Universidad Popular Autónoma
del Estado de Puebla

Escuela de Administración de Empresas

"MANUAL DE INDUCCIÓN PARA LOS ALUMNOS DE NUEVO INGRESO DE LA PREPARATORIA VESPERTINA DEL COLEGIO BENAVENTE"

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN RECEPCIONAL
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PRESENTAN:

LILIANA PÉREZ JIMÉNEZ
MARIA DEL CARMEN MARTHA GRANDE ZAMORA
HUGO DORIAN ROBLES AVENDAÑO.

PUEBLA, PUE. DICIEMBRE 2002.

UPAEP – Secretaría General
Dirección General de Apoyos Académicos
Dirección del Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación.
Biblioteca Central - **Karol Wojtyla**

Tesis Digitales Restricciones de uso:

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de textos, imágenes, gráficas, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente de donde la obtuvo mencionando el autor o autores involucrados en el documento.

Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

UPAEP

Puebla, Pue , a 20 de junio de 2003

Mtro. Iván Aguirre Hernández
DIRECTOR
Departamento de Administración y Contaduría
P r e s e n t e

La presente tiene la finalidad de hacer de su conocimiento **la Liberación de Tesis** titulada:

"Manual de inducción para los alumnos de nuevo ingreso de la Preparatoria vespertina del Colegio Benavente "

Presentada por	Nombre(s) de Alumno(s)	Matrícula
	HUGO DORIAN ROBLES AVENDAÑO	22560

Por lo tanto, no tengo ningun inconveniente en dar mi visto bueno para la presentación de este trabajo a las autoridades de

La Facultad de Administración de Empresas

De la Universidad Popular Autonoma del Estado de Puebla para efecto de la realización de su examen profesional

Atentamente

L A E Joel Cruz Calderón
ASESOR DE TESIS

treinta años 1973 - 2003 UPAEP

ABSTRACT

This thesis has all the information that the students needs to know in the moment to start the high school at Benavente

The induction manual has information like how the students can have access for the different services, the principal rules, the high school installations, the location, functions and the responsible person of the different departments, the principal activities during the year, the documents that the students have to take at school, and other important aspects

At the beginning you can found an explication about the administration, induction, manuals, the history of the education, the Benavente school memories and it's organizational culture

In general, this document contained the most important and useful information for the new students about the Benavente high school, all this for the successful integration in the next scholar step

INDICE

CAPITULO I Propósito y Organización

1.1 Planteamiento del Problema
1.2 Propósito de la investigación
1 3 Objetivo General
1 4 Objetivos Específicos
1 5 Justificación
1 6 Alcance
1 7 Resultados Esperados
1.8 Organización del Estudio

CAPITULO II. Marco Teórico

2 1 Administración
2 1 1 Introducción
2 1.2 Concepto
2 1.3 Importancia de la Administración
2 1 4 Características de la Administración
2 1 5 Habilidades Administrativas
2 1 6 Los principios de la Administración
2.1.7 Teorías Administrativas
2 1 8 La Administración en México
2 1 9 Funciones de la Administración
2.1 9.1 Planeación
2 1 9 2 Organización
2 1 9 3 Integración
2 1 9.4 Dirección
2 1 9.5 Control

2.2 Administración de Recursos Humanos
2 2 1 Antecedentes
2 2.2 Concepto
2.2.3 Recursos
2.2.4 Objetivo de la Administración de Recursos Humanos
2 2.5 Planeación de Recursos Humanos
2 2 6 Funciones
2 2 6.1 Reclutamiento
2.2.6.2 Selección
2 2.6.3 Inducción
2.2 6.4 Integración
2 2 7 Nuevas Tendencias de la Gerencia de Recursos Humanos

2.3 Inducción
2.3 1 Concepto
2.3 2 Objetivos
2.3.3 Proceso de Inducción
2 3 4 Beneficios de la Inducción
2 3.5 Modelo de inducción
2.3 6 Inducción del personal a la Empresa
2.3.7 Evaluación y seguimiento
2 3.8 Inducción de estudiantes

2.4 Manual
2.4.1 Concepto
2 4 2 El Manual como Medio de Comunicación
2 4 3 Objetivos de los Manuales
2.4.4 Manuales Administrativos

2 5 Empresa
2.5.1 Concepto

2.5.2 Clasificación
2.6 Educación
2 6 1 Educación Superior

CAPÍTULO III Aplicación de la Metodología

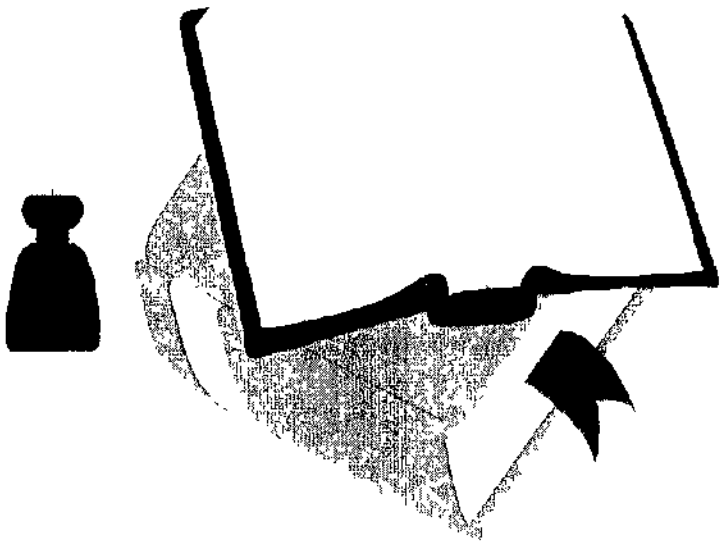
3 1 Historia de la Empresa
3 2 Tipo de Investigación
3.3 Hipótesis
3.4 Diseño de la Investigación
3.5 Desarrollo Metodológico

CAPÍTULO IV. Manual de Inducción

Índice
4 1 Introducción
4 2 Objetivo General
4 3 Objetivos Específicos
4 4 Contenido del Manual

CAPÍTULO V Conclusiones
5 1 Conclusiones

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA



MANUAL DE INDUCCIÓN

CAPITULO I
PROPÓSITO Y ORGANIZACIÓN.

I. PROPÓSITO Y ORGANIZACIÓN

1.1. Planteamiento del Problema

Los alumnos que ingresan a la escuela preparatoria vespertina experimentan la sensación de incertidumbre al explorar su nueva etapa educativa que un nuevo campo de oportunidades les ofrece, si no encuentran ayuda para solucionar los problemas que se les presentan o desconocen quienes son aquellos que pueden orientarlos entran en un ambiente de confusión por la falta de información para aclarar sus dudas e inquietudes y actuar adecuadamente en esas situaciones

Esta idea de investigación surge de la necesidad que la institución presenta por la falta de referencia o información escrita que esté al alcance de los estudiantes de nuevo ingreso que se incorporan a la misma Los directivos visualizaron ésta y decidieron implementar las medidas necesarias para llevar a cabo este plan de acción

Como sabemos la identificación de las personas dentro de la cultura organizacional permiten una integración y desempeño eficientes, de aquí el importante papel que juega el desarrollo de un proceso de inducción que de a conocer la estructura y las funciones que cada departamento realiza dentro de la organización

La herramienta que contribuirá a corregir la deficiencia existente será la elaboración de un manual de inducción que contenga dicha información y que de esta manera facilite la formación integral del estudiante

En este manual se aplicarán los conocimientos que a lo largo de la carrera hemos adquirido para así contribuir al logro de dicho objetivo

1.2. Propósito de la Investigación

El presente manual se realizará ya que hasta el momento no existe guía alguna o documento escrito al cual los alumnos acudan y utilicen para resolver dudas y problemas que se presenten durante su estancia en el plantel

1.3. Objetivo General

Crear un manual de inducción que proporcione a los alumnos de nuevo ingreso información como la estructura organizacional, derechos, obligaciones y servicios a los que pueden acceder al ser estudiantes de la preparatoria.

1.4. Objetivos Específicos

- Conocer la ubicación de las diferentes instalaciones que integran el plantel educativo
- Distinguir entre los diversos departamentos y áreas conjuntamente con su función
- Tener conocimiento de los múltiples servicios académicos a los que tienen acceso y los lugares a acudir en caso de ser requeridos.
- Conocer el proceso de reinscripción y las cuotas que se deben pagar al momento de su ingreso.
- Conocer la calendarización del departamento de becas para recepción de documentos y desplegado de aceptados
- Dar a conocer las actividades deportivas que se imparten.

1.5. Justificación

Debido a la desinformación existente entre los alumnos de nuevo ingreso y a los problemas que esto conlleva , se pretende elaborar el presente manual que es una recopilación de la información necesaria que los alumnos de nuevo ingreso obtendrán al inicio del curso, el cuál les servirá de apoyo para la solución de los problemas que se les presenten durante su estancia en la institución además de mostrar la forma correcta de tramitar ciertos asuntos estudiantiles, conocer las instalaciones del planten y su ubicación, así como todos los servicios a los que pueden tener acceso

Es importante que una vez que inicien sus estudios, los alumnos puedan entender claramente la manera en que la institución procede ante ciertas situaciones y cómo deben comportarse ante ellas, de esta manera no existirán pretextos para excusarse ante fallas escolares que presenten, pues tendrán en sus manos el material suficiente para entender desde un principio la manera en que deben proceder ante sus asuntos escolares

1.6. Alcances y Limitaciones

El alcance del presente manual de inducción se relaciona con los estudiantes de la preparatoria vespertina del Colegio Benavente, directamente con los de nuevo ingreso, e indirectamente con aquellos que pertenecen a semestres más avanzados.

Las limitaciones consisten en que sólo será aplicado a la sección de la Preparatoria Vespertina y las otras secciones que integran el Colegio Benavente seguirán padeciendo las consecuencias de no contar con un manual de este tipo.

1.7. Resultados esperados

La finalidad que se persigue con el presente trabajo recepcional es la creación de un manual, que de manera escrita, proporcione la información necesaria a los estudiantes de la preparatoria, evitando así la incertidumbre por parte de los alumnos y que al mismo tiempo agilice la prestación de servicios por parte del personal administrativo que la integra

1.8. Organización del Estudio

CAPÍTULO I

En este capítulo se expone el propósito y la organización de la investigación, se establecen las razones por las que se llevó a cabo, el objetivo que persigue y los resultados que se esperan obtener

CAPÍTULO II

Aquí se establece el marco teórico, es decir, se plantean las bases que sustentan *la investigación, se abordan temas como. Administración, Recursos Humanos, Inducción, Manual, Empresa y Educación.*

CAPÍTULO III.

Se establece la historia del Colegio Benavente, el estudio y tipo de investigación, la hipótesis que se plantea, además de un resumen concreto que contenga lo que es un manual.

CAPÍTULO IV

En este capítulo se desarrolla como tal el manual de inducción para los alumnos de nuevo ingreso de la Preparatoria del Colegio Benavente, el cual contendrá información necesaria para ellos al momento de iniciar sus estudios del nivel medio superior

CAPITULO II
MARCO TEÓRICO.

2.1. ADMINISTRACIÓN

2.1.1. Introducción

La Administración resulta una de las actividades humanas que a fuerza de repetirse y hacerse necesarias para la vida cotidiana, se convierten en campos de estudio, carreras universitarias, profesiones y disciplinas científicas, por esta razón la historia moderna de la administración se acomoda a esta lógica Desde que los seres humanos concibieron la idea de que la formación de grupos permite alcanzar metas que de manera individual eran imposibles de lograr, la administración se ha convertido en la herramienta que asegura la coordinación de los esfuerzos individuales para el logro de un objetivo común

La formalización sobre los conocimientos de la Administración tiene sus orígenes en la Revolución Industrial (S XIX), debido a que es en esta época cuando se forman las grandes empresas que requerían de nuevas formas de organización y la implementación de prácticas de tipo administrativo

La Administración es generalmente concebida como un proceso, cuyos elementos esenciales son la fijación de metas y los planes para alcanzarlas, la activación de acciones congruentes con los planes y la revisión continua de la efectividad de las acciones, sin embargo en la actualidad se torna a la búsqueda del desarrollo personal de los empleados mediante el manejo del "empowerment" a través de un enfoque sistémico en donde todos los componentes de la organización interactúen. (Nuñez, 1998, p 3 y 4)

2.1.2. Concepto

La definición etimológica es la forma más usual de la definición nominal, o sea, la explicación del origen de la palabra con que se designa aquello que se estudia, valiéndonos para ello de los elementos fonéticos que la forman De esta manera suele encontrarse el "verdadero" (étimos) significado de esa palabra y del concepto que expresa

La palabra *administración* se forma del prefijo *ad*, hacia, y de *ministratio*. Esta última palabra viene a su vez de *minister*, vocablo compuesto de *minus*, comparativo de inferioridad, y del sufijo *ter*, que sirve como término de comparación

La etimología de *minister* es enteramente opuesta a la de *magíster* de *magis*, comparativo de superioridad, y de *ter*. (Reyes, 1989, p 15)

Así *magíster* indica una función de autoridad mientras que *minister* expresa precisamente lo contrario, subordinación el que realiza una función bajo el mando de otro, el que presta un servicio a otro.

La etimología nos da pues la idea de que la administración se refiere a una función que se desarrolla bajo el mando de otro, de un servicio que se presta. Servicio y subordinación, son pues los principales elementos obtenidos (Idem, p 16)

Parafraseando a Reyes, 1989, p 16 Cabe mencionar que la administración no se encasilla a una sola definición, pero es conveniente conceptualizarla para efectos de facilitar su comprensión, incluyendo sus aspectos más importantes a través del análisis y la síntesis de diversos especialistas en la materia.

Henry Fayol: " *Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar*"

E F L Brench *"Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa para lograr un propósito dado"*

J.D. Mooney: *"Es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana"*

Peterson y Plowman *"Una técnica por medio de la cuál se determinan, clarifican y realizan los propósitos y objetivos de un grupo humano particular".*

G P. Terry *"Consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno".*

Koontz & O'Donnell *"La dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes"*

Bateman y Snell (1999, p 6). *"La administración es el proceso de trabajar con gente y recursos para alcanzar las metas organizacionales"*

F. Tannenbaum. *"El empleo de la autoridad para organizar, dirigir, y controlar a subordinados responsables (y consiguientemente, a los grupos que ellos comandan), con el fin de que todos los servicios que se prestan sean debidamente coordinados en el logro del fin de la empresa".*

José De la Cerda y Francisco Núñez (p 4) *"Administrar significa resolver la disputa de intereses, conciliar valores contrapuestos, ponerse de acuerdo en los objetivos* (Reyes, 1989, p 26 y 27)

y los medios para alcanzarlos así como encauzar la acción común de manera concertada"

Reuniendo los elementos obtenidos podemos formar la definición siguiente de administración

"Es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social"

Si se quisiera sintetizar en dos palabras, podríamos decir que la *"administración es la técnica de la coordinación"*

De la administración de empresas se puede formular la siguiente definición

"Es la técnica que busca lograr resultados de máxima eficiencia en la coordinación de las cosas y personas que integran una empresa". (Reyes, 1989, p 26 y 27)

2.1.3 Importancia de la Administración

Resulta difícil determinar si la administración es una ciencia o un arte por ello para determinar su importancia iniciaremos con la diferenciación de estos enfoques.
En la práctica, la administración es un *arte* y los conocimientos organizados en los que se sustenta dicha práctica son una *ciencia*, de aquí que uno se encuentre íntimamente ligado al otro.(Koontz, 1998, p 13)

La experiencia nos enseña que el hombre se agrupa en sociedad, principalmente por su insuficiencia para lograr todos sus fines por sí solo, es por ello que dentro de las organizaciones la administración desempeña un papel de (Reyes, 1989,p 17)

suma importancia pues es la que permite el logro de objetivos concretos a través del establecimiento de planes y estrategias, controles y retroalimentación de los procesos, persigue la productividad , lo que implica eficiencia y eficacia
Es indiscutible que quien realiza por sí mismo una función no merece ser llamado "*administrador*" Pero desde el momento en que delega en otros, determinadas funciones, siempre que estas funciones se realizan en un organismo social, dirigiendo y coordinando lo que los demás realizan, comienza a recibir el nombre de *administrdor* (Reyes, 1989,p 17)

Los administradores asumen la responsabilidad de emprender acciones que permitan a los individuos realizar sus mejores contribuciones al cumplimiento de objetivos grupales, en consecuencia se aplica lo mismo a empresas manufactureras y de servicios, lucrativas y no lucrativas, grandes y pequeñas, y cuyo éxito dependerá en gran medida de la calidad administrativa que tengan de manera interna en sus departamentos Una administración eficaz consistirá en la atención que preste el director de la compañía, el gerente medio, el supervisor de línea, es decir todos los miembros de la organización sin importar su posición (Koontz, 1998, págs 7,8)

Partiendo de los conceptos y propósitos manejados para la formulación de la definición relativa a la administración se dá la pauta para determinar su importancia, las condiciones que imperan en la actualidad, así como la necesidad de los individuos de una convivencia y trabajo de equipo, requiere de la aplicación eficiente de esta disciplina que se reflejará en la obtención de un incremento en la productividad y beneficios de la institución o empresa de que se trate.

Para demostrar lo descrito anteriormente nos basamos en los siguientes hechos

- La administración puede darse donde exista un organismo social, y de acuerdo con su complejidad, esta será más necesaria. (Reyes, p 28)

- Un organismo social depende, para su éxito de una buena administración, ya que sólo a través de ella, es como se hace buen uso de los recursos materiales, humanos, financieros, etc con que cuenta
- La elevación de la productividad, en el campo económico – social, es siempre fuente de preocupación, sin embargo, con una adecuada administración el panorama cambia, repercutiendo no solo en la empresa, sino en toda la sociedad
- En las grandes empresas es donde se manifiesta en mayor grado la función administrativa, debido a la magnitud y complejidad de procesos, es en éstas donde el enfoque técnico y científico es esencial
- Para las pequeñas y medianas empresas, la administración también resulta importante, porque al momento de mejorarla obtienen un grado mayor de competitividad al coordinar mejor sus recursos como· maquinaria, mano de obra, mercado, financiero, etc. que les proporciona una ventaja competitiva significativa.(Reyes, p 28)

Para los países en desarrollo, como el caso de México, la administración resulta un requisito indispensable, porque necesita coordinar todos los elementos que invierten en ésta para poder crear las bases esenciales del desarrollo como son· la capitalización, la calificación de sus trabajadores y empleados y de esta forma desarrollar el capital intelectual dentro de sus organizaciones (**¡Error! Marcador no definido.** com/trabajos/administracion/)

El cultivo del campo de la Administración en México apenas está iniciándose en las etapas críticas y creativas: de la adopción, a la adaptación, y de ésta a la producción del conocimiento propio, pues la formación profesional respectiva empieza a desarrollarse en la segunda mitad del S. XX, es debido a ello que nuestras empresas actuales son las que en realidad muestran una calidad administrativa mayor que las que les dieron origen. (Nuñez, 1998, p 4 y 5)

El conocimiento administrativo en México ha pasado por varias etapas la primera fue la importación del conocimiento a través de textos de otro países en los cuales existían investigaciones referentes a esta área, posteriormente se tuvo un conocimiento transplantado, textos de autores mexicanos que recopilaban información de libros extranjeros ya sea de naciones en desarrollo o desarrolladas, un conocimiento adaptado que intentaban adaptar conocimientos importados a la problemática nacional para finalmente llegar a un conocimiento propio sin caer en nacionalismos absurdos pero con la convicción de que las condiciones y problemas en México requieren de la generación de prácticas administrativas que proporcionen soluciones propias (Nuñez, 1998, p.4 y 5)

2.1.4. Características de la administración

1. Su universalidad· El fenómeno administrativo se da donde quiera que exista un organismo social, porque en él tiene que existir siempre coordinación sistemática de medios. La administración se da por lo mismo en el Estado, en el ejército, en la empresa, en una sociedad religiosa, etc Y los elementos esenciales en todas esas clases de administración serán los mismos, aunque lógicamente existan variantes accidentales
2. Su especificidad· Aunque la administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinta (v.gr. en la empresa funciones económicas, contables, productivas, mecánicas, jurídicas, etc), el fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompaña. Se puede ser, v gr un magnífico ingeniero de producción (como técnico en esta especialidad) y un pésimo administrador
3. Su unidad temporal Aunque se distingan etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, éste es único y, por lo mismo (Reyes, 1989, p 27 y 28)

en todo momento de la vida de una empresa se están dando, en mayor o menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos Así, v.gr. al hacer los planes no por eso se deja de mandar, de controlar, de organizar,etc

4. Su unidad jerárquica. Todos cuantos tienen carácter de jefes en un organismo social, participan, en distintos grados y modalidades, de la misma administración Así, v gr en una empresa forman "un solo cuerpo administrativo", desde el Gerente General hasta el último mayordomo (Reyes, 1989, p 27 y 28)

La administración sigue un propósito. Una condición de la administración es un objetivo sea este implícito o enunciado específicamente

Es un medio para ejercer impacto en la vida humana , es decir, la administración influye en su medio ambiente. (www monografias com/trabajos7/admi/admi shtml)

2.1.5. Habilidades Administrativas

Koontz (cfr Robert L Katz, 1974, p 101-102) identificó tres clases de habilidades administrativas A estas quizá se pueda añadir una cuarta la habilidad para diseñar soluciones

1. La Habilidad Técnica es el conocimiento y la pericia para realizar actividades que incluyen métodos, procesos y procedimientos Por lo tanto, representa trabajar con determinadas herramientas y técnicas Por ejemplo, los mecánicos trabajan con herramientas y sus supervisores deben tener la capacidad de enseñarles cómo usarlas. En forma similar, los contadores aplican técnicas específicas en sus labores (Koontz, 1997, p 6)

2. La Habilidad Humana es la capacidad para trabajar con personas, es el esfuerzo cooperativo; es un trabajo en equipo; es la creación de un ambiente en el que las personas se sienten seguras y libres para expresar sus opiniones

3. La Habilidad Conceptual es la capacidad de ver la "imagen de conjunto", de reconocer los elementos importantes en una situación y comprender las relaciones entre ellos

4. La Habilidad de Diseño es la capacidad para solucionar problemas en forma tal que la empresa se beneficie Para ser eficientes, en particular en los niveles organizacionales más altos, los gerentes deben estar en posibilidad de hacer algo más que ver el problema Necesitan tener, además, la habilidad de un buen ingeniero de diseño para encontrar una solución práctica para él Limitarse a lo primero y convertirse en "observadores de problemas" llevará al fracaso. Los gerentes también necesitan ser capaces de diseñar una solución factible para el problema de acuerdo con la realidad a la que se enfrentan (Koontz, 1997, p 6)

La administración, al igual que otras actividades o disciplinas, es un arte Se trata de conocimientos prácticos Consiste en hacer las cosas de acuerdo con el contexto de una situación Sin embargo, los administradores pueden trabajar mejor utilizando el conocimiento organizado sobre la administración Es este conocimiento una ciencia En este contexto ciencia y arte son complementarios (Idem, p 12)

2.1.6. Principios de la administración

El uso de los principios de la administración tiene como finalidad simplificar el trabajo administrativo La clave de las acciones que deban emprenderse está sugerida por éstos

A partir del supuesto de que los principios no son absolutos, si no flexibles y que pueden utilizarse aún en condiciones especiales y cambiantes Henry Fayol enumeró 14 principios basados en su experiencia que pueden resumirse de la siguiente manera.

1. División del trabajo. Este es el principio de especialización que los economistas consideran necesario para obtener un uso eficiente del factor trabajo Lo aplica a todo tipo de actividad, tanto técnicas como administrativas

2. Autoridad y Responsabilidad. Considera que la autoridad y la responsabilidad están relacionadas y señala que ésta se desprende de aquélla como consecuencia. Concibe la autoridad como una combinación de la autoridad oficial, derivada de la posición del administrador, y la autoridad personal, desprendida de su inteligencia, experiencia, dignidad moral, servicios prestados, etc

3. Disciplina. Al definir la disciplina como *el respeto por los acuerdos que tienen como fin lograr obediencia, aplicación, energía y señales exteriores de respeto*, declara que para lograr disciplina se requiere contar con buenos superiores en todos los niveles

4. Unidad de mando Cada empleado no debe recibir ordenes de más de un superior (Bateman y Snell, 1999, p 43)

5. Unidad de dirección. Cada grupo de actividades con el mismo objetivo debe tener un director y un plan A diferencia del cuarto principio, este se refiere a la organización del cuerpo directivo, más que al personal

6. Subordinación del interés individual al interés general Es función de la administración conciliar estos intereses en los casos en que haya discrepancia

7. Remuneración. La remuneración y los métodos de retribución deben ser justos y propiciar la máxima satisfacción posible para los trabajadores y para el empresario

8. Centralización Como cualquier agrupación, las organizaciones deben ser dirigidas y coordinadas desde un sistema nervioso central Pero la cantidad de centralización apropiada dependen de cada situación La meta es lograr el grado de centralización que permita el mejor uso de las habilidades de los empleados.

9. Cadena escalar Se refiere a una cadena de autoridad, la cual va desde los más altos rangos hasta los más bajos, pero se podrá modificar cuando sea necesario.

10. Orden. Tanto el equipo como el personal deben ser bien escogidos, bien ubicados y estar perfectamente bien organizados de manera que la organización opere con suavidad

11. Equidad Los administradores deben ser leales y respetuosos con el personal, y demostrar cortesía y justicia en su trato (Bateman y Snell, 1999, p 43)

12. Estabilidad y duración del personal. Los cambios en las asignaciones de los empleados serán necesarios, pero si ocurren con demasiada frecuencia pueden perjudicar la moral y la eficiencia

13. Iniciativa. Pensar en un plan y llevarlo a cabo con éxito puede ser profundamente satisfactorio Los administradores deben dejar del lado la vanidad personal y deben alentar a los empleados a hacer esto en la medida que sea posible

14. Unión del personal Este principio sintetizado como la unión hace la fuerza, es una extensión del principio de unidad de mando, y subraya la importancia de buenas comunicaciones para obtenerlo. (Bateman y Snell, 1999, p 43)

2.1.7. Teorías Administrativas

(Niñez, 1998, p 7)

La Teoría de la Administración en Tres Escuelas

Escuelas	*Administración directiva y estratégica*	*Administración ingenieril y de control total de la calidad*	*Administración conductual y cultural*
Foco de Atención	La empresa como organización generadora de beneficios económicos	La tecnología de producción, la organización de la calidad – productividad, diseño de procesos	El comportamiento humano en el trbajo, grupos de trabajo y la cultura organizacional
Áreas Funcionales	Producción, personal, *ventas, finanzas*	Operaciones, producción, *control de calidad*	Personal, relaciones industriales, desarrollo organizacional
Acciones	Proceso administrativo, toma de decisiones, estructura organizacional, mercadeo, distribución, unidades de negocio, estrategia competitiva	Estudio del trabajo, tiempos y movimientos, control de inventarios, manejo de materiales, programación y manufactura, diseño tecnológico, reingeniería, *administración de* procesos	Liderazgo, comunicación, relaciones interpersonales, cultura, motivación, manejo de grupos, trabajo en equipo, desarrollo de recursos humanos, aprendizaje *organizacional*, involucaramiento y participación individual
Motivación	Econ{omica La búsqueda de beneficios econ{omicos y el desarrollo profesional	Moral y econ{omica El cumplimiento del deber y la busqueda de sistemas óptimos	Multiple física, económica, social, psicológica y filosófica
Representantes	Fayol, Urwick, Drucker, Kootz, Mintberg, Crsby, *Porter*	Taylor, Gilberth, Deming, Teguchi, Ishikawa, Juran, Hayes	Mayo, Maslow, Lewin, Herzberg, McGregor
Objetivo Final	El éxito empresarial, rentabilidad , posición de competencia	La productividad – calidad y la competitividad de las organizaciones	Integración humano – organizacional

Hemos descrito las tres escuelas principales del pensamiento administrativo atendiendo a su evolución, en la actualidad las tres siguen conservando su importancia (Nuñez, 1998, p 8)

La escuela de las ciencias del comportamiento y de la ciencia administrativa son perspectivas fundamentales y de gran utilidad en la investigación, análisis y solución de los problemas de la administración Por otro lado la escuela clásica continúa evolucionando, ha incorporado gran parte de la investigación producida por las ciencias del comportamiento, junto con las perspectivas de las escuelas de las ciencias del comportamiento y de la ciencia administrativa.

Hay cinco posibles direcciones que puede seguir la evolución de la teoría de la administración.

