajos a satisfacción.

La capacitación del personal, debe estar a cargo del jefe del departamento mediante una enseñanza impartida metódicamente. En caso de que el elemento no responda en la medida deseada, podrá rescindirse el -- contrato individual de trabajo, ya que no satisfizo el rendimiento esperado; por el contrario, si la persona a prueba realiza sus labores en -- forma eficiente, el jefe inmediato debe rendir un informe al departamento de personal, haciendo referencia a los progresos logrados -- evaluación de personal- y emitiendo su opinión sobre si debe aceptarse o no un nuevo contrato por tiempo indefinido, para que el departamento de personal dé su opinión en forma definitiva.

La capacitación del personal es aconsejable no solamente a los elementos de nuevo ingreso, sino también a aquellos empleados antiguos -- que han demostrado, mediante la eficiencia en su trabajo, los deseos de progresar y ocupar puestos de mayor jerarquía. Las enseñanzas impartidas

das se harán sobre la marcha de las actividades del departamento, para que el empleado pueda apreciar de una manera objetiva, las finalidades que se persiguen con esa instrucción, acompañadas de recomendaciones -- prácticas y enseñanzas teóricas, donde se precise el alcance y objetivos de la empresa; al final de este adiestramiento se le pasará un exámen y de acuerdo con los resultados, se habrá ganado los derechos para ocupar puestos de mayor jerarquía y por consiguiente, mejor remunerados dentro de la empresa.

5.- ASIGNACION DE FUNCIONES :

La asignación de funciones descansa en el principio de la división de trabajo, que consiste en la distribución sistemática de las actividades de una empresa, para que cada individuo realice una función o -- grupo de funciones bajo un plan común.

Al referirnos a "División de Trabajo", estamos obligados a ha-
cer mención del eminente Norteamericano Frederick W. Taylor, a quien se considera como el "Padre de la Administración Científica".

A continuación insertamos algunos datos biográficos, así como sus obras más sobresalientes que beneficiaron considerablemente, a las - industrias de aquella época, ya que en cada una de ellas sistematizó el perfeccionamiento, tanto de la maquinaria y herramienta, como el del elemento humano por medio de la división de trabajo.

Nació en 1856 en German-Town Pennsylvania, Estados Unidos, realizó algunos estudios de Derecho, pero tuvo que suspenderlos por enfermedad de la vista; dedicándose a trabajar en talleres, aprendiendo el ofi-
cio de modelista y mecánico; posteriormente ingresó a trabajar en la sec

ción de máquinas en la Midvale Steel Co. de Filadelfia y al cabo de doce años de prestar sus servicios a esta industria, pasó a prestarlos en varias fábricas, entre ellas la Belhelehem Steel Co., donde estuvo tres años y durante los cuales encaminó sus estudios a buscar el perfeccionamiento de "El sistema de Dirección del Trabajo Humano" simultáneo y -- otros relativos al rendimiento de las máquinas y la fabricación de acceros rápidos.

En 1903 escribió su trabajo "Shop Management" -Dirección de Talleres- que leyó ante la American Society Of Mechanical Engineers -Sociedad Americana de Ingenieros Mecánicos-.

En 1911 publicó su libro "The Principles Of Scientific Management" -Los Principios de la Administración Científica-.

En 1905 fué Presidente de la Sociedad Americana de Ingenieros Mecánicos y aunque allí encontró la oposición decidida de algunos de sus miembros, ello fué otro de los grandes triunfos de Taylor. Desempeñando este cargo, escribió su libro "On the art of Cutting Metals" -El arte de cortar los metales- fruto de muchos años de trabajo y que fué publicado en 1906 por la misma sociedad.

Murió el 21 de Marzo de 1915 a la edad de 59 años en el lugar de su nacimiento, a donde había vuelto cuando se retiró de su trabajo directo en la industria.

Sobre su tumba se leen estas palabras : "Frederick W. Taylor - Father of Scientific Management" -Federico W. Taylor, Padre de la Administración Científica.

Los principios en que Taylor fundó la Administración Científica-

ca, pueden resumirse como sigue :

- 1.- Substitución del criterio individual y empírico por una -- ciencia.
- 2.- Substitución de la selección y desarrollo del trabajador -- al azar, por una selección e información científicas.
- 3.- Substitución de la práctica de dejar el problema a cada -- trabajador, por una cooperación sistemática y constante en -- tre la Dirección y los trabajadores.

