

2ej. 14



Universidad Nacional Autónoma de México

FACULTAD DE PSICOLOGIA

**LA PROMOCION DE PERSONAL EN LAS ORGANIZACIONES:
INDUSTRIAS DEL CEMENTO Y CALERAS**

T E S I S

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN PSICOLOGIA
P R E S E N T A**

ARMANDO JAVIER BENAVIDES PADILLA

ASESOR:

DR. RODOLFO GUTIERREZ MARTINEZ

MEXICO, D. F.

1983



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

El uso de imágenes, 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 donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

INDICE

PAG.

INTRODUCCION.

6

CAPITULO 1. FUNDAMENTOS TEORICOS.

1.1 DEFINICION.....	13
1.2 INTERES DE LA PROMOCION DE PERSONAL.....	17
1.2.1 PRINCIPALES VENTAJAS DE LA PROMOCION DE PERSONAL.....	19
1.3 OBJETIVOS DE LA PROMOCION DE PERSONAL....	20
1.4 LIMITES DE LA PROMOCION DE PERSONAL.....	22

CAPITULO 2. SISTEMAS DE PROMOCION DE PERSONAL.

2.1 CRITERIOS DE PROMOCION DE PERSONAL.....	26
2.2 ANTIGUEDAD.....	31
2.3 EXAMENES DE ACTITUD O COMPETENCIA.....	38
2.3.1 CAPACIDAD INTTEL.....	40
2.3.2 CAPACIDADES MECANICAS.....	41
2.3.3 CAPACIDADES PSICOMOTORAS.....	42
2.3.4 CAPACIDADES VISUALES.....	44
2.4 REGISTROS DE EVALUACION DE PERSONAL; MERI TOS.....	49
2.4.1 ESCALAS DE EVALUACION.....	49
2.4.1.1 ESCALAS CONTINUAS.....	50
2.4.1.2 ESCALAS DISCONTINUAS.....	50

2.4.2 METODOS DE EVALUACION POR COMPARACION	51
2.4.2.1 COMPARACION INDIVIDUAL.....	51
2.4.2.2 COMPARACION POR GRUPOS.....	52
2.5 METODOS DE EVALUACION EN LOS QUE SE UTILIZAN LISTAS DE CONTROL.....	52
2.5.1 LISTAS PONDERADAS.....	52
2.5.2 LISTAS DE PREFERENCIA.....	53
2.6 METODOS QUE UTILIZAN SISTEMAS DE SELECCION FORZOSA.....	53

CAPITULO 3. ETAPAS EN EL ESTABLECIMIENTO DE UN SISTEMA-
DE PROMOCION DE PERSONAL. 57

3.1 ESTABLECIMIENTO DE LAS POLITICAS SOBREPROMOCION.....	58
3.2 ESTABLECIMIENTO DE LINEAS O CANALES DEASCENSO.....	61
3.3 ELECCION DE CRITERIOS OBJETIVOS PARA ESTRUCTURAR LAS PROMOCIONES.....	61
3.4 ESTABLECIMIENTO DE PRUEBAS A LAS QUE SE SUJETARAN LOS CANDIDATOS A ASCENDER....	62
3.5 ESTRUCTURACION DE PERIODOS DE PRUEBA...	63

CAPITULO 4. METODOLOGIA.

4.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	65
4.2 OBJETIVO.....	65
4.3 HIPOTESIS.....	65

4.4 ELECCION DE LA MUESTRA.....	66
4.5 INSTRUMENTO DE INVESTIGACION.....	67
4.6 PROCEDIMIENTO DE INVESTIGACION.....	68
4.7 RESULTADOS.....	69

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.	123
---------------------------------	-----

ANEXO I.	131
----------	-----

BIBLIOGRAFIA.	144
---------------	-----

INTRODUCCION

INTRODUCCION.

Aplicando la metodología científica para el establecimiento de un plan de promoción de personal en cualquier tipo de organizaciones, tanto públicas como privadas, donde el elemento principal es el hombre, nos llevará a un conocimiento científico de las personas (capacidades, aptitudes), adquiriendo por lo tanto bases racionales para estimularlos y colocarlos en determinados puestos.

Como postula Pierre Jardiller (1970): "La administración de personal es la adaptación permanente de la distribución de funciones a las necesidades de la empresa y a las posibilidades de quienes actúan en ella".

Esta adecuación de la empresa hacia el hombre y del hombre hacia la empresa, ha originado ciertos problemas para el administrador, sobre todo cuando no se tiene el conocimiento racional acerca de las personas que integran dicha organización. Por tal motivo se han creado diversas técnicas para conocer a las personas en su medio de trabajo, así como sus aptitudes -que a simple vista no se ven- es decir, aquellas que necesitan de la aplicación de un instrumento de evaluación para arribar a información objetiva y cuantitativa, la cual permite llegar a una mejor coordinación y eficiencia con el personal de la empresa.

Este conocimiento racional de las personas nos llevará a

determinar cuál es la persona idónea para ser promovida, y no como es la práctica usual en organizaciones que no cuentan -- con un procedimiento riguroso al elegir a los que van a ser -- promovidos, por favoritismo o por ignorancia, e incluso basan-- dose exclusivamente en el rendimiento actual que el individuo da en la tarea asignada.

La decisión de promoción de personal es de vital impor-- tancia para el progreso de la organización; partiendo de la -- base, de que la mayoría de los empleados --pero no todos-- de-- sean calificar para mejores puestos en el curso de sus vidas-- de trabajo, situación que ha provocado que las organizaciones establezcan como política, el promover desde dentro el sumi-- nistro continuo de recursos humanos.