1 *Dominio* Al incorporar algunas ideas de otras escuelas, la tendencia dominante terminará por excluir a las otras , en el momento actual, se reconoce que cada escuela aporta poderosos discernimientos, perspectivas y herramientas al creciente acervo de la teoría de la administración
2 *Divergencia* Las escuelas más importantes podrían seguir su propio camino
3 *Convergencia* Las escuelas podrían volverse más similares y entonces las fronteras que las separan tenderían a borrarse
4 *Síntesis* Otros teóricos señalan que la posible convergencia culminará en una integración de las perspectivas de las escuelas transformándose en una nueva aproximación conceptual al campo de la administración
5 *Proliferación.* La última posibilidad es que aparezcan más escuelas o perspectivas, y ello tal vez ya esté ocurriendo (Stoner,1989,págs 49 y 50)

2.1.8. La Administración en México

En México se puede encontrar que conviven diversos esquemas de administración desde la administración no profesional (de carácter familiar) hasta la administración típica de las empresas más grandes del país, y en gran medida los enfoques administrativos estadounidenses marcan las principales líneas de acción

No existen muchos estudios sobre la realidad de la administración empresarial en el país, sin embargo, es un hecho ostensible que tiene un estilo propio y en los pocos trabajos que se han realiza al respecto se destaca, como una de las características principales de la administración mexicana, el excesivo centralismo que existe en cuanto a la toma de decisiones Lo anterior pudiera ser consecuencia de la forma en que se ve la figura de autoridad que se centra en el poder derivado de la posición en la estructura organizacional y genera un fuerte sentido de obediencia por parte de los subordinados en ocasiones como reflejo al temor de perder el empleo. Destaca también el hecho de que los ascensos obedecen más al grado de influencia que se tenga sobre el superior inmediato que a la preparación, conocimientos y habilidades. Debido a lo anterior se refuerza la dependencia en el superior y una lealtad a su persona que supera en grado a la lealtad para la empresa, dando el lugar a que la autoridad se ejerza de forma paternalista y, como consecuencia un tanto de manera autoritaria, obstaculizando notoriamente la participación de los empleados de los niveles inferiores en la toma de decisiones

En una buena parte de las empresas, particularmente entre las de menor tamaño, se observa también poco interés por la función administrativa de planeación, habiendo incluso quienes argumentan que en el entorno de los negocios mexicanos no es posible diseñar planes de largo alcance, debido a que las (Koontz, 1998, p 93 y 94)

condiciones económicas y políticas del país no facilitan la consideración de premisas válidas para el largo plazo En lo referente a las funciones de organización e integración del personal pueden observarse también importantes deficiencias, siendo éstas más claramente observables tanto menos profesionalizados se encuentren quienes ocupan puestos administrativos

Únicamente en las grandes empresas puede verse que los procesos relacionados con la administración del personal incluyen principios de administración moderna

Debido al excesivo centralismo en la forma de dirigir las empresas, es obvio que los controles se centren más en verificar que se haga lo ordenado por los superiores, más que verificar que las actividades cumplan un nivel de desempeño en función de las necesidades y deseos de los clientes o de las demandas impuestas por el cambiante ambiente externo

Se espera que buena parte de lo anterior cambie en el futuro pues, como efecto de la urgencia de volverse más competitivas, las empresas mexicanas tendrán que volverse más abiertas, permitiendo una mayor participación de los niveles inferiores en la toma de decisiones, prestar una mayor atención a la planeación, principalmente a las de carácter estratégico y contingente, administrar los recursos humanos con miras a motivar altos niveles de desempeño y centrar más el control desde el punto de vista de la razón de las empresas· la satisfacción del cliente (Koontz, 1998, p 93 y 94)

2.1.9. Funciones de la Administración

Las funciones de los administradores constituyen una estructura muy útil para organizar los conocimientos administrativos. (Reyes,1989, p 57)

A continuación se mencionan algunos criterios de diversos autores acerca de las etapas que componen en proceso administrativo realizado por José A. Fernández Arena

Autor	*Etapas*
Henry Farol	Previsión, Organización, Comando, Coordinación y Control.
Koontz & O'Donnell	Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control.
Agustín Reyes Ponce	Previsión, Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control
Buró K Scanlan	Planeación Organización, Dirección y Control
G.R. Terry	Planeación, Organización, Ejecución y Control

Todo proceso administrativo, por referirse a la actuación de la vida social, es de suyo único, cada acto, cada etapa, tienen que estar indisolublemente unidos con los demás, dándose simultáneamente

Seccionar el proceso administrativo, por lo tanto es prácticamente imposible, en todo momento de la vida de una empresa, se dan, complementándose, influyéndose mutuamente, e integrándose, los diversos aspectos de la administración. Así, al hacer planes simultáneamente se está controlando, dirigiendo, organizando, etc (Reyes,1989, p 57)

2.1.9.1. Planeación

La planeación implica seleccionar misiones y objetivos, así como las acciones necesarias para cumplirlos, y requiere por lo tanto de la toma de decisiones, esto es, de la elección de cursos futuros de acción a partir de diversas alternativas (Koontz, 1998, p 35)

Según Bateman y Shell consiste en un proceso sistemático y consistente en tomar decisiones acerca de metas y actividades que un individuo, grupo, unidad u organización perseguirán

La planeación consiste en la determinación del curso correcto de acción que se habrá de seguir, fijando los principios que lo habrán de presidir y orientar, la secuencia de operaciones necesarias para alcanzarlo, y la fijación de tiempos, unidades, etc. necesarias para su realización.(Reyes, 1989, p 61)

Su importancia

Planear es tan importante como hacer, porque:

- La eficiencia, obra de orden, no puede venir del acaso, de la improvisación.
- En la parte dinámica, lo central es dirigir, en la mecánica el centro es planear, si administrar es "hacer a través de otros",necesitamos primero hacer planes sobre la forma como esa acción habrá de coordinarse.
- El objetivo sería infecundo si los planes no lo detallaran, para que pueda ser realizado integra eficazmente lo que en la previsión se descubrió como posible y conveniente, se afina y corrige en la planeación
- Todo plan tiende a ser económico, desgraciadamente, no siempre lo parece, porque todo plan consume tiempo
- Todo control es imposible sino se compara con un plan previo

(Reyes, 1989, págs 165 y 166)

Los Principios de la Planeación

Principio de la Precisión

Los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas y genéricas, sino con la mayor precisión posible porque van a regir acciones concretas

Principio de la Flexibilidad

Todo plan debe dejar margen para los cambios que surjan en éste, ya en razón de la parte imprevisible, ya de las circunstancias que hayan variado después de la previsión (Reyes, 1989, págs 165 y 166)

Principio de la unidad

Los planes deben ser de tal naturaleza, que pueda decirse que existe uno sólo para cada función, y todos los que se aplican en la empresa deben estar, de tal modo coordinados que pueda decirse que existe un sólo plan general (Reyes, 1989, p 168)

La planeación puede condensarse en cuatro pasos básicos:

1. Establecer una meta o conjunto de metas
2. Definir la situación actual
3. Identificar las ayudas y barreras de las metas
4. Desarrollar un plan o conjunto de acciones para alcanzar la meta o metas

(Stoner, 1989, p 102 y 103)

Para Koontz estos pasos se amplian en 8, aunque conservan similitudes entre sí, estos son

1. Atención a las oportunidades, a la luz del mercado, competencia, deseos de los clientes, nuestras fortalezas y nuestras debilidades
2. Establecimiento de objetivos o metas; dónde quisiéramos estar y qué deseamos hacer y cuándo. (Koontz, 1998, p 127-129)

3 Consideración de primisas de planeación, ¿en qué condiciones (internas o externas) operarán nuestros planes?
4 Identificación de alternativas, ¿cuáles son las alternativas más promisorias para el cumplimiento de nuestros objetivos?
5 Comparación de alternativas con base en las metas propuestas; ¿qué alternativas nos ofrece mayores posibilidades de cumplir nuestras metas al menor costo y mayores utilidades?
6 Elección de una alternativa, selección del curso de acción que seguiremos
7 Formulación de planes de apoyo, como planes para compra de equipo, compra e materiales, contratación y capacitación de empleados y desarrollo de un nuevo producto
8 Conversión de planes en cifras mediante la realización de presupuetos como: volumen y precio de ventas, gastos de operación necesarios para los planes e inversión en bienes de capital.

Tipos de Planes

Los planes se clasifican en.

1) Misión o Propósito.
   Identifica la función o tarea básica de una empresa o institución o de una parte de ésta. Todo establecimiento organizado, sea del tipo que sea, tiene un propósito o misión.

2) Objetivos o Metas
   Son los fines que se persiguen por medio de una actividad de una u otra índole. Representan no sólo el punto terminal de la planeación, sino también el fin que se persigue mediante la organización, la integración de personal, la dirección y el control. (Koontz, 1998, p 127-129)

3) Políticas:

Representan los principios para orientar la acción (Reyes, 1989, p 61)

Forman parte de los planes en el sentido de que consisten en enunciados o criterios generales que orientan o encauzan el pesamiento en la toma de decisiones No todas la políticas son "enunciados", a menudo se desprenden sencillamente de las acciones de los administradores (Koontz, 1998, p 130)

4) Procedimientos

Secuencia de operaciones o métodos (Reyes, 1989, p 61)

Los procedimientos son planes por medio de los cuales se establece un método para el manejo de actividades futuras. Consisten en secuencias cronológicas de las acciones requeridas. Son guías de acción, no de pensamiento, en las que se detalla la manera exacta en que deben realizarse ciertas actividades (Koontz, 1998, p 131)

5) Estrategias:

Consiste en la determinación de los objetivos básicos a lo largo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento (Koontz, 1998, p 130)

6) Programas:

Fijación de tiempos requeridos (Reyes, 1989, p 61)

Son un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos por emplear y otros elementos necesarios para llevara a cabo un curso de acción dado, habitualmente se apoyan en presupuestos (Koontz, 1998, 132)

7) Presupuestos:

Programas en que se precisan unidades, costos, etc , y diversos tipos de *"pronósticos"* (Reyes, 1989, p 61)

Es la formulación de resultados esperados expresada en términos numéricos Podría llamarse un programa "en cifras", puede expresarse en términos financieros, de horas-hombre, unidades de productos u horas-máquina, o en cualesquiera otros términos numéricamente medibles (Koontz, 1998, p 133)

Los presupuestos varían considerablemente en exactitud, detalle y propósito; se consideran 3 tipos·

- Presupuestos variables o flexibles: Se ralizan de acuerdo con el nivel de producción de la organización.

- Presupuestos por programa. En los que la dependencia identifica sus metas, desarrolla programas y estima el costo de cada una de ellas

- Presupuesto de base cero: Este método concibe las metas y los programas necesarios para alcanzarlas como si se iniciaran de la nada o de una base cero (Koontz, 1997, p 122-129)

Un concepto que ha adquirido un auge importante en la actualidad resulta ser el de "Administración por Objetivos", hay quienes la conciben como un instrumento de evolución, otros la entienden como una técnica motivacional, y otros más como un instrumento de planeación y control.

La *administración por objetivos* es un sistema administrativo integral en el que se combinan en forma sistemática muchas actividades administrativas básicas y el cual persigue deliberadamente el cumplimiento eficaz y eficiente de los objetivos organizacionales e individuales.

- Se ha empleado en evaluación del desempeño como instrumento para la motivación de los individuos y más recientemente en la planeación estratégica (Koontz, 1998, p 129-131)

La importancia práctica de los objetivos en la administración se advertirá mejor por medio de un conciso compendio del exitoso funcionamiento de la APO en la práctica. El establecimiento de objetivos no necesariamente debe partir de la cima de la organización sino que puede comenzar a nivel divisional o en un nivel inferior

Como en todos los demás tipos de planeación una de las necesidades decisivas de la APO es el desarrrollo y difusión de premisas de planeación congruentes

Planeción en México

En México la planeción esta direccionada más al corto que al largo plazo, como se había mencionado anteriormente; sin embargo, debido a la mayor participación en el contexto internacional a través de la forma de tratados y acuerdos como el TLCAN y los esquemas de globalización, la dinámica de crecimiento está modifinacdo radicalmente la conformación de las organizaciones así como su mecánica de operación, lo que está ejerciendo una fuerte influencia en la apertura de plazos para instrumentar

El proceso de planeación corresponde a la alta dirección pero se lleva a cabo con la participación de los niveles medios y operativos en quienes recae la responsabilidad del manejo de la información, a pesar del peso de esta función la planeación aún no se constituye como una herramienta lo suficientemente poderosa para orientar los destinos de las organizaciones, situación que se debe, por una parte, a las cambiantes presiones del entorno y, por otra, a la dependencia de las medidas económicas dictadas por sector gubernamental.

No obstante lo anterior, la creciente apertura a la descentralización de las áreas generadoras de productos y servicios, la compactación de estructuras orgánicas, la incorporación de nueva tecnología como una mayor profesionalización de las plantas productivas y la reestructuración de procesos (Koontz, 1998, p 145 y 146)

escenciales de las organizaciones, esta propiciando una flexibilización funcional que las hace más permeables al cambio, lo que aumenta sustancialmente expectativas de mejoramiento de la calidad y efectividad de la planeación. (Koontz, 1998, p 145 y 146)

2.1.9.2.Organización

La palabra organización viene del griego "*organon*" , que significa. *instrumento*

Pero quizá ilustre mejor el significado de este concepto el uso que en nuestra lengua se da a la palabra "*organismo*". Este implica necesariamente:

a) *Partes y funciones diversas*. ningún organismo tiene partes idénticas, ni de igual funcionamiento.
b) *Unidad funcional*: esas partes diversas, con todo, tienen un fin común e idéntico
c) *Coordinación* precisamente para lograr ese fin, cada una pone una acción distinta , pero complementaria de las demás; obran en vista del fin común y ayudan a las demás a constituirse y ordenarse conforme a una teología específica (Reyes, 1989, p 211)

La organización consiste en ensamblar y coordinar los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, que son necesarios para lograr las metas (Bateman y Snell, 1999, p 7)

Es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las (Reyes, 1989, p 212)

funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados (Reyes, 1989, p 212)

Para que una función organizacional pueda existir y poseer significado para los individuos, debe constar de objetivos verificables, una idea clara de los principales deberes o actividades implicados y un área descrecional o de autoridad precisa para que la persona que ejerza una función determinada sepa que puede hacer para cumplir las metas

En este sentido, la organización consiste en la identificación y clasificación de actividades requeridas, la agrupación de las actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos, la asignación de cada grupo de actividades a un administrador dotado de autoridad (delegación) necesaria para supervisarla y la estipulación de coordinación horizontal (mismo o similar nivel organizacional) y vertical (entre las oficinas generales) en la estructura organizacional (Kóontz, 1998, p 246)

Esencialmente , la organización nació de la necesidad humana de cooperar Los hombres se han visto obligados a cooperar para obtener sus fines personales, por razón de sus limitaciones físicas, biológicas, psicológicas y sociales En la mayor parte de los casos, esta cooperación puede ser más productiva o menos costosa si se dispone de una estructura de organización.

La estructura organizacional se debe diseñar de tal manera que aclare quien tiene que hacer determinadas tareas y quién es el responsable de ciertos resultados, lo cuál elimina los obstáculos al desempeño ocasionados por la confusión y la incertidumbre de la asignación y proporciona redes de toma de decisiones y de comunicaciones que reflejan y respaldan los objetivos de la empresa De aquí que el término "organización" implica una estructura internacional y formalizada de papeles o puestos. (Koontz, 1997, p 244-246)

Tipos de Organización

a) Organización Formal

Es una estructura intencional de papeles en una empresa formalmente organizada. Debe ser flexible, en las organizaciones más formales debe darse cabida a la discrecionalidad para aprovechar los talentos creativos y reconocer las preferencias y capacidades individuales No obstante, el esfuerzo individual en una situación de grupo se debe canalizar hacia las metas del grupo y de la organización

b) Organización Informal.

Chester Barnard considera como organización informal cualquier actividad personal conjunta sin un propósito colectivo consciente, aunque contribuya a resultados colectivos

Keith Davis describe la organización informal como una red de relaciones personales y sociales no establecidas ni requeridas por la organización formal pero que se producen espontáneamente a medida que las personas se asocian entre sí (Koontz, 1997, p 244-246)

Elementos de la Organización

a) División del trabajo. Para dividir el trabajo es necesario seguir una secuencia que abarca las siguientes etapas. la primera, (jerarquización) que dispone de las funciones del grupo social por orden de rango, grado o importancia La segunda, (departamentalización) que divide y agrupa todas las funciones y actividades, en unidades específicas, con base en su similitud.
(www monografias com/trabajos/administracion/administracion shtml)

b) Coordinación. Es la sincronización de los recursos y los esfuerzos de un grupo social, con el fin de lograr oportunidad, unidad, armonía y rapidez, en desarrollo de los objetivos

(www monografias com/trabajos/administracion/administracion shtml)

Los Principios de la Organización

Principio de la especialización

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

La división del trabajo no es sino el medio para obtener una mayor especialización y, con ella, mayor precisión, profundidad de conocimiento, destreza y perfección en cada una de las personas dedicadas a cada función

Lo anterior es resultado natural de la limitación humana: es imposible, aún a mentes y capacidades privilegiadas, abarcarlo todo, por ello, cuanto menor sea el campo al que se dediquen, obtienen, de suyo, más eficiencia en su trabajo

Principio de la unidad de mando

"Para cada función debe existir un solo jefe"

Este principio establece la necesidad de que cada subordinado no reciba órdenes sobre una misma materia de dos personas distintas. Esto es esencial para el orden y la eficiencia que exige la organización.

(Reyes, 1989, p 213-216)

La especialización, para obtener mayor eficiencia, estableció la división por funciones, la unidad de mando, para lograr también esa mayor eficiencia, establece su coordinación a través de un solo jefe, que fije el objetivo común, y dirija a todos a lograrlo

Principio del equilibrio de autoridad – responsabilidad.

"Debe precisarse el grado de responsabilidad que corresponde al jefe de cada nivel jerárquico, estableciéndose al mismo tiempo la autoridad correspondiente a aquella"

La autoridad se ejerce de arriba hacia abajo; la responsabilidad va en la misma línea, pero de abajo hacia arriba

La autoridad sin responsabilidad es, no solo odiosa, sino que transtorna gravemente la organización Pero es quizás peor la responsabilidad conferida, sin dar la autoridad respectiva a los jefes de ese nivel un jefe que recibe la responsabilidad de realizar ciertas funciones, debe estar dotado de la autoridad para poder decidir en aquello que le ha sido encomendado como responsabilidad suya

Principio del equilibrio de dirección – control

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

La administración no puede existir "sin alguna delegación", ya que aquella consiste en "hacer a través de otros". Se delega la autoridad correlativamente a la responsabilidad comunicada, según el principio anterior (Reyes, 1989, p 213-216)

Podríamos decir que la autoridad se delega mientras que la responsabilidad se comparte Aún cuando el grado de delegación depende de una serie de consideraciones concretas, tales como capacidad de la persona en quien se delega, naturaleza de la función delegada, etc , puede decirse que los planes generales y el control final y concentrado de los resultados, deben reservarse siempre al delegante, en tanto que al delegado corresponde formular, dentro de esos planes básicos, los secundarios, y operar los controles hasta su concentración Las funciones de los elementos de organización, integración y dirección, se delegan más o menos, según las circunstancias (Reyes, 1989, p 213-216)

Sistemas de Organización

Son las diversas combinaciones estables de la división de funciones y la autoridad, a través de las cuales se realiza la organización. Se expresan en las cartas o gráficas de organización, y se complementan con los Análisis de Puestos.

Hay tres sistemas fundamentales, a los que se añade actualmente el de comités

Organización lineal o militar

Es aquella en que la autoridad y responsabilidad correlativas, se transmiten íntegramente por una sola línea para cada persona o grupo

En este sistema cada individuo no tiene sino un solo jefe para todos los aspectos, ni recibe ordenes, consiguientemente, más que de él, y a él solo reporta

Las ventajas de este sistema son·

1 Es muy sencillo y claro.
2 No hay conflictos de autoridad ni fugas de responsabilidad.
3 Se facilita la rapidez de acción (Reyes, 1989, p 221-223)

4. Se crea una firme disciplina, porque cada jefe adquiere toda su autoridad, ya que para sus subordinados es el único que la posee
5 Es más fácil y útil en la pequeña empresa

Las desventajas de este sistema son

1 Se carece casi totalmente de los beneficios de la especialización
2 Se carece de la flexibilidad en los casos de crecimiento de la empresa
3 Es difícil capacitar a un solo jefe en todos los aspectos que debe coordinar.
4 Se facilita la arbitrariedad, porque cada jefe tiene cierto sentido de "propiedad" de su puesto
5 Los jefes están siempre recargados de detalles
6 La organización descansa en "hombres", y al perderse uno de éstos, se producen ciertos transtornos

Organización funcional o de Taylor

Este celebre fundador de la Administración Científica, observando que en la organización lineal no se da la especialización, proponía que el trabajo se dividiera entre ocho especialistas, uno por cada actividad de las que a continuación se mencionan, y que los ocho tuvieran autoridad, cada uno en su propio campo, sobre la totalidad del personal

1 Tomar tiempos y determinar costos.
2 Hacer tarjetas de instrucción
3 Establecer itinerarios de trabajo
4 Vigilar la disciplina del taller
5 Cuidar el abastecimiento oportuno de materiales, instrumental, etc.
6. Dar adiestramiento.
7 Llevar control de la calidad y
8. Cuidar del mantenimiento y reparación

(Reyes, 1989, p.221-222)

Las ventajas de este sistema son·

1 Mayor capacidad de los jefes por razón de su especialización y, por lo mismo, mayor eficiencia.
2 Descomposición de un trabajo de dirección, complejo y difícil, en varios elementos más simples
3 Posibilidad de rápida adaptación en caso de cambio de procesos

Las desventajas de este sistema son.

1 Es difícil diferenciar y definir la autoridad y responsabilidad de cada jefe en los aspectos que son comunes a varios
2 Se da por ello con mucha frecuencia duplicidad de mando
3 Surgen por lo mismo fugas de responsabilidad.
4 Se reduce la iniciativa para acciones comunes
5 Existen fácilmente quebrantamientos de la disciplina, y numerosos conflictos.
6 Un departamento suele predominar sobre los demás, originando en cierto modo el sistema que se expondrá a continuación, auque con graves defectos

Organización lineal y staff

Este sistema trata de aprovechar las ventajas, y evitar las desventajas de los dos sistemas anteriores Para ello.
(Reyes, 1989, p 222-223)

a) De la organización lineal conserva la autoridad y responsabilidad íntegramente transmitidas a través de un solo jefe para cada función
b) Pero esta autoridad de línea, recibe asesoramiento y servicio de técnicos, o cuerpos de ellos, especializados para cada función

Lógicamente, es el sistema más seguido actualmente, sobre todo por las grandes organizaciones (Reyes, 1989, p 223-224)

Organigramas

Los sistemas de organización se representan en forma intuitiva y con objetividad en los llamados organigramas, conocidos también como cartas o gráficas de organización

Consiste en hojas o cartulinas en donde cada puesto de un jefe se representa por un cuadro que encierra el nombre de ese puesto, representándose, por la unión de los cuadros mediante líneas, los canales de autoridad y responsabilidad (Idem, p 226)

Clases de organigramas

Los organigramas pueden ser verticales, horizontales, circulares y escalares

Organigramas verticales. En este tipo de organigramas, cada puesto subordinado a otro se representa por cuadros en un nivel inferior ligados a aquél por líneas que representan la comunicación de responsabilidad y autoridad.

Ventajas Son los más usados y por lo mismo fácilmente comprendidos e indican en forma objetiva las jerarquías del personal.
(Reyes, 1990, p 228-230)

Desventajas: Se produce el llamado "efecto de triangulación, ya que, después de dos niveles, es muy difícil indicar los puestos inferiores

Organigramas horizontales: Representan los mismos elementos de los anteriores y en la misma forma, solo que comenzando al nivel máximo jerárquico a la izquierda y haciéndose los demás niveles sucesivamente hacia la derecha (Reyes, 1990, p 230-233)

Ventajas· Siguen la forma normal en que acostumbramos leer, disminuyen forma considerable el efecto de triangulación e indican mejor la longitud de los niveles por donde pasa la autoridad formal

Desventajas: Son poco usados en nuestra práctica y muchas veces, resultan los nombres de los jefes demasiado apiñados resultando poco claros

Organigramas circulares: Estan formados por un cuadro central, que corresponde a la autoridad máxima en la empresa, a cuyo derredor se trazan circulos concentricos, cada uno de los cuáles constituye un nivel de organización. En cada uno de estos circulos se coloca a los jefes inmediatos, y se les liga con líneas que representan los canales de autoridad y responsabilidad

Ventajas· Señalan muy bien forzando casi a ello la importancia de los niveles jerárquicos, eliminan o disminuyen al menos, la idea del estatus más alto o más bajo y permiten colocar mayor número de puestos en el mismo nivel

Desventaja Se ha señalado que resultan confusas y difíciles de leer además de que no permiten colocar con facilidad niveles don de hay un solo funcionario

Organigrama escalar. Consiste en señalar con distintas sangrías en el margen izquierdo los distintos niveles jerárquicos, ayudandose de líneas que señalan dichos márgenes (Reyes, 1990, p 230-233)

Desventaja. Estos organigramas son poco usados todavia, y aunque resultan, carecen a nuestro juicio de la fuerza objetiva de aquellos que encierran cada nombre dentro de un cuadro para destacarlo adecuadamente (Reyes, 1990, p 230-233)

Estructura organizacional· Departamentalización

Por números simples Fue un importante método de organización en tribus, clanes y ejércitos, aunque ahora ha caido en deshuso, es posible que siga teniendo aplicaciones en la sociedad moderna, consiste en colocar las personas que habrán de desempeñar los mismos deberes y disponerlos bajo la supervisión de un administrador

Por tiempo. Una de las modalidades más antiguas de departamentalización, empleada por lo general en los niveles inferiores de la organización, es la grupación de actividades con base en el tiempo La existencia de turnos de trabajo es común en muchas empresas, en las que la jornada laboral normal no seria suficiente, no obstante también existen razones tecnológicas para instauración de turnos

Ventajas. Es posible prestar servicios más allá de la jornada habitual de ocho horas, es factible poner en marcha procesos que no pueden interrumpirse, puesto que requieren de un ciclo contínuo, cuando los trabajadores de turnos diferentes hacen uso de las mismas máquinas y a algunas personas les resulta conveninete trabajar de noche

Desventajas· Cabe la posibilidad de que durante el turno nocturno no se ejerza la debida supervisión, este modelo resiente los efectos del factor fatiga, la existencia de varios turnos puede causar problemas de coordinación y comunicación y el pago de horas extras puede elevar los costos del producto o servicio

Por función empresarial: Consiste en agrupar las actividades de acuerdo con las funciones de una empresa, es decir, expresa lo que la empresa hace tipicamente, es la base de un uso más común para la organización de actividades
(Koontz, 1998, p 270-273)

Ventajas es reflejo lögico de las funciones, se mantiene el poder y prestigio de las funciones principales; se sigue el principio de la especializaciön ocupacional; se simplifica la capacitaciön y se cuenta con medios para un riguroso control desde la cima

Desventajas· Se resta énfasis a los objetivos generales de la compañía, el punto de vista del personal clave se sobre especializa y estrecha, se reduce la coordinación entre funciones, la responsabilidad de las utilidades se concentra exclusivamente en la cima, lenta adaptación a nuevas condiciones y se limita el desarrollo de gerentes generales.

Territorial o geográfica: La departamentalización basada en factores territoriales es común en empresas que operan en regiones geográficas extensas

Ventajas. Se delega responsabilidad a niveles inferiores, se hace énfasis en mercados y problemas locales, se mejora la coordinación en una región, se aprovechan las economías de las operaciones locales, mejor comunicación directa con los interreses locales y proporcionan un campo de capacitación medible para gerentes generales.

Desventajas Se requiere de más personas con capacidad de gerente general, se dificulta el mantenimiento de servicios centrales, económicos y puede requerirse de servicios como personal y compras a nivel regional y se complica el nivel de control por parte de la dirección.

Por tipo de clientes. Consiste en la agrupación de actividades que responde a un interés primordial en los clientes.
Ventajas· Se alienta la concentración en las necesidades de los clientes, se hace sentir a los clientes que cuentan con un proveedor comprensivo y se desarrolla la pericia en el área de clientes
(Koontz, 1998, p 273-276)

Desventajas Puede dificultarse la coordinación de operaciones entre demandas contrapuestas de los clientes, se requiere de admnistradores y equipo de soporte expertos en problemas de los clientes y no siempre es posible definir claramente grupos de clientes

Por procesos o equipo. Se aplica fundamentalmente a los procesos de manufactura de un departamento o con determinado tipo, puede constatarse en agrupación de pasos de un proceso y supone la reunión en un mismo punto de personas y materiales para el cumplimiento de una operación en particular.