Los principios que Taylor dejó en sus obras mencionadas, beneficiaron grandemente a los negocios industriales. La Dirección no realizó ya su labor ejecutiva, basada en el empirismo puro que caracterizaba la organización de las actividades de las edades antigua y media, sino -- que gobernó los diversos aspectos de su gestión, haciendo estudios tendientes a preveer, planear y estructurar las bases que debían observarse, en la resolución de los variados problemas del negocio, coordinando y -- controlando los estándares establecidos por el plan de organización y dirección. (1)

6.- EVALUACION DE PERSONAL.

Una vez asignadas las funciones y encauzados los elementos de acuerdo con los planes y políticas de la empresa, periódicamente el jefe de departamento debe realizar una evaluación del personal a su cargo, para apreciar los resultados de su labor de adiestramiento.

En mi opinión, la evaluación de personal consiste en un estudio sistemático de ciertos principios o cualidades humanas, que deben ob

servarse en el desempeño de una actividad, encomendada con determinados fines específicos.

Generalmente se evalúa o califica al personal con las siguientes finalidades:

- 1.- Para aceptarlo o rechazarlo en forma definitiva, después de su período de prueba.
- 2.- Para asignarle una nueva función de mayor responsabilidad dentro de la empresa, o transferirlo a otro departamento o dependencia.
- 3.- Para efectos de selección y reajuste en obvio de mayor coordinación y rendimiento en sus funciones.
- 4.- Y, para efecto de estandarización o mejoría de sueldos o salarios, cuando no existe una valuación previa de los trabajos a desarrollar.

MÉTODOS DE EVALUACION DE PERSONAL.

Los métodos más usados para la evaluación de personal son :

- 1.- Método de alineación.
- 2.- Método de lista checable.
- 3.- Método de escalas.

1.- METODO DE ALINEACION.

"Este es el sistema más sencillo y el que menos tiempo ocupa. Requiere simplemente, que el jefe de departamento vaya alineando a sus -

empleados, respecto a su habilidad relativa en el desempeño de sus trabajos respectivos; se enumeran los empleados según una ordenación, desde el mejor hasta el peor. Una variación, de este sistema de calificación, en forma de alineación directa, consiste en la selección por grupos, clasificando las funciones en términos de niveles de capacitación como : general, especializado, ejecutivo, administrativo, etc., enseguida se hará una clasificación de todos los empleados, según los grupos y dentro de ellos una alineación por mérito.

Las ventajas que se le atribuyen al sistema de alineación son: la rapidez, la sencillez y la economía. Entre las desventajas se encuentran: a).- No refleja la magnitud de la diferencia en méritos entre los empleados y b).- Aunque esta alineación es obra relativamente sencilla, para el jefe de departamento, cuando se trata de un número de personas relativamente pequeño, se vuelve muy difícil cuando se trata de abarcar un gran número de empleados. Muy pronto se crea una condición confusa, puesto que no es posible, diferenciar con la precisión que se requiere, para alinear a cada miembro de un grupo extenso".

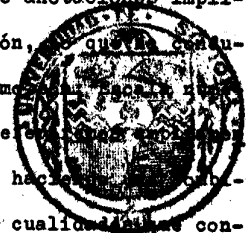
2.- METODO DE LISTA CHECABLE.

"Este sistema consiste en establecer comentarios, sobre desempeño del trabajo, y el calificador marca los comentarios que describen al empleado, que se está calificando. Las frases representan distintos grados de valor del empleado, y una lista bien elaborada, puede dar resultados bastante precisos, pues las frases que aparecen en la lista, son expresiones de los mismos calificadores. Como ejemplo: Muy activo, desempeña su trabajo en forma eficiente, muy responsable, aprende fácil-

mente, aptitudes muy buenas para organizar, criterio bastante amplio, -- etc. Mediante un análisis de las frases marcadas, la persona encargada de la calificación, puede conseguir una buena idea, de los factores en que muestra fuerza y debilidad el empleado. El problema más grave de este sistema, está en la recopilación de una lista adecuada de preguntas, o frases y personal especializado, para emitir una conclusión definitiva sobre la eficiencia del personal; de allí su aceptación tan limitada".

3.- METODO DE ESCALAS.