Por lo mismo el administrador se ha visto en la imperio-- sa necesidad de formular estrategias que le permitan asignar-- a la persona idónea al puesto indicado y así asegurar un me-- jor desempeño de sus actividades.

La técnica de promoción de personal marca la pauta para-- conocer a la persona en su medio de trabajo y sus posibilida-- des de desempeñarse eficientemente en un puesto de mayor je-- rarquía, pues la técnica de promoción de personal lleva implí-- cito el conocimiento por parte del administrador de los indi-- cadores o criterios que le permitirán predecir el éxito futu-- ro de una persona al ser promovida; Este trabajo pondera la -- importancia de los sistemas de promoción de personal para de--

terminar criterios orientadores predictibles del éxito futuro de un empleado y de manera inversa, conocer por qué, un individuo que ha sido promovido no se comporta de acuerdo a las expectativas de quien lo promovió.

Las razones por las cuales una organización cree que una persona funciona eficazmente en un puesto determinado, están en relación directa al tipo de criterio adoptado para evaluar su trabajo; llamaremos "criterio" al procedimiento para juzgar las posibilidades de un individuo en un oficio determinado. Tomando en cuenta que "quien define la competencia y la posibilidad de ascenso es determinada no por los extraños, sino por su superior en la jerarquía". (L. J. Peter y R. Hull, 1971).

Los mismos autores señalan que existen dos criterios de ascenso:

- A.- Si el superior se encuentra en un nivel de competencia, puede valorar a sus subordinados en atención a la realización de trabajo útil... o el logro de los objetivos declarados de la jerarquía, es decir valorar el resultado.
- B.- Pero si el superior ha alcanzado su nivel de incompetencia, probablemente evaluará a sus subordinados con arreglo a valores institucionales: considerará la competencia como el comportamiento que secunda

las reglas, rituales y formas del status quo. En resumen, un funcionario de este tipo valora el trámite

Ahora bien, algunos de los criterios utilizados son objetivos porque se basan en información verídica y cuantitativa de los hechos y otros son subjetivos porque se basan en juicios personales de la gente, teniendo como base para sus afirmaciones el sentido común. Pues en todo tiempo el hombre ha sido juez para el hombre: "Pablo no vale nada" - "Andrés es más capaz que Pablo". Asimismo todo jefe en el ejercicio de sus funciones, hace juicios de esa naturaleza, esos razonamientos no contienen suficientes elementos de juicio, son subjetivos y fuertemente influenciados por elementos emocionales

Lo anterior aunado a que "en México el 47% de las empresas no cuentan con sistemas de evaluación de sus empleados".- (E. C. Portugal C. 1975), nos da una idea del poco análisis científico con que trabajan las empresas de México, y la importancia relativa que se da al área de Recursos Humanos.

No es de extrañarse entonces que los juicios emitidos -- con fines de promoción de personal tengan un carácter altamente subjetivo. Sin embargo, apreciaciones de este tipo tienen una importancia considerable para el futuro de los trabajadores, debido a que afectan sus esferas psicológica, familiar y social; por lo que es importante que esos juicios se realicen con todos los elementos necesarios.

Los recursos materiales, como financieros y humanos son por igual indispensables, pero no siempre se considera así, y es práctica común que se planifique preferentemente los recursos materiales y financieros, aplicando criterios y principios idóneos que procuren la correcta interrelación entre las funciones que emplean los recursos antes señalados, pero en lo que respecta a los recursos humanos no siempre se hace lo mismo; en lo que corresponde al desarrollo de los trabajadores como lo es la promoción, realmente no se pone el mismo interés y en muchos de los casos, los procedimientos empleados son poco técnicos y por lo tanto no satisfacen las expectativas de los trabajadores ni de la empresa. Es por esto que al permitirle al hombre su lugar y la importancia que merece en el trabajo, nos llevará a un progreso económico, social y político en un país como el nuestro.

A lo largo de este trabajo analizaremos en primera instancia de manera general la fundamentación teórica de los diversos métodos existentes de promoción de personal. En un segundo capítulo se revisará en qué consiste cada uno de estos métodos así como sus características, ventajas y desventajas de cada uno de ellos. Es importante determinar cuales serían la serie de etapas por las cuales tendría que pasar el establecimiento de un sistema de promoción de personal, para que el método logre de manera eficaz el cumplimiento de su objetivo, situación que será analizada en el tercer capítulo. Considerando el ramo de la industria de la transformación de gran importancia para el desarrollo de la economía del país, se de

termino realizar la investigación en el ramo de industrias ce-
menteras y caleras, abarcando las regiones del Distrito Fede-
ral, Estado de México y Estado de Hidalgo, ya que de esta for-
ma se incluirían en el estudio un número significativo de es-
tas empresas y se limitaría la investigación a organizaciones
de tipo similar en su estructura. Así pues la investigación -
propiamente dicha constituirá el cuarto capítulo, en él se a-
nalizarán los sistemas de promoción de personal que utilizan-
las empresas cementeras y caleras, y se compararán sistemáti-
camente los criterios o indicadores de éxito que emplean cada
una de las empresas de este ramo, con el fin de uniformar el-
conocimiento que priva al respecto y estar así en posibilida-
des de presentar alternativas de solución, las cuales consti-
tuirán las conclusiones de esta investigación.

CAPITULO 1.- FUNDAMENTOS TEORICOS

1.1 Definición.

Existen diferentes definiciones de promoción de personal, de entre las más importantes se pueden mencionar las siguientes:

Según Paul Figors y Charles A. Myers, (1979):

"Es el avance de un empleado a un puesto mejor; mejor en terminos de mayores responsabilidades, más prestigio o status mayor habilidad y, en especial, una paga mayor".