Ventajas. Se obtiene ventaja económica, se usa tecnología especializada, se utilizan habilidades especiales y se simplifica la capacitación.

Desventajas. Se dificulta la coordinación de departamentos, la responsabilidad de utilidades recae en la cima y es un modelo inconveniente para el desarrollo de gerentes generales

Por productos: Consiste en agrupación de actividades con base en productos o líneas de productos

Ventajas Se concentran atención y esfuerzos en líneas de productos, se facilita el uso de capital, instalaciones, habilidades y conocimientos especializados, permite el crecimiento y diversidad de productos y servicios, se mejora la coordinación de actividades funcionales, la responsabilidad de utilidades (Koontz, 1998, p.276-279) recae en el nivel divisional y proporciona un campo de capacitación medible para gerentes generales

Desventajas Se requiere de más personas con habilidades de gerente general, se dificulta el mantenimiento de servicios centrales económicos y se acentúa el problema del control por parte de la dirección
(Koontz, 1998, p 279-281)

Organización matricial Es normalmente la combinación en la misma estructura organizacional de los patrones de departamentalización funcional y de proyectos o productos (Koontz, 1998, p 279-281)

La Organización en México

Las organizaciones productivas mexicanas tradsicionalmente se integran sobre la base de una división horizontal del trabajo y vertical de las decisiones. La definición de unidades administrativas, niveles jerárquicos y funciones normalmente se deriva del objeto contenido en su instrumento jurídico de creación, de la visión de negocio de su titular y la alta dirección, así como de las condiciones en el mercado en el que participan

Su estructura orgánica es formal y precisa, con claridad la asignación de tareas aunque paralelamente existe una gran dosis de datos informales, lo que influye en que la cultura organizacional se perciba como un vínculo individual más que institucional

En la actualidad las organizaciones encarar serios procesos de cambio, lo que se ha constituido en un factor decisivo para complementar los modelos regidos por la admnistración clásica estableciendo grupos de trabajo con equipos de alto desempeño orientados al compromiso, los cuales están contribuyendo a crear un ambiente de trabajo - aprendizaje que está incrementando la motivación y creatividad en sus esquemas y normas de actuación (Koontz, 1998, p 368)

2.1.9.3.Integración

La función administrativa de integración de personal consiste en ocupar y mantener así los puestos de la estructura organizacional Esto se realiza mediante la identificación de los requerimientos de fuerza de trabajo, el inventario de personas disponibles y el reclutamiento, selección, contratación, ascenso, evaluación, planeación de carreras, compensación y capacitación o desarrollo tanto de candidatos como de empleados en funciones a fin de que puedan cumplir eficaz y eficientemente sus tareas, es evidente que la integración debe vincularse estrechamente con la función de organización, es decir, con el establecimiento de estructuras intencionales de funciones y puestos. (Koontz, 1998, p 378)

Integrar es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social

Su importancia

Es el primer paso práctico de la etapa dinámica, de ella depende en gran parte que la teoría formulada en la etapa estática tenga la eficiencia prevista y planeada

Es el punto de contacto entre lo estático y lo dinámico, lo teórico y lo práctico.

Es una función permanente, porque en forma constante hay que estar integrando el organismo, tanto para promover a su crecimiento normal, ampliaciones, etc , como para sustituir a los hombres que han salido por muerte, renuncia, etc , a las máquinas deterioradas, los sistemas obsoletos, etc
(Reyes, 1989, p.257-259)

Principios de la integración de personas

De la adecuación de hombres y funciones

Los hombres que han de desempeñar cualquier función dentro de un organismo social deben reunir los requisitos mínimos para desempeñarla adecuadamente, buscar al hombre adecuado para el puesto adecuado y no preocuparse por adaptar las funciones a los hombres

De la provisión de elementos administrativos

Debe proveerse a cada miembro de un organismo social, de los elementos administrativos necesarios para hacer frente en forma eficiente a las obligaciones de su puesto

De la importancia de la inducción adecuada

Debido a que la empresa debe considerarse como una articulación social de los *hombres que la forman, reviste importancia básica el momento en que estas* partes van a introducirse e integrarse a la organización. (Reyes, 1989, p 257-259)

Para la integración de personal se requiere de un enfoque de sistemas abiertos; este se aplica dentro de la empresa, la que a su vez se vincula con el ambiente externo Por lo tanto, es necesario tomar en cuenta factores internos de la empressa como políticas de personal, ambiente organizacional y sistemas de compensación (Koontz, 1998, p 380)

En el enfoque de sistemas para la integración de personal los planes de la empresa y de la organización se convierten en insumos importantes para las (Koontz, 1997, p 385 y 386)

tareas de integración de personal El número y la calidad de los administradores necesarios para realizar tareas cruciales depende de muchos factores diferentes. Un paso importante para la integración de personal es determinar las personas *disponibles, para lo cuál es necesario realizar un inventario de gerentes.*

La integración de personal no se realiza en el vacio; es necesario tomar en cuenta muchos factores situacionales, tanto internos como externos. La integración de personal requiere cumplir con las leyes de igualdad de oportunidades de empleo para que las prácticas no discriminen, por ejemplo a los grupos minoritarios o a las mujeres También es necesario evaluar los puntos a favor y en contra de ascender a los individuos que pertenecen a la organización o de seleccionar personal del exterior (Koontz, 1997, p 385 y 386)

Integración de personal en México

La integración de recursos humanos es una de las funciones a las que las empresas mexicanas ponen más atención toda vez que estiman que su autonomía y fortaleza depende en gran medida de la confiabilidad y capacidad de su gente

Las fuentes de reclutamiento a las que usualmente recurren son instituciones de enseñanza, cámaras, asociaciones, colegios de profesionales y ejecutivos de otras compañias El cuidado que se sigue en la selección e introducción del personal obedece al propósito de formar equipos de trabajo estables para las organizaciones

En materia de capacitación y desarrollo, las organizaciones efectúan inversiones razonables ya que están plenamente conscientes de que su posición y crecimiento potencial depende en mucho de su capacidad de respuesta a las demandas del ambiente, amén de que constituye un factor importante para motivar a sugente (Koontz, 1998, p 482)

Para promocionar al personal se valora su comportamiento y los resultados obtenidos en los proyectos en que participen además de sus lazos personales y/o familiares El seguimiento y evaluación del desempeño es contínuo, aún cuando nominalmente se lleva a cabo en forma anual (Koontz, 1998, p 482)

2.1.9.4.Dirección

La palabra dirección proviene del verbo "dirigire"; este se forma a su vez del prefijo "di", intensivo, y "regire", regir, gobernar Este último deriva del sánscrito "raj", que indica preeminencia.

La dirección es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, delegando dicha autoridad y vigilando simultáneamente que se cumplan en la forma adecuada todas las ordenes emitidas

Por su parte, Koontz y O'Donnell adoptan el término dirección como la función *ejecutiva de guiar y vigilar a los subordinados*

Para Fayol la dirección consiste en que cada jefe debe obtener los máximos resultados posibles de los elementos que componen su unidad, el interés de la empresa (Reyes, 1989, p.305 y 306)

La dirección consiste en estimular a las personas a desempeñarse bien Se trata de dirigir y motivar a los empleados y de comunicarse con ellos, en forma individual o en grupo, la dirección comprende el contacto cotidiano y cercano con (Bateman y Snell, 1999, p 7)
la gente, que contribuye a orientarla e inspirarla hacia el logro de las metas del equipo y de la organización (Bateman y Snell, 1999, p 7)

Sus fases o etapas

La dirección de una empresa supone

a) Que se delege autoridad, ya que administrar es "hacer a través de otros".
b) Que se ejerza esa autoridad para lo cual deben precisarse sus tipos, elemtos, clases, etc
c) Que se establezcan canales de comunicación, a través de los cuales se ejerza y se controlen sus resultados
d) Que se supervise el ejercicio de la autoridad, en forma simultánea a la ejecución de las ordenes.

Principios de la dirección

La dirección se basa en ciertos principios:

Coordinación de intereses. El logro del fin común se hará más fácil al coordinar los intereses del grupo

Guía jerárquica No hay que hacer las cosas personalmente

Impersonalidad del mando: Nunca se le debe dar una orden a un sobordinado a menos que se cuente con la autorización de su jefe.

Resolución de los conflictos: Debe procurarse que los conflictos que aparezcan se resulevan lo más pronto posible, sin lesionar la disciplina y produciendo el (Reyes, 1989, p 308-311)
menor disgusto a las partes El conflicto debe ser aprovechado para el encuentro de soluciones (Reyes, 1989, p 308-311)

La dirección como parte del proceso administrativo se compone de varios elementos

- Toma de decisiones: Significa la selección de un curso de acción o alternativa Al tomar las decisiones es necesario antes de evaluar dichas alternativas, definir y analizar el problema, para posteriormente aplicar la decisión que mejor se suguiera
- Integración: Al igual que la toma de decisión también existe un proceso para la adecuada integración en cuanto al personal se refiere, este proceso inicia con el reclutamiento u obtención de los candidatos que aspiran a un puesto determinado, en seguida se introducirán, o dicho en otras palabras, se les ambientará; para finalmente capacitarlos en el desarrollo de las funciones que habrán de realizar
- Motivación: La motivación es la parte más importante de la dirección, a la vez que la más compleja, pues a través de ella se logra la ejecución del trabajo, de acuerdo a normas o patrones de conducta esperados
- Supervisión: Consiste en vigilar y guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente
- Comunicación La comunicación en cualquier grupo que se trate, es de vital importancia ya que involucra a los individuos no solo en su papel de comunicadores, sino en el buen uso que a la información se le dá. (www monografías com/trabajos/administración/administración shtml)

  Es un proceso por virtud del cuál nuestros conocimientos, tendencias y sentimientos son conocidos y aceptados por otros. (Reyes, 1989, p 312)

La Dirección en México

La dirección en México se ejerce de manera abierta y firme, ya que esta función es la depositaria de la máxima autoridad formal de la organización y de ella parten los principios rectores a los que deben apegarse todos los niveles que componen la estructura orgánica

El directivo como responsable de dictar las estrategias y establecer los marcos de actuación es quien encabeza el proceso de toma de decisiones y coordina los esfuerzos para imprimir cohesión al logro de resultados, promoviendo la interacción franca de los grupos de trabajo en tèrminos cuantitativos y cualitativos

La práctica de esta función esta cimentada en la delegación de autoridad a las instancias que participan en los procesos centrales de la organización, la cual se complementa a través de una red de comunicaciones vía computadora, documentos y en forma oral
La atención al cliente representa una de las prioridades más importantes, por lo que la supervisión de las acciones dadas sus fases está encaminada a garantizar la preservación y fortalecimiento de la imágen de la empresa

En la dirección recae la responsabilidad de fomentar no solo la calidad de los productos y/o los servicio de la organización, sino la de acrecentar una cultura administrativa positiva (Koontz, 1998, p 620 y 621)

2.1.9.5.Control

La función de control asegura el cumplimiento de las metas, supervisa el progreso y ejecuta los cambios necesarios (Bateman y Snell, 1999, p 8)

Definición de Maddock

Es la medición de los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes

Por su forma de operar el control puede ser de dos tipos diversos Control automático (feedback control) y control sobre resultados (open control)

Su importancia

a) Cierra el ciclo de administración.
b) Se da en todas las funciones administrativas. Es por ello un medio para manejarlas o administrarlas.

Sus principios

Del carácter admnistrativo

Es necesario distinguir las operaciones de la función La función es de carácter administrativo y es la respuesta al principio de la delegación; en cambio las operaciones son de carácter técnico, son un medio para auxiliar a la línea en sus funciones Por ello deben actuar como "staff" y de ahí la necesidad de "convencer" y no "imponer" los medios de control

De los estándares

El control es imposible si no existen estándares de alguna manera prefijados, y será tanto mejor cuanto más precisos y cuantitativos sean éstos.
(Reyes, 1989, p 355-359)

Del carácter medial del control

Un control solo deberá usarse si el trabajo, gasto, etc., que impone, se justifican ante los beneficios que de él se esperan

Del principio de excepción

El control administrativo es mucho más eficaz y rápido, cuando se concentra en los casos en que no se logró lo previsto, mas bien que en los resultados que se obtuvieron como se habia planeado, tiende a aprovechar los beneficios que resultan de considerar como lo ordinario el cumplimiento de las previsiones, y las desviaciones imposibles de evitar. *(Reyes, 1989, p.355-359)*

Su proceso y reglas

El proceso básico de control implica tres pasos:

1. Establecimiento de normas
2. Medición del desempeño con base a esas normas.
3. Corrección de variaciones respecto de normas y planes.

El principio de control de puntos críticos es uno de los principios de control más importantes, sostiene que para ser eficaz, el control implica particular atención a los factores críticos para la evaluación del desempeño con base en los planes. (koontz, 1998, p 636-639)

Hay que distinguir ante todo los pasos o etapas de control que se especifican a continuación:

(Reyes, 1989, p 359-361)

1. Establecimiento de los medios de control
2 Operaciones de recolección y concentración de datos
3 Interpretación y valoración de los resultados
4 Utilización de los mismos resultados

Los sistemas de control deben reflejar, en todo lo posible, la estructura de la organización.

Al establecer los controles, hay que tener en cuenta su naturaleza y la de la función controlada, para aplicar el que sea más útil

Los controles deben ser flexibles, ya que cuando un control no es flexible hace que no pueda realizarse de manera adecuada la función o se tienda a abandonar el control por considerarlo inservible

Los controles deben reportar rápidamente las desviaciones, el control de tipo histórico mira hacia el pasado, de ahí que cuando reporta una desviación o corrección, ésta ya es imposible de revisarse; por ello deben actualizarse lo más que se pueda

Los controles deben ser claros para todos cuantos de alguna manera han de usarlos; de ahí la necesidad de limitar tecnicismos, su empleo exagerado suele ser la tendencia natural que se dá en los especialistas como un medio para hacer valer su puesto

Por último, los controles deben conducir por si mismos de alguna manera a la acción correctiva, llegar lo más concentrados a los altos niveles administrativos que los han de utilizar (Reyes, 1989, p 361-362)

El *establecimiento de medidas da lugar a la retroalimentación, es aquí en donde* se encuentra la relación más estrecha entre la planeación y el control

Para llevar a cabo la función de control, los administradores tienen dos enfoque básicos, el más usual, el control directo, consiste en desarrolar estándares para el desempeño deseado y después comparar el desempeño real con estos estándares El procedimiento normal es investigar la causa de un resultado no satisfactorio para encontrar las personas responsables del mismo y hacer que corrijan sus prácticas

El otro enfoque es el control preventivo, en el cual se intenta prevenir las desviaciones negativas de los estándares al asegurar que los administradores de todos los niveles apliquen los principios administrativos fundamentales con eficacia. (Koontz, 1997, p.687)

El control en México

El empleo de controles en las empresas mexicanas es una práctica generalizada que forma parte de su operación normal, ya que todas sus iniciativas obedecen a objetivos *normalmente incluidos en sus planes, programas o esquemas* de trabajo.

La razón primordial por la que los establecen, es para medir el desempeño organizacional de acuerdo con unidades de medida predeterminadas, mismas que permiten conocer si los recursos de acción seguidos se han traducido en logros o desventajas y de qué manera ésto ha repercutido en la efectividad de sus resultados, especialmente en materia económica.

La gama de técnicas de control que utilizan varía en función de su área de competencia, tipo de productos y/o servicios que brindan y relaciones con su (Koontz, 1998, p 766)

entorno Entre las más representativas se encuentran presupuestos, auditorias contable y administrativa, y normalización de los aspectos de calidad

Su aprobación corresponde a la alta dirección, su aplicación a todos los niveles jerárquicos y su seguimiento a lideres de proyecto, titulares de grupo de trabajo y responsables de unidades administrativas. (Koontz, 1998, p 766)

2.2. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

2.2.1. Antecedentes

Como una consecuencia de la revolñución industrial, el número de organizaciones y la magnitud de la msmas experimentaron un gran crecimiento que se tradujo en una mayor complejidad en su manejo.

A principios de siglo, a fin de encontrar una solución a lo anterior, Federico Taylor, propuso un modelo de organización denominado "funcional", basado en el principio de la división del trabajo, y mediante el cual se buscaba agrupar actividades de la misma naturaleza bajo la coordinación de un especialista.

La influencia de Taylor y sus recomendaciones por la especialización funcional, estimularon en definitiva la idea de un área dedicada específicamente a la administración de recursos humanos (Arias, 1991, p 151)

2.2.2. Concepto

Histótçricamente conocida como administración de personal, la administración de recursos humanos (ARH), se ocupa de los sistemas formales de administrar a las personas dentro de la organizacón (Bateman y Snell, 1999, p 356)

Los recursos más importantes de una organización son sus recursos humanos la gente que aporta a ella su trabajo, talento, creatividad y dinamismo De ahí que, entre las tareas centrales de un gerenye se encuentre la selección, adiestramiento y desarrollo de las personas que ayudarán más a la empresa a conseguir sus metas. (Stoner, 1989, p.364)

Sin personas competentes, tanto en el nivel gerencial como en todos los demás, las organizaciones buscarán metas inapropiadas o les parecerá difícil lograr las metas convenientes una vez que la fijan (Stoner, 1989, p 364)

En base a lo anterior el éxito de toda función social, y en particular de las que se realizan en una empresa, de`penden de dos elementos distintos: las personas que las llevan a cabo y las dirigen, y las cosas o bienes de que se valen para realizarlas.

Así, entre las personas podemos mencionar en una empresa: Los directivos, los administradores, los técnicos, los supervisores inmediatos, los empleados calificados y no calificados, etc (Reyes, 1989, p 36)

La administración de recursos humanos es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc , de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general. (Arias, 1991, p 27)

La administración de recursos humanos es la utilización de recursos humanos para alcanzar objetivos organizacionales (Mondy y Noe, 1997, p 4)

En consecuencia, comprende a los gerentes de todos los niveles. Básicamente, por medio del esfuerzo de otros, los gerentes logran que se hagan cosas que requieren de una efectiva administración de recursos humanos (Mondy y Noe, 1997, p 4)

2.2.3. Recursos

La organización, para lograr sus objetivos, requiere de una serie de recursos; estos son elementos que, administrados correctamente, le permitirán o le facilitarán alcanzar sus objetivos

Recursos materiales

Aquí quedan comprendidos el dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, las materias primas, etc.

Recursos técnicos

Bajo este rubro se listan los sistemas, los procedimientos, organigramas, instructivos, etc

Recursos humanos

Comprenden no sólo el esfuerzo o la actividad humana, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad como conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes y actitudes, habilidades , potencialidades, salud, etc. (Arias, 1991, p.24)

El manejo de personal es una fase de la administración que se ocupa de la utilización de las energías humanas, intelectuales y físicas, en el logro de los propósitos de una empresa organizada. Arias cfr (Watkings y Dodd, 1950)

El administrador de recursos humanos es un individuo que normalmente se desempeña en funciones de asesoría o de apoyo, trabajando con otros gerentes para ayudarlos a manejar asuntos de recursos humanos Es responsable (Mondy y Noe, 1997, p 5)

principalmente de coordinar las acciones de recursos humanos de la organización por medio de un sistema de administración de recursos humanos bien consebido, *que abarca las seis áreas funcionales de la administración efectiva de recursos humanos*: Planeación, reclutamiento y selección de recursos humanos, desarrollo de recursos humanos, compensaciones y prestaciones, seguridad e higiene, *relaciones laborales y con los empleados, e investigación de recursos humanos* (Mondy y Noe, 1997, p 5)

El administrador de personal desarrolla una labor que involucra múltiples actividades independientes Esto es, que actúa en torno a un sistema integrador que busca alcanzar objetivos sociales, corporativos, funcionales y personales, *mediante la interacción con un entorno cambiante y el desarrollo de unas* funciones básicas que comprenden la preparación y selección, desarrollo y evaluación, compensación y protección, y la relación con el personal y evaluación. *Todo esto, ligado a unos factores que constituyen la base del diseño de las* estrategias de la empresa hacia un mercado cada vez más competido (factores históricos, externos, organizativos, profesionales, internacionales) El *administrador de personal, pretende lograr el mejoramiento de las organizaciones* haciéndolas más eficientes y eficaces, interactuando con factores internos y externos que hacen de su actividad una labor completa que compromete todas las áreas de la empresa Para ello, el administrador de personal, debe determinar las áreas clave en cada nivel gerencial y trabajar con cada una de ellas dentro de un marco de responsabilidad.

(www Monografias com/trabajos4/admpersonal/admpersonal shtml)

El desarrollo de recursos humanos (DRH) está diseñado para ayudar a los individuos, grupos y a toda la organización a volverse más efectivos.

Estos programas son necesarios porque siempre están combiando las personas , los puestos y las organizaciones. El desarrollo debe comenzar cuando las (Mondy, 1997, p 23)

personas ingresan a una compañía y continuan a lo largo de su carrera. A los progamas de DRH en gran escala se les llama desarrollo organizacional (DO). (Mondy, 1997, p 23)

2.2.4. Objetivos de la administración de recursos humanos

La ARH consiste en la planeación, la organización, el desarrollo, la coordiación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo

Los objetivos de la ARH se derivan de los objetivos de la organización entera Toda organización tiene como uno de sus principales objetivos la creación y distribución de algún producto. Todos los organos aplicados directamente en la creación y distribución de ese producto o servicio realizan la actividad básica de la organización.

Los objetivos de la ARH son

- Crear, mantener y desarrollar un contingente de recursos humanos, con habilidad y motivación para realizar los objetivos de la organización
- Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales de aplicación desarrollo y satisfacción plena de recursos humanos y alcance de objetivos individuales.
- Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles. (Chiavenato, 2000, p.165-167)

2.2.5. Planeación de recursos Humanos

Es el proceso de revisar sistemáticamente los requerimientos de recursos humanos con el fin de asegurar que el número requerido de empleados, con las habilidades requeridas, esté disponible cuando se necesita (Mondy y Noe, 1997, p 22)

Aunque la planeación de recursos humanos no siempre es llevada a cabo por el órgano de recursos humanos, el problema de anticipar su cantidad y calidad necesarias para la organización es extremadamente importante.

Varios autores han presentado modelos de planeación de recursos humanos que poseen muchas variaciones entre sí

El modelo presentado por Heneman y Seltzer sostiene que las necesidades de recursos humanos son dependientes de la búsqueda estimada del producto. La relación entre el número de personas y el volumen de búsqueda del producto (variables) está influida por variaciones en la productividad, expansión, tecnología y disponibilidades interna y externa de recursos financieros y oferta de recursos humanos de la organización El aumento de la productividad sobre las necesidades de recursos humanos dependerá de la magnitud de ese aumento y de la elasticidad del precio del producto en el mercado.

El modelo presentado por Kingstrom está enfocada hacia los aspectos operacionales y consiste en·

A Seleccionar un factor estratégico para cada área funcional de la empresa, o sea, un factor organizacional cuyas variables afecten proporcionalmente las necesidades de mano de obra.
B. Determinar los niveles histórico y futuro presentados por el factor estratégico
(www monografias com/trabajos10/arh/arh shtml)

4 Determinar los niveles históricos de mano de obra por área funcional
5 Proyectar los niveles futuros de mano de obra para cada área funcional, correlacionándolos con la proyección de los niveles del factor estratégicos

(www monografias com/trabajos10/arh/arh shtml)

Según Stoner la planeación de recursos humanos consta de cuatro pasos principales

1. Planeación de las necesidades futuras ¿Cuántas personas con determinadas habilidades necesitará la organización para permanecer en operación en un futuro cercano.
2 Planeación del equilibrio futuro ¿Cuántas de las personas actualmente empleadas se espera que permanezcan en la organización? La diferencia entre este numero y el que necesitará la organización nos lleva al siguiente paso
3 Planeación del reclutamiento y la selección o de despidos. ¿De qué manera puede la organización conocer el número de empleados que necesitará?
4 Planeación del desarrollo. ¿Cómo debería administrarse el adiestramiento y movimiento de los individuos dentro de la organización, de modo que ésta tenga la seguridad de contar siempre con un número suficiente de personal experto y capaz

Para llevar a cabo las etapas anteriores, los gerentes de un programa de planeación de recursos humanos han de atender a varios factores El factor primario es el plan estratégico de su empresa. La estrategia básica y las metas, objetivos y tácticas detalladas para ponerla en práctica definirán las necesidades de personal de la organización

Otro factor que deben tener en cuenta los gerentes es el cambio potencial en el ambiente externo de la organización (Stoner, 1989, p 367 - 369)

En resumen, el ambiente interno de la organización (ejemplificado por su plan estratégico), y también el ambiente externo, definirán en general los límites dentro de los cuales debe operar el plan de recursos humanos de los gerentes Dado que los ambientes internos y externos de una empresa pueden cambiar, los gerentes han de vigilarlos para mantener actualizados los planes de recursos humanos

Los elementos centrales de la planeación de recursos humanos son el pronóstico y la auditoría de recursos humanos El primero intenta evaluar las futuras necesidades de personal de la empresa y la segunda los recursos humanos con que actualmente cuenta la organización Estos dos elñçementos proporcionan a los gerentes la información que necesitan paa planear los otros pasos del proceso de dotación de personal, entre ellos el reclutamiento y el adiestramientp (Stoner, 1989, p 367 - 369)

Muchos modelos tratan de caracterizar el flujo de personas. Hacia adentro, a través y hacia afuera de la organización. El modelo presentado por Haire, está basado en el flujo mencionado. En razón de la experiencia pasada con personas que dejan la organización y que son promovidas, el modelo de Haire permite predecir cuántas personas deberán ser admitidas para mantener la estabilidad del sistema También puede usarse para predecir las consecuencias de otras contingencias, como la política de promociones o la disminución del reclutamiento

Este modelo es útil para el análisis del planteamiento de carreras cuando la organización adopta una política vigorosa en ese sentido

El modelo presentado por Sikula es más amplio y comprensivo Debe tener en cuenta cuatro factores· Volumen de producción, cambios tecnológicos, condiciones de oferta y búsqueda y planteamiento de carreras

(wwww monografias com/trabajos10/arh/arh shtml)

Para Sikula, un modelo sistémico y total de planeación de recursos humanos debe incluir

- Objetivos de la organización
- Planeación de la organización.
- Auditoría de recursos humanos
- Previsión de recursos humanos
- Programas de acción

Estos componentes forman fases secuenciales e interrelacionadas de tal forma que se vuelve difícil averiguar cuándo termina una fase y cuándo comienza la otra.

Todos los componentes y facetas de la planeación de recursos humanos son interrelacionados de manera dinámica (wwww monografias com/trabajos10/arh/arh shtml)

El proceso de planeación de recursos humanos ocurre en tres fases: Planeación, programación y evaluación.

Primero, los gerentes de recursos humanos necesitan conocer los planes de negocios de la organización para asegurarse de que estén disponibles el número y tipo de gente - hacia donde va la compañía, en qué negocio planea etar , qué crecimiento futuro espera, etc -

Segundo, la organización conduce la programación de recursos humanos específicos, como reclutamiento, capacitación y despidos. En esta fase se implementan los planes de la compañía
(Bateman y Snell, 1999, p 357)

Tercero, se evaluan las actividades de recursos humanos para determinar si están produciendo los resultados necesarios para contribuir a los planes de negocios de la organización (Bateman y Snell, 1999, p 357)

2.2.6. Funciones

2.2.6.1.Reclutamiento

Consiste en un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. En esencia es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer suficiente cantidad de candidatos para abastecer de un modo adecuado el proceso de selección. Además, debe suministrar la selección de materia prima básica para el funcionamiento de la organización. (Chiavenato, 2000, p 208 y 209)

Buscar y atraer solicitantes capaces para cubrir las vacantes que se presenten (Arias, 1984, p. 100)

Rodríguez Cfr. Sánchez (2000, p 138) Es un proceso técnico que tiene por objeto abastecer a la empresa de mayor número de solicitudes, para contar con las mejores oportunidades de escoger entre varios candidatos, los idóneos

Es el proceso de atrae individuos de manera oportuna, en número suficiete y con las aptitudes necesarias, y alentarlos para que soliciten los puestos vacantes en una organización. (Mondy y Noe), 1997, p 150)

Esta responsabilidad es importante, porque la calidad de los recursos humanos de una organización, depende de la calidad de su personal. (Rodríguez, 2000, p 139)

El reclutamiento comienza, en el momento de conocer las necesidades presentes y futuras de personal, esto es un proceso de información que se da entre la organización y el mercado de trabajo y a la inversa. Es una actividad que tiene por objeto inmediato atraer candidatos, para seleccionar a los futuros participantes de la organización. (Rodríguez, 2000, p 139)

El propósito del reclutamiento es conseguir un grupo bastante numeroso de candidatos, de modo que la organización pueda seleccionar a los empleados calificados que necesita. (Stoner, 1989, p 371)

El reclutamiento tiene lugar dentro de un mercado de trabajo, que consiste en las personas disponibles que reúnen las cualidades que se necesitan para ocupar la vacante en la organización El mercado de trabajo cambia con el tiempo en respuesta a los factores ambientales

Las fuentes a las que acuden los departamentos de recursos humanos para satisfacer sus necesidades de reclutamiento dependen de la disponibilidad de las personas idóneas en el mercado de trabajo, así como de la naturaleza de los puestos que están vacantes La capacidad de una empresa para reclutar empleados a menudo se basa tanto en su reputación y atractivo de su ubicación como en el atractivo del trabajo que ofrece Si las personas con las cualidades adecuadas no están disponibles en la empresa ni en el mercado de trabajo, quizá haya que reclutarlas de organizaciones rivales o de lugares más apartados.

