



FACULTAD DE INGENIERÍA UNAM  
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA

CURSOS INSTITUCIONALES

**ADMINISTRACIÓN DEL  
CAPITAL HUMANO  
Y POLÍTICO**

Del 08 al 27 de Noviembre de 2002

***APUNTES GENERALES***

CI - 466

Instructor: Psc. Antonio Pérez Gómez  
ISSSTE  
NOVIEMBRE DEL 2002



## **OBJETIVO GENERAL**

Al finalizar el curso, el participante contará con las herramientas que le permitan, coordinar en forma eficiente los recursos disponibles, aprovechando los conocimientos, actitudes y voluntades de los recursos humanos y con esto hacer posible la planeación, integración y cumplimiento de los objetivos de la institución.

**DURACIÓN:** 20 Horas

## **TEMARIO**

1. Concepto importancia de la administración de los recursos humanos en instituciones públicas.
2. Reclutamiento y selección de personal.
3. Salarios, prestaciones y compensaciones suplementarias.
4. Organización del trabajo y asignación de actividades al personal.
5. Determinación del capital político respecto de los recursos necesarios.
6. Administración del capital político.

## **INSTITUCIÓN EDUCATIVA**

El módulo de administración de recursos humanos y capital político ha sido elaborado por la División de Educación Continua de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM).



## 1.- Concepto importancia de la administración de los recursos humanos en instituciones públicas.

### 1.1 *Las diversas potencialidades de los recursos humanos*

Por su propia naturaleza, la administración de personal comprende too. las actividades humanas; puede decirse, por lo tanto, que su radio de acción abarca a la empresa entera. Desde el director general hasta el último trabajador, deben ser tomados en consideración, ya que entre los hombres se establecen múltiples relaciones, directas o indirectas, de superior a inferior, de subordinados a jefes, etc., y la administración de personal procura, precisamente, que tales relaciones se logren tanto en lo individual como en lo colectivo, con la máxima eficiencia y la mayor cooperación.

Para cualquier organización es exigencia fundamental obtener mayor eficiencia y el máximo grado de cooperación de su personal. De hecho, todos los jefes habían tratado siempre de que sus subordinados cumplieran tales requisitos, pero también es cierto que los resultados negativos eran más frecuentes que los éxitos, pues los procedimientos empleados eran, por lo general, los menos aconsejables

El redescubrimiento del hombre, la complejidad misma de la organización ideales empresas, el número cada vez mayor de individuos al servicio de aquéllas y la necesidad imperiosa de uniformar las reglas, los sistemas y métodos empleados para obtener eficiencia y cooperación del personal, fueron factores decisivos para que se empezaran a crear departamentos especializados en esta importante materia.

El encauzamiento de las relaciones humanas dentro de una organización se ha convertido en un factor eminentemente técnico. ya es imposible proceder empíricamente con improvisaciones en la resolución de los delicados problemas del personal. Pero, por otra parte, los jefes de la organización lineal, cada uno en su respectiva esfera de acción, tienen la responsabilidad ineludible de hacer frente a tales problemas. Más aún, necesitan resolverlos con unidad de criterio, con una política uniforme y aplicando los procedimientos científicos de esta rama de la Administración, que constituyen un campo verdaderamente especializado.

Otras consideraciones, justifican la actuación de los técnicos en la materia, como funcionarios encargados de asesorar y proporcionar servicios especiales a los jefes de toda la organización de línea en lo relativo a los asuntos de personal. De esta manera la responsabilidad de los ejecutivos se fortalece con el apoyo de departamentos especializados que colaboran estrechamente con ellos facilitándoles la difícil labor de mejorar en forma de eficiencia y la colaboración de sus subordinados.



ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

EFICIENCIA Cartas de organización Análisis de puestos Valuación de puestos	Responsabilidad		Derechos	COOPERACIÓN Disposiciones legales Políticas Sistemas de quejas.
Selección técnica de personal Adiestramiento	Habilidad	El Factor Humano	Merecimientos	Calificación de méritos sistemas de ascensos
Métodos de simplificación de trabajo Medidas de higiene y seguridad	Trabajo		Remuneración	Sistemas de salarios incentivos y prestaciones

Desde tiempos remotos se puede conocer a través de la historia, que el hombre hacia selección de sus congéneres por ciertas cualidades; tales procedimientos selectivos eran desde luego muy rudimentarios. Por ejemplo en la antigua Roma se prefería para trabajos rudos a los esclavos de color por su fortaleza. Al paso del tiempo se evoluciona hacia una selección más adecuada con base en la observación objetiva de las cualidades y características de los individuos, pero no es sino en los orígenes de la psicología aplicada, cuando se empiezan a hacer las primeras evaluaciones psicométricas de los hombres. La psicología aplicada es todo aquel procedimiento y método utilizado en la aplicación práctica de los resultados y experiencias proporcionadas por la psicología.

La **psicometría** es la rama de la psicología aplicada, destinada a obtener resultados prácticos de cuantificaciones en cualquier dominio de la actividad humana. Los medios selectivos de personas para su empleo pueden destacarse en dos grupos fundamentales:

**a. Procedimientos tradicionales:** Son formas de selección basadas en la costumbre, dentro de estas se pueden señalar las siguientes:



- Recomendaciones: Son producto del compadrazgo, la amistad y las componendas, de ahí que no sea una adecuada forma de selección.
- Cartas de referencia: Inadecuado porque no siempre se ajustan a la realidad.
- Referencias orales: Mejores que las anteriores, se puede ahondar en determinados aspectos que se deseen conocer.
- Impresión personal: La simple apreciación puede ser errónea, pues basta que intervengan sentimientos involuntarios de simpatía o antipatía para que la elección sea ineficaz.
- Curriculum Vitae: Presenta dificultad en que la capacidad del aspirante no es verificada en la práctica.
- Entrevista: Se observan muchos rasgos de la personalidad, pero no se profundiza en aspectos prácticos.
- Período de prueba: Efectivo, pero si la admisión fue errónea se convierte en una pérdida de tiempo para ambas partes.

**b. El procedimiento científico:** Consta de un sistema selectivo cuya parte esencial es la aplicación de pruebas psicotécnicas, a través de las cuales se logra apreciar al individuo, en lo relativo a su personalidad, inteligencia, conocimientos y aptitudes. El sistema selectivo contiene en parte procedimientos tradicionales debidamente mejorados y tiene la siguiente secuencia:

- Reclutamiento de candidatos a través de fuentes apropiadas.
- Llenado de solicitud conteniendo la información que necesita la empresa.
- Preparación de la entrevista con base en los datos de la solicitud.
- Realización de la entrevista preparada.
- Aplicación del examen adecuado a la labor a desempeñar.
- Comprobación de referencias.
- Práctica de encuesta socioeconómica.
- Examen médico adecuado al puesto.
- Otra u otras entrevistas si se requiere.



Se hace evidente entonces que este método es superior a los tradicionales, por cuanto obtiene características esenciales para el desarrollo de cada tipo de oficio, y no incurre en parámetros poco objetivos que lleven a errores de selección.

La selección de personal es sin duda uno de los problemas más significativos que afrontan en la actualidad las organizaciones. Esto debido a que el recurso humano de una empresa está directamente relacionado con la productividad o improductividad de la misma. A causa del desborde de la tasa de desempleo que afecta al país, el número de aspirantes a cada vacante ha aumentado en forma considerable y por lo tanto el trabajo de los seleccionadores de personal se hace cada día más dispendioso y exigente.

Los encargados de esta labor dentro de las organizaciones tienen sobre sí una gran responsabilidad, por esto no pueden caer en los vicios comúnmente desarrollados en nuestra sociedad, como **el compadrazgo, las componendas y el tráfico de influencias**; vicios estos que tienen sumidos al estado y sus instituciones en una total improductividad, ya que las personas que laboran en él no tienen las capacidades para desarrollar eficientemente su trabajo.

La selección de personal debe realizarse mediante un estudio anterior del cargo que se desea sea ocupado, se debe delimitar la objetividad del trabajo y las características que debe satisfacer el individuo que vaya a realizarlo.

Luego de este estudio se debe proceder a emitir información acerca de la vacante en medios adecuados, si se desea se puede buscar en agencias y bolsas de empleo, en centros educativos o por traslados y adiestramiento dentro de la misma empresa. Además se debe tener un estudio acerca del salario aproximado que se pague en otras empresas para el mismo cargo, para no caer en excesos o defectos.

Como conclusión, se observa la importancia de la selección de personal a todo nivel en una organización, ya que la relación trabajador-productividad es directa, una selección irresponsable implica pérdidas tanto económicas como de tiempo. (ZONA EMPRESARIAL, 2002)

### ***1.2 ¿En qué consiste administrar recursos humanos y cuáles son sus beneficios?***

En el origen de la administración de personal, esta ligado el derecho laboral y la administración científica, así como otras disciplinas. El derecho laboral aparece como una consecuencia de las exigencias de la clase trabajadora, para reglamentar el trabajo, se pensó que bastaría con aplicar los preceptos legales en forma fría a fin de obtener buenos resultados; pero resultó que las relaciones que se establecían requerían de estudio, entendimiento y elaboración de una serie de principios ya que se hablaba de conceptos relativos a sueldos, prestaciones, contratación, etc., que necesitaban de algo más que la mera improvisación.



De esta forma los principios de Taylor y Fayol dieron las bases de la administración, a través de la coordinación, dirección y, por tanto, del mejor empleo de los recursos humanos que intervienen en el trabajo. El mismo Taylor viendo su importancia creó las "oficinas de selección".

En México, la llegada de libros extranjeros, en los que se hablaba de este nuevo concepto hizo surgir la inquietud por el mismo. Al igual que en otras partes percibió que esta función no consistía únicamente en la elaboración de nóminas y pagos al Seguro Social sino que día con día se hacían más complicadas y no bastaba con que el "jefe de personal" pudiera ser amigo de todos. Se hacía necesario unir innumerables conocimientos para poder realizar esta función en forma correcta. Por ello se ha incluido como parte fundamental dentro de la carrera de licenciado en administración y de contador este aspecto importantísimo y puede decirse que la administración de recursos humanos es multidisciplinaria ya que requiere el concurso de múltiples fuentes de conocimientos.

La Administración de Recursos Humanos tiene importancia vital en la consecución de las metas de la organización. Una de sus tareas lo constituye proporcionar las capacidades humanas requeridas por la organización y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a la colectividad en que se desenvuelve. Elementos que pueden en gran medida garantizarse con el diseño de un sistema de selección de Recursos Humanos que nutra a la organización del material humano que necesita, brindando a la par, posibilidades de desarrollo y satisfacción personal al mismo. Un proceso de selección eficiente, que permita cubrir los puestos de trabajo de manera que la organización pueda ser operada de manera competente tanto en el presente, como en el futuro, puede ser la clave para el cumplimiento de la misión organizacional.