"Los métodos de calificación, dentro del renglón de escalas, demuestran gran diversidad y se utilizan más en la práctica industrial, que cualquier otro sistema de calificación. Consiste en una lista de -- cualidades, o atributos, y cada una de éstas lleva una escala, que le -- permite al calificador marcar el grado demostrado por el empleado, en el desempeño de su trabajo. Sin embargo, no obstante la diversidad de escalas, la mayoría caben dentro de dos categorías: continua o discontinua. El método de escalas continuas, en su forma más sencilla, consiste simplemente, en una línea colocada al lado derecho, del factor que se está considerando, donde el calificador hace la anotación del grado que más -- expresa el factor que posee el empleado. La falta de anotaciones implica que el calificador, recibe un mínimo de orientación, -- debido a muchas modificaciones en la escala básica, como la escala numérica, escala descriptiva, etc. A continuación nos referiremos al sistema de calificación de escalas continuas, haciendo una combinación de la numérica y descriptiva, así como de las cualidades que consideramos más importantes, para la evaluación de personal. Este sistema de gráficas, o escala gráfica de calificación, reconoce distintos niveles --



BIBLIOTECA DE LA ESCUELA DE POSTGRADO Y ADMINISTRACION

REGISTRO NUMERO 002739 57

les de diversos factores, y por lo tanto, se podría comparar con el sistema de puntos en la valuación de trabajos. Las características no son de tipo pre-establecido y tienen una amplitud muy extensa. Difieren tanto de las gráficas que se utilizan en una organización, de las de cualquier otro grupo, que no es aconsejable, quizá hasta sea imposible. Entre los últimos desarrollos, se encuentra una tendencia creciente, hacia la formulación de escalas, o listas checables especiales para cada agrupación de empleados, tal como trabajo general, trabajo manual especializado, oficinista, ventas, etc". (2)

CUALIDADES DEL PERSONAL :

La selección de personal implica eficiencia y la eficiencia es una derivación de los principios o cualidades humanas, que debe poseer el personal de una empresa, para su adecuado funcionamiento. El buen ejecutivo, -como lo expusimos en capítulos anteriores-, debe preocuparse de la calidad de los hombres que integran la organización; siempre tratará de buscar el elemento ideal, para cada puesto dentro o fuera de la empresa.

Las cualidades o atributos que debe poseer el personal de una empresa, para el desempeño eficiente de sus funciones, son en forma general las siguientes :

1.- LABORIOSIDAD :

Por laboriosidad debe entenderse, la capacidad y habilidad para desarrollar su trabajo, para catalogarlo como :

a).- Indolente, perezoso, etc.

- b).- Procura eludir actividades.
- c).- Activo solo lo necesario.
- d).- Util y diligente.
- e).- Muy activo.

2.- EFICIENCIA :

La eficiencia consiste en los buenos resultados obtenidos, en la preparación y desarrollo de las funciones, en ahorro de tiempo, capital y trabajo, para catalogarlo como :

- a).- Pésima.
- b).- Regular, pocos errores.
- c).- Buena casi sin errores.
- d).- Muy buena, se esfuerza en superarla.
- e).- Excelente.

3.- RESPONSABILIDAD.

La responsabilidad, es uno de los principios básicos en todo elemento humano y aplicado a una empresa quiere decir :

- 1.- Tener una clara conciencia de los deberes u obligaciones inherentes al puesto que desempeña.
- 2.- Cumplir fielmente y con la máxima eficiencia, dichas obligaciones y
- 3.- Cooperar sinceramente, para que la empresa cumpla con los deberes que le corresponden, especialmente frente a la comunidad.

Este principio debe observarse por todos los hombres que trabajan en una empresa sin excepción alguna, ya que la empresa vale, por lo que valen sus hombres, y cada hombre vale por su sentido de responsabilidad.

La evaluación en este principio se puede establecer en los siguientes términos :

- a).- No tiene sentido.
- b).- Necesita supervisión.
- c).- Casi no necesita supervisión.
- d).- Muy responsable.
- e).- Excelente.

4.- HABILIDAD PARA APRENDER :

Mediante este principio se aprecia la capacidad, para asimilar e interpretar los programas de trabajo asignados y órdenes giradas por el jefe inmediato, pudiéndose calificar :

- a).- No le es posible aprender.
- b).- Muy lento para aprender.
- c).- Aprende en forma normal.
- d).- Aprende fácilmente.
- e).- Aprende con extraordinaria facilidad.

5.- CONOCIMIENTO DE SU TRABAJO :

La eficiencia para el desarrollo de las funciones de todo empleado, está íntimamente ligada con el conocimiento de su trabajo. Entre

más efectivo sea el adiestramiento por parte del jefe inmediato, para -- con sus subordinados, mejores resultados obtendrá de las funciones de aquellos, en beneficio no solamente del departamento a su cargo, sino de la empresa en general; de allí la necesidad de procurar, que el personal se comenetre totalmente de sus funciones, para que las desempeñe eficientemente. Este principio puede evaluarse en los siguientes términos:

- a).- Prácticamente ninguno.
- b).- Apenas si tiene.
- c).- Regular.
- d).- Bueno.
- e).- Amplio.