Los mismos autores señalan que: "Un horario mejor, mejor ubicación o mejores condiciones de trabajo también pueden caracterizar al "mejor puesto", pero si el puesto no implica mayor habilidad, más responsabilidad y mayor paga, no debe considerarse como una promoción".

Según Agustín Reyes Ponce, (1982):

"Se entiende por éstas, el cambio de un trabajador o empleado a un puesto de confianza".

Señala asimismo el autor que: "La promoción se refiere - en la mayoría de los casos a pasar a puestos de mando, o de - mayor autoridad".

Según L. J. Peter y R. Hull, (1971):

"Es el movimiento hacia arriba desde un nivel de competencia".

Según Chruden y Sherman, (1981):

"Una promoción es un cambio de asignación de un puesto - de nivel inferior a otro de un nivel superior en la organización".

Añade el mismo autor que: "El nuevo puesto proporciona - al empleado un aumento de paga y de status, pero exige más de él en términos de aptitud o responsabilidad que deba ejercer"

Según Pierre Jardiller, (1970):

"Es el proceso mediante el cual los trabajadores no calificados se convierten en profesionales, elevandolos al rango - y a la competencia de ingenieros, a los mejores trabajadores"

El mismo autor señala que: "La promoción interna es un - medio de confiar los puestos de responsabilidad a los que ya - conoce y ha podido apreciar".

De los siguientes autores, aunque no precisan una defini- ción acerca de la promoción de personal, deducimos las si----- guientes, en base a lo que brevemente detallan en sus escri-- tos:

Según Koontz y O'Donnell, (1977):

"Es el cambio de jerarquía de un empleado a un nivel o - posición administrativa mayor en la línea ascendente por toda la organización".

Para Douglas McGregor, (1977):

"Es una parte de la formación profesional visto desde el plano de la administración por integración y autocontrol, en el que tanto el superior como el subordinado pueden suministrar datos para su promoción, requiriendo en base al principio de integración, la participación activa y responsable del individuo en las decisiones que afectan su carrera".

Añade el autor que: "Se debe poner en práctica el principio de integración ya que es un requisito indispensable para crear condiciones en las que el individuo logre realizar mejor sus aspiraciones y fines personales, orientando sus esfuerzos hacia los objetivos de la organización, pues es posible discutir los intereses de las carreras individuales, considerar las experiencias, la preparación que se necesitan y los tipos de oportunidades que podrían ocurrirse".

E. H. Schein, (1976), nos dice que:

"Es una fase del programa de formación profesional, visto como el conjunto de técnicas de enseñanza y adoctrinación que sirven para adaptar un grupo de personas a sus empleos respectivos y al espíritu de la empresa".

Realizando un breve análisis de las definiciones anteriores en contramos en común:

- A.- Es un proceso interno de la organización.
- B.- Es una técnica.

C.- Sirve para seleccionar a la persona más apta.

D.- El puesto al cual asciende conlleva más responsabilidad, habilidad y mayor paga.

En base a lo anterior, propongo la siguiente definición de promoción de personal:

Es la técnica que valora la capacidad de un grupo de empleados, seleccionando al individuo más apto, acorde a los requisitos que el puesto de mayor jerarquía al que será promovido exige.

Cabe hacer una diferenciación básica en lo que respecta a una práctica estrechamente relacionada con la promoción de personal; el ascenso.

El ascenso para Paul Pigors y Charles A. Myers, (1979), es:

"Un adelanto en status en pequeña escala; es el movimiento de un empleado a un puesto de mayor responsabilidad dentro de la misma unidad ocupacional y con un aumento correspondiente en la paga".

Pondremos un ejemplo para aclarar mejor esta situación:

Si un maquinista de segunda clase se cambia al puesto de maquinista de primera clase, ha ascendido.

Podríamos agregar aún, que lo que debe considerarse como-

la diferencia entre ascenso y promoción es directamente la magnitud real del adelanto en status, responsabilidad, habilidades y paga que el puesto exige. Así pues debe considerarse el ascenso como un adelanto en pequeña escala.

1.2 INTERES DE LA PROMOCION DE PERSONAL.

Un empleado que tiene ambición y está intensamente interesado en su propio progreso en la compañía es un elemento valioso; no lo es, el que carece de esa fuerza motora, el deseo de progreso personal es una de las más importantes fuerzas demotivación entre los hombres.

Una política que compromete a la empresa a cumplir con un programa de promociones, no puede dejar de tener un efecto estimulante en los empleados; pues satisface por completo la necesidad de progreso que tiene todo individuo, es decir, lo que primordialmente interesa al candidato que se halla en el umbral de su carrera es dar con una empresa que le brinde la máxima oportunidad para ascender. Además tanto los candidatos jóvenes como los antiguos, prosperan bajo el deseo de avanzar y el sentimiento de estar cumpliendo una misión; el deseo de realizar, es en gran parte esencial y es uno de los estímulos menos empleados, aunque también la remuneración, el poder y prestigio que entraña todo ascenso o promoción tiene gran importancia para todo individuo.

La promoción no sólo es de interés para el individuo, lo-

es también para la empresa, ya que parte del éxito o fracaso - de la misma, depende de las personas que son responsables de - dirigir cada una de las funciones de la organización.

Un sistema estructurado de promoción de personal crea las condiciones para que el individuo logre realizar mejor sus aspiraciones y fines personales, orientando sus esfuerzos hacia los objetivos de la organización y permite eficazmente su integración y participación activa y responsable en las decisiones que lo afectan a sí mismo y a su organización.