La concepción de la organización como sistema parte del reconocimiento de que todo sistema está compuesto por partes interconectadas de una forma compleja, en evolución permanente bajo la acción del universo exterior

Lo que diferencia a una organización que tiene éxito de otra que no lo tiene, es, ante todo las personas, su entusiasmo, su creatividad; todo lo demás se puede comprar aprender o copiar.

El destino de la organización depende en gran parte de sus recursos humanos, si sus miembros son capaces, pueden enfrentarse con éxito a la competencia y aprovechar al máximo los recursos técnicos y materiales de que se dispone, lo cual es válido para cualquier tipo de organización, entonces esta podrá lograr sus objetivos.

Presente en todos los subsistemas de la organización los recursos humanos,



constituyen un elemento esencial dentro de ésta, el factor humano no ha sido considerado de la misma forma a lo largo del presente siglo, consecuentemente los teóricos y prácticos que de él se han ocupado no lo han valorado de igual modo. Actualmente, cuando parece estar lejos la concepción del factor humano como factor de producción minimizando su costo, se intenta considerarlo como un recurso "motor" que permite incrementar la competitividad de la empresa, logrando sinergia entre lo económico y lo social. En fin como un "capital humano" en el cual se invierte cada día más.

El desarrollo y evolución de los recursos humanos dentro de la organización ha sido abordado desde diversos enfoques. Aceptada su trascendencia, resulta de vital importancia la gestión de los recursos humanos, por tanto es esencial su estudio.

La gestión de recursos humanos es la acción o efecto de administrar o dirigir los recursos humanos; es la encargada de lograr la visión a través de una gestión; estratégica de los recursos humanos en su propia área. Dirigir es el proceso de influir sobre las personas para que estas se esfuercen en lograr las metas organizacionales. Administrar es una actividad esencial que asegura la coordinación de esfuerzos individuales para el logro de metas grupales.

Por tanto la gestión de los recursos humanos conforma un sistema de distintas actividades o subsistemas interdependientes estrechamente relacionados, aspecto que hace que cualquier alteración que ocurra en uno, provoque influencia sobre los demás, los que provocan nuevas influencias en otros y así sucesivamente. Es también un sistema abierto, ya que son influidos y dependen en gran medida del entorno, de ahí su carácter contingencial o situacional, o sea, dependen de la situación organizacional: del ambiente, de la tecnología empleada por la organización de las políticas y directrices vigentes, de la filosofía administrativa preponderante, de la concepción que existe en la organización sobre el hombre y su naturaleza y sobre todo de la cantidad y calidad de los recursos humanos disponibles.

Dentro de los subsistemas de gestión recursos humanos, se destacan las descritas por Chiavenatto (1992): Subsistemas de alimentación de recursos humanos: que incluye la investigación del mercado, la mano de obra, el reclutamiento y la selección. Subsistema de aplicación de recursos humanos; que incluye el análisis y descripción de los cargos, integración o inducción, evaluación del mérito o del desempeño movimiento del personal (tanto en el sentido vertical como el horizontal o diagonal. Subsistema de mantenimiento de recursos humanos. La remuneración (administración de salarios) planes de beneficios sociales, higiene y seguridad en el trabajo, registros y controles del personal. Subsistema de desarrollo de recursos humanos; que incluye el entrenamiento y los planes de desarrollo personal. Subsistema de control de recursos humanos; que incluye banco de datos, sistemas de información de recursos humanos y auditoría.



En ocasiones las actividades de gestión de recursos humanos son agrupadas bajo el nombre genérico de integración, como una función más de la administración.

Una integración apropiada facilita la tarea de dirección y de control (Koontz 1990). La función administrativa de integración se define, entonces, como la tarea de llenar puestos de una estructura organizacional para, luego de identificar los requerimientos de la fuerza de trabajo, hacer un inventario de ésta, reclutar, seleccionar, ubicar, promover, evaluar, recompensar y capacitar el personal. Resulta claro que la integración debe estar estrechamente relacionada con la organización, es decir, con la fijación de una estructura intencional de papeles y puestos (Estrada, González 1997).

Debemos agregar que al hablar de integración es necesario tener en cuenta también diversos factores dinámicos entre los que podemos señalar las edades de las personas que ocupan los diferentes puestos, el aumento o reducción de las cantidades de puestos y la velocidad con que el personal abandona la empresa cuando se jubilan o por otras razones, así como los factores externos que influyen en ésta, tales como el nivel de educación las actividades prevaecientes en la sociedad (como la actitud ante el trabajo), las numerosas leyes y reglamentos que afectan de forma directa a la empresa, las condiciones económicas y la disponibilidad y demanda del personal.

El subsistema de alimentación de recursos humanos es que posibilita la investigación y análisis del mercado de recursos humanos (determina las fuentes y técnicas de reclutamiento) facilita los criterios de selección y las pautas de calidad y el grado de descentralización de las decisiones sobre la selección de personal, así como también proporciona a los funcionarios la orientación para la perfecta integración de los candidatos a la organización y al grupo, entrenamiento y perfeccionamiento para el buen desempeño de sus funciones y desarrollo de sus carreras, además de oportunidades para el perfeccionamiento técnico, cultural, social, funcional y económico.

Reclutar el mejor potencial humano disponible en la localidad, seleccionar adecuadamente, teniendo en cuenta no solo el ajuste a la función inmediata, sino también, teniendo en cuenta especialmente el aprovechamiento humano en un proceso dentro de las diversas áreas de la organización y proporcionar los planes y mecanismo (centralizados y descentralizados) de integración de los nuevos participantes de la organización, son funciones primordiales del subsistema de alimentación de recursos humanos.

La selección de candidatos es una tarea compleja y de su correcta realización depende la elección del candidato adecuado.

Al abordar la conformación del proceso de selección existen múltiples criterios entre



los autores que plantean que la dependencia de los procesos de reclutamiento y selección es de gran importancia, por cuanto la elección de la persona adecuada para un puesto concreto es garantía que las tareas a él encomendadas serán correctamente ejecutadas. El proceso se inicia cuando en algún lugar de la estructura organizativa se produce una solicitud para contratar a alguien que cubra un puesto vacante o un puesto de nueva creación, implica una serie de pasos específicos destinados a decidir sobre bases objetivas cuáles solicitantes tienen mayor potencial para el desempeño de un puesto y posibilidades de un desarrollo futuro tanto personal como de la organización, a fin de realizar su contratación.

El análisis de la demanda incluye el examen de las características del puesto a cubrir, el tipo de contratación a realizar (si es temporal, con remuneración, formación, etc.), la definición del puesto y las posibles opciones de contratación.

Contempla los procesos de reclutamiento y selección, el reclutamiento comienza cuando se inicia la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo; la selección, cuando una persona solicita empleo y finaliza cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

Puede concluirse que el proceso de selección de recursos humanos es un proceso técnico mediante el cual la organización busca, evalúa y escoge a las personas que necesitan. Comprende desde el reclutamiento hasta la contratación. Consiste en un conjunto de técnicas y pasos que nos permiten escoger entre los candidatos reclutados aquellos más adecuados a los cargos existentes en la organización, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño personal.

En esta investigación se toma como punto de partida para el diseño del sistema de selección de personal, el análisis del puesto de trabajo y la determinación de su perfil. El análisis está basado en la determinación de los requerimientos que la ejecución de la tarea laboral le exige al trabajador y en el estudio de las condiciones externas de trabajo. El perfil se crea a partir de los resultados obtenidos en el análisis y constituye la base para el diseño de la metodología a emplear en los pasos posteriores del Sistema de Selección de Recursos Humanos.

### ***1.3 Elementos que conforman la administración de recursos humanos.***

En la vida industrial moderna, especialmente en los Estados Unidos, se habla con particular énfasis de un redescubrimiento del hombre. En efecto, tanta atención se dio en el pasado a los elementos materiales y los adelantos técnicos, que llegué a olvidarse de lo verdaderamente esencial: la actividad humana.

Ahora, los especialistas en administración se han percatado de que si no se reconoce al hombre el valor fundamental que le corresponde, muy poco sirven las materias primas, las máquinas, el dinero, las instalaciones y todos los demás recursos materiales de que puede disponer(. Por ello se afirma que se ha llegado a un verdadero descubrimiento.



Las opiniones en tal sentido sostienen que toda la administración de una empresa es, en último término, la administración de personal, cuyos objetivos fundamentales son dos:

La *eficiencia* de las actividades desarrolladas por los individuos que -forman parte de una organización.

La cooperación de los mismos individuos en la realización de los -fines perseguidos por la organización a la que pertenecen.

Este primer aspecto se refiere principalmente a la descripción de cuando y cómo se va a distribuir el personal encargado del proyecto. Esta información se desglosa en un plan de trabajo, el cual puede ser formal o informal y muy detallado o muy general. Es importante detallar en este plan los momentos en que van a participar cada uno de los integrantes del proyecto, y que va a pasar con estas personas mientras no estén desempeñando alguna función.

## B. CARACTERÍSTICAS DEL PERSONAL

Para que el proceso de selección de personal sea exitoso es importante tomar en cuenta algunas características de estas personas como:

- Experiencia previa
- Interés del personal en participar en el proyecto
- La habilidad de trabajar en grupo
- Disponibilidad

## C. PRÁCTICAS DE RECLUTAMIENTO

Generalmente muchas de las organizaciones involucradas en los proyectos tienen políticas, donde aplican una guía para el reclutamiento de personal. En este caso es importante tomar esta guía para la selección del personal.

## 2. Reclutamiento y selección de personal.

### ***2.1 Diagnóstico de necesidades de personal y determinación de su perfil.***

Si hablamos del proceso administrativo seguramente recordará la etapa de la organización en la cual se habla de los organigramas, jerarquías administrativas, pero sobre todo las técnicas que estudian a detalle las organizaciones a través de técnicas de análisis de puestos. Se puede definir puesto como un conjunto de operaciones cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de



trabajo específica e impersonal, este concepto implica dos elementos esenciales, que son:

- a) Su contenido, determinado por el conjunto de funciones concretas.
- b) Sus requisitos, determinados por los factores de habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo. Estos elementos son necesarios para desempeñar eficientemente la labor.

Es difícil la recopilación metódica de los datos que nos interesan, en la separación de los elementos objetivos y subjetivos que el trabajo implica, y en la consignación por escrito de los resultados del análisis en forma clara y sistemática.

El Análisis de puestos es la técnica que nos ayudara a lograr estos objetivos mediante la determinación de elementos que integran el puesto. De esto se deduce que el análisis de puestos es una investigación sobre los mismos, encaminada a conocer y definir su contenido y requisitos; lo fundamental en ella es la separación y ordenamiento de los elementos que componen un puesto

Para aplicar esta técnica se requiere:

- a) Recabar todos los datos referentes al puesto, con integridad y precisión.
- b) Separar los elementos objetivos que constituyen el trabajo, de los subjetivos que debe poseer el trabajador, y ordenar ambos grupos con los datos correspondientes.
- c) Consignar por escrito los datos obtenidos de manera clara y sistemática.
- d) Organizar el conjunto de los resultados del análisis.