Para muchas clases de trabajo en todos los niveles, las agencias privadas de empleo y los anuncios en la prensa son fuentes importantes para que el mercado local del trabajo se entere de que hay vacantes. Los anuncios de vacantes en revistas especializadas y profesionales, así como la comunicación directa con *instituciones sociales y profesionales*, constituyen una fuente importante de reclutamiento de empleados de nivel medio y superior (Stoner, 1989, p 371 y 372)
Las actividades de reclutamiento ayudan a aumentar el grupo de candidatos que se podrían seleccionar para un puesto; puede ser interno o externo (Bateman y Snell, 199, p 361)

El reclutamiento es interno cuando, al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o trasladados (movimiento horizontal) o transferidos con asenso (movimiento diagonal) (Chiavenato, 2000, p 221)

El reclutamiento externo opera con candidatos que no pertenecen a la organización Cuando se presenta una vacante, la organización intenta llenarla con personal de fuera, o sea, los candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento El reclutamiento externo incide sobre los candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones (Chiavenato, 2000, p 230)

Una pauta importante del proceso de reclutamiento es preparar (en el organigrama) una formulación escrita del contenido y ubicación de cada trabajo En el nivel operacional, a esta formulación se le llama "descripción del trabajo", a nivel gerencial, la formulacion recibe el nombre de "descripción del puesto" (Stoner, 1989, p 371)

2.2.6.2 Selección

Proceso que permite recabar información importante mediante instrumentos especialmente diseñados o seleccionados para que, una vez que se analice y ponderen la información, se pueda decidir sobre la contratación o no de un candidato La información obtenida también debe servir para apoyar a la

www.monografias.com/trabajos72/reclutamiento-seleccion/reclutamiento-seleccion.shtml (Octubre, 2013)

organización y al individuo en la planificación de un proceso más fluido de adaptación a la organización

www.monografias.com/trabajos72/reclutamiento-seleccion/reclutamiento-seleccion.shtml (Octubre, 2013)

Es analizar las habilidades y capacidades de los solicitantes a fin de decidir, sobre bases objetivas, cuáles tienen el mayor potencial para el desempeño de un puesto y posibilidades de un desarrollo futuro, tanto personal como de la organización (Arias, 1991, p 160)

El proceso de selección consiste en escoger entre los candidatos reclutados los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización (Chiavenato, 2000, p 239)

La selección se basa en el reclutamiento e implica decisiones acerca de a quién contratar (Bateman y Snell, 1999, p 361)

Rodríguez Cfr. Sánchez (2000, p 142) Es un proceso para determinar cuál es dentro de todos los solicitantes el mejor para que se puedan adaptar a las descripciones y especificaciones del puesto

Rodríguez Cfr Werther (2000, p 143) Es una serie de etapas específicas que se utilizan para decidir cuáles son los candidatos a los que debería contratar

La selección de personal es un subproceso importante del más amplio proceso de dotación Una vez que se integra un grupo de solicitantes adecuado, por medio del reclutamiento, comienza el proceso de reclutamiento de personal Este proceso incluye una serie de etapas que agregan tiempo y complejidad a la decisión de contratación

El proceso de selección, se inicia cuando los candidatos solicitan un empleo y concluye con la decisión de contratación Las etapas intermedias de selección de personal, hacen coincidir las necesidades de empleo de los candidatos y la organización (Rodríguez, 2000, p 142 y 143)

En muchos departamentos de personal, el reclutamiento y la selección se combinan y reciben el nombre de "función de empleo", cuando la empresa es mediana. En empresas grandes, estas funciones se separan asignando un responsable a cada función.

La selección de personal intenta solucionar dos problemas básicos:

a) La adecuación de la gente al puesto.

b) La eficiencia de la gente en el puesto.

Todo criterio de selección, se basa en información de análisis y especificaciones del puesto que debe ser ocupado Las exigencias de selección se apoyan en las exigencias propias de las especificaciones del puesto, cuyo propósito es el de dar mayor objetividad y precisión de la selección del personal para desempeñarlo. (Rodríguez, 2000, p 142 y 143)

La selección de personal funciona como un proceso compuesto de varias etapas o pasos secuenciales que atraviesan los candidatos. Los pasos básicos son.

Paso 1. Recepción preeliminar de candidatos (solicitudes)

Este paso implica que después de la aplicación de una técnica escogida de reclutamiento, la empresa reciba las correspondientes hojas de vida o solicitudes de empleo (la empresa, puede también recibir de parte de candidatos interesados solicitudes que de ser interesantes, se archivan para casos de requerimientos posteriores)

De todas las solicitudes disponibles la empresa hace un preselección basada en los requerimientos del cargo (descripción y análisis del cargo y la necesidad puntual que se pretenda llenar)

(www monografias com/trabajos4/admipersonal/admpersonal2 shtlm)

Paso 2. Entrevista de clasificación

Los candidatos preseleccionados del reclutamiento son entrevistados para comprobar si cumplen los requisitos y calificaciones anunciadas. Esta entrevista es rápida y superficial y sirve para separar los candidatos que seguirán el proceso de verificación de los que no satisfacen las condiciones deseadas.

Paso 3. Aplicación de pruebas de idoneidad.

Las pruebas que suelen aplicarse son de diferentes tipos:

Pruebas de conocimiento o de capacidad: Son instrumentos para evaluar con objetividad los conocimientos y habilidades adquiridos mediante estudio, la práctica o el ejercicio.

- Pruebas Psicométricas. Son pruebas que se aplican a las personas para apreciar su desarrollo mental, sus aptitudes, habilidades, etc. Se utilizan para conocer mejor a las personas con miras a tomar la decisión de admisión, orientación profesional, diagnóstico de personalidad, etc.
- Pruebas de Personalidad: Sirven para analizar los diversos rasgos de la personalidad, sean determinados por el carácter o por el temperamento.
- Técnicas de Simulación. Tratan de pasar del tratamiento individual y aislado al tratamiento en grupo, y del método exclusivamente verbal o de ejecución a la acción social.

Paso 4. Entrevista de selección

Después de validar las pruebas presentadas por los candidatos, la empresa convoca nuevamente a entrevistas. Esta entrevista es de profundidad, y pretende identificar si el candidato

puede desempeñar el puesto, compara con respecto a otras personas que han solicitado el puesto. Estas entrevistas son guiadas por los ejecutivos implicados en el área donde se requiere llenar la vacante

(www monografias com/trabajos4/admipersonal/admpersonal2 shtlm)

Paso 5. Verificación de datos y referencias.

Se pretende con la confirmación de referencias personales y laborales conocer que tipo de persona es el solicitante, que tan confiable es la información suministrada por el solicitante, cual ha sido su desempeño y comportamiento, etc

Paso 6. Entrevista con el superior inmediato y/o el gerente de área.

Como quiera que sea estas son las personas que tienen la responsabilidad de decidir respecto a la contratación del nuevo empleado, es fundamental que el candidato sea reconocido para evaluar finalmente su idoneidad y competencia para ejecutar el cargo

Paso 7. Examen médico.

Paso 8. Descripción realista del puesto

Poner en contacto el candidato con el entorno que rodeará el cargo que puede llegar a desempeñar, para despejar cualquier expectativa equivocada que se pueda formar, y a su vez para establecer una imagen real de sus funciones. (www monografias com/trabajos4/admpersonal/admpersonal2 shtml)

Paso 9. Decisión de contratar

Después de obtener y evaluar la información de los finalistas en un proceso de selección para un empleo, el gerente debe dar el paso más importante: Tomar la decisión final (Mondy y Noe, 1997, p 211)

2.2.6.3. Inducción

La inducción es el ajuste dirigido de nuevos empleados con la compañía, el puesto y el trabajo en grupo. Es un tipo de capacitación formal en las organizaciones (Mondy y Noe, 1997, p 238)

Rodríguez Cfr Sánchez (2000, p 154) Es el proceso de guiar al nuevo trabajador hacia la incorporación a su puesto

Rodríguez Cfr Sikula (2000, p 154) Se refiere a la orientación de un nuevo empleado respecto a la organización y su ambiente de trabajo.

La inducción implica la introducción de los nuevos empleados a la empresa, a sus funciones, tareas y personas. (Koontz, 1997, p 385)

2.2.6.4. Integración

Es asignar a los trabajadores a los puestos en que mejor utilicen sus características. Buscar su desarrollo integral y estar pendiente de aquellos movimientos que le permitan una mejor posición para su desarrollo, el de la organización y el de la colectividad

En lo que se refiere a los contratos de trabajo, éstos deberán hacerse en la forma más conveniente tanto para la organización como para el trabajador, de acuerdo a la ley (Arias, 1984, p 161)

Las funciones genéricas de la gerencia de recursos humanos son. Diseñar, establecer y controlar las políticas, normas y procedimientos en materia de personal, facilitando las siguientes funciones Selección, entrenamiento, clasificación, remuneración, promoción, desarrollo, seguridad, relaciones y comunicaciones. (Páez, 1993)

A continuación se describen cada una de ellas:

Selección: Proceso que permite recabar la información relevante mediante instrumentos especialmente diseñados o seleccionados para que, (Cascio, 1993)

una vez que se analice y pondere la información, se pueda decidir o no sobre la contratación de un candidato. La información obtenida también debe servir para apoyar a la organización y al individuo en la planificación de un proceso más fluido de adaptación a la organización (Cascio, 1993)

Entrenamiento y desarrollo Tiene como propósito ampliar, desarrollar y perfeccionar al individuo para el mejoramiento de sus capacidades y crecimiento profesional en determinada carrera de la administración de la empresa. (Schein, 1998)

Clasificación de cargos: Se refiere al agrupamiento de los cargos en clases. **¡Error! Marcador no definido.**) Trata de facilitar no solo la administración salarial, sino que también permite que cada clase de cargos tenga un tratamiento genérico en términos de salarios, beneficios sociales, regalías y ventajas, señales de estatus, etc. (Chiavenato, 2000, p 438)

Evaluación: En el proceso de evaluación hay que incluir la capacidad de cooperación, el conocimiento del trabajador, los aportes realizados tanto al mejoramiento del proceso como al incremento de la calidad y desarrollo de iniciativas propias. Es decir, tiene el propósito de ayudar a promover el desarrollo de las habilidades para el puesto que ya ocupa el individuo. (Sherman, 1994)

Remuneración: A fin de asegurar que los pagos estén acordes con los índices salariales del mercado de trabajo y que se estructuren sobre la base de compartir los beneficios del proceso de mejora, estimular la permanencia como condición de *acumulación de la capacidad desarrollada.* (Armstrong, 1991)

Seguridad: Es el conjunto de medidas técnicas, educacionales, médicas y psicológicas *empleadas para prevenir accidentes, tendientes a eliminar* las condiciones inseguras del ambiente, y a instruir o convencer a las personas acerca de la necesidad de implantación de prácticas preventivas (Chiavenato, 2000, p 487)

Relaciones y Comunicaciones: Se debe estimular la participación de los trabajadores tanto en el diseño de sus puestos como en la búsqueda e implantación de mejoras, y lograr una relación de cooperación con el sindicato (Páez, 1993) (www monografias com/trabajos7/cour/cour2 shtml)

2.2.7. El entorno cambiante de la administración de personal

Para poder entender mejor el papel que el departamento de personal desempeña hoy en las organizaciones, habría que entender cómo están cambiando las propias compañías, así como las tendencias que están provocando estos cambios. Sin embargo, tal vez lo más importante sea que las organizaciones actuales se encuentran bajo enorme presión para ser mejores, más rápidas y más competitivas. La globalización, los avances tecnológicos y la desregularización son tres de las tendencias que explicarían estas presiones competitivas Otras tendencias serían la diversidad y otros cambios en la fuerza de trabajo A continuación se analizará cada una de ellas:

La globalización: Se refiere a la tendencia de las empresas a expandir sus ventas o producción a mercados nuevos, en el extranjero, y refiriéndonos a las empresas de todo el mundo, el ritmo de la globalización en años recientes ha sido en verdad fenomenal Una muestra de la globalización en la producción es que los fabricantes de todo el mundo han instalado sus fábricas en los lugares que les ofrecen más ventajas. La globalización también significa que ahora son más las empresas que trasladan sus operaciones al exterior, no solo en busca de mano de obra barata, sino para explotar una vasta oferta de mano de obra calificada en todo el mundo. Así pues, administrar la globalización y sus efectos para la competitividad será un reto enorme para el departamento de personal en los años venideros, desde alentar la productividad de una población trabajadora global hasta formular políticas salariales para los empleados expatriados (Dessler, 2001, p 9-10)

4 Los avances tecnológicos: De igual manera, la tecnología ha obligado a las empresas a volverse más competitivas, y también les ha permitido hacerlo. La tecnología también esta cambiando la índole del trabajo. Por ejemplo, las telecomunicaciones facilitan bastante que muchas personas trabajen en casa, y el uso de sistemas de diseño asistido por computadora y producción asistida por computadora (CAD/CAM) y la robótica están en pleno auge. En el caso de la producción, avances como éstos eliminarán muchos puestos, remplazándolos con empleados más calificados, y estos nuevos trabajadores requerirán un grado de preparación y compromiso que, con toda probabilidad, sus padres no soñaron jamás. En consecuencia, para ser competitivo será preciso volver a diseñar los organigramas y los puestos, instituir nuevos planes de incentivos y compensación, redactar descripciones de los nuevos puestos y aplicar nuevos programas para la selección de empleados, la evaluación y los programas de capacitación, todo ello con la ayuda de la administración de personal

- La desregularización: También es importante volverse mejor, más rápido y más competitivo, porque en el caso de muchas industrias ha desaparecido la cómoda protección que proporcionaban los reglamentos gubernamentales. Una consecuencia mayor ha sido que diversos mercados se han abierto a la competencia, en forma repentina y drástica No ha sido menos importante el impacto que la desregularización, y la consecuente nueva competencia, ha producido en los precios, requiriendo que estas empresas se vuelvan "pobres e improductivas". Los precios de cientos de servicios han bajado en forma drástica, muchas veces por debajo de los de hace 10 años, y esto significa que las compañías también deben abatir sus costos

- Tendencias en la naturaleza del trabajo: La globalización, la desregularización y la tecnología también están cambiando la naturaleza de los empleados y del trabajo De entrada, se ha registrado un giro pronunciado de los empleos manufactureros hacia los de servicios; este tipo de (Dessler, 2001, p 10-12)

empleos requerirán trabajadores con otro tipo de conocimientos, otros métodos de administración de personal y un enfoque nuevo centrado en el capital humano

- El capital humano se refiere a los conocimientos, estudios, capacitación, habilidades y experiencia de los trabajadores de una empresa y que ahora tiene más importancia que nunca antes. Una razón es el aumento de los empleos en el campo de los servicios. los empleos en servicios como las asesorías, conceden más importancia a los estudios y los conocimientos de los trabajadores que a empleos fabriles tradicionales. Otra es el hecho de que los empleos fabriles se vuelven más exigentes Para empezar, los empleos fabriles en el sector siderúrgico, automotriz, del caucho y textil están siendo remplazados por los de altos conocimientos y alta tecnología en la producción de industrias como la aeroespacial, las computadoras, las telecomunicaciones, los electrodomésticos, la farmacéutica y los instrumentos médicos e incluso los empleos de la fabricación pesada son ahora de técnica más elevada Así pues, en la actualidad, los empleos demandan un nivel de pericia muy lejano al que requerían la mayoría de los trabajadores hace 20 o 30 años Por tanto, el capital humano está remplazando con rapidez a las máquinas como base para el éxito de casi todas las empresas.

El reto para los gerentes está en que no es posible administrar a estos trabajadores igual que a sus padres. "El centro de gravedad del empleado se está desplazando con rapidez de los trabajadores manuales y oficinistas a los trabajadores con conocimientos, que se resisten al modelo de mando y control que las empresas tomaron de los militares hace 100 años. En pocas palabras, no es posible limitarse a girar órdenes y vigilar estrechamente a estos trabajadores. Se requieren otros sistemas y habilidades de administración de personal para seleccionar, capacitar y motivar a estos empleados, así como para conseguir su compromiso. No será fácil ponerlo en práctica' en (Dessler, 2001, p 12-13)

opinión de algunos expertos, la falta de seguridad en el trabajo y la menor antigüedad en el empleo están disminuyendo el compromiso de los empleados.

La diversidad de la fuerza de trabajo: La diversidad de la fuerza de trabajo es otra tendencia importante para el trabajo En concreto, la mano de obra se ha ido diversificando a medida que las mujeres, los miembros de minorías y las personas mayores fluyen a la fuerza de trabajo La diversidad se ha definido como "todo atributo que los humanos usarían para decirse - esa persona no es igual a mí -" y, por tanto, incluye factores como raza, sexo, edad, valores y normas culturales.

En este contexto, se requerirá, cada vez más, que el departamento de personal ayude a las compañías a dar facilidades a las empleadas, mediante nuevos arreglos para permisos por maternidad y guarderías, así como una capacitación para habilidades básicas cuando sea necesaria.

Los cambios en la composición racial serán aún más drásticos, además de que la fuerza laboral está envejeciendo, en 1979 la edad media de la fuerza de trabajo era de 34 7 años desde entonces, ha ido subiendo a 37.8 en 1995 y según se espera a 40.5 años en el 2005. Además es probable que los empleados permanezcan dentro de la fuerza de trabajo sin jubilarse, hasta edad mucho más avanzada que sus padres debido a fallas en el financiamiento del Seguro Social y Medicare, así como a que muchos patrones han acabado con los planes tradicionales de prestaciones

La diversidad presentará muchos retos para la administración de personal Por *ejemplo, a medida que la mano* de obra vaya envejeciendo, los patrones tendrán que ir afrontando costos más elevados para gastos médicos y aportaciones para pensiones Al *mismo tiempo, los miembros* de la "generación X" (nacidos entre 1963 y 1981), según se dice, desean más prestaciones como tiempo libre y "horarios flexibles", *que sus padres de la generación del baby - boom* nunca pidieron Con más mujeres en la fuerza de trabajo (Dessler, 2001, p 13-14)

el aumento de las parejas con dos carreras obligará a más empresarios a establecer guarderías, dentro o cerca de las compañías, y a adaptarse a las necesidades de viajes, horarios y traslados de los empleados que forman parte de parejas con dos carreras

Conseguir la unanimidad en la mano de obra diversificada también podría convertirse en un reto considerable para el departamento de personal Como han dicho recientemente varios expertos: "hoy operan dos realidades, fundamentales e inconsistentes, en cuanto a la diversidad. Una vez que las oragnizaciones afirman que pretenden elevar al máximo la diversidad en el centro de trabajo y elevar al máximo las capacidades de dicha fuerza de trabajo diversa La otra parte es que los sistemas tradicionales de personal no permitirán la diversidad, solo la semejanza" Lo que quiere decir esto es que los patrones normalmente contratan, valoran y ascienden a las personas que encajan dentro de su concepción de lo que deben pensar los empleados y de como deben actuar, por lo cuál, en contrapartida, propenden a eliminar a aquellos que no "encajan" Instituir *programas de personal que no se limiten a hablar de la diversidad*, podría ser un reto para muchos empresarios

Tendencias legales que afectan a la administración de personal. Hay otras tendencias que están dando forma a la administración de personal. Las leyes relativas a las prestaciones obligatorias para los servicios médicos, los requisitos para la salubridad y la seguridad en el trabajo, y las relaciones entre el sindicato y la administración son algunas de las limitaciones jurídicas que los gerentes deben manejar, normalmente con la ayuda de los gerentes de personal
(Dessler, 2001, p 14-15)

Nuevas prácticas de la administración

Hoy, las organizaciones deben afrontar tendencias revolucionarias, como los cambios tecnológicos acelerados y, en los productos, (Dessler, 2001, p 15)

la competencia global, la desregulación, los cambios demográficos y la inclinación hacia una sociedad de servicios y hacia la era de la información. Estas tendencias han aumentado en forma enorme el grado de competencia en casi todas las industrias, al tiempo que han obligado, a las empresas a afrontar una cantidad sin precedente de cambios tecnológicos e innovaciones de productos En ese contexto, las compañías se vuelven muy competitivas o de lo contrario mueren, con este afán muchas empresas han cambiado su organización y forma de administrar Por ejemplo:

- La organización de aspecto piramidal tradicional está pasada de moda
- Los empleados tienen más poder.
- Las organizaciones más planas ahora son la norma
- El trabajo se organiza cada vez más, en torno a equipos y procesos.
- Las bases de poder están cambiando
- Hoy, los gerentes deben fomentar el compromiso. (Dessler, 2001, p 15)

2.3. Inducción

La inducción sistemática en la organización con frecuencia se pasa por alto y esto da como resultado la pérdida de una serie de beneficios:

Financieros, una rotación de personal innecesariamente grande aumenta los costos de reclutamiento.
Motivacionales: el personal se somete a programas de entrenamiento para la inducción de calidad tiene más probabilidades de comprometerse a más largo plazo con la organización.
Capacitación y desarrollo: como la inducción es posiblemente la primera experiencia que el recién entrado tiene al respecto al entrenamiento de la organización, es importante que cause una buena impresión.
Vigilancia del ambiente externo. Los recién llegados pueden ser una medida efectiva de la forma como se observa la organización desde fuera.
Influencia en el personal actual: La inducción puede tener un efecto benéfico en el personal actual, a través de su participación en el proceso. (Meighan, 1992, p 3)

Cuando se selecciona y contrata a uno de los aspirantes a la organización, es necesario no perder de vista el hecho de que una nueva personalidad va a ingresarse a aquella.

El nuevo trabajador va a encontrarse de pronto inmerso en un ambiente con normas, políticas, procedimientos y costumbres extrañas para él; en suma, está ingresando a una nueva cultura El desconocimiento de todo ello puede afectar en forma negativa su eficiencia así como su calidad de vida. Por ello, es necesario disminuir el "shock" cultural.

La propia organización debe preocuparse por informar respecto a todos los nuevos elementos, y establecer planes y programas (Dessler, 1991, p 261 y 262)

cuyo objeto será acelerar la integración del individuo, en el menor tiempo posible, el trabajo y a la organización en general

2.3.1. Concepto

La inducción significa proporcionar a los nuevos empleados, la información básica sobre la empresa, información que necesitan para desempeñar satisfactoriamente sus labores La inducción en realidad es un componente del proceso de socialización que utiliza la empresa con nuevos miembro, un proceso continuo que involucra el inculcar en todos los empleados, las actitudes, estándares, valores y patrones de conducta prevalecientes que espera la organización y sus departamentos. (Dessler, 1991, p 261 y 262)

Es una etapa que se inicia al ser contratado el nuevo empleado en la organizció, en el cual se le va a adaptar lo más pronto posible a su nuevo ambiente de trabajo, a sus nuevos compañeros, a sus nuevas obligaciones y derechos, a las prácticas de la empresa, etc. (Rodríguez, 2000, p 155)

En sentido estricto no es posible determinar cuándo se inicia y en dónde termina la inducción del personal de nuevo ingreso; de hecho, esta se inicia desde el momento en que es recibido para presentar su solicitud y se le proporciona información sobre la vacante que se pretende cubrir. "Normalmente, puede considerarse como terminada cuando el empleado ha tenido tiempo suficiente para digerir la información requerida y aplica con un grado razonable de éxito lo que ha estado aprendiendo". (Arias, 1984, p.287)

La magnitud y formalidad del plan de inducción estarán determinadas por el tipo de organización de que se trate y por las actividades que realice, sin embargo la mayoría de los planes contienen información sobre la compañía, (Arias, 1984, p 287)

políticas de personal, condiciones de contratación, plan de beneficios para el empleado, trabajo a desempeñar, etc , que se encuentran contenidos en el llamado "manual de bienvenida" entregado a cada nuevo empleado (Arias, 1984, p 287)

2.3.2. Objetivos de la Inducción

El Proceso de la inducción tiene diversos objetivos, entre los más sobresalientes están los siguientes

Ayudar a los nuevos empleados de la organización a conocerse y auxiliar al nuevo empleado "para" tener un comienzo productivo.
Establecer actitudes favorables de los empleados hacia la organización, sus políticas y su personal.
Ayudar a los nuevos trabajadores a introducir un sentimiento de pertenencia y aceptación "para" generar entusiasmo y una alta moral

El proceso de inducción es necesario, porque el trabajador debe ser adaptado lo más rápido y eficazmente posible al nuevo ambiente de trabajo.(Rodríguez, 2000, p 155)

Como sabemos los objetivos dan una dirección y propósito; definen lo que queremos lograr y proporcionen la manera de medir nuestro éxito Constituyen el mapa que nos lleva del lugar en donde estamos al sitio donde queremos estar

Un programa efectivo de inducción debe alcanzar los siguientes objetivos·

- Dar una sincera bienvenida.

Causar una impresión positiva de la empresa (Cadwell, 1991, p 3-5)

- Confirmar la decisión del empleado de unirse a ella
- Enseñar los elementos fundamentales que todo nuevo empleado debe saber
- Dar elementos básicos para la capacitación

La mayoría de los nuevos empleados llegan a su primer día de trabajo con gran entusiasmo e inquietud. A este interés inicial puede dársele un uso positivo o bien puede destruírsele, dependiendo de la forma en que se nutra.

La inducción mal planeada o la inexistencia de ella puede convertir con rapidez a un empleado cuidadosamente reclutado y seleccionado, en una estadística de rotación.

Esto implica más trabajo para su organización ya que será necesario empezar nuevamente todo el proceso de contratación

Por otra parte, una inducción bien planeada y realizada, dará como resultado menos errores y una mejor comprensión de lo que se espera. Este debe conducir al mejoramiento del servicio al cliente, de las relaciones entre los empleados y de la productividad. Todos ganan: el empleado , la organización y, más que nadie, el cliente o comprador.

La meta de la inducción es capitalizar el entusiasmo de cada nuevo empleado, manteniéndolo vivo una vez que el trabajo empiece. Cuando la inducción es eficaz, el nuevo empleado será de valioso provecho para la organización

Las grandes organizaciones constantemente están controlando, orientando y capacitando nuevos empleados Muchas lo hacen porque requieren de ayuda temporal durante períodos altos de ventas (Cadwell, 1991, p 5-8)

Otras lo hace porque dependen de trabajadores sin experiencia. Estos trabajadores cambian de trabajo frecuentemente por muchas razones. (Cadwell, 1991, p 5-8)

Una inducción bien organizada puede beneficiar especialmente a las organizaciones que necesitan introducir a un gran número de empleados en breves períodos. (Cadwell, 1991, p 3-8)

2.3.3. Proceso de Inducción

El proceso de inducción incluye una serie de etapas, que considera la inducción del departamento de personal y la inducción al puesto en particular.

a) Introducción al departamento de personal.

A parte de las ayudas técnicas que se le pueden dar al nuevo trabajador, corresponde al departamento de recursos humanos, darle información sobre aspectos generales, tales como·

- Historia de la organización
- Políticas generales de personal
- Indicaciones sobre disciplina, es decir, lo que debe hacer y lo que debe evitar.
- Prestaciones a las que tiene derecho, por ejemplo, caja de ahorros, despensa, deportes, promociones, etc

a) Introducción al puesto.

Otra etapa del proceso de inducción, es la refernte a la introducción al puesto a desempeñar, la cual representa determinar el puesto apropiado para un empleado recién contratado (Rodríguez, 2000, p 155-157)

La inducción incluye orientación general a todo el ambiente de trabajo. Al guiar al nuevo trabajador hacia su puesto, se dan las recomendaciones siguientes:

- Que el nuevo trabajador sea personalmente llevado y presentado con el que habrá de ser su jefe inmediato
- El jefe inmediato a su vez, debe presentarlo con sus compañeros de trabajo.
- El jefe explicará en qué consistirá su trabajo, para ello se auxiliará de la *"descripción del puesto"*, entregandole una copia para que lo lea con detalle.
- Debe mostrarle los sitios generales como son:
    * Lugar de cobro
    * De abastecimiento de material.
    * Comedor, etc.