1.2.1 PRINCIPALES VENTAJAS DE LA PROMOCION DE PERSONAL

- Se identifica a la persona idónea para ser promovida.
- Permite conocer de manera racional y objetiva al personal que labora en la organización.
- Evita favoritismos en los juicios emitidos con fines de promoción de personal.
- El trabajador se promoverá sólo con respecto a sus aptitudes.
- Proporciona a los trabajadores más capaces.
- Permite al trabajador conocer y mejorar sus habilidades y encaminarlas a provecho de la empresa y del empleado, el cual se sentirá motivado.
- Permite obtener un conocimiento más claro de los indicadores que sirven de base para evaluar al trabajador.
- Permite una mejor integración de los individuos a su organización.
- Crea interés en el trabajador en la capacidad de asimilar nuevos conocimientos.

1.3 OBJETIVOS DE LA PROMOCION DE PERSONAL.

Las promociones permiten que una organización utilice con más efectividad cualquier tipo de talento o habilidades que -- los individuos hayan podido desarrollar durante el curso de -- sus vidas de trabajo o empleo.

La oportunidad de obtener una promoción puede servir como incentivo para que los individuos mejoren adicionalmente sus -- capacidades en el desempeño de su trabajo.

Las promociones pueden servir también como una recompensa y como evidencia de apreciación por alcances anteriores.

Si el programa de promociones se administra en forma apropiada puede servir para:

- Mejorar la eficiencia y actitud del empleado hacia la -- organización.
- En lo posible evitará atraer personal de fuera de la or ganización, sin antes haber considerado al personal que se posee; situación que resulta estimulante para el em- pleado.
- Mejora los métodos de selección. La promoción de perso- nal es un medio de control de validez del pronóstico e- mitido en el momento de selección, ya que en algunas en presas se realiza éste proceso con miras en el poten- --- cial administrativo o de supervisión que poseen algunos

de los candidatos.

- Define las necesidades de formación de personal. Permite detectar las habilidades y carencias que posee cada individuo, y por ende los elementos indispensables de un programa de formación adecuado.
- Posee un valor pedagógico considerable, pues al trabajador le permite conocer sus cualidades y carencias, y podrá orientar mejor sus esfuerzos y corregir su comportamiento. El supervisor aprende a conocer de una manera racional y objetiva a sus hombres; en el momento de comunicar resultados al subordinado, el jefe puede aprovechar ese momento para guiarlo y aconsejarlo; se trata de un medio excelente de estimulación y de formación de personal.
- Permite el establecimiento de un inventario de potencial humano. Al conocer su potencial humano, la empresa obtiene beneficio, ya que se pueden elaborar archivos de información conteniendo: las capacidades, aptitudes, y conocimientos por parte del personal.

1.4 LIMITES DE LA PROMOCION DE PERSONAL.

A.- Los beneficios que se derivan de un programa de promociones, se ven influidos por el tipo de criterio objetivo - disponible para seleccionar a los individuos para ser promovidos, es decir, de formularse opiniones sobre el personal, auxiliado por instrumentos que valoren las posibilidades de un individuo dentro de una organización. El uso de un criterio - objetivo permite que las decisiones sean justas y también que los empleados comprendan las justificaciones por las promociones que se realicen. En caso contrario si no se cuenta con un procedimiento riguroso que garantice las decisiones tomadas - con fines de promoción de personal y sólo se cuente con el -- criterio subjetivo de quien realiza la decisión se creará incertidumbre en el personal, pérdida de la moral y una falta - general de motivación en los empleados para mejorar sus capacidades.

B.- Cuando no se realiza de manera apropiada un programa de promoción de personal las opiniones y resultados que se de riven de ellas no tendrán la validéz necesaria y no dará los resultados esperados.

C.- Siempre habrá un elemento subjetivo en las evaluaciones, la utilización de métodos apropiados permite reducir errores de juicio.

D.- El efecto de halo. Se refiere cuando el calificador-

se basa en la imágen a primera vista del individuo a evaluar.

E.- Pueden usarse tests para decisiones de promoción en algunos casos, siempre que éstos esten hechos profesionalmente y esten relacionados con las aptitudes necesarias para desempeñar el puesto; o puede suceder que quienes aplican y utilizan los tests no esten capacitados profesionalmente para interpretarlos y obviamente los resultados dejarán mucho que desear.

F.- Al considerar candidatos para promoción, su desempeño en su puesto actual, no necesariamente proporciona una base para predecir el éxito en un puesto de más alto nivel. Este hecho es especialmente verdadero, si un empleado está siendo promovido a un puesto distinto, como es la situación en -- que un empleado de operación se promueve a un puesto de supervisión.

G.- Recurrir a una política de promociones internas fomenta la posición monopolista de los empleados actuales con respecto a las vacantes administrativas y niega a la empresa las ventajas de la competencia libre.

H.- La política exclusiva de ascensos internos lleva a la selección de individuos para ascensos que han sido adiestrados imitando a sus superiores, lo anterior no es desventaja siempre que se cultiven los mejores métodos, rutinas y puntos de vista, pero esto resulta realmente una situación ideal.

y lejana, la realidad es que las empresas necesitan introducir nuevas ideas y prácticas provenientes de la contratación externa.

CAPITULO 2.- SISTEMAS DE PROMOCION DE PERSONAL

2.1 CRITERIOS DE PROMOCION DE PERSONAL.

Existen diversos criterios utilizados con fines de promoción de personal, como habíamos señalado anteriormente, una empresa cree que un empleado funciona adecuadamente dependiendo del tipo de criterio adoptado para evaluar su trabajo. Hemos llamado criterio, al procedimiento para juzgar las posibilidades de un individuo en un oficio determinado. En México las organizaciones han establecido en forma general la utilización, con fines de promoción, los siguientes criterios:

- Cantidad de trabajo.
- Calidad de trabajo.
- Tiempo de aprendizaje.
- Duración en el empleo.
- Ausentismo.
- Accidentes.
- Índice de desperdicios.
- Experiencia de trabajo.
- Escolaridad.
- Personalidad.
- Adaptabilidad.
- Puntualidad.