Es necesario definir algunos conceptos que nos ayudarán a comprender mejor la técnica de análisis de puesto.

#### Analista

Es la persona encargada de recoger, ordenar y conseguir los datos. Debe poseer capacidad de observación, una mente analítica y facilidad para expresarse claramente.

#### Descripción del puesto

Es la forma escrita en que se consigna la operaciones materiales que debe realizarse el trabajador.

#### Especificaciones del puesto

Es la forma en que se anotan metódicamente los requisitos de habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo que implica la labor.



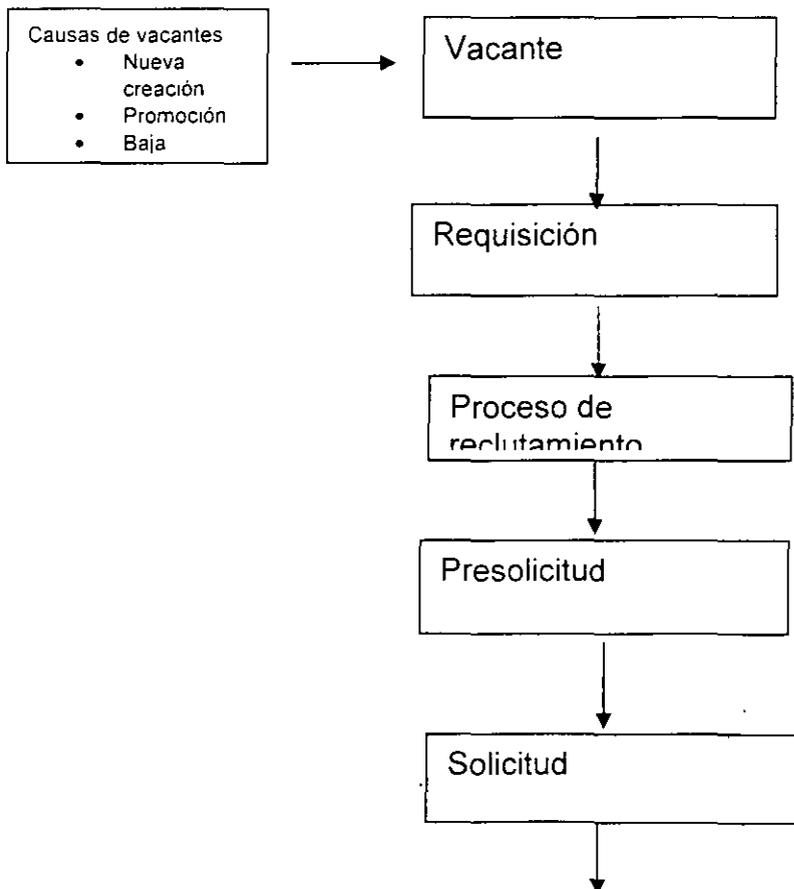
## 2.2 Principios de la selección de personal.

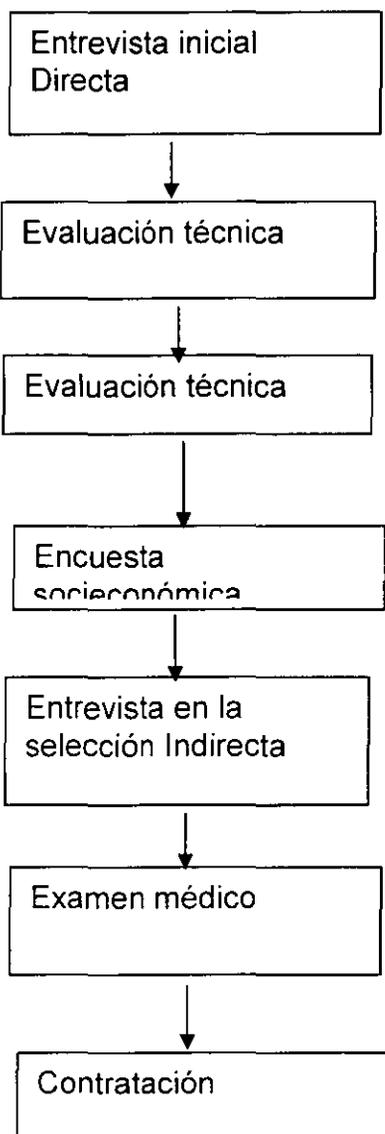
La importancia de una buena selección radica en tener mejores expectativas de un trabajador en el desempeño de sus actividades dentro de la empresa; por consiguiente, la evaluación debe realizarse en forma secuencial y precisa contemplando los siguientes aspectos:

- Experiencia laboral
- Trayectoria académica
- Aspectos Psicológicos

Estos últimos son componentes básicos de la personalidad de un sujeto que hacen posible su óptimo desarrollo dentro de la sociedad y, específicamente en su ámbito laboral, por lo que deberán analizarse usando técnicas confiables. Podemos decir, entonces, que la selección de personal es la serie de técnicas encaminadas a encontrar a la persona adecuada para el puesto adecuado.

Hablamos de selección de personal en el momento en que tenemos los candidatos probables para ocupar la vacante; éstos deberán ser evaluados en forma secuencial. A continuación proponemos un orden lógico para el proceso de selección, mediante el uso del diagrama siguiente:







### **2.3 Reclutamiento de personal**

Cuando una empresa u organización se encuentra en etapa de formación, es decir, que ya se analizó la estructura de la empresa, los aspectos legales de la Ley Federal del Trabajo y la técnica de análisis de puestos, procedemos a buscar el recurso humano que se requiere, en otras palabras, iniciamos el reclutamiento, que es la técnica encaminada a proveer de recursos humanos a la empresa en el momento oportuno.

Para una mayor eficacia en el reclutamiento, es determinante la anticipación con que hayan sido previstas las necesidades. Esto permite escoger al personal mas adecuado el mercado de trabajo. No se debe desconocer que el reclutamiento implica un costo, que no siempre se justifica por la magnitud de la empresa ni por la rotación de personal.

Para obtener recursos humanos para el proceso de Reclutamiento se consideran como aspectos importantes a:

A. Fuentes de Reclutamiento Son los lugares específicos en el que encontramos al posible aspirante. Pueden ser internas o externas.

A. 1. Fuentes Internas Son aquellas que sin necesidad de recurrir a personas o lugares fuera de la empresa, proporciona a ésta el personal requerido en el momento oportuno.

- ◆ Sindicatos.- por la reglamentación del contrato colectivo de trabajo, ésta es por necesidad una de las principales fuentes en los que respecta al personal sindicalizado. Funciona en el momento que la empresa requiere personal para una vacante o vacantes que entran en el dominio del sindicato.
- ◆ Archivo o cartera de personal.- Se integra con las solicitudes de los candidatos que se presentaron en periodos de reclutamiento anteriores y que fueron archivados sin haber sido utilizadas por haber sido cubierta la vacante en cuestión.
- ◆ Familiares y recomendados.- Se hace uso de esta fuente cuando boletinamos las vacantes entre nuestros propios trabajadores, a fin de establecer contacto con familiares o conocidos que reúnan las características o requisitos del puesto vacante, si la política de la empresa lo permite.
- ◆ Promoción o transferencia interna de personal.- Se analiza los inventarios de recursos humanos o la historia laboral del personal, con el objetivo de determinar si existe un candidato viable para ser



promovido (ascendido en forma vertical) o transferido (en forma horizontal).

A. 2. Fuentes Externas.- En donde los aspirante que cuentan con las características requeridas son totalmente ajenos a la empresa.

- ◆ Profesionales y educativas.- Son instituciones que se dedican a la preparación de profesionales como Universidades, escuelas comerciales, tecnológicos, institutos, etc. En estas organizaciones se pueden encontrar personas capacitadas en determinada especialidad que satisfaga las necesidades de la empresa.
- ◆ Asociaciones profesionales.- Si se requiere personal con experiencia en un determinado campo científico, tecnológico o profesional, en las asociaciones dan información acerca de la experiencia y actividades que desarrollan sus miembros.
- ◆ Bolsas de Trabajo.- Son organizaciones que se dedican a proporcionar información con respecto a las vacantes en distintas empresas o centros de trabajo.
- ◆ Agencias de colocación.- Cobran a la empresa. Objetivo similar a las Bolsas de Trabajo.
- ◆ La puerta de la calle.- El candidato se presenta sin que haya existido una forma de aviso por parte de la empresa.

B. Medios de Comunicación.- Se refiere a todos los medios de difusión que se utilizan para dar a conocer un puesto vacante.

- ◆ Prensa.- Este es el medio más utilizado. Representa la seguridad de que la información emitida llegará con mayor rapidez y veracidad a los lugares o círculos humanos.
- ◆ Radio y Televisión.- Se realiza a través de los encargados de reclutamiento de personal de diferentes empresas, que proporcionan información sobre los candidatos que han recibido en sus organizaciones.
- ◆ Boletines.- Son impresos dando información para captar recursos humanos que están localizados cerca de la empresa.

## **2.4 Contrato de trabajo**

La posibilidad de encontrar fórmulas efectivas para la convivencia entre el sindicato y la organización constituye uno de los principales desafíos de la libre empresa en la actualidad. A menos que se demuestre su efectividad, su posibilidad de generar riquezas y satisfacción laboral, es muy probable que se opte por soluciones radicales que destruyan el potencial de crecimiento y dinamismo de la empresa y que se lleguen a poner en entredicho su existencia misma.



Para evitar la gradual caída en formas burocráticas, ineficientes e inadecuadas, la organización debe demostrar sus ventajas; su capacidad de riqueza, de operaren forma más efectiva y competitiva, de generar elementos tangibles que contribuyan al bienestar de las personas que la integran.

Por eso es importante que la relación laboral este documentada mediante un contrato de trabajo, este puede ser colectivo y es un convenio celebrado entre uno o varios sindicato de trabajadores y uno o varios patrones con objeto de establecer las condiciones según las cuales debe presentarse el trabajo. El patrón que emplee trabajadores miembros de un sindicato tendrá la obligación de celebrar un contrato colectivo, si el patrón se niega a firmar el contrato podrán los trabajadores ejercitar el derecho de huelga, este punto se considera en el punto 386 de la ley federal de trabajo vigente.