6.- CAPACIDAD PARA ORGANIZAR :

Toda función debe desempeñarse dentro de los sistemas establecidos por la empresa y en forma ordenada, por lo tanto, es necesario -- instruir al personal, para que organice su trabajo y pueda obtenerse un máximo rendimiento en el menor tiempo posible.

Este principio se puede evaluar :

- a).- Absolutamente ninguna.
- b).- Aptitudes regulares.
- c).- Tiene facilidad.
- d).- Aptitudes muy buenas.
- e).- Aptitudes excepcionales.

7.- INICIATIVA.

Este principio puede definirse como la cualidad humana que permite se propongan y ejecuten ideas, que se suponen provechosas para la organización y pueden atribuirsele los siguientes significados :

- 1.- El Derecho de hacer una propuesta.
- 2.- El acto de ejercer ese derecho.
- 3.- La acción de adelantarse a los demás en hablar u obrar.
- 4.- La cualidad personal que inclina a esta acción.

El principio de la iniciativa debe encontrarse no solamente en los puestos ejecutivos, sino también en los puestos inherentes al personal subordinado para que esté en posibilidad de proponer sus ideas y se juzgue la conveniencia de su ejecución o práctica. Este principio puede evaluarse en los siguientes términos :

- a).- Siempre hay que decirle lo que tiene que hacer.
- b).- Rutinario.
- c).- Algunas veces hace sugerencias.
- d).- Con frecuencia presenta sugerencias.
- e).- Constantemente presenta sugerencias.

8.- CRITERIO :

Este principio puede interpretarse como la cualidad humana, que permite a los hombres analizar detenidamente los problemas que se presentan; conocer su origen, determinar las fallas y solucionarlas favorablemente, buscando los beneficios tanto de carácter personal como a la organización a que prestan sus servicios, pudiéndose calificar en los siguientes términos :

- a).- Francamente nulo.
- b).- Regular.
- c).- Generalmente bueno.
- d).- Bastante amplio.
- e).- Siempre amplio y acertado.

9.- CAPACIDAD PARA MANDAR, ENTRENAR Y ORIENTAR AL PERSONAL.

Este principio es inherente a los puestos ejecutivos y puede calificarse en los siguientes términos :

- a).- No la posee.
- b).- Con algunas fallas.
- c).- Generalmente buena.
- d).- Muy buena y acertada.
- e).- Excepcional y muy acertada.

10.- FORMA DE EJERCER AUTORIDAD :

El principio de autoridad está íntimamente ligado con el principio de responsabilidad y se funda esencialmente, en la importancia de las funciones asignadas, ya que a puestos de mayor responsabilidad, corresponderá en todo caso mayor autoridad.

De la forma de ejercer autoridad, dependerá el eficaz cumplimiento de las actividades asignadas y este principio al ejercitarse, deberá hacerse de acuerdo con las normas establecidas para no actuar en una forma arbitraria. Es muy importante que el jefe de departamento, haga comprender y sentir a sus subordinados que no es él quien exige, sino el trabajo que se tiene que realizar, que sus órdenes no son fruto de su

capricho, sino algo necesario, para que el trabajo se lleve a cabo de -- acuerdo con los programas establecidos y que es el inmediato responsable, ante sus jefes superiores, de vigilar el debido desarrollo y desenvolvimiento de las actividades de la empresa. Este principio puede evaluarse de acuerdo con los siguientes términos :

- a).- No la posee.
- b).- Débil.
- c).- Débil en ocasiones.
- d).- Enérgico pero sin tino.
- e).- Enérgico con buen tino.

11.- FORMA DE TOMAR DECISIONES :

La habilidad para decidir, es otro de los principios que juegan un papel de mucha importancia dentro de las actividades de la empresa; posiblemente, una decisión en forma precipitada, puede redundar en perjuicios a los intereses de la empresa y de la habilidad y destreza -- con que se tomen las decisiones, dependerán en muchas ocasiones los resultados favorables de la organización.

Este principio se puede evaluar en los siguientes términos:

- a).- Procura eludirlas.
- b).- Generalmente las toma.
- c).- Las toma oportunamente.
- d).- Siempre las toma oportunamente.