- Actitud hacia sus compañeros.
- Actitud hacia sus superiores.
- Capacidad de organización en el trabajo.
- Habilidad para relacionarse.
- Responsabilidad.
- Iniciativa.
- Estabilidad emocional.
- Motivación ocupacional.

En todos los casos la promoción de personal representa para el administrador un tipo de incertidumbre, pues la elección de los criterios y la forma de utilizarlos, es lo que le permitirá predecir el éxito de un empleado en un nuevo puesto, y es incertidumbre, porque algunos de los criterios utilizados son objetivos, porque se basan en información verídica y cuantitativa de los hechos, y otros son subjetivos pues tienen por base los juicios emitidos de la gente, fundamentados en el sentido común. El concepto de incertidumbre puede definirse como la existencia de un conjunto de circunstancias que se presentan al administrador sin una respuesta obvia y que sin embargo requiere de alguna forma de resolución; a medida que se avanza en los niveles de jerarquía en una organización, la medición de la efectividad del desempeño administrativo, se enfoca a -- qué tan efectivamente se identifica y resuelve la incertidumbre.

Como hemos dicho el manejo de los criterios por parte del administrador, es lo que le permite formularse juicios acerca del éxito futuro de un empleado, esto ha dado origen a la creación de ciertos "supuestos" que condensan la opinión general de administradores y empleados sobre el éxito futuro de un empleado, de los cuales los más importantes son:

A.- El rendimiento actual de un individuo en un puesto de terminado, es un indicador de que también se obtendrá en el futuro.

B.- La antigüedad y experiencia de un empleado en un puesto determinado, garantiza su eficiencia en un puesto de mayor jerarquía.

Cabe hacer algunas consideraciones al respecto de éstos - supuestos. La primera de ellas la constituye:

A.- LA FALACIA DE LOS RESULTADOS.

Para algunos empleos, el volumen de trabajo que los individuos producen es un índice adecuado de su rendimiento en el trabajo; así por lo común se piensa que entre más cantidad de trabajo desempeñe una persona en un puesto determinado es más eficiente, esto es cierto en el nivel de su puesto actual, pero no necesariamente proporciona una base precisa para predecir el éxito en un puesto de más alto nivel, pues a medida que se asciende a niveles de mayor jerarquía el trabajo operativo o manual va decreciendo y el trabajo mental aumenta, de tal forma que resulta un cambio paulatino y determinante desde realizar directamente el trabajo, hasta delegar la responsabilidad en otras personas; lo mismo sucede en lo que respecta a la toma de decisiones.

B.- LA FALACIA DE LA EXPERIENCIA.

Es de concenso común que a medida que permanece más tiempo un trabajador en un puesto determinado, adquiere mayor experiencia y/o conocimiento de la situación que le rodea y que por lo mismo está mejor capacitado para enfrentarse a una situación nueva en un puesto de mayor jerarquía; pe

ro la realidad es otra, pues a medida que aumenta la jerarquía los puestos se tornan más complejos por la información que se maneja, implicando para ello mayor aptitud, responsabilidad y habilidades. Además la experiencia que poseen es del puesto actual, y del puesto al que se les promovería posee muchos factores que escapan de su conocimiento; nuevas formas de interac--tuar con sus compañeros, nuevos jefes, nuevas funciones, nue--vas formas de pensar al tomar decisiones. Por lo mismo el tiempo que pase un trabajador en un determinado puesto, no es de--terminante de los conocimientos que adquiriera sobre el mismo y la situación que le rodea.

Existen de ordinario varios criterios que determinan las promociones ellos son: el tiempo de servicios que ha acumulado un empleado, es decir, la antigüedad; el desempeño y habilidad para desarrollar determinada función en el pasado, es decir, - los méritos; y el conjunto de conocimientos y de habilidad ge--neral, la competencia. Situaciones que analizaremos con deta--lle en éste capítulo.

2.2 ANTIGUEDAD.

En México los criterios o principales disposiciones de la Ley Federal Del Trabajo en materia de promoción de personal nos dice:

Artículo 158. Los trabajadores de planta y los mencionados en el artículo 156 tienen derecho en cada empresa o establecimiento a que se determine su antigüedad. Una comisión integrada con representantes de los trabajadores y del patrón formulará el cuadro general de las antigüedades distribuido por categorías de cada profesión y oficio y ordenará - se le dé publicidad...

Artículo 159. Las vacantes definitivas, las provisionales con duración mayor de treinta días y los puestos de nueva creación, serán cubiertos escalafonariamente, por el trabajador de la categoría inmediata inferior del respectivo oficio o profesión.

Si el patrón cumplió con la obligación de capacitar a todos los trabajadores de la categoría inmediata inferior a-

aquella en que ocurra la vacante, el ascenso corresponderá a quien haya demostrado ser apto y tenga mayor antigüedad. En igualdad de condiciones, se preferirá al trabajador que tenga a su cargo una familia y, de subsistir la igualdad, al -- que previo examen, acredite mayor aptitud.

Si el patrón no ha dado cumplimiento a la obligación -- que le impone el artículo 132, fracción XV, la vacante se otorgará al trabajador de mayor antigüedad y, en igualdad de esta circunstancia, al que tenga a su cargo una familia.