#### Contrato individual de trabajo

Es el acuerdo de voluntades en el que el trabajador se obliga a prestar un trabajo personal subordinado mediante el pago de un salario al patrón. Esto se encuentra en le artículo número 20 de la LFT, En muchas ocasiones el acuerdo al que llega el trabajador con el patrón es únicamente verbal y no tiene ningún contrato escrito que acredite la relación existente, sin embargo su falta no perjudica al trabajador, ya que las normas de derecho del trabajo hacen que esa inexistencia sea responsabilidad del patrón ( artículo 26 LFT). En el artículo 35 de la LFT se refiere a la duración de los tipos de contratos individuales:

- 1.-Por tiempo determinado.
- 2.-Por Obra determinada.
- 3.-Por tiempo indeterminado o por tiempo indefinido.

### ***2.5 Inducción al área y el puesto***

Es una etapa que se inicia al ser contratado un nuevo empleado en la organización. Es la primera experiencia que vive un empleado, esta etapa es importante porque va a determinar su rendimiento y su adaptación.

Para llevar a cabo este proceso existen diferentes formas que varían de una organización a otra:

1. Conferencia o platica; Es dar información referente al empresa de una manera general.
2. Película; Se detalla un poco más pero en forma de audiovisual la información relevante.
3. Visitar las instalaciones; Se indica la ubicación de puntos clave.
4. Presentar al nuevo empleado en forma personal.
5. Nombrar un auxiliar temporal; Se brinda apoyo, en dudas o



preguntas.

6. Descripción del puesto a desempeñar en forma escrita; Se determina el límite de sus responsabilidades y funciones.
7. Manual de Bienvenida; Folleto gráfico con información detallada de la organización.

La inducción de cualquier forma no implica gran costo y en cambio proporciona un beneficio al empleado y por lo tanto a la organización. El proceso de inducción hay que refinarlo o perfeccionarlo en forma permanente. No importa el tamaño de la empresa.

### **2.6 Detección de necesidades en capacitación (DNC)**

La aplicación de la Detección de Necesidades de Capacitación en su organización, facilita conocer las ventajas y los beneficios que le permita recoger, agrupar cuidadosa y sistemáticamente los datos importantes que conducirán al conocimiento de las necesidades significativas para efectuar la capacitación justa, apropiada y con resultados a corto plazo.

Al determinar en forma objetiva las necesidades de capacitación permitirá orientar las experiencias de aprendizaje hacia lo positivo y benéfico y complementarlas y reforzarlas con actividad planeada, con el fin de que los individuos en todos los niveles de la Empresa puedan desarrollar con mayor rapidez sus conocimientos y aquellas actitudes y habilidades que los beneficiará tanto a ellos como a la Organización.

Concepto de Necesidad:

De acuerdo con Tom Boydell "la necesidad implica que algo falta; que hay una limitación en alguna parte".

La unidad Coordinadora de Empleo, Capacitación y Adiestramiento dice que este término da la idea de una carencia o ausencia de algún elemento para el funcionamiento eficiente de un sistema. Apareciendo así una idea adicional a la de Boydell, que refiere la necesidad a la operación de un sistema, el cual puede ser un organismo, una empresa, una persona o un mecanismo. Esto quiere decir que una necesidad no existe en el vacío, sino que se plantea en términos de un sujeto, que es derivado, ya sea del medio ambiente o del estado actual del sujeto y que representa un desequilibrio para su vida, bienestar o modo de conducta habitual o, que obstaculiza el funcionamiento eficiente de un sistema.

Concepto de Capacitación:

La unidad coordinadora del empleo, capacitación y adiestramiento de la secretaría del trabajo y previsión social, plantea: la Capacitación como la acción destinada a



desarrollar las aptitudes del trabajador, con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específica e impersonal. Esa aptitud, es la potencialidad del individuo para aprender; condiciones o serie de características que le permitan adquirir, mediante algún entrenamiento específico, un conocimiento o habilidad.

Jiménez Bravo puntualiza; la capacitación como "un hecho preparatorio para el desarrollo de una tarea específica en un momento dado"

Se observan diferencias en las definiciones de capacitación tanto las ya mencionadas, como muchas otras existentes dado que algunas no mencionadas, como muchas otras existentes dado que algunas no mencionan los puestos de ascenso, sino tareas y puestos que de momento no desarrolla el trabajador. En estos casos la capacitación opera para ocupar un puesto de nuevo ingreso, para una transferencia, para realizar alguna tarea nueva surgida de un cambio en el contenido del puesto de trabajo, así como para el ascenso. Otras consideran con mayor amplitud el ámbito laboral susceptible de adiestramiento y capacitación. Aunque también existen otras posiciones como la de Víctor Heredia, José Oñate y Fernando Arias, que identifican la capacitación como "la adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo".

Un documento del Centro Nacional de Capacitación Administrativa afirma; "La capacitación puede partir de habilidades y destrezas, de cambios de actitud...; pero, sin duda alguna, reestructura, con la eficiencia adquirida, su propia e íntima naturaleza. Transformación que llega a mejorar la personalidad, que revisa el sustrato profundo de su valores culturales de valores que parten de una secuencia ocupacional y se proyecta, a una concepción, exacta y profunda, de la nacionalidad misma".

#### Necesidades de capacitación (DNC)

La unidad coordinadora del empleo, capacitación y adiestramiento se refiere a la necesidad de capacitación como la carencia que los trabajadores tienen para desarrollar su trabajo de manera adecuada dentro de la organización. Por tanto, la detección de necesidades de capacitación debe ser un estudio comparativo entre la manera apropiada de trabajar y la manera como realmente se trabaja.

Pero, esto da por sentado que la única razón que puede justificar un desempeño del trabajador por debajo del esperado, es la falta de capacitación, lo cual también es falso.

Superando esa concepción Coldrik Thomas Lyons definen la capacitación como "la diferencia entre el desempeño real y el requerido en determinada área de actividad de la empresa, en la que el mejoramiento de la función profesional constituye la manera más económica de eliminar esa diferencia".



De esta manera se entiende por necesidades de capacitación la diferencia entre los estándares de ejecución de un puesto y el desempeño real del trabajador, siempre y cuando tal discrepancia obedezca a la falta de conocimientos, habilidades manuales y actitudes.

Así las necesidades de capacitación se representan en términos de puestos específicos y no referida a la carencia de conocimientos o informaciones en abstracto, en cuyo caso podría existir una necesidad de tipo educativo. También se vincula en los objetivos de la empresa y en los del propio puesto, al cobrar dimensión a través de los estándares, con lo cual el desempeño por debajo de los niveles esperados significa problemas organizacionales.

Las Necesidades de Capacitación Son:

- El vínculo entre los objetivos de la empresa y las acciones de capacitación.
- Una garantía de que la capacitación es la mejor alternativa para un problema dado.
- El punto de partida para planear el desarrollo del personal.
- El fundamento en que se basan los planes y programas de capacitación.
- El principio de la sistematización de las acciones de capacitación dentro de la empresa.
- El conjunto de datos que deben estar presentes en las etapas siguientes de la capacitación, ya que constituyen el criterio orientador más importante.
- El reflejo de los intereses de los trabajadores y de la empresa.
- Algo dinámico que se transforma en la medida en que las personas y las empresas que sufren modificaciones, ya sea por cambios planeados o por el mero paso del tiempo.
- Hechos que no pocas veces los trabajadores y sus jefes inmediatos desconocen, o respecto a los cuales tienen ideas poco precisas.
- El resultado de un proceso sistemático y muchas veces complejo en el que se recomienda participen el personal y los jefes inmediatos del mismo, además de los directivos.