12.- PUNTUALIDAD :

El principio de la puntualidad, no solamente debe interpretarse desde el punto de vista de la presentación a sus labores. También debe aplicarse a la forma y tiempo con que se ejecutan los actos dentro de la misma. Dentro de una organización, cualquier actividad debe desarrollarse a tiempo; ejecutarse precisamente en el momento oportuno que se necesite.

Este principio puede evaluarse en los siguientes términos :

- a).- Por costumbre llega tarde; incorregible.
- b).- Con frecuencia llega tarde.
- c).- Generalmente es puntual.
- d).- Nunca llega tarde.
- e).- Siempre llega con anticipación.

13.- JUICIO DE OTORGAR CREDITO :

Este principio es aplicable a aquellas personas que tienen a su cargo, un departamento de ventas y de relaciones públicas en una empresa. Puede evaluarse en los siguientes términos :

- a).- Le falta algo de preparación.
- b).- Acertado.
- c).- Muy acertado.
- d).- Excepcionalmente acertado.

14.- PRESENTACION PERSONAL :

Este principio está íntimamente ligado con la categoría y naturaleza del puesto que desempeña cada uno de los elementos de la empresa

y naturalmente, tendrá que ser mucho mejor en aquellos puestos que requieren un contacto frecuente con personas ajenas a la empresa, pudiéndose se calificar de acuerdo con los términos siguientes:

- a).- Algo descuidado.
- b).- Buena.
- c).- Muy buena.
- d).- Distinguida.
- e).- Excelente.

15.- CARACTER Y TRATO :

Las relaciones laborales del personal influyen directamente, - en la coordinación de funciones y por consiguiente en la eficiencia o de - ficiencia para el desarrollo de las actividades, pudiéndose evaluar de - acuerdo con los siguientes términos :

- a).- Aspero. Brusco.
- b).- Algo brusco.
- c).- Amable, fomenta compañerismo.
- d).- Se hace estimar por afabilidad.
- e).- Excepcional.

16.- POSICION SOCIAL :

En la evaluación del personal es recomendable, que de acuerdo con los antecedentes generales del empleado, se expresen algunos comenta - rios sobre la posición social y económica, pues servirán de base, para - la asignación de puestos o ascensos a departamentos que tengan a su car -

go el manejo de los valores de la empresa. Se han presentado casos de fraude, originados precisamente, por la posición económica de los empleados y por el medio y costumbres en el cual se han desarrollado.

17.- RELACIONES PUBLICAS :

Esta cualidad es inherente a los puestos directivos y ejecutivos, por corresponder precisamente a estos funcionarios, el "punto de unión" entre la empresa y el medio exterior.

La empresa como los hombres, necesita de otras empresas para poder subsistir; el capital, los créditos, su mercado especialmente, etc. son fruto de las relaciones de sus directores y personal ejecutivo.

18.- EXPERIENCIA :

La experiencia adquirida en ejercicio de las funciones, constituye la base de los futuros ascensos y mejoramiento económico de los elementos que integran una organización; de allí la necesidad de considerar imprescindible que en la evaluación de personal, se hagan comentarios sobre los puestos y funciones desempeñadas durante el período de prueba, - si se trata de personal de nuevo ingreso, para su asignación definitiva; o en su caso, para la promoción de su puesto, cuando se trate de elementos que han adquirido la categoría del personal de planta dentro de la misma.

Es también importante que para complementar el estudio relativo a la evaluación del personal, el jefe de departamento o Gerente General en su caso, emita su opinión, respecto al empleado de que se trate,

para afirmar los principios enumerados en este proceso de administración.

19.- COMENTARIOS GENERALES :

Dentro de los comentarios generales deberá el jefe de departamento expresar su opinión respecto al empleado calificado, sobre las posibilidades de mejoramiento en su trabajo, puesto más apropiado que puede desempeñar de acuerdo con sus cualidades y en general si puede continuar siendo útil a la empresa.

CALIFICACION.-

La conclusión del estudio de las cualidades del personal, viene a ser la opinión razonable emitida por el jefe de departamento o calificador, expresada en cifras o factores, que determinen la calidad del empleado.

La calificación requiere un estudio y vigilancia constante de las cualidades y eficiencia del personal, para emitir una opinión justa e imparcial y no sobreestimar o subestimar el valor que representa el empleado para la empresa, pues no debe perderse el punto de vista, de que "como calificas, serás calificado".