La inducción, en cualquiera de sus formas, no implica gran costo y, en cambio, si proporciona un beneficio al trabajador y, por lo tanto a la organización.

La inducción es importante, tanto en la pequeña como en la empresa grande En las pequeñas organizaciones deberá existir, por lo menos un manual de bienvenida, conforme la organización es más grande, es necesario utilizar más instrumentos de inducción (Rodríguez, 2000, p 155-157)

2.3.4. Beneficios de la Inducción

Según Meighan existen cinco beneficios principales de un enfoque sistemático y bien iniciado de la inducción para el personal nuevo:

1. La buena inducción puede reducir costos de selección.
2 La buena inducción puede ser un factor de motivación para el personal nuevo.
3 La inducción se puede utilizar como una introducción a los beneficios de capacitación y desarrollo. (Meighan, 1992, p 8 y 9)

4 La organización puede aprender del personal nuevo.
5. La inducción puede tener un efecto benéfico sobre el personal antiguo. (Meighan, 1992, p 8 y 9)

Diferentes categorías de recién llegados

Se ha afirmado que la inducción debe basarse en un análisis de las necesidades individuales, pero también hay que tener en cuenta las categorías generales de los ricién llegados y de sus necesidades particulares.

- Mujeres que regresan al trabajo
- Desempleados de mucho tiempo.
- Grupos étnicos.
- Trabajadores de edad.
- Antiguo personal de servicio
- Gerentes innecesarios.
- Limitados físicos
- Bachilleres.
- Exdelincuentes
- Profesionales.

Aunque podría considerarse odioso colocar a la gente en casillas, no obstante es necesario tener en cuenta dificultades que afrontan grupos determinados, para eliminar esas dificultades o disminuirlas y hacer posible una integración más rápida El personal de capacitación y los gerentes deben tener una forma de prepararse para esas categorías de nuevos empleados, si desean trabajar con éxito y conservarlos. (Meigham, 1992, p 27)

Bienvenida

Nunca hay una segunda oportunidad para causar una primera impresión buena Una forma sencilla de dar la bienvenida es asignar un espacio y un momento e invatar a algunos empleados para que conozcan al nuevo compañero. Esto hará que sea el centro de atención al inicio y le dará la oportunidad de conocer a las personas clave en condiciones relajadas e informales

Debe motivarse a todos los miembros del equipo al que llega el nuevo empleado, a asistir a la reunión y aconsejarles que actúen de manera que éste se sienta bien recibido Nada es más desagradable que una reunión falsa en la que los veteranos hablan entre sí excluyendo al recién llegado. Si esto sucede, es mejor posponer este acontecimiento hasta que todos hayan entendido cuál debe ser su papel.

Otra manera de hacer que el empleado se sienta bienvenido es publicar la decisión de contratación. Se debe enviar el anuncio a los individuos indicados por medio de un memorando o publicarse un artículo en el boletín de la compañía La información sobre los antecedentes del empleado, sobre su familia y las responsabilidades específicas de su trabajo puede ser conveniente.

Impresiones

La inducción es un momento fundamental. Es cuando el nuevo empleado recibe impresiones de la organización, de otros empleados y del gerente o supervisor

Es fundamental causar impresiones positivas durante este periodo. Una inducción planificada y organizada mostrará que usted controla la situación y que la organización tiene niveles definidos de calidad (Cadwell, 1991, p 9-20)

Los recién contratados observan de modo natural el ambiente. Se dan cuenta de cómo están organizadas las cosas, si se respira un ambiente de negocios y si es un lugar agradable para trabajar Una vez formada, esta opinión inicial puede ser difícil de modificar. Por lo tanto es esencial causar una impresión positiva

Cuando un nuevo empleado ve a la compañía como es realmente, esta debe ser la misma que vió durante el proceso de contratación y entrevista.

Si este no es el caso, el nuevo empleado reconsiderará si esa es la atmósfera en la que quiere trabajar

Muchos empleados nuevos cambian rápidamente su forma de pensar, sin considerar a la organización, porque el trabajo parece ser distinto al que ellos esperaban. Estas expectativas están basadas generalmente en las impresiones generadas durante la entrevista.

Todo lo que pase en los primeros días influirá en las impresiones del nuevo empleado y éstas llegarán a los amigos, la familia y los colegas del trabajo anterior Se sabrá lo bueno y lo malo, por lo tanto, la calidad de inducción es el reflejo de una empresa así como de los productos y servicios que ofrece. (Cadwell, 1991, p 9-20)

Fortalezca la elección del empleado

La inducción es un buen camino para permitir que el nuevo empleado confirme que hizo la elección de trabajo correcta Un empleado estará esperando seguridad, para reforzar su decisión de haber elegido a su compañía como lugar de trabajo. (Cadwell, 1991, p 20-25)

Con toda seguridad el nuevo empleado ha sido entrevistado en otras organizaciones, por lo mismo, el primer día es el momento para reforzar la decisión del empleado de trabajar para usted

Si el empleado "sobrevive" al primer mes, las posibilidades de una relación de trabajo a largo plazo *aumentan*. Así, *aumentarán significativamente* las posibilidades de conservar al nuevo empleado si se explican claramente las expectativas a través del plan de inducción

Las expectativas que se expresan inicialmente tienen un impacto decisivo en el desempeño de los empleados en el trabajo. Si la expectativa es conseguir del empleado un desempeño de calidad, y se expresa por medio de palabras y acciones, aumentarán las posibilidades de obtener un desempeño excelente. Por otro lado, si se expresan expectativas menores, probablemente eso se recibirá. (Cadwell, 1991, p 20-25)

Introducir capacitación y desarrollo

La capacitación y el desarrollo del personal es y debe ser una parte integral de la operación de cualquier organización de éxito Por tanto, debemos preocuparnos porque todo el personal tome parte en cualquier entrenamiento que se ofrezca.

En consecuencia, si queremos que el personal nuevo le tome afecto a la capacitación y al desarrollo desde el principio, tenemod que garantizar que se realicen adecuadamente desde el principio. De esta manera, el personal nuevo y los aprendices deben *quedar impresionados con el contenido de su primera* experiencia en nuestra organización

Los programas de inducción deben desarrollarlos aquellas personas que.
(Meighan, 1992, p 19 y 20)

- Tengan mejores capacidades para diseñar entrenamiento de gran calidad.
- Tengan más probabilidades de dedicarse y motivar
- Puedan ayudar a los participantes a disfrutar de los cursos de entrenamiento.
- Sean instructores competentes y experimentados. (Meighan, 1992, p 19 y 20)

La inducción es el momento de hacer que el empleado empiece con el pie derecho. Un programa bien planificado sentará las bases de toda capacitación subsecuente. Una inducción meditada debe responder a la mayor parte de las preguntas que el nuevo empleado puede hacerse. Cuando así ocurre, la atención puede concentrarse entonces en la enseñanza de las técnicas necesarias para desempeñar un trabajo

Sin un programa de inducción bien planificado, los nuevos empleados se ven obligados a aprender por su cuenta

Esto puede producir perdida de tiempo e ineficiencia. A menudo, el empleado carece de la información esencial o recibe información equivocada o engañosa. Si no hay un programa de inducción o este está mal planificado, se perderá un tiempo considerable en detalles inútiles.

Cuando se marca una dirección adecuada, una asignación clara y se da la información específica, el nuevo empleado empieza a trabajar de manera adecuada y es más receptivo cuando llega el momento de recibir la capacitación.

Para la mayoría de los nuevos empleados el primer día de trabajo está cargado de inquietud e incertidumbre, casi todos quieren causar una primera impresión buena y hacer las cosas correctamente. En un esfuerzo por adaptarse, algunos nuevos empleados pueden hacer o decir cosas a las que pueden verse obligados o forzados Otros, tal vez reaccionen de manera opuesta: quizá teman hacer o decir algo incorrecto y en consecuencia no harán nada sin (Cadwell, 1991, p 25-31)

que antes se les pida o indique específicamente Una manera eficaz de facilitar la situación es presentarlos a todos en un ambiente amistoso y relajado. (Cadwell, 1991, p 25-31)

Cuanto más pronto conozca el nuevo empleado a sus colaboradores, será mejor Cuanto más rápidamente se conozcan las personas entre sí aumentarán las posibilidades de establecer una relación positiva de trabajo a largo plazo.

Es importante manifestar que la organización esta contenta de que el nuevo empleado haya ingresado Si el empleado adquiere la confianza de que se adaptará y de que podrá hacer importantes contribuciones, quiere decir que se ha causado una buena impresión.

También es conveniente manifestar una disposición para resolver las dudas que existan, así como dar tiempo para contestar las preguntas y marcar una dirección clara

Inducción para empleados permanentes

Un proceso efectivo de inducción debe organizarse de acuerdo con las necesidades particulares de la organización y del nuevo empleado

La inducción comienza con el proceso mismo de la entrevista. Cuando se discute con el aspirante sobre el trabajo, deben cubrirse por lo menos los siguientes puntos

- Los fundamentos de la organización
- La descripción general del empleo
- Los procedimientos de evaluación del desempeño.

El horario de trabajo (Cadwell, 1991, p 31-38)

- Las compensaciones.

- Las vacaciones y descansos
- Los beneficios
- El periodo de prueba

Es importante discutir cada uno de estos puntos - y otros considerados pertinentes - y que estén disponibles de forma escrita si así lo desea el posible empleado

Esto representa consideraciones básicas que todo aspirante quiere saber antes de tomar una decisión fundamentada en cuanto a unirse o no a la compañía (Cadwell, 1991, p 31-38)

2.3.5. Modelo de Inducción

Cada nuevo empleado es diferente: cada uno tiene habilidades y aptitudes específicas y una personalidad única La inducción será más efectiva si se toman en cuenta estas diferencias individuales. Sin embargo, además de ser sensible a las diferencias individuales, se debe desarrollar una lista de puntos generales.

La mejor inducción es aquella que hace participar al empleado hasta el máximo punto posible Si se le da la oportunidad al nuevo empleado de opinar sobre lo que más desea aprender, las posibilidades de una excelente inducción aumentarán significativamente.

Participación del empleado

Se puede hacer participar al nuevo empleado durante el inicio de la inducción presentando un calendario de los asuntos que se pretenden cumplir y preguntándole cuál le parece el más relevante (Cadwell, 1991, p 38-43)

De esta manera, el nuevo empleado sabrá qué se esta planificando y tendrá la oportunidad de añadir otros asuntos o puntos También se dará cuenta del tiempo que como gerente le da para hacer significativa su inducción

Por otra parte, se debe programar en torno al horario de trabajo del empleado La persona que está asignando las tareas debe alternarlas con la inducción, así, ésta no entrará en conflicto con las responsabilidades del nuevo empleado Además de la información que presenta más interés para el empleado, debe cubrirse antes información esencial; el empleado podrá cubrir el resto en un tiempo adicional. (Cadwell, 1991, p.38-43)

La inducción es un proceso en desarrollo

La inducción no se dá en un día, normalmente es un proceso que continua durante varios días o semanas

Quizá pasen varias semanas para sentir que domina las responsabilidades del trabajo, e incluso más tiempo para entender cómo opera la compañía, por lo que no es realista esperar que la inducción se dé en pocos días, sin importar lo integrado que esté el plan.

Al *planificar un programa de inducción se debe procurar que el primer día* sea memorable, de manera positiva. Procurar que las personas empiecen correctamente, si así ocurre, el resto de la inducción será más efectiva y marchará en calma.

Un error que hay que evitar es el de atestar el primer día de todo lo que el nuevo empleado necesita saber. Se debe programar la inducción para varios días, y dar a cada empleado el tiempo suficiente para asimilar la nueva información, de manera que ésta sea significativa. (Cadwell, 1991, p 43-51)

Los nuevos empleados siempre están nerviosos el primer día. Esto les dificultará recordarlo todo, en el caso de que se les trate de dar demasiada información prematuramente

Una sugerencia es proporcionar información escrita, como el manual del empleado, con los elementos básicos que puedan consultarse más tarde

El papel como supervisor

Una vez que el trabajo se ha aceptado y se ha acordado la fecha del inicio, lo primero que se tiene que hacer es aclarar el programa El periodo de inducción no constituye un buen momento para salir de viaje o encerrarse en juntas.

Como supervisor, se es responsable de comenzar durante la inducción, no es responsabilidad de la secretaria o de otro empleado hacer el trabajo.

Ellos pueden participar, pero el nuevo empleado no debe dejarse en manos de nadie más hasta que se haya establecido el primer contacto y ordenado un plan para el día

El supervisor o jefe debe darse tiempo para conocer al nuevo empleado. Un desayuno es una manera incomparable de recibir al empleado. Planeado adecuadamente, el desayuno permitirá un encuentro en condiciones relajadas, durante el cual puede proporcionar una visión de conjunto de lo que reserva el día. (Cadwell, 1991, p 43-51)

Ser puntual es importante, si se retrasa en su primera reunión, dará a entender que la puntualidad no es importante (Cadwell, 1991, p 43-51)

Por medio de todo lo que ocurra el primer día, el supervisor pondrá un ejemplo Todo lo que haga o deje de hacer, diga o deje de decir, se notará y se recordará. (Cadwell, 1991, p 43-51)

El supervisor es quien debe integrar con éxito al empleado en el ambiente de trabajo, algunas de las principales funciones que debe realizar son:

- Expresar confianza en que los nuevos empleados van a desempeñarse bien en el puesto, alentándolos e indicándoles que la compañía no los hubiera contratado si no creyera que podrían desarrollar el puesto
- Explicar tanto los puntos buenos como los malos del puesto. Una buena comprensión del puesto por parte del empleado reduce las tasas de rotación.
- Informar al empleado recién contratado de lo que le gusta y lo que le disgusta en el desempeño del puesto.
- Describir tanto las normas que ha fijado la compañía como cualquier costumbre singular del grupo de trabajo específico del empleado.
- *Presentar el nuevo empleado a los miembros del grupo de trabajo* Se debe identificar a cualquier líder informal del grupo y hacer un intento para minimizar el número de sorpresas que encontrará el empleado. (Mondy y Noe, 1997, p 242)

2.3.6. Inducción del personal a la empresa

La inducción incluye a otros miembros de una empresa Los nuevos empleados necesitan un panorama eficaz sobre cómo funcionan las cosas y saber en dónde recaen las responsabilidades básicas Una buena forma de lograrlo, es organizar una sesión "panorámica" que incluya a los representantes de los departamentos clave. Esto dará a los nuevos empleados la oportunidad de conocer a la gente que no forma parte de su grupo de trabajo inmediato, así como a las diferentes perspectivas sobre las metas, servicios y productos de la (Cadwell, 1991, p 51-58)

organización. El objetivo es que cada nuevo empleado desarrolle una apreciación del funcionamiento de la organización.

Para hacer productivo un encuentro de esa naturaleza, los nuevos empleados deben ser motivados a desarrollar una lista de preguntas para formularlas a cada uno de los grupos representados

Preparar una lista de preguntas hará más fácil la participación del nuevo empleado en las juntas

El mejor momento para programar las juntas "panorámicas" del personal, es después de que el empleado ya haya trabajado algunos días. Para ese entonces, él sabrá más de la compañía y estará en mejor situación de formular preguntas pertinentes.

La historia de la compañía

Por lo general, es conveniente proporcionar más información sobre los inicios de la compañía o los acontecimientos significativos en su desarrollo. La historia de la compañía, las tradiciones y la cultura, deben exponerse positivamente.

La meta es producir en el empleado un sentimiento de identidad con la organización, todo empleado nuevo debe entender cómo el pasado construyó el camino que se ha recorrido hasta ahora Algunas organizaciones grandes disponen de programas o videos para presentar la historia de la compañía (Cadwell, 1991, p 51-58)

Visita al lugar de trabajo

Poco después de contratado, debe llevar al nuevo empleado a visitar el lugar de trabajo, es el momento de hacer que conozca su área de trabajo por dentro Su objetivo durante la visita es desarrollar el sentimiento de pertenencia al equipo

Hay que asegurarse de recorrer los lugares donde se encuentran ubicados los otros miembros del equipo del nuevo empleado y dar tiempo para presentarlo con cada persona

Las visitas deben incluir todas las instalaciones, visitar brevemente las áreas importantes y explicar cómo acceder a ellas cuando sea necesario, ya que cuanto antes conozca el nuevo empleado dónde están las cosas y cómo funcionan, más pronto será productivo.

Organigrama

Durante el primer día, se debe organizar una reunión en la que el empleado reciba una copia de la descripción de su puesto. El empleado debe entender claramente los deberes y responsabilidades específicos del puesto y las expectativas.

También se debe dar una copia del organigrama de la compañía y el departamento que explique de qué manera el trabajo de su grupo se integra al total de la estructura de la organización. (Cadwell, 1991, p 58-63)

Asignación de tareas

Es muy recomendable una primera asignación que genere un sentimiento de logro, especialmente sí, más tarde, se le da seguimiento (Cadwell, 1991, p 63-69)

con palabras y estímulos. Se debe destacar su reconocimiento de lo realizado por el empleado, poner atención a los resultados y comentarlos, así se aumentará la posibilidad de que en el futuro el empleado continúe trabajando al mismo nivel.

Información de operaciones

Si el nuevo empleado va a estar en una función de apoyo al personal, debe entender el lado operativo del negocio y pasar por lo menos dos días observándolo. Durante este tiempo se debe informar al empleado en principio, de qué manera los proyectos en los que va a trabajar impactarán la operación de los negocios

Antes de terminar el primer día, el gerente debe hablar unos momentos en privado con el empleado. Asumir el esfuerzo que el empleado hizo el primer día manifiesta directamente que se notó lo que él realizó

Inducción para trabajadores temporales

Como rutina, muchas organizaciones contratan, inducen y capacitan a varios empleados a la vez. Esto ocurre cuando.

- La alta rotación es lo normal
- Los empleados son contratados por periodos cortos y específicos.
- La organización es grande y siempre está entrando gente nueva a ella.

En casos así, el tiempo del supervisor está limitado. Cuando hay una gran cantidad de empleados que inician simultáneamente, un programa intensivo puede inducirlos en un corto tiempo (Cadwell, 1991, p 63-69)

Problemas especiales y oportunidades

La inducción para empleados que permanecen sólo unas semanas en la empresa es tan importante como para aquellos que inician una carrera. De hecho, probablemente es más importante, ya que estos empleados deben ser productivos inmediatamente

El programa de inducción en programas intensivos debe reducirse a un corto tiempo, por lo tanto es imperativo tener un programa organizado

Un programa regular de inducción hace posible que el nuevo empleado sea inducido en pocos días después de haber empezado. Debido al carácter fundamental del tiempo, algunas compañías aplican una inducción de un día, seguida inmediatamente de una capacitación operativa de técnicas. Más tarde el empleado puede asistir a una junta más formal, programada para todos los empleados nuevos.

Es necesario preparar un programa condensado para inducir al empleado en la organización y el trabajo La exposición pude repetirse siempre que sea necesario.

Realizar adecuadamente un programa condensado de calidad permitirá a la compañía vender su imagen al nuevo empleado y confirmará su decisión de unirse a ella, debe ser motivante e informativo a la vez. Una vez que se tenga el programa, tendrá otros usos: como herramienta de reclutamiento o como un recordatorio motivador para los empleados habituales. (Cadwell, 1991, p 69-76)

2.3.7 Evaluación y seguimiento

Esta etapa se encuentra a cargo del departamento de recursos humanos junto con el supervisor inmediato El nuevo empleado no pasa por el programa de inducción simplemente porque se le olvide

Durante la primera o primeras semanas como el supervisor trabaja con el nuevo empleado para aclarar información y asegurarse de su integración en el grupo de trabajo. Los profesionales de recursos humanos ayudan a los supervisores a cerciorarse de que se efectúe esta evaluación (Mondy, 1997, p 241)

Efectos de la inducción sobre el personal existente

Hay evidencias de que ofrecer inducción para el personal nuevo puede tener un efecto positivo sobre el personal antiguo. Esto puede ocurrir en varias formas: primero, podemos saber cosas acerca de nuestros competidores, a través de la información que el personal nuevo trae consigo; esto despierta el deseo de acodiciar sus conocimientos. Segundo, al hacer participar al personal menos motivado en la inducción de los nuevos seleccionados, a veces podemos mejorar su motivación dándoles la responsabilidad extra por el nuevo personal. Pero esto se debe hacer con cautela, pues un miembro del staff desmotivado puede desmotivar al novato (Meighan, 1992, p 22 y 23)

2.3.8 Inducción de estudiantes

Parafraseando a Meighan (1992, p 34 y 35) Los adolescentes terminan una etapa de formación bastante mimada lo que representa un cambio muy importante, ya que el ingreso a una nueva sección les exige un mayor compromiso para realizar un trabajo productivo trayendo como consecuencia un choque con sus cambios físicos y las nuevas exigencias escolares.

Estos estudiantes salen con un grado de inmadurez sustancial y requieren de asistencia en su tránsito hacia la juventud. Sus expectativas del mundo pueden ser algo distintas a la realidad, pero es su realidad. Puede ser un momento de rebelión demostrada a través de lo que dicen o a veces de su apariencia física.

Hay que reconocer en los programas de inducción que estos egresados son individuos y hay que dotarles de diferentes niveles de habilidad, madurez, constancia, conciencia y una diversidad de actitudes. En consecuencia, mientras más individualizado sea un programa de inducción, más credibilidad habrá hacia la empresa por cada uno de ellos

2.4. Manual

La imposibilidad práctica de utilizar los mismos procedimientos en la administración de grandes grupos como son los organismos actuales (empresas, dependencias públicas), hace imprescindible la sistematización de las relaciones entre los componentes de las mismas, a efectos de cumplir con eficiencia los objetivos para los cuales han sido creados.

Un manual es un documento elaborado sitemáticamente que indicará las actividades a ser cumplidas por los miembros de un organismo y la forma en que las mismas deberán ser realizadas, ya sea conjunta o separadamente. (Rodríguez Valencia, 1992, p 55)

Los manuales administrativos deben reservarse para información de carácter estable, referida a la estructura funcional, la estructura procedimental, aspectos técnicos, etc.

El empleo de los manuales se creó como auxiliar para obtener el control deseado del personal de la organización y las políticas, estructura funcional, procedimientos y otras prácticas del organismo para que al que está trabajando pueda dársele de manera sencilla, uniforme y autorizada mediante los manuales.

Cabe mencionar, que muchos de los primeros manuales adolecían de defectos técnicos, pero es innegable, que fueron de gran utilidad en adiestramiento de nuevo personal.

Con el transcurrir de los años se fueron integrando a las empresas, con adaptaciones técnicas (claros, concisos y prácticos), y aplicándolos a diversas funciones operacionales. (Rodríguez Valencia, 1992, p 55 y 56)

2.4.1. Concepto

Precisamente porque los manuales en nuestro medio (México) son una técnica relativamente nueva existe todavía confusión sobre lo que es un manual administrativo, cuántos tipos de manual hay, para qué pueden servir, cómo se elaboran, cómo usarlos, etc.

Duhalt Kraus Miguel A. lo define como: "Un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, política y procedimientos de una empresa, que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo"

Terry G. R. lo define así: "Es un registro inscrito de información e instrucciones que conciernen al empleado y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de un empleado en una empresa".

Continolo G. lo define como: "Una expresión formal de todas las informaciones e instrucciones necesarias para operar en un determinado sector; es una guía que permite encaminar en la dirección adecuada los esfuerzos del personal operativo"

Rodríguez Valencia J. Lo define como. "Un documento en el que se encuentra de manera sistemática, las instrucciones, bases o procedimientos para ejecutar una actividad".

A la vista de las anteriores definiciones un manual adquiere la figura de un instrumento de control sobre la actuación del personal

Pero es también algo más, ofrece la posibilidad de dar una forma más definida a la estructura organizacional de la empresa, que va(Rodríguez Valencia, 1992, p 56 y 57) a perder su carácter nebuloso y abstracto, para tomar cuerpo en una serie de normas definidas. (Rodríguez Valencia, 1992, p 56 y 57)

Partes del manual de inducción

- *Introducción o presentación de la empresa.*
- Misión de la empresa.
- Visión de la empresa
- Filosofía de la empresa.
- Organigrama.
- Alcance.
- Objetivos generales.
- Objetivos de áreas departamentales
- Reglas
- Políticas
- Derechos y obligaciones.
- Prestaciones y compensaciones
- Despedida.

2.4.2. El manual como medio de comunicación

Todas las características de la expresión escrita es preciso que alcancen la comunicación administrativa, la cual, a partir de palabras como "objetivos", "planes", "políticas", "procedimientos", "estructuras", "delegación", "funciones", etc , conduce hasta normas complejas de coordinación. La comunicación escrita puede transmitir, tanto decisiones (de nivel alto, medio y bajo), como ordenamientos concretos sobre procedimientos o guías como las políticas Gran parte de la comunicación administrativa se realiza por escrito. (Rodríguez Valencia, 1992, p 58)

En cualquier puesto de la organización, se necesita dedicar algún tiempo de la gestión a la preparación de comunicaciones Existe una gran variedad de formas de comunicación administrativa escrita (informes, gráficas, memorando, manuales, control de proyectos, etc).

La naturaleza de los "manuales", representa un medio de comunicar las decisiones a la dirección superior, referentes a organización, procedimientos, políticas, antecedentes y aspectos técnicos. Las modernas organizaciones han *considerado sus estructuras organizacionales, planteamientos de políticas y* prácticas de procedimientos, considerando la bienvenida de personal nuevo, como elementos para la acción de administrar.

Podemos considerar como parte del control interno la comunicación administrativa escrita, las instrucciones, las guías, los instructivos, los reglamentos, los manuales en forma de documento oficial. Esto es debido al crecimiento de las estructuras, a la magnitud de la organización, a su dinámica o su crecimiento. Los manuales son un medio que permite al personal ayudarse a ellos mismos a saber lo que esperan de sí mismos, cuándo y cómo.

Actualmente se debe poner empeño en el uso de manuales administrativos a fin de comunicar información de naturaleza administrativa.

Un manual administrativo hace que las instrucciones sean definitivas, proporcionan un arreglo rápido de las malas interpretaciones, muestra a cada uno de los empleados cómo encaja su puesto en el total de la organización, e indica la *manera en que el empleado puede contribuir tanto al logro de los objetivos de la* oficina, como al establecimiento de nuevas relaciones con otros empleados de la empresa. Así mismo, los manuales evitarán a los jefes tener que repetir informaciones, instrucciones y procesos. (Rodríguez Valencia, 1992, p 58)

El entrenamiento de personal recién llegado se aumenta y facilita porque el manual les proporciona la información que necesitan de forma sistematizada

La tarea de elaborar manuales administrativos se considera como una función de mantener informado al personal clave de los deseos y cambios (Rodríguez Valencia, p 58)

en las actitudes de la dirección superior, al delinear la estructura organizacional y poner las políticas y procedimientos en forma escrita y permanente. (Rodríguez Valencia, p 58)

2.4.3. Objetivos de los manuales

En esencia los manuales administrativos representan un medio de comunicación de las decisiones administrativas, y por ello, tiene como propósito señalar en forma sistemática la información administrativa.