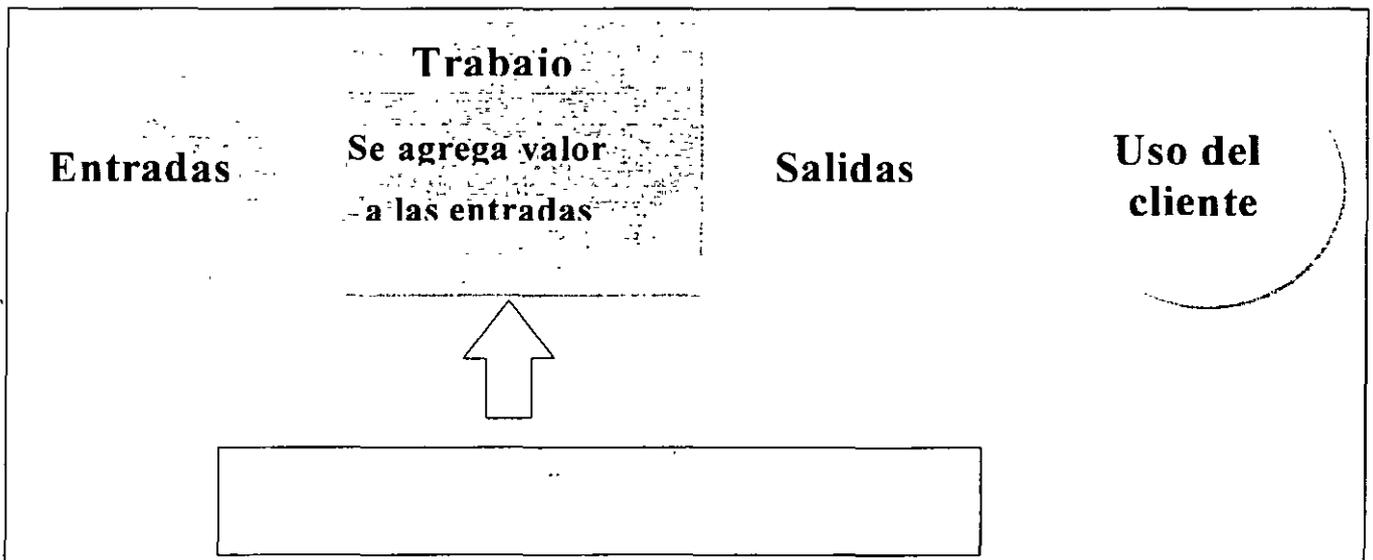


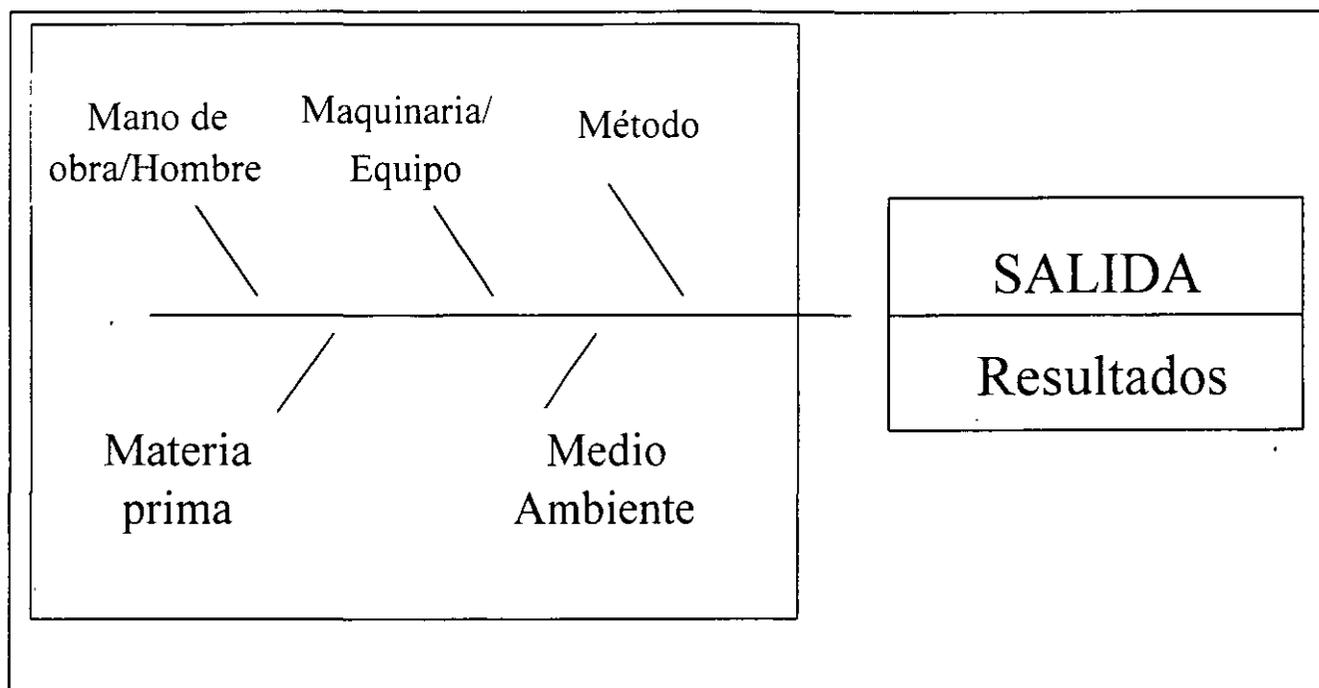
### 3. Salarios, prestaciones y compensaciones suplementarias

#### 3.1 *Diagnóstico de proceso y de recursos disponibles y necesarios en la organización del trabajo.*

Una de las técnicas actuales para hacer el diagnóstico del proceso es la reingeniería: el rediseño radical de un proceso en particular para lograr mejoras dramáticas en velocidad, calidad y servicio.

Proceso: la mezcla y transformación de un conjunto específico de insumos en uno de rendimientos. Un proceso algo se hace para producir un artículo, concluir una tarea o prestar un servicio. A pesar de que esta es la palabra más importante en nuestra definición, es también la que causa mayor dificultad a los directivos, la mayoría de las organizaciones no están orientadas a procesos; están más bien centradas en las tareas, en los trabajos, la gente, las estructuras pero no en los procesos.





Se debe analizar todas las actividades en cada micro-proceso para determinar el proceso central, se debe aplicar el mismo mecanismo anterior para los macro-sistemas. hacer una base de datos de cómo se hacia antes y que resultados y cómo se hace ahora y que resultados da Aquí surge una pregunta ¿cómo medir los resultados?, y la respuesta esta guiada a los siguientes aspectos:

- ◆ Mediciones continuas (kg., cm., etc.)
- ◆ Mediciones discontinuas o por atributos (color, forma, etc.)
- ◆ Considerar la unidad de medición para evaluar al cliente y al proveedor, a partir de éstas evaluaciones
- ◆ Estableceremos las estrategias, buscar permanentemente la retroalimentación.
- ◆ Establecer cuales son las mediciones realmente importantes, si alguna de las no importantes se dispara, considerarla dentro de las importantes hasta corregirlas.
- ◆ Se crea una forma de evaluación de los procesos.
- ◆ Se puede comenzar a reorganizar el organigrama según los procesos.
- ◆ A los procesos se les pueden imponer indicadores para auto-evaluación.



Es importante reconocer que los recursos nunca serán suficientes integrarlos a los procesos de trabajo de cualquier organización, por eso es importante identificar cuales son los puntos para eliminar todo el desperdicio posible, porque todo lo que no le agrega valor a un cliente, le agrega tiempo y dinero al proceso.

### Principios para el mejoramiento del proceso

- 1.- Eliminar el desperdicio.
- 2.- Minimizar el desperdicio.
- 3.- Simplificar, simplificar y simplificar.
- 4.- Siempre que sea posible combinar los pasos del proceso.
- 5.- Diseñar proceso con trayectorias alternativas.
- 6.- Recolectar datos de una vez de origen.
- 7.- Usar la tecnología para mejorar procesos.
- 8.- Permitir que los clientes ayuden en el proceso.

Los siete pasos del mejoramiento del proceso son:

- 1.- Definir los límites del proceso.
- 2.- Observar los pasos del proceso.
- 3.- Recolectar los datos relacionados con el proceso.
- 4.- Analizar los datos recolectados.
- 5.- Identificar las áreas de mejora.
- 6.- Desarrollar las mejoras.
- 7.- Implementar y monitorear las mejoras.
- 8.- Siempre buscando ser mejores, más rápidos

### ***3.2 Perfiles de puesto requeridos en cada actividad del proceso***

Para cada una de las actividades se hace un análisis de puesto y como parte de este se determina el perfil, que son las características requeridas en cuanto las aptitudes y actitudes, pero lo relevante es la determinación de la importancia de estas actividades en relación al proceso y sus resultados en términos de productividad por eso es importante hablar de la valuación de puestos cuya finalidad es proporcionar bases sistemáticas y objetivas para la determinación de valor relativo referentes al trabajo y así, poder establecer un sistema racional de paga, por supuesto relacionado con el perfil de puesto y las actividades del proceso a desarrollar. La valuación de puestos determina la importancia que realmente tiene el puesto dentro del proceso, pues establece el grado de habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo que son necesarios para desarrollar éste, y así poder realizar una justa comparación del puesto con los demás dentro del



proceso. Por otra parte, como resultado de una justa comparación y retribución de un puesto, puede lograrse también que la relación empleado-patrón sea más armoniosa.

Los sistemas para la valuación de puestos están divididos en tres grupos:

1.- Sistemas no cuantitativos; se llaman así porque carecen de elementos numéricos para su determinación; los principales son el de alineamiento y el de grados.

2.- Sistemas Híbridos; Este sistema contiene tanto de los elementos cualitativos como cuantitativos y está representado por el método de comparación de factores.

3.- Sistemas cuantitativos; Como su nombre lo indica, estos sistemas utilizan elementos numéricos o puntuaciones. El sistema de valuación por puntos y el perfil guía quedan comprendidos en éstos.

***3.3 Perfiles de actitudes y aptitudes disponibles en el personal involucrado en el proceso, sus diferencias con los perfiles requeridos.***

***3.4 Matriz de intereses y necesidades del personal***

***3.5 Asignación del personal a las actividades según perfiles e intereses y necesidades.***

**4. Organización del trabajo y asignación de actividades al personal.**

***4.1 ¿Qué es el capital político de un actor en una institución o área de trabajo?***

Este trabajo da las bases para la generación de un marco analítico alternativo, que permita el estudio de la forma en cómo el capital social se convierte en capital político, mediante la actividad generada por los actores políticos en el proceso de formación e implementación de las políticas públicas.

La propuesta analítica inicia con un breve repaso en torno al concepto de capital



social, y de la forma en cómo dicho capital puede convertirse en capital político. advirtiendo que desde diversas perspectivas el capital social se ha entendido de forma diferente. por ejemplo, se concibe el capital social como la totalidad de los recursos actuales y potenciales asociados con la posesión de una red perdurable de relaciones más o menos institucionalizadas de conocimiento y reconocimiento común. Este acercamiento permite explicar por qué personas que cuentan con capital económico y cultural similar difieren considerablemente en sus logros.

Por otra parte, se puede concibe el capital social como los aspectos de la organización social, tales como la confianza, las reglas y las redes que mejoran significativamente la eficiencia de la sociedad y ayudan a superar los dilemas de acción colectiva. En la perspectiva anterior, el capital social pertenece al individuo, y en la segunda a la sociedad en su conjunto. El capital social es un bien público, a diferencia del capital convencional.

Se entienden ambos acercamientos como dos diferentes perspectivas del mismo objeto de estudio, y denominan la perspectiva privada y la pública. De la misma forma, el concepto de capital social no lo reducen a una visión positiva, ya que dentro de este también incluyen "el capital social perverso", expresado en organizaciones tales como la mafia.

Habiendo identificado el concepto de capital social, se buscan las conexiones entre dicho concepto y el de capital político. En su estudio señalan que como concepto teórico o analítico, el capital político no ha logrado mucha presencia, no así en el lenguaje cotidiano dentro de la tradición norteamericana. Con el trabajo de este concepto se puede utilizar para criticar el trabajo que no especifica cómo la sociedad civil afecta sobre el gobierno, dado que no considera de qué forma la implicación en grupos afecta el comportamiento o actitudes de los actores. Usar el término capital político para referirse a estas actitudes y actividades que influyen al-estado. No obstante reconocen el valor analítico del concepto de capital político, Pero no se desarrolla ninguna consideración teórica sobre el mismo.

En los últimos años se ha usado el concepto de recursos políticos para generar un marco analítico útil para el estudio del gasto público en materia en bienestar. En su concepción, se distinguen los recursos políticos instrumentales como aquellos recursos concretos utilizados por actores específicos para realizar sus intereses políticos, mientras los infra-recursos políticos son definidos como aquellos que facilitan a los diversos actores la consecución de sus intereses al empoderar sus acciones, o condicionar la efectividad de determinados recursos políticos instrumentales. El marco brindado por estos autores sirve de base para el concepto de capital político propuesto en este trabajo



Se asume pues un paralelismo en la distinción entre las perspectivas de estudio sobre el capital social (privada y pública) y tipos de recursos políticos (instrumentales y estructurales). De esta manera, "En la perspectiva privada, el capital político (instrumental) consiste en los recursos que un actor (...) puede disponer y usar para influenciar los procesos de formación de políticas y generar resultados de interés para el actor (...) En la perspectiva pública, el capital político se refiere a las variables estructurales del sistema político que influyen las posibilidades de los diversos actores políticos para acumular capital político instrumental, y que también determinan la efectividad de sus diversos tipos"

La aportaciones de este texto, radica entonces en la ampliación del marco antes citado, al considerar que la transformación del capital social en político es un factor adicional para explicar el proceso de formación de las políticas públicas. Una de las bondades de este acercamiento es que permite el uso de herramientas, categorías y metodologías de análisis derivadas del teoría de la inversión, principal-agente, y la nueva economía institucional. De la misma forma, este marco permite la inclusión de perspectivas que tomen en cuenta el papel del conocimiento, de la ideología y del discurso, en la medida en que dichos elementos influyen determinadamente en la conformación y evolución del capital político y social

Pero, ¿cómo ocurre la transformación del capital social en capital político?. Con base en las distinciones conceptuales anteriores, se hace una clasificación de capitales social y político, determinante para comprender esta transformación.