RESULTADOS DE LA CALIFICACION.-

Los resultados de la calificación definitiva podrán ser:

- 1.- DEFICIENTE. Porque su actuación es totalmente inadecuada y por lo tanto, es procedente su traslado o despido.
- 2.- REGULAR. Su actuación está por debajo de las exigencias -

de la empresa y debe ser mejorada si el empleado desea evitar el traslado o separación.

3.- BUENA. La actuación es plenamente satisfactoria.

4.- MUY BUENA. La actuación del empleado está por encima de lo que se exige normalmente en su trabajo y

5.- EXCEPCIONAL. La actuación del empleado se acerca al máximo exigible.

En conclusión a los comentarios expuestos sobre evaluación de personal, sintetizaremos con un ejemplo la forma de calificación denominada de "escala continua", combinando la escala descriptiva con la numérica. (Figura No. 3)

SISTEMA DE CALIFICACION DE ESCALA CONTINUA NUMERICA DESCRIPTIVA.

Empresa: "Cía. Industrial X., S.A."	Fecha: "Septiembre 30 de 1962"
Nombre Completo: "José Flores Sánchez"	Puesto: Almacenista General.
Principales funciones que desempeña: Recepción de mercancía, despacho a dependencias, control de unidades, proyectos de pedidos, etc.	
Grados de la calificación: "Aumento de Sueldo"	Sueldo actual: \$ 2,000.00
	Fecha de Ingreso: 30-X-1957

Cualidades	60	70	80	90	100
1.- LABORIOSIDAD.	a	b	c	d*	e
2.- EFICIENCIA.	a	b	c	d*	e
3.- RESPONSABILIDAD.	a	b	c	d*	e
4.- HABILIDAD PARA APRENDER	a	b	c	d*	e
5.- CONOCIMIENTO DE SU TRABAJO	a	b	c	d	e*
6.- CAPACIDAD DE ORGANIZACION.	a	b	c*	d	e
7.- INICIATIVA.	a	b	c	d*	e
8.- CRITERIO.	a	b	c*	d	e
9.- FORMA DE EJERCER AUTORIDAD.	a	b	c	d	e*
10.- CAPACIDAD PARA MANDAR Y - ENTRENAR AL PERSONAL.	a	b	c	d*	e
11.- FORMA DE TOMAR DECISIONES	a	b	c*	d	e
12.- PUNTUALIDAD.	a	b	c	d*	e
13.- PRESENTACION PERSONAL.	a	b*	c	d	e
14.- CARACTER Y TRATO.	a	b	c	d*	e
Total Puntuación :		70	240	720	200

15.- POSICION SOCIAL :	"Clase Media"
16.- EXPERIENCIA :	(La adquirida en la empresa y puestos desempeñados)
17.- CONSIDERACIONES GENERALES:	"En nuestra opinión se trata de un elemento que ha desempeñado en forma eficiente sus funciones", etc.
18.- COMENTARIOS DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL:	"De acuerdo con la calificación se solicitará se mejore económicamente en....."
Calificado por: (Nombre completo y firma) Supervisada por: (Nombre completo y firma)	

INSTRUCCIONES PARA CALIFICAR : (Precisiones sobre las bases de la calificación y factores que deben tomarse en cuenta)

Claves para el ejemplo :

a, b, c, d.: Abreviación de las frases expuestas en el escrito sobre "Evaluación de personal"

(*) Marca del calificador o jefe de departamento.

(Figura No. 3)

Los resultados de la calificación se determinarían como sigue:

<u>GUALIDADES</u>	<u>PUN T U A C I O N</u>				
	60	70	80	90	100
1.- Deficiente.					
2.- Regular.		1			
3.- Buena.			3		
4.- Muy buena.				8	
5.- Excelente.					2
Totales :		70	240	720	200
Promedio :	<u>Suma de puntuación</u>				<u>1230</u> : 88
	Factores calificados.				14

Conclusión: "Su actuación es plenamente satisfactoria con tendencias a mejorar".

De ninguna manera queremos dar a entender en el ejemplo anterior, que puedan valuarse en cifras las cualidades humanas y la combinación de los dos sistemas de escala utilizados, numérica y descriptiva, se ha hecho con la finalidad de mostrar la relación, que se puede establecer entre la impresión mental que se puede formar de una persona, mediante el estudio de sus cualidades y la valuación mediante una puntuación convencional de esas cualidades.

7.- CONTROL DE PERSONAL :

El control del personal implica el debido cumplimiento de una serie de disposiciones de carácter interno, que constituyen las fuentes -

de información, para determinar o establecer el régimen de disciplina y eficiencia, observados durante el tiempo de servicio dentro de la empresa.