Tratándose de puestos de nueva creación para los cuales por su naturaleza o especialidad, no existan en la empresa -- trabajadores con aptitud para desempeñarlo y no se haya establecido un procedimiento para tal efecto en el contrato co-- lectivo, el patrón podrá cubrirlos libremente...

Así el criterio que se toma en cuenta para el ascenso -- es la aptitud del trabajador, siempre y cuando el patrón ha-- ya capacitado a todos los trabajadores de la categoría inme-- diata inferior. En caso contrario el factor escalafonario -- que se tomará en cuenta para obtener el ascenso será la antigüedad.

Existe una tendencia creciente sobre todo en las organizaciones que cuentan con sindicato a dar más peso a la antigüedad, debido a la importancia que dan los trabajadores al tiempo de servicio. Los sindicatos por lo general propugnan por el reconocimiento de la antigüedad, debido a que consideran que sus miembros deberán recibir ciertos derechos de trabajo proporcionales a los años que han invertido en sus puestos. Esto presenta dos preguntas básicas: ¿es necesariamente el empleado con más tiempo de servicio el más competente? si acumulando antigüedad los empleados califican automáticamente para mejores puestos, ¿serán motivados los nuevos empleados para mejorar su desempeño?

"Las respuestas a estas preguntas, son negativas, en particular la segunda con tanta frecuencia que la administración debe destacar la competencia sobre la antigüedad en la promoción cuando están siendo considerados dos o más candidatos, y no se pueden obtener resultados eficaces con la gente si existen barreras para la oportunidad de hacer el mejor uso de las capacidades de cada persona". (Paul Pigors y Charles A. Myers, 1979).

Sin embargo, si se va a dar importancia a la antigüedad en la promoción de personal es necesario especificar que entendemos por ella, y la forma en que puede medirse con facilidad.

"La antigüedad se refiere a la cantidad de servicios relativos que un empleado ha acumulado en una categoría de --- puesto en particular dentro de una compañía y por la cual es tá asignado a recibir ciertos derechos y privilegios". (H. J. Chruden y A. W. Sherman, 1981).

El cálculo de la antigüedad, o tiempo de servicio puede hacerse de varias maneras dentro de la unidad de antigüedad-establecida:

"Se entiende por antigüedad general, la que se configura desde la hora y día en que los trabajadores hayan empezado a prestar sus servicios en la empresa.

"Se entiende por antigüedad departamental la que adquie re el trabajador en la hora y día en que empieza a trabajar en los departamentos en que se dividen las actividades de la

organización". (Contrato Colectivo De Trabajo, Cementos Apaxco, 1980-1982).

"Tanto la antigüedad general como departamental son bases para el escalafón, entendiéndose por escalafón "Las líneas de progresión o escalones de promoción establecidos y la forma en que cada puesto conduce a otro". (Paul Pigors y Charles A. Myers, 1979).

Ahora bien, para los ascensos se prefiere la antigüedad departamental del trabajador, pues es política general de las organizaciones cuando hay una vacante de cualquier categoría el cubrirla con elementos que ya hayan prestado sus servicios en la organización, ascendiendo al trabajador que le corresponde de acuerdo al escalafón departamental. Esta situación ha quedado regulada legalmente en las organizaciones que cuentan con sindicato en sus contratos colectivos de trabajo, estableciendo cláusulas sobre los ascensos y promociones.

La promoción por antigüedad presenta las siguientes:

Desventajas:

- Mata todo estímulo por mejorar; todo depende del tiempo.
- Coloca muchas veces a los más ineficientes; supuesto que todo ascenso exige un período de prueba, puede rechazarse si no llenan los requisitos necesarios de capacidad para dicho puesto durante este período. Esto sería válido si pudiera rechazarse rápidamente durante el período de prueba, si se contara con bases muy objetivas para demostrar la capacidad o incapacidad, y si no existiera una presión sindical que nulifica el rechazo de los incapaces.
- En algunos casos, cada vacante implica una movilización total de el personal inferior, con las desventajas que esto trae.
- Obliga a los trabajadores a ascender a puestos contrarios a sus aptitudes y conocimientos.
- Los empleados menos competentes reciben la misma cantidad de recompensas y seguridad que los más competentes.

Ventajas:

- Garantiza a todo obrero su mejoramiento.
- Preserva al obrero de favoritismos que le impiden ascender, o le exige lograrlo sólo con gran dificultad.
- Reduce la rotación de personal, porque produce una mayor estabilidad de éste, al saber que tendrá que ascender necesariamente.
- Fomenta el principio de autoridad; fortalece el concepto de jerarquía organizacional.

2.3 EXAMENES DE APTITUD O COMPETENCIA.

Todo trabajador que aspire a ocupar un puesto de mayor jerarquía cuando se encuentre en igualdad de circunstancias en lo que respecta a la antigüedad deberá demostrar que es el más apto, para poder ocupar dicho puesto, como lo señala el artículo 159 de la Ley Federal del Trabajo, que dice:

"Si el patrón cumplió con la obligación de capacitar a todos los trabajadores de la categoría inmediata inferior a aquélla en que ocurra la vacante, el ascenso corresponderá a quien haya demostrado ser apto y tenga mayor antigüedad. En igualdad de condiciones se preferirá al trabajador que tenga a su cargo una familia, y de subsistir la igualdad, al que - previo examen acredite mayor aptitud".

Para efectos de promoción de personal, una vez que se ha tomado en cuenta el criterio de antigüedad, el siguiente criterio en importancia a considerar es la aptitud o competencia del trabajador para ocupar el puesto.

Antes de pasar a realizar mayores consideraciones sobre la aptitud y competencia de los trabajadores, es necesario a nalizar que entendemos por estos conceptos y algunos otros - relacionados con ellos.