Matriz de Capital Político y Social

<b>Perspectiva</b>	<b>Perspectiva pública (capital estructural)</b>	<b>Perspectiva privada (capital instrumental)</b>
<b>Capital social</b>	Variables estructurales del sistema social	Capital social adquirido por los actores
<b>Capital político</b>	Variables estructurales del sistema político	Capital político adquirido por los actores



A juicio propio, los determinantes de la transformación de capital social en capital político son que los parámetros estructurales del sistema social y político (perspectiva pública) determinan qué tipo de capital social pueden acumular los diversos actores, así como determinan en qué forma estos actores pueden transformar (invertir) en una forma diferente de capital político (perspectiva instrumental). Evidentemente, los actores se diferenciarán en su capacidad para identificar formas más eficientes y diferentes de transformación de capital, especialmente cuando los parámetros estructurales de los sistemas sociales y políticos están modificándose.

Sin duda, este trabajo puede ofrecer pistas importantes para mejorar nuestra comprensión teórica y analítica sobre el proceso de formación de políticas públicas, no importa el modelo de democracia pluralista en el cual se aplique. Además de que permite la integración de perspectivas teóricas, establece un vínculo importante relacionado con el papel de la sociedad como motor de transformación del sistema político.

**4. 2 Relación de recursos múltiples necesarios para realizar una acción, un plan, programa, proyecto, función o proceso de trabajo.**

**METODOLOGÍA DEL PES**

(FORMULACIÓN PLURAL O UNILATERAL) (\*)

<b>MOMENTOS DEL PES</b>	<b>¿QUÉ INCLUYE CADA MOMENTO?</b>
<b>1. DIAGNÓSTICO PLURAL DE PROBLEMAS Y DISEÑO DE ESCENARIOS</b>	* PROBLEMAS Y ACTORES * PRIORIZACIÓN PLURAL DE PROBLEMAS * DESCRIPCIÓN DE PROBLEMAS Y SUS INDICADORES * EXPLICACIÓN PLURAL DE CAUSAS * ESCENARIOS * PERFILES ESTRATÉGICOS DE ACTORES
<b>2. FORMULACION DEL PLAN EN ESCENARIOS</b>	* ESTRATEGIAS * ACCIONES O PROYECTOS * RECURSOS MULTIPLES NECESARIOS



<p><b>3. VIABILIZACIÓN DEL PLAN Y FORMULACIÓN PLURAL DEL RUMBO</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* VIABILIDAD</li> <li>* VIABILIZACIÓN</li> <li>* RUMBO PLURALMENTE DESEABLE Y POSIBLE BAJO COMPROMISO:             <ul style="list-style-type: none"> <li>- MISIÓN CONJUNTA</li> <li>- VISIÓN CONJUNTA</li> <li>- OBJETIVOS CONJUNTOS</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>4. OPERACIÓN DEL PLAN: PREVENCIÓN Y REACCIÓN</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* PROGRAMACIÓN (METAS DE ACCIONES Y DE INDICADORES)</li> <li>* SEGUIMIENTO</li> <li>* EVALUACION</li> <li>* CONTROL</li> <li>* ACTUALIZACIÓN DEL PLAN</li> <li>* PLANEACIÓN PREVENTIVA Y REACTIVA</li> </ul>

(\*) Cuando el Método PES se aplica de manera unilateral, se requiere realizar un esfuerzo mucho mayor en el Momento 3 (Viabilización) y el riesgo de perder eficacia es mayor que si se realiza de manera plural.

**DIAGNÓSTICO PLURAL DE PROBLEMAS**

**EL DIAGNÓSTICO TRADICIONAL VERSUS EL DIAGNÓSTICO EN EL PES**

Por favor, responda:

1) ¿Cree usted que el diagnóstico es la descripción y explicación de una realidad?

Si: \_\_\_\_ No: \_\_\_\_ ¿Por qué?: .....

.....

.....

2) ¿Cree usted que en el diagnóstico tradicional se busca reflejar la "objetividad" de los hechos y sus causas, evitando incluir "juicios y subjetividades"?

Si: \_\_\_\_ No: \_\_\_\_ ¿ Por qué ? : .....

.....

.....

3) ¿Por qué pueden diferir las causas y/o las soluciones de un problema según el actor que las identifica?

.....

.....



4) ¿Qué debe hacer el actor proyectista cuando encuentra que la solución a su problema depende de actores que difieren de él en la identificación de las causas y soluciones de ese problema?

.....  
.....

5) ¿Qué puede pasar con un proyecto cuando el proyectista descalifica o excluye una solución que sea identificada por otro actor influyente, simplemente porque no coincide con la suya?

.....

6) ¿Tiene entonces sentido hacer un diagnóstico de un problema pensando que sus causas son identificables con objetividad?

Si: ..... No: ..... ¿Por qué?:.....

.....

7) ¿Podemos afirmar, en consecuencia, que el **diagnóstico tradicional**, que es visto como **único y objetivo**, **no contiene la información fundamental para resolver problemas sociales, económicos comerciales y políticos?**

Si: \_\_\_\_\_ No: \_\_\_\_\_ ¿ Por qué ? : .....

.....

8) ¿Qué opina usted de la siguiente aseveración del **PES** ?: "Al hacer un diagnóstico de problemas sociales, económicos y/o políticos, **debemos incluir las subjetividades** de los actores de los que dependen las causas y soluciones de esos problemas. **Y el diagnóstico que no las incluya, carece de valor y no permite que se resuelvan esos problemas**".

Su opinión: .....

.....

9) Considere la siguiente aseveración del **PES**: "**El diagnóstico debe ser vivo, dinámico, esto es, debe hacerse como una película de la realidad en movimiento**, y por lo tanto debe contener la información necesaria para que el actor proyectista **participe estratégicamente en el juego social**, proporcionándole los datos sobre cómo las jugadas que han venido ejecutando los diferentes actores han dado como resultado el **marcador** del juego que en estos momentos le resulta insatisfactorio, y que por esta razón se propone planear las siguientes jugadas para hacer que el marcador cambie a su favor.



Su opinión: .....

.....

.....

.....

### ¿CÓMO SE HACE EL DIAGNÓSTICO EN EL PES?

En dos partes:

**1) Un diagnóstico descriptivo**, que contiene la parte "objetiva" de los problemas y

**2) Un diagnóstico explicativo**, que contiene la parte "subjctiva y situacional", que se refiere a las diversas interpretaciones o explicaciones que hacen los actores sobre la parte objetiva, en cuanto a las causas y efectos de los problemas.

- Para realizar el diagnóstico, necesitamos primeramente identificar el plan: estratégico que nos proponemos desarrollar para resolver uno o varios problemas.

### DISEÑO DEL PLAN

1. INSTITUCIÓN O EMPRESA:

.....

.....

.....

2. ÁREA(S) DE TRABAJO OBJETO DEL PLAN:

.....

.....

.....

3. NOMBRE DEL PLAN ESTRATÉGICO (P.E.):

.....

.....

.....

4. OBJETIVO DEL P.E.: .....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



5. EQUIPO DE TRABAJO: .....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS A RESOLVER Y ACTORES INVOLUCRADOS**

1. PROBLEMAS A RESOLVER:

P1: .....

P2: .....

P3: .....

P4: .....



2. NOMBRE DEL ACTOR PROYECTISTA

A1:.....

3. NOMBRES DE ACTORES INFLUYENTES

A2:.....

A3:.....

A4:.....

A5:.....



**PRIORIZACIÓN PLURAL DE PROBLEMAS**

(ESCALA 0 A 10 PARA C/CONCEPTO)

<b>PROBLEMAS</b>	<b>P1</b>	<b>P2</b>	<b>P3</b>	<b>P4</b>
<b>ACTORES, SUS CALIFICACIONES (C) Y SUS PESOS (Pa)</b>				
<b>A1:</b>				
<b>A2:</b>				
<b>A3:</b>				
<b>A4:</b>				
<b>TOTAL (PROMEDIO):</b>				
<b>PESOS POR NECESIDAD DE SECUENCIA (Pn)</b>				
<b>PESOS POR VIABILIDAD DE CAPAC. Y ENTOR. (Pv)</b>				
<b>TOTAL PRIORIDAD P = C X Pa X Pn X Pv</b>				
<b>ORDEN DE PRIORIDAD (1, 2,3,...)</b>				

Recursos específicos necesarios



Una vez seleccionadas las acciones definitivas a ser aplicadas por cada **ES**, se procede a estimar los recursos específicos que cada una de ellas necesita para poderse ejecutar.

Estos recursos se especifican nuevamente en función del escenario y del horizonte del plan.

Por su parte, **los recursos** son de múltiple naturaleza, tales como: humanos, materiales, naturales, de dinero, de tecnología, de información, de equipos, de normas, de conocimientos, de creatividad, de capacidades, de habilidades, de voluntades, de poder, etc.

Por ejemplo, si una de las acciones consiste en "Adquirir y emplear armamento de alta tecnología", uno de los recursos sería "Dinero para comprar y usar armamento de alta tecnología", otro sería "Voluntad política del actor proyectista para comprar ...".

Si la acción fuese "Elaborar e implementar un plan estratégico de combate a actos delictivos", uno de los recursos sería "Conocimiento de planeación estratégica de combate a actos delictivos", otro sería "Dinero para hacer el plan", otro "Voluntad política para hacer el plan", etc.

Si la acción fuese "Elaborar e implementar programas de participación ciudadana en el combate al delito", los recursos serían "Conocimiento, apoyos de múltiples actores, dinero y normatividad para generar e implementar programa de participación ciudadana de combate al delito".

Si la acción fuese "Modificar e implementar leyes que combatan la impunidad como delito de orden común", los recursos serían "Conocimiento sobre leyes, apoyo de los actores y dinero para modificar e implementar leyes ..."

Además de especificar los recursos necesarios, se debe indicar el porcentaje (%) disponible de ellos por el actor proyectista (A1), así como los actores que poseen o que pueden generar los recursos faltantes y el % de posesión o de generación por parte de cada actor, especificándolo con, por ejemplo: A2 (40 % R4), A3 (30 % R1), etc.



**4.3 Matriz de disponibilidad de los recursos múltiples por diversos actores del sistema institucional o social.**

**Descripción de problemas y sus indicadores**

Este punto se desarrolla en los formatos siguientes, donde se presentan las principales características **objetivas** del problema que resultó con prioridad 1, después el de prioridad 2, etc.