De acuerdo con la clasificación y grado de detalle, los manuales administrativos permiten cumplir con los siguientes objetivos:

- Instruir al personal acerca de los aspectos tales como objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, normas, etc.
- Precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.
- Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores asignadas al personal y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas funciones operacionales
- Proporcionar información básica para la planeación e implantación de reformas educativas (Rodrígez Valencia, 1992, p 59)

Lo anterior implica poner empeño en la elaboración y uso del manual para comunicar información. Se diseñan los manuales con base en los anteriores objetivos para lograr claridad, sencillez y flexibilidad. El trabajo de elaborar manuales se considera para mantener informado al personal clave acerca de los deseos y actividades de la dirección superior. (Rodrígez Valencia, 1992, p 58 y 59)

2.4.4. Manuales administrativos

Posibilidades y limitaciones de los manuales administrativos

Los manuales administrativos ofrecen una serie de posibilidades que nos reflejan la importancia de ésto. Sin embargo, tienen ciertas limitaciones, lo cual de ninguna manera le resta importancia, sino que, como menciona Pablo Gaitán (Revista Administración de Empresas tomo II, p.338 y 339 P A. 1976), existen varias características que permiten una utilización óptima de los manuales las cuales se presentan a continuación: (Rodrigez Valencia, 1992, p 60 y 61)

POSIBILIDADES	⇒ Es una fuente permanente de información sobre el trabajo a ejecutar. ⇒ Ayudan a institucionalizar y hacer efectivos los objetivos, políticas, procedimientos, funciones, normas, etc. ⇒ Evitan discusiones y mal entendidos de las operaciones. ⇒ Aseguran continuidad y coherencia en los procedimientos y normas a través del tiempo. ⇒ Son instrumentos útiles en la capacitación del personal. ⇒ Incrementan la coordinación en la realización del trabajo. Posibilitan una delegación efectiva, ya que al existir instrucciones escritas, el seguimiento del supervisor se puede circunscribir al control por excepción.
LIMITACIONES	⇒ Su deficiente elaboración provoca serios inconvenientes en el desarrollo de las operaciones. ⇒ Si no se les actualiza periódicamente pierden efectividad. ⇒ Incluyen solo los aspectos formales de la organización, dejando del lado los informales, cuya vigencia e importancia es notoria para la misma ⇒ Muy sintéticas carecen de utilidad, muy detallados los convierten en complicados

2.5. *Empresa*

Las organizaciones invaden a la sociedad y a nuestras vidas. En realidad, es probable que casi todos pasen la mayor parte de su vida en organizaciones (trabajo, instituciones educativas, etc.). En realidad, somos una "sociedad organizacional" en la que las organizaciones grandes o pequeñas, son los "hacedores" primordiales (Rodrígez Valencia, 1992, p 27)

La empresa nació para entender las necesidades de la sociedad, crean satisfactores a cambio de una retribución que compensará el riesgo, los esfuerzos y las inversiones de los empresarios

En la actualidad, las funciones de la empresa ya no se limitan a las mencionadas antes Al estar formada por hombres, la empresa alcanza la categoría de un ente social con características y vida propias, que favorece el progreso humano al permitir en su seno la autorealización de sus integrantes y el influir directamente en el avance económico del medio social en el que actúa.

En la vida de toda empresa el factor humano es decisivo. La administración establece los fundamentos para lograr armonizar los numerosos y en ocasiones divergentes intereses de sus miembros. accionistas, directivos, empleados, trabajadores y consumidores.

2.5.1. Concepto

Empresa significa en su más simple acepción la acción de emprender una cosa con un riesgo implícito (Münch, 1991, p 41)

Earl F. Lundgren. Es un sistema compuesto de elementos o subsistemas tan relacionados entre sí e integrados que forman un todo que presenta atributos únicos

F. Pozo Navarro Es un sistema de partes interrelacionadas operando unas conjuntamente con otras, a fin de cumplir los objetivos del todo y los individuales de los elementos participantes.

W. L French. Es una red esencialmente dirigida por personas orientadas hacia objetivos múltiples de procesos administrativos y operacionales interactivos y de sistemas correspondientes de apoyo, y está inmersa en una red mayor de procesos y sistemas con los que interactúa.

Gibson Ivancevich. Son aquellos que persiguen objetivos que pueden lograrse con mayor eficiencia mediante la acción concertada de individuos. (Rodríguez, 2000, p 28)

Isaac Guzmán Valdivia Es la unidad económico - social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en que la propia empresa actúa.

Roland Caude. Conjunto de actividades humanas colectivas, organizadas con el fin de producir bienes o rendir beneficios. (Munch, 1991, p 41)

De las anteriores definiciones se captan varias "características importantes de las organizaciones" que, auque propuestas como proposiciones teóricas, parecen reflejar algunas realidades de la vida de las organizaciones.

1 Una organización está esencialmente dirigida por personas; sin embargo, como un "sistema abierto", puede ser afectado por una red de influencias externas sobre los miembros de la organización. (Rodríguez, 2000, p 28 y 29)

2. No puede haber organización sin una red de sistemas ya que son esenciales para canalizar los procesos en la dirección de y hacia la satisfacción de objetivos organizacionales
3 La organización es una compleja red de procesos. Es decir, un flujo de eventos interrelacionados de sucesos que tienen que ver con la planeación, organización, dirección y control de recursos humanos.
4 Una organización se puede considerar como un sistema sociotécnico. Dado que sus aspectos técnicos y humanos son altamente interdependientes.
5 La asignación de administradores y departamentos son interdependientes
6 La tarea principal de los administradores toma forma al definir planes y objetivos, implicando concretarse a reunir recursos, visualizar procedimientos, diseñar estructuras , dirigir y controlar recursos humanos.
7. Un recurso de la organización es el humano. El alcance de participación en el diseño y operación del subsistema de recursos humanos, es vital para facilitar un adecuado rendimiento organizacional. (Rodríguez, 2000, p.28 y 29)

2.5.2. *Clasificación*

El avance tecnológico y económico ha originado la existencia de una gran diversidad de empresas Aplicar la administración más adecuada a la realidad y a las necesidades específicas de cada empresa es la *función básica de todo* administrador Resulta pues imprescindible analizar las diferentes clases de empresas existentes en nuestro medio.

Actividad o giro

Las empresas pueden clasificarse de acuerdo a la creatividad que desarrollan en
(Münch, 1991, p 43 y 44)

a) Industriales: La actividad primordial de este tipo de empresas es la producción de bienes mediante la transformación y/o extracción de materias primas. Las industrias a su vez son susceptibles de clasificarse en: extractivas, manufactureras y agropecuaria.

b) Comerciales: Son intermediarias entre productor y consumidor; su función primordial es la compra - venta de productos terminados. Pueden clasificarse en. mayoristas, minoristas o detallistas y comisionistas.

c) Servicio: Como su denominación lo indica, son aquellas que brindan un servicio a la comunidad, pueden tener o no fines lucrativos. Las empresas pueden clasificarse en:

- Trasporte.
- Turismo
- Instituciones financieras
- Servicios públicos varios: comunicaciones, energía y agua.
- Servicios privados varios: asesoría, promoción y ventas, agencias de publicidad.
- Educación.
- Salubridad.
- Seguros y fianzas

(Münch, 1991, p 43 y 44)

2.6. La organización de la enseñanza y los orígenes y desarrollo de la Teoría pedagógica en México.

La historia de la educación en México, se desenvuelve durante los años de la Intervención y del Imperio, del triunfo de la República y del Gobierno de orientación acentuadamente liberal de Benito Juárez, y de los orígenes de la época porfiriana Estos tres acontecimientos influyen, como es natural, en el desarrollo y destino de las instituciones docentes, de la política educativa y de la teoría pedagógica.

La vida educativa durante los años de la Intervención y del Imperio ofrece un cuadro decadente y de notoria desorganización

Hasta el triunfo de la República, pudo la política liberalista adquirir estructura pedagógica – institucional. Ello ocurrió en las Leyes Orgánicas de Instrucción de 1867 y 1869, gracias a las cuales, por vez primera, vino a organizarse concienzudamente la enseñanza. Aunque dichas leyes, en particular la de 69, tuvieron jurisdicción sólo en el Distrito Federal, su influencia fue nacional: se convirtieron en modelos de legislación educativa en los Estados de la República
La vigorosa política de la educación y estas preliminares producciones teoréticas promovieron una serie de loables realizaciones de las cuales la más original fue la celebración del Congreso Higiénico Pedagógico de 1882.

La marcha de la educación, por tanto, puede reseñarse en los siguientes apartados.

1. Las Leyes Orgánicas de Instrucción de 1867 – 1869
2 La pedagogía del positivismo en México
3. Los orígenes de la teoría pedagógica en México.
4. Las realizaciones de la época.

Larroyo (1964, p.227)

Larroyo cfr Sáenz (1964, p 404) La educación, dice, está íntimamente ligada con la vida humana; es de hecho el proceso de modificaciones y reconstrucciones de la experiencia humana, siguiendo directivas válidas, posibles y deseables Hablar de valores educativos, es hablar de valores humanos; Hablar de finalidades de la educación, es hablar de finalidades de la vida. No es, pues, el tópico de los propósitos de la educación problema falso y ocioso.

Tampoco es problema que pude resolverse una vez por todas En el transcurso de su desarrollo evolutivo, la vida va cambiando sus finalidades. Analógicamente, la educación va modificando sus orientaciones a medida que las miras de la vida van modificándose. El problema de finalidades educativas es un problema que se reitera diariamente; su resolución no puede ser absoluta.

Resuelta hoy para un pueblo o un individuo, se presenta mañana cuando las condiciones de este pueblo o de este individuo hayan variado.

La educación tipifica socialmente a los miembros de una sociedad. En el transcurso de su vida, la humanidad ha aprendido ciertas fórmulas de reacción a determinadas situaciones, ciertas técnicas de acción, ciertos puntos de vista necesarios para vivir. Ha adquirido, en suma, un lenguaje, una aritmética, un manual de acción y una filosofía. Estos son los conocimientos fundamentales, productos de un tedioso proceso de aprendizaje a través de tanteos y aproximaciones

La herencia social tiene que ver también con la capacidad para la vida social En su desarrollo evolutivo, los hombres han llegado a comprender que la vida dentro de un grupo de sus semejantes es la mejor. Comenzando por el grupo inicial del hombre y la mujer, fundado en institutos naturales, origen de la familia, siguiendo luego por el grupo patriarcal, por la tribu, el pueblo, la nación y las democracias, el hombre ha aprendido la técnica de la socialización, con sus deberes y derechos, con sus restricciones mutuas, con sus ventajas, con sus deficiencias Hemos

llegado, hasta hoy, al concepto de la ciudadanía y de la organización democrática por medio de cooperación, de solidaridad, de delegación de funciones, de división del trabajo.

Más la vida contemporánea se halla dominada por ingentes factores económicos. De allí que la educación vocacional o desinteresada o avocacional ha sido larga y se ha resuelto parcialmente de modos diversos: escuelas especiales, sistemas educativos diferentes para uno u otra clase social, más o menos utilitarias, más o menos avocacionales; mayor o menor importancia a lo "práctico" en uno u otro nivel escolar, etc. Mucho se ha hablado y mucho se ha errado en nombre del utilitarismo en la educación; pero, independientemente del mayor o menor acierto con que se haya resuelto el problema, su mera persistencia es señal inequívoca de que representa un elemento esencial en la educación. Puesto en sus términos más generales, el principio vocacional quiere decir que todo hombre debe ser agente de producción dentro del grupo en que vive y que la educación debe capacitarlo definidamente para llenar esta función.

Todos estos objetivos, por otra parte, deben suponer la formación del carácter ético de la juventud, pues de otra suerte la vitalización de la existencia y la tipificación social de los hombres carecería de un sustentáculo firme y progresivo. En suma, las finalidades y orientaciones concretas de la educación son: la buena salud, el dominio de las técnicas fundamentales, la ciudadanía, la producción utilitaria, el empleo adecuado del tiempo libre, la participación digna en la vida doméstica y la formación del carácter ético. Realizar estos propósitos es la tarea de los educadores, más no solamente de los maestros

2.6.1 La Escuela Nacional Preparatoria.

Bien comprendió Barreda que la reforma de la enseñanza superior produciría sus mejores frutos sobre la base de una reorganización de los estudios preparatorios. Por ello, su mejor creación pedagógica fue la renovación de la Larroyo (1964, p 246)

enseñanza en este plantel educativo Dispuso como lo hicieron Mora en 1833 y Ramírez en 1861, que los cursos preparatorios fueran objeto de una escuela única. De este modo se delimitaría la tarea educativa de dicho plantel; pero además, unió los estudios preparatorios bajo un solo credo: el de la ciencia. Larroyo (1964, p 246)

El doctor Barreda, en efecto, "suprimió cuanto no pudiera demostrarse, quitándole la metafísica el importante carácter que había tenido. En cambio logró establecer como alma de la enseñanza las ciencias abstractas, para crear el hábito de no apartarse de los hechos comprobados, y quitar el gusto de las afirmaciones sin fundamento y las generalizaciones apresuradas; dispuso, además, el estudio de estas ciencias en tal orden, que no se pasara a una sino después de conocer la que de base pudiera servirle, para conquistar asimismo el hábito de no dar paso ninguno sino sobre verdades comprobadas; y por último, entre los métodos de enseñanza incluyó el inductivo, para robustecer la necesidad de comprobar toda afirmación. Suprimidos los conocimientos teológicos y metafísicos, se suprimió lo que no puede imponerse a todos y que, en consecuencia, desune; e implantados nada más los científicos, se implantó lo que se impone a todos y que, en consecuencia, une

Las asignaturas que se establecieron para formar el eje de la educación, principiaron con las Matemáticas, que, por fundarse por generalizaciones elaboradas en otros tiempos, y hoy aceptas sin pruebas, puede seguir el método deductivo simple y proporcionar ejercicios adecuados para aprender a hacer silogismos correctos: en el dominio de la cantidad medible y relacionada a unidades, la Aritmética; en el de la cantidad establecida en función de otras, y sin estimarla en número, el Álgebra; en el de la forma y su medida, la Geometría plana, del espacio y descriptiva, y la Trigonometría, rectilínea y esférica; en el de la cantidad estudiada en función de lo indefinidamente pequeño, el Cálculo infinitesimal, y en el de la cantidad, la extensión y la fuerza, la Mecánica racional ibidem (p 246)

Esta serie continuó con la Cosmografía, como problema de cantidad, extensión y fuerza, en sistemas cósmicos, estudiados tanto por observaciones particulares para ejercitar procedimientos inductivos, como deductivamente, al aplicar, con el auxilio de las Matemáticas, el principio de la atracción universal. Prescribió, además, el estudio de la Física, que, con los datos de las ciencias ya dichas, considera las modalidades de la fuerza y las condiciones de los cuerpos cuya composición no se altere; más como para esto se necesita hacer observaciones y experimentaciones, los alumnos se adiestraban en el método inductivo; no abandonaban, empero, el deductivo, pues lo aplicaban al inferior por medio del cálculo, verdades contenidas en los principios descubiertos. Ibidem (p 246)

Se les prescribió asimismo la Química, que, utilizando los conocimientos de las precedentes ciencias para tener en cuenta la composición de los cuerpos y su acción recíproca, dilata el conocimiento de la naturaleza, haciendo practicar observaciones y experimentos y enseñando el arte difícil de dominar bien, al familiarizar con las atinadas aplicaciones de la terminología. Los fenómenos que estudian la Botánica y la Zoología, igualmente establecidas en la Preparatoria, implican los de las ciencias anteriores, complicándolos con el del equilibrio móvil de las fuerzas externas e internas de un organismo, pues no otra cosa es la vida; para comprenderla debían hacerse observaciones, agrupar los seres de caracteres recónditos análogos y jerarquizar los grupos constituidos, poniendo así en ejercicio el arte de la clasificación

Con esto se colocaba a los alumnos en condiciones favorables para formarse noción del Universo, y como al irlo haciendo debían aprender a observar y experimentar en casos particulares, y generalizarlos directamente para subir al concepto de ley, aprendían a razonar inductiva y deductivamente, a pensar; convencidos los legisladores de que la inteligencia no es un granero que se necesita llenar, sino un hogar que es preciso encender, señalaron así lo adecuado para encender ese hogar y conseguir que los educandos fueran capaces de entenderlo todo. Integraron la educación intelectual en la misma Ibidem (p 247)

escuela con otras asignaturas. la Lógica, para estudiar en abstracto las operaciones mentales ya practicadas en concreto; la Geografía, destinada a presentar cuadros de Sociología estática; la Historia, que forma una serie de Sociología dinámica, demasiado sumaria; sólo un año para la general y del país.

Otras materias se agregaron a fin de facilitar la adquisición del conocimiento y la difusión de la ideas: para todos, el francés, el inglés, la gramática castellana, literatura, raíces griegas, solamente para abogados y médicos el latín; el alemán para los ingenieros, los médicos y los agrónomos; el italiano, para los arquitectos; lenguaje también es el dibujo, que en sus tres ramos, de figura, paisaje y lineal, fue prescrito. Ibidem (p 247)

Como fácilmente pude advertirse, este plan de enseñanza, distribuido en cinco años lectivos, constituye una castiza y viva expresión de la pedagogía positivista. Significó tan certera innovación una de las reformas más importantes que se han hecho en México en los dominios de la enseñanza. En pocos años, la Escuela Nacional Preparatoria se convirtió en el centro educativo más importante de la República. En sus aulas comenzaron a formarse los profesionales más distinguidos, y los sabios investigadores que han honrado al país desde entonces. Ibidem (p 247)

El problema de la Escuela Nacional Preparatoria.

Desde 1935 , la Universidad de México confronta el grave, complejo y ya desesperante problema de la Escuela Nacional Preparatoria La decadencia de este plantel de segunda enseñanza, iniciada desde hace más de una veintena de años No ha podido ser detenida. No sólo ha permanecido la institución al margen de toda mejora en sus planes de estudio, métodos de enseñanza y procedimientos para estimar el aprovechamiento de los alumnos, también ha carecido, con no pocas y honrosas excepciones, del profeserado que exige y requiere tan importante establecimiento Ibidem (p 386)

Es la Escuela Nacional Preparatoria, a decir verdad, el corazón mismo de la vida académica universitaria. En ella el adolescente recibe la impronta de su futuro destino como hombre de letras o de ciencias. Allí adquiere el joven, para bien o para mal, el hábito del trabajo o el de la inteligencia, el espíritu de pundonor o de la indiferencia moral; la forma creadora de vida intelectual o la del estéril uso del talento

Los mejores hombres de profesión académica con que ha contado México en los últimos cincuenta años, ha salido de las aulas de la Escuela Nacional Preparatoria. Pero ya se observa un hecho aflictivo y desconsolador. A pesar de haber progresado por manera tan significativa los métodos didácticos, la formación de los alumnos egresados de la Escuela Nacional Preparatoria, desmerece cada vez más, y con mucho, de la que recibían los estudiantes de generaciones pasadas Ibidem (p 386)

Alguien ha hablado de la plusvalía de la vieja Preparatoria, queriendo decir con ello que los hombres que en ella se educaron, o la influencia de ellos, aún constituye, en su mayor parte, lo mejor de nuestra vida académica.

Hasta 1952, los rectores de la Universidad Nacional Autónoma dieron el aparente efcto de ocuparse de delicado problema Pero, o no tuvieron la resuelta intención de afrontarlo, o no comprendieron los términos complejos en que es preciso plantear tan crítica y delicada cuestión

Es urgente de toda urgencia dar a la Escuela Nacional Preparatoria la estructura de una moderna escuela de bachilleres, reformando, conforme a los nuevos psotulados de la didáctica, planes, programas, métodos y medios para estimar el aprovechamiento, así como formular un eficaz reglamento para la selección de los maestros Ibidem (p 386)

Introducir los métodos activos en el aprendizaje; encauzar las técnicas de estudio de los alumnos, y establecer un adecuado sistema de pruebas y exámenes de efectos pedagógicos. Sólo así será posible *velle et nolle* elevar la enseñanza en la Escuela Nacional Preparatoria, haciéndose eco de un clamor cuasi nacional. Ibidem (p 386)

CAPITULO III
APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA.

3.1. Historia del Colegio "Benavente" de Puebla
Primera Institución Lasallista en México.

Antecedentes.

Su historia comienza cuando el **SR. PBRO. DON IGNACIO ZAMORA Y CUEVAS**, originario de Aljojuca, Chalchicomula, Pue., quien en testamento público cerrado, donó la mayor parte de sus cuantiosos bienes, para impulsar la educación cristiana de niños y niñas pobres en esta Ciudad de Puebla Por medio de esta importante donación, se hizo posible traer a los **HERMANOS DE LAS ESCUELAS CRISTIANAS** a Puebla. Murió tan preclaro varón aquí en esta Ciudad el 9 de Febrero de 1904. Y los primeros Hermanos fueron solicitados a Francia desde luego, habiéndose enviado el 19 de Agosto de 1904 los primeros Frcs. 7,000.00 para este fin y el 15 de Octubre del mismo año otros Fcrs. 2,000.00 para traer a Puebla otros hermanos más

También hubo la necesidad de acondicionar el antiguo **Colegio de "La Concordia"**, a fin de que en adelante **fuera el primer Colegio Lasallista en México, precisamente con el nombre de COLEGIO "SAN JUAN BAUTISTA LA SALLE"**. No siempre se cumple fielmente la voluntad de quien testa, y de su muerte se desvía por una u otra razón, la intención del donante; en este caso no fue así: la confianza depositada en un gran católico, el **SR. DON RAFAEL MORENO TRUJILLO**, hizo posible la realización de los deseos del **SR. PBRO. DON IGNACIO ZAMORA Y CUEVAS**, y fue precisamente Don Rafael Moreno, quien lo realizó, transplantando la sapiente y virtuosa familia de **SAN JUAN BAUTISTA DE LA SALLE**, de las campiñas de Santa Juana Arco, a las mexicanas tierras de la Morena del Tepeyac

No podemos terminar la relación de estos breves antecedentes, sin mencionar a nuestro muy amado **PASTOR Y EXCMO. SR., OBISPO DE PUEBLA,**

MONSEÑOR DON RAMÓN IBARRA Y GONZÁLEZ, quien prohijó esta nobilísima obra Lasallista Obra que tanto amó y bendijo!

Se cumple el deseo de Obispos Mexicanos.

Don Próspero Alarcón, Arzopispo de México, viajó a Europa para solicitar Hermanos, Don Atenógenes Silva, Arobispo de Morelia tenazmente recurrió al Hno. Superior General para que le enviará Hermanos a su Ciudad; pero quién más insistió, pues conoció y apreció la labor de los Hermanos, fue el inolvidable **Sr. Don Ramón Ibarra y González, digno Primer Arzobispo de Puebla de los Angeles.**

En el año de 1905 se presentó el momento providencial· Las leyes fracmasónicas en Francia, exigían la secularización de los 14,000 Hermanos franceses; mucho de ellos valientemente prefirieron dejar su Patria y seguir fieles a su gran vocación de Hermano.

Los cuatros primeros Hermanos Lasallistas llegados a Puebla.

Aprovechando las numerosas solicitudes del Sr. Arzobispo de Puebla, cuatro Hermanos franceses de la provincia de Le Puy, encabezados por el **HNO. JEBERT**, se embarcaron en el puerto de Veracruz los primeros días de Diciembre de 1905; antiguos alumnos Lasallistas franceses, residentes en nuestra Patria se dieron cita en este puerto para darles la bienvenida.

Algunos datos sobre estos cuatro primeros Hermanos:

HNO. JEBERT, DIRECTOR: Hombre de grandes facultades, y sobre todo dotado de gran dinamismo y un entusiasmo que hacía vibrar a todos sus colaboradores **HNO. AMEDEE FRANCOIS:** Inteligencia sobresaliente en las ciencias exactas, particularmente en Matemáticas y Física. **HNO ADRIEN MARIE:** Hermano que

vivió su espíritu de Fe hasta del martirio, cuando fue fusilado en el Estado de Zacatecas. **HNO ANTOINE CLAUDE:** Acompañó a sus Hermanos para ayudarlos en los trabajos de cocina, más tarde se especializó en la educación de los alumnos pequeños

A ejemplo de su Fundador **SAN JUAN BAUTISTA LA SALLE**, su primer acto en tierras mexicanas, fue viajar a la Capital para **postrarse en la Basílica de Guadalupe, ante la Madre de Dios**, y pedirle su protección en la nueva labor apostólica. **Ese día fue el 3 de Diciembre de 1905.**

Puebla de los Angeles: Cuna del Lasallismo en México.

Al día siguiente abordaron el ferrocarril con el fin de viajar a la Angélopolis, don **el Sr. Arzobispo Don Ramón Ibarra y González**, los esperaba con la benevolencia de un Obispo, a la ve que le manifestó su inmensa alegría al ver cumplido su anhelado deseo. Días después, otros Hermanos llegaron a esta Ciudad, pues varias eran las escuelas que el Sr. Arzobispo quería que los Hermanos dirigieran. *Un mes después, en Enero de 1906, casi sin hablar el Castellano, pero basados* en un celo extraordinario, los Hermanos iniciaron sus trabajos en los siguientes Centros Educativos.

"COLEGIO SAN JUAN BAUTISTA DE LA SALLE", junto al templo de la "Concordia" en la calle 3 Sur, Primer Director: **HNO. BERTHIER**, Comunidad con 13 Hermanos y 528 alumnos.

"COLEGIO DE SAN PEDRO Y SAN PABLO", hoy día "Casa de la Cultura" y oficinas de "Correos y Telégrafos", Primer Director: **HNO. JEBERT**, Comunidad con 18 hermanos y 300 alumnos.

"COLEGIO SAN IGNACIO", ubicado donde hoy es el "Hospital de San José" en el antiguo Barrio de la Cruz, Primer Director. **HNO. ANSBERT**, Comunidad con 6 Hermanos y 250 alumnos.

Tragedia Rumbo a "La Malinche".

Amantes de las alturas y ante el diario reto para vencer a "La Malinche", aprovechando el primer día de asueto, un grupo de Hermanos del **"COLEGIO SAN JUAN BAUTISTA DE LA SALLE"**, salieron de madrugada con el fin de escalar tan hermosa montaña, pero al cruzar el pueblo de San Pablo del Monte, muy cerca de San Miguel Canoa, fueron rodeados y atacados por un grupo de malhechores que con toda clase de armas los obligaron a entregar todas sus pertenencias; un hermano logró escapar, otro, el joven **HNO. GERBERT** de tan solo 22 años, hizo el intento de reaccionar, pero de inmediato recibió la descarga del arma de un asesino, que le quitó la vida. Sólo dos meses tenía de haber llegado a Puebla, habiéndole consagrado a Dios de inmediato su vida y su trabajo. Todo Puebla se consternó al conocer este hecho, y en su sepelio gente que asistió, manifestó su cariño y adhesión a los Hermanos

La epidemia de "Tifus" en el año de 1907.

Sólo un año tenía los Hermanos en esta Ciudad, cuando la prueba volvió a visitar a la Comunidad del **"COLEGIO SAN JUAN BAUTISTA DE LA SALLE"**, difícil prueba que se presentó bajo la forma de terrible enfermedad y de muerte. En Junio de 1907, se presentó el abominable Tifus. Cinco Hermanos contrajeron el terrible mal, las clases continuaron, y a pesar de los ciudadanos prodigados a los enfermos, los **HNOS. ADRIAN VICTOR Y ADRIEN LOUIS**, a mediados del mes de Julio entregaron su alma al Señor.

El Hno ADRIAN sólo tenía 20 años de edad... Terrible prueba para esta Comunidad de la "Concordia", que sólo en el espacio de 18 meses perdió a tres

de sus Hermanos más jóvenes y más dinámicos, pero el dolor en muchas ocasiones es condición necesaria para obtener el fruto espiritual, a así fue en efecto. Tanto el **COLEGIO SAN JUAN BAUTISTA DE LA SALLE** como el **COLEGIO SAN PEDRO Y SAN PABLO** obtuvieron muchos frutos, entre ellos podríamos citar las numerosas vocaciones sacerdotales y religiosas que germinaron en esos primeros años: citamos sólo a los alumnos Octaviano Márquez y Toriz e Ignacio Tapia, quienes llegaron a ser el primero ilustre Arzobispo de Puebla, y el segundo uno de los primeros Hermanos Mexicanos, así como Lucio Torreblanca quien llegó a ser Obispo de Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, ilustres exalumnos de esta Comunidad de aquellos tiempos.

Los Hermanos también cumplen sus deberes Patrióticos.

La primera Guerra Mundial había estallado en 1914. Pronto Francia empezó a alistar sus ejércitos convocando a todos los jóvenes franceses que se encontraban en el extranjero a la defensa de su Patria.

A los Colegios de los Hermanos en Puebla también llegó el citatorio para que 10 Hermanos se presentaran al frente pues varios de ellos habían obtenido grados militares durante su servicio militar.

En cumplimiento de este deber, salieron los Hermanos de Puebla y otras ciudades para embarcarse rumbo a Francia; el alumnado angelopolitano quedó asombrado de cómo también los Religiosos cumplen sus deberes patrios. Dos de los Hermanos que salieron de Puebla murieron en la guerra defendiendo a su Patria; la colonia francesa en Puebla quiso conservar su recuerdo levantando un sencillo monumento que se encuentra en la entrada del Cementerio Francés, en donde aparecen sus nombres: **Freres PIERRE LUOPIN et JOSEPH MARTELL.**

Los Hermanos expulsados de México.