Esa serie de disposiciones a que nos referimos, deberán comprobarse mediante todos los documentos, que fuese necesario elaborar desde su ingreso hasta su separación.

Un expediente se considera en términos generales completo, salvo disposiciones que requieran documentos de carácter especial por el tipo de empresa, integrándolo de la forma siguiente :

I.- DOCUMENTOS INHERENTES AL INGRESO :

- 1.- SOLICITUD DE EMPLEO :- Con los datos requeridos en la figura número 2.
- 2.- CARTA DE RECOMENDACION : En caso de que la empresa tenga por costumbre solicitarlas o documentos en los cuales se haga constar, las investigaciones efectuadas por el jefe de personal sobre los antecedentes generales del empleado.
- 3.- CARTA CONSENTIMIENTO DE SUS PADRES O TUTORES : Para cumplir con las disposiciones que en materia de contratos, establecen la Ley Federal de Trabajo, Código Civil para Distrito y Territorios Federales y Código Civil para el Estado Libre y Soberano de Sonora, que dicen:

Artículo 20 L.F.T. Reformado (Diario Oficial del 31 de Diciembre de 1962): "Los mayores de dieciseis años tienen capacidad para cele-

brar contratos individuales de trabajo. Los mayores de catorce años y -
menores de dieciseis, necesitan autorización de sus padres o tutores y a
falta de ellos, del Sindicato a que pertenezcan, de la Junta de Concilia-
ción y Arbitraje, del Inspector de Trabajo o de la Autoridad política, -
etc".

La fracción III del Artículo 123 Constitucional y el Artículo
19 de la Ley Federal de Trabajo reformados (Diarios Oficiales del 17 de
Noviembre y 31 de Diciembre de 1962 respectivamente) establecen: "Queda
prohibida la utilización del trabajo de los menores de catorce años y de
los mayores de esta edad y menores de dieciseis que no hayan terminado -
su educación obligatoria, salvo los casos de excepción que apruebe la au-
toridad correspondiente en que a su juicio haya compatibilidad entre los
estudios y el trabajo".

Artículo 592. C.C.E.L.S.S.: "Los que ejerzan la patria potes-
tad son legítimos representantes de los que están bajo de ella y tienen
la administración legal de los bienes que les pertenecen, conforme a las
prescripciones de este Código".

Artículo 424. C.C.D.T.F.: "El que está sujeto a la patria po-
testad, no puede comparecer en juicio, ni contraer obligación alguna sin
expreso consentimiento del que, o de los que ejercen aquel derecho. En
caso de irracional o disenso, resolverá el juez".

En la carta se hará referencia a las disposiciones anteriores,
haciéndose constar el consentimiento expreso y formal del padre o tutor,
para que su hijo acepte y firme el contrato de trabajo o en su caso de -
que lo aceptará directamente, haciéndose responsable del debido cumpli-

imiento de las obligaciones y reglamentos internos de la empresa, para el desempeño de funciones.

Es aconsejable que en materia laboral se utilicen los servicios de un abogado, para que asesore a la empresa y no se incurra en fallas con resultados perjudiciales en el futuro.

4.- CERTIFICADO MEDICO :- Expedido por el médico de la empresa o médico particular, donde se exprese el estado de salud del solicitante o incapacidad de ingreso a la empresa por enfermedades contagiosas.

5.- CONSTANCIA DE NO PERGIBIR OTROS INGRESOS :- Que se expedirá para cumplir con las disposiciones del Artículo 107 de la Ley del Impuesto sobre la Renta, relativo a las remuneraciones al trabajo personal -Cédula IV- donde se hará constar si percibe o no, otros ingresos el solicitante en otras empresas, a efecto de no infringir las disposiciones del Artículo 104 de la misma Ley, que hacen solidariamente responsables a los patrones de los causantes por el pago del impuesto.

6.- CONSTANCIA DE INSCRIPCION EN EL REGISTRO FEDERAL DE CAUSANTES. (Artículo 108, Fracción I, I.S.R.)

7.- FIANZAS :- Serán expedidas por Instituciones debidamente autorizadas cuando el puesto así lo requiera.