**DIAGNOSTICO DESCRIPTIVO (1)**

**Nombre del problema con prioridad 1:**.....  
.....

Características **objetivas** del problema y del contexto donde éste se presenta o se vislumbra para el futuro:.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**Indicadores de problemas**

Los indicadores son las unidades con que se mide la magnitud del problema, las cuales suelen establecerse en forma relativa. Por ej: en % o en relación a un universo de valores o a una unidad de tiempo, espacio, etc. En el **PES**, equivalen a **marcadores** del juego. Ejemplos de indicadores:

- \* Indices de población con servicio de agua potable, electricidad, gas doméstico, vivienda propia, etc.
- \* Indices de natalidad, de mortalidad, de nivel de ingresos, de escolaridad, etc.
- \* Grado de aceptación de una propuesta o de un proyecto, de voluntad para hacer un trabajo, de capacidad de pago o de respuesta, etc.
- \* Grado de credibilidad, de imagen, de persuasividad, de capacidad negociadora, de flexibilidad, de respeto, etc.
- \* N° de ventas mensuales.



- \* Índice de productividad por empleado
- \* Etc.

## DIAGNÓSTICO DESCRIPTIVO (2)

### Magnitudes de Indicadores, Marcadores o Descriptores

\* **Problema:**.....  
.....

\* A partir de las características objetivas del problema en procesamiento, identifique los principales elementos o aspectos manifiestos y medibles con los que puede describirse la magnitud del problema:

elemento 1: .....  
elemento 2: .....  
elemento 3: .....

\* ¿Cómo podemos expresar la forma de medir estos elementos como Indicadores (I) I (elemento n)?

I (elemento 1): .....

I (elemento 2): .....

I (elemento 3): .....

\* ¿Qué magnitudes tienen en el presente y han tenido en el pasado reciente estos indicadores?:

Magnitudes de los indicadores en el presente:

I (elemento 1): .....

I (elemento 2): .....

I (elemento 3): .....



Magnitudes de los indicadores en el pasado reciente:

I (elemento 1): .....

I (elemento 2): .....

I (elemento 3): .....



**EXPLICACIÓN PLURAL DE LAS CAUSAS DEL PROBLEMA POR ACTORES.....**

PONERSE EN EL LUGAR DE CADA UNO DE LOS ACTORES PARA IDENTIFICAR LAS PRINCIPALES CAUSAS DEL PROBLEMA DE A1 DEBIDAS A LOS COMPORTAMIENTOS DE LOS DIVERSOS ACTORES, SEGÚN LA VISTA DE PUNTO DE CADA ACTOR.

**PROBLEMA:**.....

<b>ACTORES</b>	<b>CAUSAS: ¿QUÉ JUGADAS HAN REALIZADO Y/O QUÉ COMPORTAMIENTOS HAN TENIDO LOS ACTORES PARA HACER QUE EL PROBLEMA SE ENCUENTRE COMO ESTA, Y POR QUÉ ESAS JUGADAS Y/O ESOS COMPORTAMIENTOS?</b>
<b>SEGÚN A1:</b>	
<b>SEGÚN A2:</b>	
<b>SEGÚN A3:</b>	
<b>SEGÚN A4:</b>	



### EXPLICACIÓN PLURAL DE CAUSAS POR FACTORES

PONERSE EN EL LUGAR DE CADA UNO DE LOS ACTORES E IDENTIFICAR LOS PRINCIPALES FACTORES DEL ENTORNO GLOBAL Y SECTORIAL (ECONOMICOS, SOCIALES, POLITICOS, NATURALES, ETC.) CUYOS COMPORTAMIENTOS PASADOS HAN CONTRIBUIDO, AL PROBLEMA EN PROCESAMIENTO:

ACTORES	¿DE QUÉ MANERA HAN CONTRIBUIDO LOS FACTORES AL PROBLEMA EN PROCESAMIENTO?
SEGÚN A1:	
SEGÚN A2:	
SEGÚN A3:	
SEGÚN A4:	





La explicación de causas debidas a actores y factores debe ser plural y expresarse en lenguaje de jugador, en forma "diferenciada" de un actor a otro, con argumentos de cada uno sobre el por qué de los resultados del juego hasta la fecha.

**La explicación plural cumple un doble papel:**

- 1) Enriquecer la explicación situacional del actor proyectista, al incorporarle otras **vistas de punto** que el actor "no alcanza a ver", pero que las reconoce como válidas y útiles, y por lo tanto, las adopta para jugar con más tino. El actor proyectista decide qué vistas de punto incorporar a su explicación, dejando de lado aquellas que pueden ser "aparentadas" por ciertos actores y otras que pueden tener muy poco peso en la causalidad del problema en consideración.
- 2) Alimentar información necesaria para el cálculo interactivo que se desarrolla en el proceso de diseño de las soluciones considerando a todos los actores sociales relevantes, así como para prever las posibles acciones y reacciones (jugadas y contrajugadas) que podrán realizar los diversos jugadores una vez que se diseñen y apliquen esas soluciones.

**4.4 Matriz de capital político (voluntades, actitudes y paradigmas) referido a los actores que poseen los recursos necesarios.**

## **5. Determinación del capital político respecto de los recursos necesarios.**

### **5.1 Actores objetivo para incrementar el capital político necesario**

Porque la realiza un actor para alcanzar objetivos en un medio donde encuentra adversidades, resistencias, diferencias, oposiciones, restricciones, limitación de recursos e incertidumbre, que se derivan de la existencia de otros actores que también planifican y/o actúan situacionalmente para alcanzar objetivos que, en muchos casos le son conflictivos, o si no lo son, lo pueden ser los puntos de vista, las estrategias, medios o acciones que utilizan unos y otros, lo que hace que el logro de objetivos dependa de la capacidad y habilidad que posean los actores para planear la forma de interactuar con los demás y con los factores del entorno, que son condicionantes y cambiantes de manera impredecible.

En tal sentido, el plan para alcanzar objetivos por un actor (denominado actor proyectista), debe ser diseñado con estrategias que enfrenten adversidades, incertidumbre y aprovechen oportunidades y fortalezas propias y ajenas, a través de considerar a otros actores (denominados actores influyentes) en cuanto a sus puntos,



de vista, sus intereses, sus fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas, sus lógicas de juego social, sus estrategias, sus posiciones, bien sea de aceptación, de apoyo o rechazo a las estrategias del actor proyectista, así como considerar los factores del entorno que pueden favorecer o desfavorecer a las estrategias del plan y a la solución de los problemas que se propone resolver el actor proyectista.

Lo anterior significa que el actor que planifica debe tener las capacidades y habilidades de un "Estratega" que pueda diseñar y aplicar estrategias que permitan obtener la cooperación de otros actores y cuando sea el caso, que permitan enfrentarlos con eficiencia y eficacia para lograr que el plan sea viable y exitoso.

Además, el estratega debe saber trabajar con múltiples subjetividades y situacionalidades propias de los actores, los cuales denominamos "Vistas de Punto", verdades relativas o diversas perspectivas o panorámicas que se tienen desde diversos puntos de observación de la realidad. Debe acudir a la explicación causal de su(s) problema(s) desde las perspectivas de otros actores influyentes, a fin de enriquecer la explicación propia, que es víctima de la vista limitada que posee el actor proyectista por el punto o lugar desde donde observa y aprecia la realidad del (o de los) problema(s) que le aqueja(n).

Así mismo, el estratega debe obtener la cooperación de otros para diseñar estrategias en forma plural y/o lo sabe hacer con simulación de actores (personas que se programan para representar los papeles de cada uno de los otros actores influyentes y del propio actor proyectista).

También, el estratega sabe cómo obtener los recursos que son necesarios para ejecutar sus estrategias, incluyendo los que están en manos de actores que se oponen a sus estrategias, sabe enfrentar oposiciones, prever muchas posibilidades de ocurrencia de eventos y escenarios positivos y negativos para sus objetivos, así como diseñar y aplicar las estrategias y acciones preventivas y reactivas para minimizar la probabilidad de ocurrencia de escenarios y eventos indeseables, aumentar la probabilidad de ocurrencia de escenarios y eventos deseables, y alterar su impacto sobre el plan.

### **Diseño prospectivo de escenarios: tendencial, pesimista y optimista**

- \* Los escenarios son apreciaciones sobre los probables comportamientos futuros de factores del entorno y de los actores clave.
- \* Su propósito principal consiste en definir los estados más probables que podrían alcanzar los comportamientos de las causas por actores y factores del (de los) problema(s) a resolver.



- \* Los escenarios deberán enfocarse tanto a la prospectiva de las causas del problema por actores y factores clave del entorno global, como a las oportunidades y amenazas que pueda presentar el entorno sectorial para la organización, y si se desea un análisis más preciso y confiable, deberá también realizarse la prospectiva de los comportamientos de actores clave.
- \* Por lo que toca a los factores, el punto de partida es recabar las mejores fuentes de información secundaria que exista sobre el estado actual del comportamiento reciente de los factores clave.
- \* Analizar esta información y utilizarla para efectuar proyecciones sencillas de los factores del entorno, para contar con una base que nos permita posteriormente abordar a los actores y a las fuentes primarias de información, y facilitar así la elaboración de los escenarios, integrando las diferentes apreciaciones de los actores y fuentes consultadas.
- \* Los escenarios del entorno global y sectorial se pueden elaborar a partir de información secundaria (publicaciones y/o estudios) soportada por información primaria relativamente fácil de recabar (por ejemplo, a través de consulta a especialistas, a instituciones, a actores involucrados, etc.).
- \* Por lo que toca a los actores, la planeación estratégica situacional propone el uso de la simulación humana, para que, actores programados representen el papel de actores reales, a fin de prever sus más probables comportamientos futuros en relación al (a los) problema(s), a como puede afectar tanto a las causas como a las posibles soluciones.
- \* La velocidad de los cambios que vivimos en la era actual, nos impide diseñar escenarios y prospectivas de largo plazo, y nos limita el diseño de los de mediano plazo, por lo que podríamos en general proponer horizontes de corto a mediano plazo, diseñándolos al menos en tres niveles:
  - 1) **Escenario tendencial:** cuando suponemos que las causas por factores y actores seguirán un comportamiento similar al reciente y actual.
  - 2) **Escenario optimista:** cuando suponemos que esas causas tendrán un comportamiento favorable a la solución del (de los) problema(s) del plan.
  - 3) **Escenario pesimista:** cuando suponemos condiciones muy desfavorables a la solución del (de los) problema(s).



- Un criterio práctico consiste en partir de un escenario tendencial, efectuar la prospectiva de las causas por factores y actores clave, formular el plan estratégico con base en este escenario y **graduar** los componentes del plan, adecuándolos a los escenarios optimista y pesimista, suponiendo comportamientos y valores favorables y desfavorables de factores y actores.
- Asimismo, imaginarse **eventos sorpresivos** positivos y negativos, y hacer **planes para manejo de sorpresas**, a fin de aprovechar las positivas y minimizar o evitar el impacto de las negativas.
- Los escenarios referidos a factores les denominamos **macroescenarios** y los referidos a actores **microescenarios**.