Unicamente llevaban los Hermanos 8 años de labor educativa en nuestra Patria. Varias ciudades gozaban de la Educación Lasallista: Puebla, Saltillo, Torreón, Acatzingo, Monterrey, Morelia, Querétaro, Zacatecas, Toluca, México, D.F ,... En algunas de estas ciudades como Puebla y México D.F. eran varios los colegios que funcionaban, y ya para entonces contaban los Hermanos con un floreciente Noviciado en la Ciudad de México D.F. Pero los dificultades vinieron nuevamente a probar a los Hermanos, cuando en el año de 1914, en la Ciudad de Zacatecas fueron fusilados injustamente por orden del Gral. Francisco Villa, los Hermanos ADOLPHE FRANCOIS y ADRIEN MARIE quien fuera fundador de nuestros Colegios en Puebla. Al triunfar la revolución carrancista en 1914, órdenes sectarias ordenaron la salida de todos los Hermanos Franceses, quienes en furgones cargueros tuvieron que salir sólo con la ropa que pudieron llevar. El mismo Presidente Venustiano Carranza quiso enmendar dicha orden, pero ya era tarde: 20 Colegios y miles de niños quedaron sin estudio y formación, pues los 190 Hermanos Franceses que ya habían en nuestra Patria tuvieron que salir rumbo a los Estados Unidos o Cuba.

Regresan los Hermanos a Puebla de los Angeles.

Pero como el dolor arraiga más y m´pas a la obra y a la tierra, los Hermanos regresaron a México en 1932, abriendo en la Capital el famoso **"COLEGIO DE SAN BORJA"**, la **"ESCUELA SUPERIOR DE AGRICULTURA"**, el **"COLEGIO LA SALLE"** en la calle Belisario Domínguez, y el **NOVICIADO** en la calle de Los Amores, hoy Colonia Del Valle. Los jóvenes exalumnos poblanos también lograron el regreso de los Hermanos a la Angelópolis, entre estos exalumnos se puede citar a los ***Srs. Antonio López, Fernando Othón Necoechea y Bernardo Rojas***, padres de los **Hermanos Luis, Guillermo y José Antonio** respectivamente, a los Srs. Alfonso Morante, Emilio Téllez, Francisco Javier Moreno, Isidro Cisneros, Alfonso Tagle, Enrique F. Martínez, Alfonso Aguilar, por nombrar algunos

brillantes exalumnos de aquella época... La Sra. Vda. de Golzarri facilitó una casa de su propiedad para hospedar a los tre snuevos Hermanos que encabezados por el **HNO. ANTONIO RUIZ** regresaron para poner en marcha un nuevo plantel Lasallista en Puebla que con el nombre de **"ACADEMIA COMERCIAL MOTOLINIA"** comenzó a funcionar sencillamente en el No. 1302 de la Calle 5 Sur.

Primera Etapa del "COLEGIO BENAVENTE".

Esta naciente Academia, iniciada precisamente en la Calle 5 Sur No. 1302, consistió en pequeños grupos de alumnos, pero debido a la persecución religiosa sobre todo contra los planteles educativos Católicos tuvo que estar cambiando de locales: en la 17 Poniente, cerca de El Carmen, allí murió el buen **HNO. NICOLAS.** En 1937 pasó a la calle Ayuntamiento, hoy Maximino Avila Camacho, allí la **ACADEMIA MOTOLINA** ocupó parte de una vieja vecindad en donde el patio sólo era la cocina de un "departamento". En 1937 este "Colegio" se trasladó a la calle 15 Norte No.1, propiedad de los Srs. Traslosheros, quienes gentilmente ofrecieron su inmueble con el fin de educar cristianamente a los niños y jóvenes poblanos. El Director de esta etapa fue el admirable **HNO. GERARD MONIER**, Francés, digno seguidor de **SAN JUAN BAUTISTA DE LA SALLE.** Por su amistad con el gobernador Maximino Avila Camacho y sobretodo por su amistad con su hermano Manuel el "Presidente Caballero", obtuvo el reconocimiento oficial y la incorporación de la **"ACADEMIA MOTOLINA"** con el nombre de **"COLEGIO BENAVENTE".**

En esta difícil y meritoria etapa en que se inició el **"COLEGIO BENAVENTE"**, debemos recordar la importante labor de algunos **HERMANOS: ANTONIO RUIZ, ANDRES TREVIÑO, IGNACIO CARABEZ, ALFONSO SANABRIA TAPIA, JOSE VALENZUELA, ANGEL GALVEZ, ERNESTO PIZARRO, FEDERICO NARRO...** pero quizá el más recordado por su virtudes y su preocupación por el bien de sus alumnos es el **HNO. SALVADOR CARABEZ GONZÁLEZ**, su memoria perdura en

la propia vida de sus alumnos y en un Colegio que lleva su nombre en esta Ciudad de Puebla. Como alumno distinguido de aquellos tiempos recordamos al **HNO. ANTONIO CARRILLO.**

Segunda Etapa del "COLEGIO BENAVENTE": 1939-1948.

Con el reconocimiento oficial del Colegio vino el aumento del alumnado, sobre todo de otras Provincias: Veracruz, Tabasco, Chiapas, Oaxaca que no teniendo plantel Lasallista obligaron a la apertura del afamado **"INTERNADO BENAVENTE"**, por lo que hubo que trasladar el Colegio a la Av. 5 de Mayo, cerca del mercado "La Victoria" en el llamado "Edificio San Luis". Fueron nuevamente Directores Franceses quienes dieron prestigio, madurez y crecimiento a este Colegio. Nuestro respeto y reconocimiento a ellos: **HNOS. GERARD MONIER, ADRIAN GIBERT, BENOIT MASSARD Y EMILE REVERSAT.** Todos estos hermanos, por su ciencia y eficiencia en el trabajo educativo en favor de la niñez y juventud mexicanas han dejado grato e imborrable recuerdo en ésta y otras ciudades El Señor ya los ha recompensado Ocho años estuvo el Colegio en la Av. 5 de Mayo. Mil alumnos llegó a tener en Primaria y Secundaria El internado tuvo que cambiarse al "Portalillo" en la calle 6 Norte, hoy oficinas del Seguro Social. El alto nivel académico y los impecables Desfiles Militares presentados por los alumnos del **"COLEGIO BENAVENTE", INSTITUTO MILITARIZADO**, desfiles inaugurados con la magnífica Banda de Guerra, dieron a este Colegio la fama de ser el mejor de la Ciudad.

Quienes tuvimos la oportunidad de recibir la instrucción militar durante los años de estudio de Secundaria (y posteriormente también durante los dos años de Preparatoria,) nunca olvidaremos las famosas **"Prácticas Militares"** que recibimos infaliblemente tres día a la semana, cargando al hombro el pesado fusil Checoslovaco calibre 7 mm; Esto al término de las clases de la tarde. Cierto es que al concluir nuestro Bachillerato el **Ejército Mexicano** reconocía el trabajo realizado y nos entregaba nuestra flamante **Cartilla por haber cumplido con el**

SERVICIO MILITAR NACIONAL. De este tiempo además de los Directores citados, re recuerda gratamente a los **HNOS. JOSÉ ELCORO, SALVADOR PÉREZ, ALBERT MORENO, MARIANO RAMÍREZ, ALFONSO AGUILAR, JUAN BULBULIAN, JOSÉ DE JESÚS MUÑOZ, ALFONSO VALDES, JOSÉ M. RAMÍREZ, LEOPOLDO NARRO, BERNARDO ZEPEDA SAHAGUN, LEOPOLDO ANGULO...,** etc.

Alumnos distinguidos de aquella época están ahora ejerciendo o ya ejercieorn brillantemente sus labores en la sociedad poblana. Alumnos de aquellos tiempos ahora son **HERMANOS: AMBROSIO LUNA, JORGE GARCÍA ABAROA, LUIS LÓPEZ BONILLA, JORGE CAMPOS, PEDRO CAMINO, JOSÉ CERVANTS HERNÁNDEZ**, y muchos sacerdotes cuyos nombres es difícil de traer a la memoria Con gusto recordamos al Lic Jorge Muñoz Batista, brillante catedrático de la Universidad La Salle de México, al Arq. Jesús Corro Ferrer, al Sr. Othón Necoechea Agüeros socio fundador de la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla, al Sr. Alfredo Martínez, (La "Bruja", fundador y apoyo incansable de la **ESTUDIANTINA "LA SALLE" DE PUEBLA**, y tantos otros cuya positiva acción se vive notablemente en nuestra Angelópolis

Tercera Etapa del COLEGIO BENAVENTE:1949 – 1954

Fue el dinámico **HNO. BENITO MASSARD LIOGER** quien logró en el año de 1948 construir el actual edificio del **COLEGIO BENAVENTE.** Debemos mencionara aqui la ayuda prestada por los Srs. Ing. Carlos Mastreta y Arq Pavón constructores de este edificio estilo "Colonial Poblano". Un lunes 6 de Febrero de 1949 dieron principio las actividades escolares en la Av. 25 Oriente No 17; (hoy No. 9), naturalmente el alumnado disminuyó en razón de que al público poblano le pareció que el Colegio se había ido "lejísimos".

En efecto, este **"NUEVO BENAVENTE"** se encontraba entre maizales y alfalfares, la construcción más cercana era el Templo de El Carmen. Los primeros

meses se trabajó sin vidrios, sin patios, sin bardas perimetrales y sin baños .. pero qué importaba si alrededor todo era campo y tranquilidad... Los padres de los actuales alumnos del Colegio fueron quienes tuvieron la suerte de estrenar este edificio . Las interesantes anécdotas las guardan en su memoria .. Por esos años el Colegio sólo contaba con Primaria y Secundaria, dos grupos por grado, 18 grupos y 900 alumnos, de los cuales 250 eran internos. **EL COLEGIO BENAVENTE comenzaba a figurar como importante centro Educativo de Puebla y de la República Mexicana.** De esta época además de los Hnos. Anteriormente nombrados, recordamos el trabajo realizado por los hermanos: **ENRIQUE NAVARRO CASTELLANOS, ROBERTO FLORES CALVA, EMILIO CABALLERO ELIZALDE, MANUEL ARROYAVE RAMÍREZ Y JOSÉ MUÑOZ ZEPEDA.**

Continúa el desarrollo del COLEGIO BENAVENTE: 1954 – 1966.

Creemos que los perlodos de Dirección de **los HNOS. EMILIO REVERSAT y RAFAEL MARTÍNEZ** junto con los **HNOS. JESÚS Y JOSÉ MUÑOZ**, han revestido mucha importancia para la vida del **COLEGIO BENAVENTE**, pues hechos como los siguientes lo demuestran·

En 1954 el **HNO. EMILIO REVERSAT** inicia la Sección de Escuela Gratuita en Analco, después "Colegio Ibarra y González", y "Ciudad de los Niños", hoy **"COLEGIO LA SALLE DE PUEBLA".**

De estas épocas taremos el grato recuerdo de los Hermanos: **MAURILIO BARRIGA GAONA, TOMAS GARZA GARZA, RICARDO PRECIADO ARIAS, GENARO VELASCO ARMESTO, LUCIO TAZZER DE SCHRIJVER, FRANCISCO JAVIER PÉREZ SANTA ANA, JORGE CAMPOS ARTIGAS, MIGUEL MARTÍNEZ CERVANTES, VALERIO LÓPEZ ASTRAIN, FERNANDO GARCÍA GERMAN... etc.**

En 1954 y 55 se construye el famoso **"AUDITORIO BENAVENTE".**

En 1956 se estrenan los grandiosos Campos Deportivos **"LA SALLE"**, en los terrenos que hoy ocupa la "Zona Dorada"

En este mismo año se inicia la ***"ESCUELA NORMAL SUPERIOR BENAVENTE"***, bajo la dirección del **HNO. JOSÉ MUÑOZ ZEPEDA.**
En 1957, bajo la iniciativa del mismo **HNO. JOSÉ MUÑOZ** y con el apoyo del **HNO. EMILIO REVERSAT**, Director, se inicia la Sección **"PREPARATORIA BENAVENTE".** Qué gran paso dieron estos hermanos en favor de la juventud angelopolitana !!!

EL ESCULTISMO inicia un repunte en nuestra Ciudad y particularmente en nuestro Colegio. Los **HNOS. GENARO VELASCO ARMESTO, LUCIO TAZZER Y JORGE MAILLEFER** apoyan entusiastamente la formación de los niños y jóvenes a través del movimiento **SCOUT** Se funda el **Grupo X** del Colegio Benavente, y el Hno. Lucio Tazzer llega ser Comisionado de Provincia..

En 1961 otro gran paso, ahora bajo la Dirección del **HNO. RAFAEL MARTÍNEZ CERVANTES**, se inician las labores de la **"ESCUELA NORMAL PRIMARIA BENAVENTE"**, en la que se ven beneficiados una gran cantidad de alumnos provenientes de los Estados de Puebla, Tlaxcala y del Sureste del País... Obra de gran ayuda y promoción para nuestro magisterio

En este mismo año de 1961 el ***COLEGIO BENAVENTE*** es atacado vandálicamente por grupos sectarios, los que sin consideración alguna lo lapidan impunemente; estos mismos ataques al **"BENAVENTE"** mostraron que su labor educativa molestaba a los enemigos de la Educación Católica.

Sería larguísimo citar aquí los nombres de tantos alumnos, exalumnos y familias que en esos días estuvieron día y noche muy atentos en la defensa de su

Colegio... Para evitar problemas mayores, en esta época el Ejército Mexicano recogió todo el armamento de su propiedad que había facilitado para su instrucción militar en el Colegio **como Instituto Militarizado.** Este fue el último año en que se entregaron **Cartillas del Servicio Militar Nacional** a quienes cumplían con este deber en el Benavente. Y no obstante estos hechos lamentables, la gran altura académica y la admirable disciplina del **"BENAVENTE"** brillaban en toda la ciudad . Desfiles militares y deportivos en los que el Colegio era aclamado unánimemente . En los Académico, en lo Moral, en lo Cultural, en lo Social, y en lo Deportivo el **COLEGIO "BENAVENTE"** ha sido, es, y Dios mediante será siempre de lo mejor.. !

Necesario es dedicar algunos renglones para tener presente que en el mes de Noviembre de 1964 se fundó importante grupo de apostolado musical, y que todavía, 32 años después, conserva el sello personal que motivó a sus iniciadores ese espíritu de Fe, Fraternidad y Servicio que anima a toda Obra Lasallista, nos referimos precisamente a la **"ESTUDIANTINA LA SALLE DE PUEBLA".** Fruto del compañerismo y amistad sincera de un grupo de amigos, alumnos y exalumnos del Benavente. Alfonso Lorenzo, Leandro y Guillermo Fernández De la Fuente, Agustín Ravelo, Javier López Rosete, Alfredo Martínez (La "Bruja"), Agustín Cisneros, Guillermo Jaurer, Alberto Carranza, Armando Arrese, Juan Armengol, Jorge Bracamonte, Giovanni Cruz y Corro, Sergio Fábregas y Jesús Ortiz. Este grupo musical se distingue porque orienta sus actuaciones a un servicio social Ha grabado una serie de discos L P., Cassetes, y C D., y con frecuencia realiza giras nacionales e internacionales siempre con la finalidad de transmitir la sana alegría.

Período de Asentamiento: 1966 – 1989.

Como todas las obra educativas, el **COLEGIO "BENAVENTE"** después de un rápido crecimiento, entró en su etapa e maduración. Así en el año de 1972 el afamado y nacional ***"INTERNADO BENAVENTE"*** contra la voluntad de los alumnos internos tuvo que cerrar sus puertas Fueron miles los provincianos que

cursaron su educación Primaria, Secundaria y Preparatoria en este Colegio como internos. . "Experiencia inolvidable" en boca de ellos mismos Hoy en día en la mayoría de los Estados de la República encontramos exalumnos, antiguos internos, que rinden honor a su querido **"INTERNADO BENAVENTE"** y lo recuerdan con agrado pues a través de él recibieron una sólida e integra formación. Justo es mencionar a algunos **abnegados Hermanos**, "Prefectos de Internos", pues a ellos se debe gran parte de la educación de miles de niños y jóvenes que ahí se formaron: **ANGEL GALVEZ**, (fundador del internado), **SALVADOR PÉREZ, MARIANO RAMÍREZ, ENRIQUE NAVARRO, MANUEL CAPILLA, MEDARDO MENDEZ, EMILIO REVERSAT, JESÚS MUÑOZ, MANUEL VEGA, GUSTAVO HERROZ RICARDO PRECIADO, LUCIO TAZZER, MARIO URQUIAGA, TOMAS GARZA, MIGUEL MARTÍNEZ CERVANTES, LUIS LÓPEZ BONILLA, PABLO JASSO, RICARDO SANCHEZ MARTÍNEZ, RENE GONZÁLEZ, MARCO ANTONIO LUIS LÓPEZ ROSETE,...etc.**

En 1973, por crisis económica y diferentes problemas por lo que atravesó el Colegio, tristemente se tuvieron que vender los hermosos campos Deportivos **"LA SALLE"**, terrenos que recuerdan tantos y tan interesantes encuentros deportivos sobre los cuales hoy se asienta la impresionante y extensa "Zona Dorada", abarrotada de diferentes comercios . En este mismo año de 1973 la Preparatoria dio un importante paso al abrir sus puertas al elemento femenino. La aparición de las Señoritas en la Educación Lasallista dentro del **"COLEGIO BENAVENTE"**, ha sido extraordinariamente positiva, pues su presencia estimula y favorece a los varones en su responsabilidad y formación, elevando en consecuencia no sólo el nivel académico sino toda la formación en general Grandes e importantes fueron los trabajos realizados en estos años por los Directores: **HNOS. RONALDO HENDERSON, MANUEL ARROYAVE y HECTOR GARCÍA ZARAGOZA**, trabajos incansables que sirvieron para dar firme asentamiento a la gran obra educativa del **"BENAVENTE".** Una nota importante es que en estos años el **"COLEGIO BENAVENTE"** se distingue no sólo en la Angelópolis, sino en todo México como un pionero en la enseñanza de la moderna Computación, esto bajo el dinamismo

incansable del **HNO. AMBROSIO LUNA.** Muy importante es recordar la incansable labor de los Hnos. Manuel Arroyave R y Héctor García Z. para establecer el funcionamiento de las Maestrías Educativas en el año de 1986. Al día de hoy son tres las maestrías Educativas que se imparten aquí, respaldadas por la Universidad de La Salle de México, D.F., y con reconocimiento de validez oficial bajo la titulación otorgada por la **"UNIVERSIDAD LA SALLE BENAVENTE".**

Hoy ¿Qué es el COLEGIO "BENAVENTE"...?, 1990 – 200...

Hoy día, el "Colegio Benavente" cimentado en la Fe, en el trabajo y el esfuerzo de muchos Hermanos, Maestros, Padres de Familia, Alumnos, Exalumnos que han participado del espíritu de **SAN JUAN BAUTISTA DE LA SALLE**, es todo un **CENTRO EDUCATIVO** de los más importantes del Estado de Puebla y de la República Mexicana. Importancia que se tiene gracias a su permanente alto nivel académico, y sobre todos por ser una institución Lasallista que atiende niños desde los 3 años de edad en Preescolar hasta adultos de la 3a. edad que deseen completar su formación con la Maestría.. además de continuar distinguiéndose como una institución preocupada en la consciente Formación de Maestros.

En efecto, en la actualidad el **"COLEGIO BENAVENTE"** cuenta con las secciones siguientes

1 PREESCOLAR:	280 ALUMNOS	2. PRIMARIA	820 ALUMNOS
3. SECUNDARIA	590 "	4. BACH. MAT .	790 "
5 BACH. VESP.:	280 "	6. NORMAL PRIM .	140 "
7 NORMAL SUP..	380 "	8. MAESTRIA:	120 "
9. EDUC EN LA FE.	60 "	10.MAEST VERANO	170 "
11 NORM SUP.:	800 "	12.PROG "ESPERANZA"	50 ESCUELAS
13.EDUC FE:	110 "	14.C. DE ORACIÓN EL TEMAZCALITO	

Y muy importante es tener presente a los alunos que son atendidos en el **"COLEGIO LA SALLE DE PUEBLA"**, antes "Ciudad de los Niños" en Preescolar, Primaria y Secundaria que suman un total de 1,100 alumnos, además de las casi 500 alumnas atendidas por las **"HERMANAS GUADALUPANAS DE LA SALLE"** en el **"COLEGIO LA SALLE FEMENIL"**, lo que nos indica que la **COMUNIDAD LASALLISTA DE PUEBLA** atiende anualmente a más de 6,000 alumnos.

También no queremos olvidar la expansión física que el Colegio ha experimentado durante los últimos años, en consecuencia de la Casa de Oración y Retiro Espiritual· "El Temazcalito", a la que además de nuestros alumnos asisten nuestros Maestros y Padres de Familia. Así como las nuevas Secciones de Preescolar y Primaria, obras realizadas por el **HNO. HÉCTOR GARCÍA ZAROGOZA**, y que al igual que en antaño se decía al estrenar el edificio de la 25 Oriente: están "lejísimas.!!!" Con sano orgullo podemos afirmar que actualmente los Laboratorios de Computación más funcionales. Completos, bien presentados y eficaces en nuestra Angelópolis, son precisamente los de Preescolar y Primaria del **"COLEGIO BENAVENTE"** en estos nuevos edificios de la Prolongación 6 Sur y 107 "B" Oriente, Colonia Chapulco, así como los que están a disposición de nuestros alumnos de Secundaria, Bachilleratos, Normal y Maestrías. Como una acción extramuros de esta comunidad, está además el Programa **"ESCUELAS ESPERANZA"**, por el cual se brinda toda clase de apoyo a más de 50 Escuelas establecidas a lo largo y ancho de los Estado de Puebla y Tlaxcala.

En esta forma el apoyo económico, de asesoría catequética, de programa técnico – académico, y sobre todo de espiritualidad Lasallista, es recibido por el alumnado y profesorado de las Escuelas integradas a este Programa, pretendemos extender aún más la misión educativa de acuerdo al espíritu de nuestro Padre y Fundador **SAN JUAN BAUTISTA DE LA SALLE.**

3.2. Tipo de Investigación

Dentro de la presente investigación se manejan tres tipos distintos de estudio, ya que puede ser considerada como una investigación de tipo descriptivo debido a que especifica la filosofía de la Preparatoria Vespertina del Colegio Benavente, así como las diferentes áreas y servicios a los que los estudiantes tienen acceso y las reglas que deben acatar como miembros de esta comunidad educativa.

De igual forma este trabajo de investigación presenta un tipo Correlacional por abordar temas relacionados entre sí, ésto permite dar una explicación al tema investigado, es decir, le da un sentido lógico a la investigación realizada y a partir de ello, obtener resultados

Por último, tiene características de una investigación de tipo explicativa debido a que muestra el motivo de haber realizado este estudio, que en este caso consiste en la necesidad que el director de la sección visualizó hacia los alumnos de nuevo ingreso de contar con una herramienta a la cuál puedan acudir permitiéndoles resolver las dudas y problemas a lo largo de su estancia en el plantel.

3.3. Hipótesis

El presente trabajo de investigación recepcional consiste en la presentación de un manual basándose en la siguiente hipótesis:

Hi: "La elaboración de un manual de inducción contribuirá a la integración de los estudiante de nuevo ingreso a la Preparatoria Vespertina del Colegio Benavente".

3.4. Diseño de la investigación

El presente manual se puede considerar una investigación no experimental, de diseño transeccional, ya que los datos del manual fueron recolectados en un solo momento, es decir, a través de la revisión de los documentos del colegio y la realización de entrevistas al personal se obtuvo la información necesaria que en el mismo se presenta.

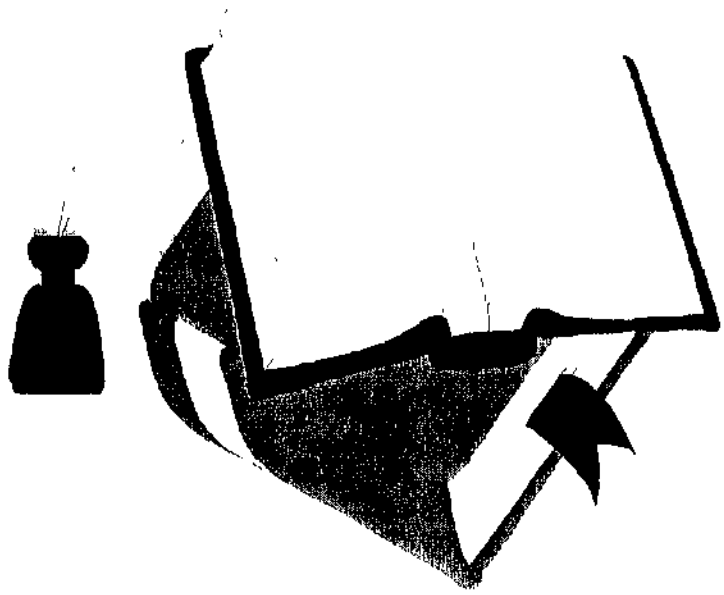
3.5. Desarrollo Metodológico

El manual contenido en esta investigación sienta las bases y muestra las herramientas pertinentes que los alumnos requieren para que al momento de ingresar a la educación media superior, les resulte fácil su adaptación, integración y ubicación

Es por lo anterior que en este manual se incluye una introducción cuyo fin es indicar la utilidad que el presente les proporciona, así como los objetivos por los que ha sido creado.

Dentro del contenido se cuenta con un índice que muestra cada uno de los temas que aborda, además de una bienvenida, la cuál da un cordial saludo y desea una estancia satisfactoria en el bachillerato. A partir de esto se presenta el contenido del manual en sí, haciendo referencia a temas como el entorno del Colegio Benavente, la ubicación del plantel, la ubicación de las diferentes áreas y departamentos que lo componen, la descripción de los servicios que ofrece, trámites y procesos que como estudiantes deben realizar así como el reglamento general y tópicos que con frecuencia pueden ser de interés y ayuda para los alumnos

CAPITULO IV
MANUAL DE INDUCCIÓN



MANUAL DE INDUCCIÓN

INDICE

4 1 Introducción 144

4 2 Objetivo General 145

4 3 Objetivos Específicos 145

4.4 Contenido 146

4 4 1 Bienvenida 146

4 4 2 Ubicación de Áreas 147

4.4.2 1 Oficinas Administrativas 147

4.4.2.2 Departamentos Académicos 147

4.4 3 Descripción y Ubicación de Servicios 148

4 4 3 1 Para Iniciar 148

4.4.3.2 Servicios 149

4.Enfermería 149

5 Pastoral 151

6 Control Escolar 152

7.Departamento Psicopedagógico 153

8.Conmutador 154

9.Biblioteca 154

10 Centro de Copiado 157

11.Becas

158

12.Caja 161

13 Cafetería 162

INDICE

4 1 Introducción 144

4.2 Objetivo General 145

4.3 Objetivos Específicos 145

4.4 Contenido 146

4.4.1 Bienvenida 146

4.4.2 Ubicación de Áreas 147

4.4.2.1 Oficinas Administrativas 147

4.4.2.2 Departamentos Académicos 147

4 4.3 Descripción y Ubicación de Servicios 148

4.4.3 1 Para Iniciar 148

4.4.3.2 Servicios 149

4.Enfermería 149

5.Pastoral 151

6.Control Escolar 152

7.Departamento Psicopedagógico 153

8.Conmutador 154

9.Biblioteca 154

10.Centro de Copiado 157

11.Becas

158

12.Caja 161

13.Cafetería 162

14.Centro de Cómputo
163
15.Canchas Deportivas 164
16.Laboratorios 167
17.Seguros 168

4.4.3.3 Eventos 169

4.4.3.4 Reinscripción 174

4.1. Introducción

Un manual es un documento que indica las actividades que deben realizar los miembros de una institución, además de la manera en que se deben llevar a cabo con la intención de lograr un mejor desempeño dentro la institución

Su propósito es que de manera formal, proporcione la información necesaria para encaminar en la dirección adecuada los objetivos de la organización.

El manual permite que las instrucciones sean definitivas, debido a que evita malas interpretaciones por parte de los usuarios y los hace conocedores de que forman parte integral de la institución buscando el logro de objetivos individuales y colectivos de manera conjunta

Lo anterior implica que además de ser un medio de información, los manuales sirven como medio de integración y orientación a los miembros de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas actividades y funciones

4.2. Objetivo General

El objetivo de este manual es proporcionarte como alumno de nuevo ingreso de la Preparatoria Vespertina del Colegio Benavente, un medio confiable que te muestre los servicios, derechos y obligaciones que te corresponden por ser estudiante del Colegio.

4.3. Objetivos Específicos

- Conocer la ubicación de las diferentes instalaciones que integran tu colegio, los departamentos y áreas a las que tienes acceso, así como su funcionamiento.
- Conocer los múltiples servicios académicos que puedes recibir, y a que lugar puedes acudir en caso de requerirlos.
- Conocer todos y cada uno de los diferentes procesos que existen.
- Conocer las diferentes actividades deportivas, culturales, sociales, académicas y de formación humana que te ofrece la institución.

4.4.1. ¡Bienvenido!