Según Joseph Tiffin y Ernest J. McCormick, (1981):

"Llamaremos: a).- Competencia, al conjunto de conoci-
mientos que autorizan a uno para realizar determinada tarea-
y llamaremos; b).- Aptitud, a la serie de características --
consideradas como síntomas de la capacidad de un individuo --
para desarrollar determinada actividad".

Según Howard C. Warren, (1982):

a).- La capacidad es: "La plena potencialidad de un in-
dividuo para realizar determinada función, y b).- La habili-
dad, como reacciones de tipo simple o complejo, psíquico o --
motor, que han sido aprendidas por un individuo hasta el gra-
do de poder ejecutarlas con rapidéz y esmero".

Consideraremos de esta manera a una persona como "apta"
para ocupar un puesto de mayor jerarquía si posee los conoci-
mientos, la capacidad y habilidades para realizar dicho tra-
bajo.

Lo anterior es importante señalarlo sobre todo para a--
quellas empresas en las cuales el factor antigüedad rige pa-
ra determinar los sistemas de ascensos y promociones, y en --
las cuales el peso que se otorga a la capacidad y competen-
cia de la persona, es sumamente relativo, sobre todo en em-
presas que cuentan con el sistema de escalafón ciego, en el-
que ocupará el puesto de mayor jerarquía, el trabajador de --
mayor antigüedad forzosamente, aún y cuando no posea la capa

cidad, conocimientos y habilidades que el puesto exige.

Existen diversos tipos de aptitudes y pueden clasificarse de la siguiente manera: capacidades mentales; capacidades mecánicas y similares; capacidades psicomotoras y; capacidades visuales.

2.3.1 Capacidad "Mental".

Suele usarse como sinónimo de la palabra inteligencia, aunque corrientemente hablamos de la capacidad o aptitud mental, pero para expresarnos con mayor propiedad deberíamos decir capacidades o aptitudes psicológicas; pues existen distintos tipos de capacidad psicológica.

Thrustone, (1948), dice que: "por medio de una serie de análisis de factores que intervienen en las pruebas mentales ha identificado distintas aptitudes primordiales de carácter psicológico, entre ellas están las siguientes: comprensión verbal, facilidad de palabra, memoria, razonamiento inductivo, facilidad numérica, rapidez de percepción y visualidad espacial".

Aunque todavía no se ha visto claramente la naturaleza específica de algunas capacidades mentales, estudios como el de Thrustone, indican que existen distintas clases de capacidades psicológicas. Estas capacidades se correlacionan entre sí, aunque la relación que existe entre alguna de ellas es -

más íntima y pronunciada que la que relaciona a las demás.

Se pueden realizar determinadas pruebas de aptitud psicológica "individual" o sea, estudiando por separado los distintos aspectos o valores de la actividad mental del individuo, la mayor parte de las veces este tipo de prueba se realiza para efectos clínicos o de orientación y selección de personal, desaprovechando en gran medida su uso con fines de promoción, ya que son escasas las organizaciones que las utilizan con ese fin.

2.3.2 Capacidades Mecánicas.

La expresión talento mecánico se ha utilizado con demasiada amplitud para abarcar un amplio campo de oficios que requieren manejo de aparatos mecánicos y equipos de este tipo. Hay ciertos valores psicológicos, como la comprensión mecánica y la inteligencia de los principios mecánicos, y además habilidades funcionales o destreza física, como la coordinación muscular y la dexteridad corporal. Nosotros consideraremos el talento o capacidad mecánica en el sentido que lo entiende Thrustone, (1951), "como un conjunto de aptitudes intelectuales que permiten la comprensión de los principios mecánicos".

Si bien es verdad que los mecánicos, los operarios y los que conocen el manejo de máquinas necesitan cierta habilidad física para realizar su trabajo, el éxito o fracaso de

dichos empleados ordinariamente está en proporción con su aprendizaje técnico y su comprensión mecánica en general.

Friedmans e Ivens, (1951), descubrieron un factor "visualidad", que se refiere a la capacidad para manipular mentalmente imágenes producidas por distintas figuras geométricas. Otro factor encontrado por los mismos autores fue el llamado relaciones espaciales. Puede parecer afín hasta cierto punto, al factor visualidad, pero hay alguna diferencia, este factor representa la capacidad para percibir con exactitud los patrones espaciales y para compararlos entre sí, como es el reconocer objetos distinguiendo si son idénticos o diferentes.

Aunque el factor "capacidad mecánica" es el más importante para muchos oficios mecánicos, puede verse fácilmente que estos factores de visualidad y relaciones espaciales serían de gran trascendencia para el desempeño de algunos oficios mecánicos, ya que dichos oficios exigen capacidad de visualizar las relaciones físicas de los objetos, o aptitud para identificar los objetos como parecidos o distintos. Estos factores no son totalmente independientes entre sí, sino que tienden a relacionarse el uno con el otro.

2.3.3 Capacidades Psicomotoras.

En este factor se valora la capacidad muscular o las --

combinaciones de capacidades sensoriales y musculares.

Por capacidades psicomotoras entendemos "una serie de - habilidades entre las cuales estan lo que comunmente entende mos por destreza, maña manipuladora, habilidad motora y coor dinación de los movimientos de la mano con los del ojo, así como otros aspectos de actividad muscular que abarca fenóme nos sensoriomotores e ideomotores". (Joseph Tiffin y Ernest J. McCormick, 1959).

Dudeck y Seashore, (1948), identificaron tres diferen tes factores psicomotores:

A.- Rapidez Psicomotriz.

Es la capacidad para realizar rápida y exactamente una serie de movimientos en que hace falta la coordinación de la mano con el ojo.