**5.2 Perfiles estratégicos de los actores objetivo.**

**PERFILES ESTRATÉGICOS DE LOS ACTORES**

(DIAGNOSTICO: FODA'S)

(FODAS, LÓGICA, ESTRATEGIAS DE JUEGO E INTERESES DE CADA ACTOR)

<b>ACTORES</b>	<b>A PARTIR DE LAS EXPLICACIONES DE CAUSAS Y DE UN ESTUDIO DE ACTORES, ¿CUÁL ES, SEGÚN A1, EL PERFIL ESTRATÉGICO DE CADA UNO DE LOS JUGADORES PARTICIPANTES?</b>
<b>A1:</b>	
<b>A2:</b>	
<b>A3:</b>	
<b>A4:</b>	



## FODAS = FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS

Como ya se indicó la misión define la esencia o razón de ser de la institución, dependencia o en general, del actor proyectista (A1), describiendo su propósito principal o su tarea fundamental.

Por medio de la misión:

- \* Se definen los campos de especialidad
- \* Se delimitan las fronteras de responsabilidad
- \* Se integran los esfuerzos hacia un objetivo común
- \* Genera cohesión, motivación y compromiso con la institución.

### ¿Cómo se formula la misión?

Responder: (tomemos el caso del gobierno de un estado):

. ¿Quién es?: Una institución de servicio

. ¿Qué hace?: Dedicada a procurar el desarrollo del estado

. ¿Para qué lo hace? : Para elevar la calidad de vida

. ¿Para quién lo hace?: Para los ciudadanos

. ¿Cómo lo hace?:

Administrando los recursos con transparencia, eficiencia, eficacia y manteniendo la paz social dentro del marco jurídico.

Al integrar las respuestas, nos queda la misión en la siguiente forma:

"El gobierno del estado x es una institución de servicio dedicada a procurar el desarrollo del estado, para elevar la calidad de vida de los ciudadanos, administrando los recursos con transparencia, eficiencia, eficacia y manteniendo la paz social dentro del marco jurídico".

- **¿Cómo se formula la misión de un actor?**
- **¿Quién es el actor?:** El Jefe Delegacional en Iztapalapa
- **¿Qué problema(s) se compromete a resolver o reducir?:** La escasez de vivienda y de agua potable (por ejemplo).



- **¿Dónde?:** En las zonas marginadas
- **¿Cómo lo va a hacer?:** Trabajando con los actores sociales involucrados para encontrar soluciones conjuntas y negociadas.
- **¿Qué condiciones favorables y/o desfavorables del escenario deberá enfrentar y/o aprovechar?:** A través de enfrentar condiciones desfavorables, tales como:

¿Cómo quedaría la redacción de la misión?: .....

.....

.....

.....

### Visión

- La visión es una imagen mental de un futuro altamente deseado por la institución, dependencia o actor social.
- La visión comunica la idea de lo que la institución, dependencia o actor quiere llegar a ser.
- Describe cómo va a operar en ese futuro.

### ¿Cómo se formula la visión?

- Para formularla, hay que responder las siguientes preguntas:
- ¿Qué futuro quiero tener?
- ¿Cómo lograrlo?
- ¿Cuándo?
- ¿Por qué?, ¿Para qué?
- ¿Cómo me imagino actuando en ese futuro y cómo imagino a los otros involucrados?

### Objetivos

Los objetivos son los resultados esenciales que nos proponemos alcanzar para el cumplimiento de la misión y la visión.



Constituyen el desglose de la misión y la visión.

**¿Cómo se formulan los objetivos?**

Respondiendo:

- ¿Qué resultados debemos obtener para cumplir nuestra misión y visión?
- ¿Cuánto?
- ¿Cuándo?

**Ejemplo de objetivo:**

*Para un plan de desarrollo de la infraestructura carretera:*

**Objetivo:**

Lograr que en dos años (cuándo) las carreteras se encuentren en excelente (resultados, cuánto) estado a fin de que los usuarios tengan bajos (cuánto) costos de transporte, alta (cuánto) seguridad y alta (cuánto) calidad en el servicio.





### **5.3 Estrategias de persuasión y negociación para incrementar el capital político por actor**

### **5.4 Seguimiento, evaluación y control del capital político y de las estrategias aplicadas.**

La programación no garantiza por si sola el cumplimiento de las metas establecidas, toda vez que en el proceso de ejecución de las acciones intervienen muchos factores que pueden afectar los avances esperados de cada acción, lo que hace necesario instrumentar un sistema de seguimiento, evaluación y control de esas acciones, que actúe como elemento encauzador del programa al cumplimiento de sus metas.

El seguimiento consiste en la observación y medición periódica de los avances logrados; la evaluación es la comparación de esos avances con los programados, que permite detectar si hay desviaciones (retrasos o adelantos), así como identificar las causas de esas desviaciones, y el control consiste en la generación y aplicación de acciones que permitan corregir en el futuro el curso de los acontecimientos para asegurar el cumplimiento de las metas programadas.

Para ejemplificar este proceso, se presenta más adelante un formato de seguimiento, evaluación y control aplicado en la Delegación Política del Distrito Federal antes referida.

### **FLUJO DE INFORMACIÓN**

En virtud de que cualquier institución de gobierno está conformada por muchas áreas funcionales interrelacionadas, se hace necesario describir el mecanismo mediante el cual la información debe fluir de unas áreas a otras, por ejemplo, de las operativas a las administrativas (para la toma de decisiones), y viceversa, con el fin de asegurar el cumplimiento del programa de la institución en su conjunto.

A continuación, se describe el proceso de flujo de información correspondiente al seguimiento, la evaluación y el control del programa operativo anual para el caso de la Delegación Política que nos ocupa.



Este proceso se desarrolla en tres niveles:

**1er. Nivel:** Las Unidades Departamentales de cada Subdelegación Territorial llevarán un registro riguroso de todas las acciones que realicen durante los períodos que se determinen. Inmediatamente se realizará una medición de estas acciones y se evaluará si fueron alcanzadas las metas, De no alcanzarse las metas, se aplicarán medidas de ajuste para que en el siguiente mes puedan corregirse los retrasos, intensificar las acciones programadas para con ello facilitar el cumplimiento de las metas.

Solo en caso necesario y debidamente justificado se realizarán las modificaciones pertinentes de las acciones y se actualizará el programa a nivel de zona territorial, siguiendo los procedimientos administrativos previstos para ello.

La información será concentrada por el Coordinador Administrativo de la Territorial y después enviada a las respectivas áreas centrales.

**2do. Nivel:** Las áreas centrales analizarán y validarán la información recibida, haciendo el seguimiento, evaluación, control y consolidación de las acciones correspondientes a toda la Delegación, evaluando los resultados y realizando las modificaciones necesarias al programa para alcanzar las metas esperadas.

Cada área central entregará por escrito y en diskettes, sus respectivos reportes mensuales a la Subdelegación de Administración, Coordinación de Asesores y Subdelegación General dentro de los primeros 5 días del mes. La Subdelegación General realizará el seguimiento, evaluación, control y actualización sobre las territoriales y verificará in situ que las acciones hayan sido realizadas en tiempo y forma.

**3er. Nivel:** La Coordinación de Asesores consolidará la información a nivel delegacional para elaborar un informe ejecutivo al C. Delegado el décimo día de cada mes.

Este procedimiento se realizará internamente con el Sistema Informático, a través de la red de la Delegación; cuando no sea posible, la información se hará llegar por medio de diskettes a las Áreas Centrales, Subdelegación General y Coordinación de Asesores.



Se anexa:

- Flujograma de Información: Seguimiento, Evaluación, Control y Actualización del Programa Operativo.
- Muestra de un cuestionario para la evaluación general de avances del Programa.

## CONTROL CORRECTIVO Y PREVENTIVO.

El proceso de planeación no se limita a conocer la realidad, diseñar el futuro y crear las posibilidades de realización del plan. La verdad es que se trata de un proceso permanente e incesante de hacer, revisar, evaluar y rehacer planes que sólo termina temporalmente su tarea en la decisión concreta del día a día.

Las acciones del plan siempre son el producto terminal de un diseño o de un cálculo, pero no necesariamente un producto definitivo.

El sinnúmero de factores que actúan en la realidad hacen que las acciones deban ajustarse, reforzarse, eliminarse, sustituirse, complementarse, recalcularse, rediseñarse.

Una acción realizada, que produzca resultados insatisfactorios, amerita ser corregida, y deja un aprendizaje importante para que en el futuro podamos prevenir. A lo anterior le denominamos control correctivo (actuar después de lo consumado) y control preventivo (actuar antes de lo consumado).

A pesar de que siempre es más conveniente el control preventivo que el reactivo, en la mayoría de las situaciones prácticas se hace lo contrario.

El control correctivo responde a preguntas tales como:

- 1.- ¿Qué hacer para superar esta desviación negativa?
- 2.- ¿Cómo reparar este daño?

El control preventivo responde a preguntas tales como:

- 1.- ¿Qué puedo hacer desde ahora para evitar una situación indeseable en el futuro y procurar una deseable?
- 2.- ¿Qué puedo hacer desde ahora para que, en caso de que ocurra tal cosa, no me afecte negativamente?



## **BIBLIOGRAFÍA**

1. Arias Galicia Fernando; Capacitación para la competitividad y la colaboración. Editorial Asociación Mexicana de capacitación de personal A. C. México, 1994
2. Custer Dan; La mente en las relaciones humanas. editorial CECSA 1991
3. Estrada Marín, A.; González Blanco, S. (1998). Selección del personal. Proyecto de Curso./ G. Mesa Contreras. Tutora (Inédito), UCLV, Cuba.
4. Granados Espinosa Jaime A. Inducción, Reclutamiento y selección. Editorial Manual moderno 1998
5. Miragem. 1985. Guía para la elaboración de proyectos de desarrollo agropecuario. Editorial IICA. San José. Costa Rica.
6. Mendoza Nuñez Alejandro Manual para determinar Necesidades de capacitación. editorial Trillas 1991
7. Project Management Institute (PMI). 1996. A guide to the Project Management Body of Knowledge. USA.
8. Terry y Franklin. 1987. Principios de Administración. Compañía Editorial Continental. D.F. México.
9. Werther, William B. (1996). Administración de Personal y Recursos Humanos. México: Mc Graw-Hill.



1. Steiner, G. "Planeación Estratégica", Editorial CECSA, México, 1990.
2. Matus, C "El Método PES : La Entrevista", Fondo Editorial Altadir, Caracas, 1996.
3. Matus, C. "Teoría del juego social", Fondo Editorial Altadir, Caracas, 2000.
4. Programa de Modernización Administrativa (PROMAP), SECODAM, México, 1995.