Queremos darte la más cordial bienvenida a tu Preparatoria; con la finalidad de facilitar tus trámites y tu integración a tu nueva etapa estudiantil, este año el Colegio tiene preparado para tí "PREPA - TIPS".

El Benavente busca formar estudiantes de alta calidad humana que se distingan por ser hombres y mujeres que en su quehacer diario demuestren actitudes de responsabilidad, honestidad, liderazgo, innovación, cretividad... pero sobre todo permanezcan siempre unidos "Indivisa Manent".

En otras palabras, la intención de tu Colegio se resume en su ideología de:

"fe, fraternidad y servicio"

que el señor de La Salle siempre inculcó en sus escuelas cristianas.

Esperamos que con esta información te resulte más sencillo adaptarte a esta nueva etapa que apenas comienza, llena de cambios y nuevas experiencias.

¡ S U E R T E !

4.4.2. Ubicación de Áreas

4.4.2.1. Oficinas Administrativas

1 Dirección General	Frente al patio central, a mitad del pasillo del lado derecho
2 Dirección de Secciones	
• Preparatoria Matutina	Planta alta, junto a rampa, lado derecho
• Preparatoria Vespertina	Planta baja, junto a auditorio
• Normal Superior y Postgrados	Pasillo lado derecho frente a patio central, al fondo lado derecho
3. Oficina de la APF (Asociación de Padres de Familia)	Entrada principal a mano derecha junto a caja
4. Caja	Entrada principal a mano derecha al fondo
5. Conmutador	Lobby de entrada

4.4.2.2. Departamentos Académicos de la Sección

1 Control escolar	Segundo patio bajo rampa
2. Psicopedagógico	Frente a tercer patio, tercera puerta lado izquierdo
3 Pastoral	Junto a depto. Psicopedagógico
4 Computación	Frente a patio central, junto a cafetería

4.4.3. Descripción y ubicación de servicios

4.4.3.1. Para iniciar...

Debes saber que existen ciertos requisitos que debes considerar desde el momento en que inician tus clases, revísalos y asegúrate de cumplir con cada uno de ellos.

I. Entrega de documentos

La entrega de documentos se hará en el departamento de control escolar, la siguiente semana de iniciado el curso, en horario de 15:30 a 20:15 hrs

Los documentos que deberás presentar son:

1. Acta de nacimiento original y copia.
2. Certificado de secundaria original y copia.
3. Seis fotografías tamaño infantil con uniforme.

¿Qué procedimiento sigo?

1. Recaba los documentos señalados.
2. Acude al Departamento de Control Escolar, en las fechas y horario indicados.
3. Al término de tus estudios en esta institución se te devolverán tus documentos.

¡ OJO !

- NO DEJES DE ENTREGAR A TIEMPO TUS DOCUMENTOS o serás dado de baja automáticamente.
- Te recomendamos conservar copias de cada uno de tus documentos, ya que no se prestarán por ningún motivo.

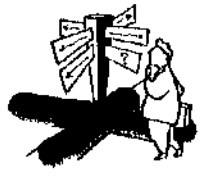
II. Credencial de Estudiante

Tu credencial es un medio de identificación dentro y fuera del colegio además de que te sirve para obtener descuentos en transportes aéreos y terrestres, museos, parques recreativos, etc. así como para préstamo de libros en biblioteca.

Al inicio de clases se te asignará una fecha específica para que asistas a tomarte la fotografía en el Centro de Cómputo. ¡No faltes!

4.4.3.2. Servicios

I. Enfermería



¿Dónde la encuentro?

II. Pastoral

¿A quién me dirijo?

El Profesor Cirino Jaime Lino.

¿Cuáles son sus funciones?

Este departamento se encarga de realizar, coordinar y promover actividades de formación humana y de valores, inculcando una participación activa en asuntos religiosos.

¿Qué servicios me ofrece?

- Distribución diaria de la comunión en los recreos, dentro de la capilla del colegio, con liturgia de la palabra.
- Servicio de confesión los días lunes y miércoles, por los sacerdotes del colegio.
- Organización de retiros espirituales a lo largo del año.
- Sirven de medio para participar en el grupo de misiones del colegio, contactándote con los encargados.
- Organización de misas dominicales en las que la sección participa.
- Dirección espiritual a los alumnos que lo requieran.
- Orientación a los alumnos que muestren inquietudes de vocación religiosa.

III. Control Escolar

¿Quién es el encargado?

Profra. María Guadalupe Jiménez Tame.

¿En qué horario puedo acudir?

De 15:30 a 20:00 hrs.

¿Qué es?

Es el departamento encargado de llevar toda la documentación de los estudiantes, hacer la captura de calificaciones para los boletines y certificados, así como programación de citas para que tus padres se entrevisten con el director en caso de que tengas calificaciones reprobatorias o problemas disciplinarios.

¿Qué servicios me ofrece?

- Elaboración de cartas de buena conducta.
- Elaboración de constancias con calificaciones.
- *Elaboración de constancias de estudio.*
- Cartas de recomendación
- *Autorización de justificantes*

IV. Psicopedagógico

¿Quién está a cargo?

Psicóloga Ana Luz Loaeza Diego.
Pedagóga María Dolores Sánchez López.

¿En qué horario me pueden atender?

De 15:30 a 20:00 hrs. Siempre y cuando las encargadas no se encuentren impartiendo clase.

¿Qué servicios me ofrecen?

Es un departamento que te ofrece orientación psicológica - educativa como apoyo en la solución de problemas familiares, con profesores o compañeros.

La aplicación de pruebas psicométricas para la evaluación de tu personalidad, coeficiente intelectual, por mencionar algunos.
Orientación en técnicas de estudio que te permitirán mejorar tu desempeño académico.

V. Conmutador

¿Quién es el encargado?

Turno matutino: Rocío Jiménez Madrid.
Turno vespertino: Cecilia Rueda de la Peña.

¿En qué horario me pueden atender?

De lunes a viernes de 8:00 a 14:30 y de 15:00 a 20:30 hrs.

¿Cuáles son sus funciones?

4. Recibir correspondencia y canalizarla a cada departamento.
5. Dar información general de las secciones y del colegio a padres de familia, alumnos y personal.
6. Proporciona ayuda para localizar personal o ubicar departamentos.
7. Entrega de guías y solicitudes, así como de los costos, requisitos y fechas para examen de admisión.

VI. Biblioteca Benito Massard L.

¿Dónde está?

Frente al patio central, junto a cafetería del lado izquierdo, bajando las escaleras *al sótano.*

¿Quién está a cargo?

Turno Matutino: Profra. María Romano Romano
Profra. María del Pilar Sánchez Romano

Turno Vespertino: Profra. Beatriz Romero Pérez

¿En qué horario puedo ser atendido?

De lunes a viernes de 9:00 a 20:00 hrs.

¿Qué es?

Es un lugar que contribuye a tu formación académica y cultural, debido a que puedes encontrar información de fuentes primarias y secundarias y utilizarla para diversos fines, desde llevar a cabo trabajos de investigación o simplemente lectura de enriquecimiento personal así como ver videos y diapositivas.

¿Qué te ofrece?

- Consulta de libros.
- Material audiovisual como videos, diapositivas y audio casetes.
- Consulta de tesis y monografías.
- Préstamo de libros en el colegio y adomicilio por 3 días.

La colección bibliográfica se compone de la siguiente manera:
Total de volúmenes 5000, con la clasificación que se menciona a continuación.

000	Diccionarios y Enciclopedias Generales.
100	Filosofía.
200	Religión.
300	Ciencias Sociales.
400	Lengua.
500	Ciencias Puras.
600	Tecnología.
700	Arte.
800	Literatura.
900	Historia y Geografía.

¿Qué hago para tener acceso al servicio?

1. Consulta en los ficheros por autor, tema o título del libro.
2. Copia su clasificación y código.
3. Acude con la encargada.
4. Dale la clasificación y código para localizar el libro.
5. Al momento de recibir el libro entrega tu credencial.
6. Lleva a cabo tu labor de consulta en las mesas de trabajo.
7. En caso de requerir copias avisa al encargado para sacar el libro.
8. Acude al centro de copiado, localizado frente al patio central junto al Centro de Cómputo del lado izquierdo.
9. Devuelve el libro para que la encargada haga entrega de tu credencial.

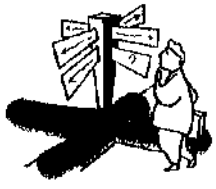
Seguirás el mismo procedimiento cuando se trate de videos, diapositivas o audio casetes, sólo podrás solicitar este material por las mañanas de 9:00 a 14:00 hrs.

¡Ojo!

4. No te atrases en la devolución del material ya que si lo haces pagarás un recargo de $5.00 por día.

- Tu credencial debe estar vigente.

VII. Centro de Copiado



¿Dónde lo encuentro?

Frente al patio central junto a la sala azul de Computación.

¿A quién me dirijo?

Sra. Ma. Eugenia Arredondo García.

¿En qué horario?

Este servicio está disponible de 7:00 a 20:30 hrs.

¿Qué es?

Es un lugar al que puedes acudir en caso de que necesites fotocopiar libros, trabajos, o cualquier otro documento que requieras, ésto con el fin de facilitarte la obtención de información.

¿Qué es?

Este departamento se encarga de apoyarte financieramente para que puedas culminar tus estudios satisfactoriamente, en caso de que tus recursos económicos sean limitados.

¿Qué me ofrece?

Existen dos tipos de becas a las que puedes tener acceso:

1. La interna que se asigna a hijos de profesores o trabajadores, o bien a padres de familia con 3 o más hijos en el colegio (casos especiales).
2. La beca SEP, ésta se otorga al 5% del total de alumnos por cada sección.

¿Qué requisitos debo cumplir?

Interna

1. Entregar solicitud llena en el mes de marzo.
2. Tener un promedio mínimo de ocho.
3. Ser alumno regular.
4. Justificar falta de recursos económicos.
5. No ser alumno de nuevo ingreso.
6. Presentar buena disciplina.

SEP

1. Entregar solicitud llena en la primera semana de junio..
2. Tener un promedio mínimo de ocho punto cinco.
3. Ser alumno regular.
4. Justificar falta de recursos económicos.
5. No ser alumno de nuevo ingreso.

¿Cómo le hago?

Interna

1. Obtener la ficha para la solicitud de beca.
2. Llenarla y adjuntar: carta de solicitud (razones que fundamentan necesidad de beca), fotocopias de recibos por ingresos y egresos, fotocopia del boletín con las últimas calificaciones, ficha de solicitud sellada por la caja indicando que está al corriente en los pagos con el colegio y segundo pago de defunciones (septiembre – enero), incluyendo pago de trámites de esta solicitud $125.00.
3. Entregar a tiempo la ficha y la solicitud con los documentos adjuntos antes del 15 de marzo.
4. La primera semana de clases del nuevo curso, se informaran los resultados en el departamento de becas.

SEP

1. Obtener la ficha para la solicitud de beca.
2. Llenarla y adjuntar: copia de boleta de calificaciones del último grado de estudios cursado, comprobante de inscripción al grado para el que solicita la beca, copia del acta de nacimiento, constancia (s) de ingreso mensual de la familia de quien depende económicamente el alumno.
3. Entregar la ficha y la solicitud con los documentos adjuntos en la primera semana de junio.
4. El comité del colegio asigna el porcentaje de beca, éste envía a la SEP quien entregará el resolutivo.

¿Qué procedimiento sigo para renovarla?

El mismo que realizaste para obtenerla, en ambos casos, pero cuando se trate de beca SEP se deberá anexar copia del resolutivo de la beca anterior.

¿Cómo las pierdo?

1. Por materias reprobadas.
2. Problemas de disciplina.
3. Problemas de inasistencia.
2. Falsedad en la información.

¡Ojo!

4. Estas becas se conceden por concepto de colegiatura, en caso de que la obtengas deberás cubrir la inscripción y todas las demás cuotas señaladas.
5. Se otorgan por un curso escolar y deberán renovarse anualmente.
6. Cuando estén en el colegio tres hermanos, se le concederá un 20% a cada uno, sólo en caso de que tengan el promedio requerido.
7. Las solicitudes no se recibirán en fechas extemporáneas, con documentos incompletos o información falsa.
8. El alumno que la obtenga se obliga a mostrar ejemplar disciplina y aprobar todas las asignaturas.
9. En caso de beca SEP se otorgará únicamente una beca completa (100%) por familia.
10. Se dará prioridad a los alumnos con mayores carencias y más alto rendimiento.

IX. Caja

¿A quién acudo?

C.P. Ricardo Ixehuatl Bautista.

C.P. Andrés Álvarez Hernández.

C.P Laura Madrid García.

Aux. Admvo. Jorge Hernández de la Cruz.

Aux. Admvo. Alejandra Mendoza Vázquez.

¿Qué es?

Es un departamento encargado de la administración general de los recursos financieros del colegio, crédito y cobranza.

¿Qué me ofrece?

Prorrogas y convenios con padres de familia para pagos de colegiatura e inscripción, máximo de 3 meses.

¿Qué procedimiento debo seguir?

Para que te sea otorgada la prorroga, tu padre o tutor deberá acudir al departamento de caja para solicitarla directamente. Ellos analizarán tu historial de pago para autorizarla.

¿En qué horario puedo acudir?

De lunes a viernes de 8:00 a 13:30 y de 16:30 a 19:00 hrs.

X. Cafetería

¿Dónde la encuentro?

Frente a patio central, a la mitad del pasillo.

¿Quién es el encargado?

Sra. Teresa Cabrera de García.

¿Qué es?

La cafetería es un lugar donde puedes ir a consumir alimentos como tortas, tacos árabes, medias noches, pambazos, botanas caseras y comerciales, golosinas, fruta y bebidas como refrescos, jugos y aguas.

Puedes tener la plena confianza de que los alimentos son preparados con la más alta calidad y limpieza, garantizando que no contraerás enfermedad alguna.

¿En qué horario puedo tener acceso a ella?

De lunes a viernes de 9:30 a 20.00 hrs. y sábados de 9:30 a 14:00 hrs.

XI. Centro de Cómputo

¿Quién está a cargo?

Ing. Arturo Fuentes Alonso

¿A qué hora puede disfrutar del servicio?

De 7:30 a 20:30 hrs.

¿Qué es?

Es un servicio que te permite tener acceso a la más alta tecnología del mundo actual, con el fin de ayudarte en la elaboración de tus trabajos de investigación y tareas.

¿Qué servicios me ofrece?

4. Impresión Lasser / Color.
5. Scanner.
6. Internet.
7. Paquetería.
   Uso de Computadoras.
8. Préstamo de equipo sólo con la autorización del director de la sección para uso interno en el colegio.
9. Dos salas de cómputo:
   Azul con 75 máquinas
   Verde con 53 máquinas
10. Tele-aula con dos pantallas de televisión, computadora con multimedia, DVD, VHS, Edusat (Educación por Satélite) y 51 sillas.
11. Equipo de apoyo que te auxiliará en caso de problemas con tus archivos o máquinas.

XII. Canchas Deportivas

¿Dónde están?

Se encuentran ubicadas en la 35 Oriente entre 30 y 28 Sur.

¿Quién está a cargo?

Profr. Javier Pérez Villafaña

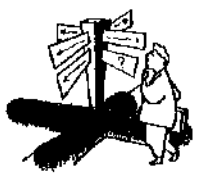
¿Qué son?

Es un área de esparcimiento donde podrás jugar fútbol soccer y demostrar tus habilidades en este deporte los días sábado en torneos amistosos que se efectuarán a lo largo del año; además podrás participar en ligas si perteneces a la selección asistiendo a los entrenamientos en horarios y días señalados por tu entrenador

Actividades Sabatinas

¿Quién está a cargo?

Todos los profesores de deportes de la sección.



¿Dónde se realizan?

Dentro de las instalaciones del colegio en el patio central.

¿A qué hora?

Dependerá de rol de juegos, cada viernes se pegará en el pizarrón de actividades de la sección y podrás conocer de acuerdo a tu grupo y equipo la hora en que se jugará tu partido.

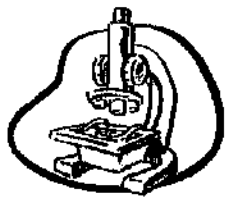
Siempre será en horario matutino de 8:00 a 14:00 hrs.

¿Qué son?

Consisten en diversas actividades deportivas que te permitirán demostrar tu destreza o aprender los deportes de tu elección, las practicarás cada sábado jugando partidos amistosos que formarán parte de torneos a lo largo del curso escolar.

¿Qué deportes puedo practicar?

4. Voleybol varonil
5. Voleybol femenil
6. Básquetbol varonil
7. Básquetbol femenil
8. Fútbol soccer
9. Porras
10. Aeróbicos
11. Banda de Guerra



XIII. Laboratorios

¿Dónde están?

En la planta alta, pasillo central junto a las escaleras.

¿Cuántos son?

- Laboratorio de Física
- Laboratorio de Química.
- Laboratorio de Biología.

¿Quién es el encargado?

Hno. Alfonso Vernet Vidal o en su defecto, su colaborador el laboratorista Jorge Antonio Méndez.

¿Qué son?

Son espacios donde practicarás los conocimientos impartidos en el aula con tus profesores de las materias de Biología, Química y Física con el fin de que puedas comprender mejor la teoría y le encuentres su aplicación en la vida diaria.

¿Qué servicios me ofrecen?

Cada uno de ellos cuenta con mesas especiales de laboratorio, con las normas de seguridad correspondientes para que puedas realizar las prácticas con toda la confianza, tomas de agua y gas por mesa o equipo; cada uno de éstos está dotado con el material necesario para llevarlas a cabo.

Por seguridad...

Deberás portar lentes y bata especiales para laboratorio al momento de ingresar a cada uno de ellos. De no hacerlo así, no se te permitirá la entrada y tu calificación se verá disminuida.

XIV. Seguros

¿Dónde lo encuentro?

En la oficina de la Asociación de Padres de Familia.

¿Quién es el encargado?

Miss María del Pilar Torres Salcedo

¿Qué son?

Al momento de inscribirte te haces acreedor a dos seguros uno contra accidentes que tendrá cobertura en los traslados de tu casa al colegio y viceversa, así como dentro del colegio, el hospital al que tendrás acceso será al Betania donde te remitirán para que recibas la atención médica que requieras.

Además te harás acreedor a un seguro de defunciones el cual te respaldará para que continúes tus estudios dentro del colegio y en tu educación superior en la universidad que elijas en caso de que fallezca tu padre o tutor durante los años que te encuentres en el colegio.

¡Ojo!

En caso de que se te presente esta situación acude con el encargado para que te informe de los trámites a seguir para hacer efectivo los beneficios que ambos seguros te ofrecen.

Si se trata de un accidente dentro del colegio acude con la Profra. María Guadalupe Jiménez Tame para que realice el trámite correspondiente.

Si se trata de un accidente ocurrido durante los traslados mencionados acude inmediatamente al hospital para recibir la atención que necesitas, posteriormente se llevarán a cabo los trámites correspondientes.

4.4.3.3. Eventos

I. Entrtega de Boletines

Enero

Al termino del semestre, se hace entrega de las calificaciones a los alumnos en el auditorio del colegio en una ceremonia formal con los directores general y de sección , dentro de ésta se realizan números presentados por los alumnos de actividades artísticas y deportivas.

Los primeros lugares de cada grupo reciben una medalla de honor por su esfuerzo realizado y a los cinco primeros lugares se les otorga una medalla de aplicación

II. Entrega de Premios

Junio

Al final del curso escolar, se hace entrega de premios como medallas, trofeos, diplomas de aplicación, placas de constancia a aquellos alumnos que han estudiado en colegios lasallistas por 15 años o más, de igual manera se lleva acabo en el auditorio del colegio con la participación de directores profesores y padres de familia todo en un ambiente de formalidad y colorido.

El esfuerzo que ustedes los estudiantes hacen por tener un buen desempeño académico en su preparatoria merece un reconocimiento, los directores lo saben , es por ésto que realizan este tipo de ceremonias.

III. Misa de Viernes Primero

Todo el Año

Cada viernes primero del mes se realiza una celebración eucarística dentro del auditorio del colegio, ésta es coordinada por el departamento de pastoral de la sección, en ella participan profesores y alumnos de las secciones de Preparatoria Vespertina y de Normal Superior.

Para los directores de la institución la formación humana y de valores tiene gran importancia es por ello que se preocupan por realizar este tipo de actividades.

IV. Honores a la Bandera

Todo el año

Durante los meses conmemorativos en el tercer período de clases se llevan a cabo ceremonias de carácter cívico en el patio central del colegio en ella participan profesores y alumnos de la Preparatoria Vespertina y de Normal Superior.

El interés del colegio por fomentar este tipo de actividades radica en la importancia que da a la formación tanto de estudiantes competentes, personas Integras como de buenos ciudadanos

V. Bienvenida en el Auditorio

Agosto

Con el fin de que te sientas parte de la escuela se organiza una plática de bienvenida al ciclo escolar, exhortándote a que des tu máximo esfuerzo en esta nueva etapa que inicias.

VI. Noche Mexicana

Septiembre

El consejo de alumnos de la Preparatoria Matutina organiza una noche mexicana en el segundo patio de la escuela en ella podrás disfrutar de antojitos mexicanos, luz y sonido y un ambiente como los alumnos lasallistas saben hacer.

VII. Inauguración Deportiva

Octubre

Los deportes son básicos en la vida del ser humano porque te permiten descubrir otra faceta de tu personalidad, por esto se lleva a cabo una ceremonia de inauguración, para las actividades deportivas que se efectuaran durante el año; esta ceremonia tiene lugar en el estadio de béisbol "Hermanos Serdán".

VIII. Rosario Viviente

Octubre

Como sabes el rezo del rosario es muy importante en este mes por tal razón el Hno. Antonio Carrillo de la Torre realiza con su grupo de teatro la puesta del Rosario Viviente en el auditorio del colegio, en éste asisten alumnos, profesores y padres de familia del colegio.

IX. Fono Mímica

Noviembre

La música es el medio de expresión que los jóvenes han tenido desde todos los tiempos y una forma de impulsar tu desenvolvimiento es a través de eventos como la tradicional fono mímica del colegio Benavente, en ella los alumnos de la preparatoria demuestran sus capacidades histriónicas.

X. Pastorela

Diciembre

En el tiempo de cembrinas se acostumbra hacer la representación del nacimiento de Dios en pastorelas, de aquí que el Hno. Antonio Carrillo de la Torre junto con

su grupo de teatro organice una con un toque que sólo en el colegio Benavente se puede encontrar.

XI. Kermés

Marzo

No puede faltar la tradicional Kermés en cualquier colegio y la tuya es la mejor en Puebla, en ella ocurren las cosa más inesperadas que te puedas imaginar.

XII. *Juegos Lasallistas*

Todo el Año

El intercambio cultural que se da a través del deporte enriquece a sus participantes, el nexo que une a todas las escuelas lasallistas de México se reafirma a través de los torneos deportivos y partidos amistosos que se realizan entre ellos. Es una forma de convivir con otras culturas y formas de pensar.

4.4.3.4. Reinscripción

Una vez concluido el primer año escolar te verás en la necesidad de reinscribirte para los siguientes grados, es por ello que a continuación te diremos los pasos que debes seguir para que este proceso sea ágil y eficiente.

Lo primero que debes hacer ...

- Estar al corriente en el pago de colegiaturas.
- No tener adeudos en las cuotas de padres de familia

Una vez verificado lo anterior en el Departamento Escolar, recogerás con la encargada de éste, tu sobre de reinscripción, que contiene las formas de pago de colegiaturas, cuotas de padres de familia y reinscripción.

- Acude al Banco Bital a hacer los pagos correspondientes a reinscripción y primera colegiatura.
- Acude con la secretaria de la Asociación de Padres de Familia y haz la liquidación correspondiente a la cuota de inicio de cursos.
- Muestra tus comprobantes de pago al encargado de Control Escolar para que verifique el proceso.
- De acuerdo a las fechas señaladas en tu calendario, acude a la hora y fecha indicados para conocer tu grupo y titular.

¡ OJO !

Si no realizas el proceso de reinscripción como se ha indicado anteriormente o lo haces fuera de tiempo, serás dado de baja automáticamente.

NO OLVIDES...

- Para consultar tus calificaciones, te será entregado tu boletín cada mes por el director general y de sección, en la sala audiovisual "Bernardo Zepeda Sahagún ".
- Si necesitas conocer tu estado de cuenta, puedes consultarlo en la caja del colegio o directamente en el Banco Bital.
- Para solicitar material didáctico así como gises y borradores acude al Departamento de Control Escolar para que te sea prestado con tu credencial.
- En caso de que te retrases en el pago de tu colegiatura, tendrás que pagar recargos moratorios de 5% diario.

CAPITULO V
CONCLUSIONES.

5.1. Conclusiones

Desde la aparición de las escuelas cristianas en México, ha existido una profunda preocupación por ofrecer una formación integral a la sociedad, y que hoy en día es tan necesaria para participar en este mundo lleno de posibilidades y retos.

Actualmente los cambios tecnológicos impactan en buena parte a la educación, es por ello la preocupación que las escuelas Lasallistas han tenido para adaptarse al cambio a través de la formación de su personal, educadores e infraestructura, y así sus estudiantes puedan afrontar su presente y futuro con las armas que este nuevo milenio exige.

En este contexto, aquellos que tengan acceso a la información serán los poseedores de las posiciones más competitivas en los mercados nacionales e internacionales, debido a que sabrán hacia dónde dirigirse, qué decisiones tomar y tener la capacidad de afrontar cabalmente las consecuencias de sus actos.

Por lo anterior, se pretendió dar la mayor información posible a los estudiantes a través de este medio, y de esta manera proporcionarles las herramientas que les permitan resolver cualquier duda, necesidad o inquietud que se les pueda presentar durante su etapa de educación media superior en el Colegio Benavente.

Este manual cumple con los objetivos de cualquier manual de inducción: informar anticipadamente a las personas hacia las que está dirigido, indicar cómo se deben realizarse las funciones dentro de una organización y por último ser un medio de comunicación eficiente entre los miembros de la misma.

La intención con la que se elaboró el presente manual fue la de facilitar la integración y adaptación de los alumnos de nuevo ingreso de la Preparatoria Vespertina del Colegio Benavente. A través de lo aquí descrito, los estudiantes podrán disfrutar mejor esta nueva etapa de su vida.

Esperamos que con este trabajo se obtengan los frutos esperados por los directivos del plantel y sea de utilidad para los alumnos.

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

Arias Galicia Fernando
Administración de Recursos Humanos
Editorial. Trillas
México, 1991

Bateman Thomas S.
Snell Scott A.
Administración una ventaja competitiva
Editorial McGraw – Hill
México, 2001.

Cadwell Charles M.
Inducción del Nuevo Empleado
Editorial Trillas.
México, 1991.

Chiavenato Idalberto
Administración de Recursos Humanos
Editorial McGraw – Hill
Quebec, 1999.

Dessler Gary
Administración de Personal
Editorial Prentice Hall
1991

Dessler Gary
Administración de Personal

Editorial Pearson Educación
México, 2001

Koontz Harold
Weihrich Heinz
Administración. una perspectiva global
Editorial McGraw – Hill
México, 1998.

Larroyo Francisco
Historia comparada de la educación en México
Editorial Porrúa S. A.
México, 1964

Meighan Michael
Programas de Inducción: Entrenamiento, Diseño y Ejecución
Editorial. Legis.
Colombia, 1992.

Mondy Wayne R.
Noe Robert M.
Administración de Recursos Humanos
Editorial Prentice – Hall
México, 1997

Münch Galindo Lourdes
Fundamentos de Administración.
Editorial Trillas.
México, 1991.

Reyes Ponce Agustín
Administración de Empresas
Editorial Limusa
Primera Parte
1989

Reyes Ponce Agustín
Administración de Empresas
Editorial Limusa
Segunda Parte
1990

Rodríguez Valencia Joaquín
Cómo Elaborar y usar los Manuales Administrativos
International Thomson Editores, S.A. de C.V.
México, 1992.

Rodríguez Valencia Joaquín
Administración Moderna de Personal
Editorial. Ecafsa.
2000

Stoner. James A.F.
Administración.
Editorial. Pretice Hall
1984

FUENTES

http://www.monografias com/trabajos/administracion/administracion.shtml

http://www.monografias com/trabajos7/admi/admi shtml

http://www.monografias.com/trabajos7/quesad/quesad.shtml

http://www.monografias.com/trabajos/admininpers/admininpers.shtml

http://www.monografias.com/trabajos10/arh/arh.shtml

http://www monografias.com/trabajos4/admpersonal/admpersonal2.shtml

http://www.monografias.com/trabajos7/cuor/cuor2.shtml

Entrevistas a miembros del Colegio Benavente.