II.- DOCUMENTOS INHERENTES A SU PERMANENCIA EN LA EMPRESA :

- 8.- CONTRATOS DE TRABAJO : De aprendizaje, por Obra Determinada y por tiempo indefinido, que se celebrarán al ingreso del solicitante, reglamentado de acuerdo con las disposiciones de la Ley Federal de Trabajo y de carácter interno.
- 9.- PROGRAMAS DE TRABAJO : Los asignados por el jefe de departamento, de acuerdo con las funciones a desempeñar y objeto para el cual se le contrató.
- 10.- TARJETAS DE CONTROL DE TIEMPO : Esto cuando se utiliza reloj marcador para el sistema de pago de sueldos y salarios.
- 11.- AVISOS DE INSCRIPCION ANTE EL I.M.S.S.- Debidamente requeridos, con la observación de si fueron presentados oportunamente o en forma extemporánea. En cumplimiento de las disposiciones de la Ley del Seguro Social y Reglamento.
- 12.- AVISOS DE CAMBIO DE SALARIO AL I.M.S.S.- En cumplimiento de las disposiciones de la Ley del Seguro Social y Reglamento.
- 13.- AVISOS DE INCAPACIDAD : Los expedidos por el I.M.S.S. por enfermedades no profesionales y accidentes de trabajo, que son utilizados por la empresa para justificar las semanas no cotizadas, tanto por el patrón como por el trabajador, al no cubrir las cuotas Obrero-Patronales de acuerdo con las disposiciones de la Ley del Seguro Social y Reglamento.
- 14.- ACTAS DE ENTREGA Y RECEPCION DE PUESTOS : Consideradas indispensables por los cambios de funciones del empleado para delimitación de responsabilidades.

15.- **CONSTANCIA DE GOCE DE VACACIONES :** Que consideramos necesaria para protección de los intereses de la empresa o en su caso, constancia de pago de las mismas.

16.- **TARJETAS DE CONTROL DE :**

a).- Percepciones devengadas e Impuestos pagados.

b).- Inasistencias justificadas y por enfermedad.

c).- Permisos autorizados.

d).- Vacaciones otorgadas o pagadas.

e).- Accidentes de trabajo.

f).- Otros conceptos.

17.- **OTRAS DISPOSICIONES DE CARACTER INTERNO :** Inherentes a instrucciones especiales del jefe de departamento o Gerente General.

III.- DOCUMENTOS INHERENTES A SU SEPARACION:

18.- **CARTA RENUNCIA :** Donde se hará constar la separación voluntaria del empleado y su conformidad respecto al finiquito total de percepciones, así como no haber sufrido accidente de trabajo alguno o enfermedad profesional o en su caso y de haber existido, su conformidad respecto a que fueron liquidadas todas las obligaciones por parte de la empresa.

19.- **ACTAS POR CONVENIOS CELEBRADOS ANTE JUNTAS DE CONCILIACION Y ARBITRAJE.** En caso de separación forzosa por parte de la empresa o trabajador.

20.- AVISOS DE BAJA ANTE EL I.M.S.S. Para evitar responsabilidades futuras, respecto a las obligaciones del patrón por omisiones en estas disposiciones o presentación extemporánea.

IV.- Otros documentos inherentes a la separación de puesto que a juicio de la empresa sean convenientes expedir para evitar responsabilidades futuras.

Para concluir sobre las consideraciones expuestas que en materia de personal fueron enunciadas en este capítulo, cabe decir que para una debida integración, coordinación y control de este elemento básico en la administración, independientemente de que el departamento de personal de Contraloría dicte disposiciones con tales fines, es muy importante que en las distintas empresas que integran la organización, se establezcan los controles relativos, para que el jefe de personal de cada una de las dependencias, mantenga una información constante con el departamento de personal de la Contraloría y esta a su vez, esté en posibilidad de suministrar cualquier información requerida por el Contralor.

C A P I T U L O I I I

BIBLIOGRAFIA CITADA.

- 1.- Marín Vega Ibarra, C.P.T. Tesis "Estudio sobre Organización General y Contable en Particular". Páginas 13 a 16.
- 2.- Herbert Wurtzel. Consultor, Relaciones Industriales. "Administración de Personal". Primera edición. Capítulo VIII. "Calificación de Méritos". Subcapítulo B "Sistemas de Calificación de Méritos". Páginas - 129 a 131. Editorial E.M.A.N. (Ediciones Mexicanas de Administración de Negocios). México, D. F. 1959.

Enunciada en el desarrollo del capítulo :

- 3.- Código Civil para el Distrito y Territorios Federales.
- 4.- Código Civil para el Estado Libre y Soberano de Sonora.
- 5.- Ley del Impuesto sobre la Renta y su Reglamento.
- 6.- Ley Federal del Trabajo.
- 7.- Ley del Seguro Social y su Reglamento.