B.- Coordinación Psicomotriz.

Es la capacidad para coordinar los movimientos de los - musculos grandes del cuerpo.

C.- Destreza Digital.

Es la habilidad para manipular objetos con los dedos rá pidamente.

2.3.4 CAPACIDADES VISUALES.

Se puede decir que no hay prácticamente oficio industrial que no requiera cierto grado de perfección en la vista y que muchos trabajos exigen un grado^o más alto de capacidad en alguna función visual concreta.

El conjunto de requisitos visuales para un oficio difiere notablemente según sea la actividad de que se trate. El operario de máquinas textiles no sólo tiene que tener una vista muy buena de cerca, sino resistencia para mirar objetos pequeños durante mucho tiempo. El conductor de un camión de carga, el que maneja una grua, deben tener buena vista para largas distancias y buen cálculo del espacio, y de las relaciones espaciales. Distinguir colores es importante para el que maneja una prensa de imprimir colores. "Se ha visto que existe una íntima relación entre ciertas características visuales medibles y la realización de determinados trabajos en la industria" (Joseph Tiffin y Ernest McCormick, 1981).
A continuación menciono algunas de estas características:

A.- Agudeza de Visión o Acuidad Visual.

Esta función visual consiste en distinguir los detalles blancos y negros, medidos en función de áreas mínimas separadas que pueden ser distinguidas.

B.- Distinción de las Diferencias a Distancia o Estereopsis.

Esta función visual, consiste en la percepción exacta - de las relaciones espaciales para calcular las distancias relativas de los objetos.

C.- Discriminación de las Diferencias en Color.

Esta función visual consiste, en la distinción acertada de los colores.

En la parte anterior en la que se trato sobre las aptitudes sin atender para nada a la personalidad del que va a ser promovido, no quiere hacer suponer que carezcan de importancia los rasgos más pronunciados de la personalidad de los trabajadores. El aspirante a una promoción puede poseer un grado superior de capacidad mental o de destreza en el manejo de aparatos o máquinas, y tener a pesar de todo, una personalidad que no sólo lo incapacite para el trabajo al cual aspira, sino que lo hace indeseable como candidato para muchos tipos de actividades. La personalidad del empleado es de vital importancia para adaptarse a cualquier actividad laboral, o a cualquier organización. "En nuestros días se reconoce no sólo que el aspirante a una promoción que no tenga capacidad para aprender el oficio, fracasará, por admirables que sean los rasgos de su personalidad, sino que también estará posiblemente llamado al fracaso, aunque posea una aptitud considerable para el oficio en cuestión, si las caracte-

rísticas de su personalidad le hace difícil adaptarse y encajar en la organización, trabajando con otras personas en cooperación". (Joseph Tiffin y Ernest McCormick, 1981).

Lo mismo podemos decir sobre la importancia que tiene el interés del trabajador por la actividad que desarrolla u oficina que desempeña. "El trabajo puede ser totalmente productivo, significativo y satisfactorio, sólo cuando las tareas y las condiciones de trabajo están acordes con las diferencias personales. Para los individuos altamente motivados, la experiencia en el trabajo puede ser un elemento integral en una experiencia de la vida total que desarrolla en forma progresiva el pleno potencial, aumentando frecuentemente la productividad en el empleado". (Paul Pigors y Charles A. Myers, 1979).

Tanto las aptitudes, personalidad e interés en el trabajo pueden ser medidos mediante tests o pruebas específicas que ya existen para cada una de ellas, y que pueden arrojar información muy valiosa con fines de promoción de personal. Cabe hacer una aclaración importante, los tests que se utilizan deben de estar hechos profesionalmente y el personal que los utilice, debe estar capacitado para hacer uso de ellos en la mejor forma.

Aparte de los tests existentes para medir estas capacidades, existen también los tests de conocimiento del puesto,

pues no basta con tener el potencial necesario para poder ocupar el puesto, sino que también es necesario que esta capacidad esté respaldada en un cúmulo de conocimientos mínimos e indispensables para cubrir satisfactoriamente el puesto en cuestión. Lo anterior es cierto y los tests de conocimientos del puesto deberían recibir más atención de la que se les brinda debido a las contribuciones que puede hacer mediante la certeza de que los individuos tienen los conocimientos exigidos para manejar las demandas de un puesto de nivel superior.

La promoción por capacidad presenta las siguientes ventajas:

- Proporciona a los trabajadores más capaces.
- Mantiene a todos con interés por mejorar, para poder ascender.
- El trabajador sólo asciende en las líneas de progresión jerárquica conforme con sus aptitudes.
- Implica un incentivo psicológico* por el status social de haber sido ascendido por ser el más capaz.

* Generalmente en las organizaciones de trabajo el incentivo psicológico es denominado incentivo moral.

Desventajas:

- Da lugar al favoritismo.
- Cuando no se cuenta con un sistema bien estructurado es muy difícil comprobar objetivamente el por qué ascendió otro trabajador.
- Los que no ascienden pierden interés.
- La competencia en el trabajador puede desvirtuarse y ocasionar conflictos a la organización.

2.4 REGISTROS DE EVALUACION DE PERSONAL; MERITOS.

Uno de los problemas básicos sobre las decisiones de -- promoción de personal, es encontrar medidas objetivas que in di quen la calidad de ejecución en las funciones de trabajo. No será necesario insistir en que cuando se hacen promocio-- nes sobre la base de competencia y habilidad en vez de prin-- cipalmente sobre el tiempo de servicio, no debe haber discri mi naciones entre los candidatos, pues en eso radica la impor tancia de contar con razones válidas para las decisiones de-- promoción de personal, contando con elementos objetivos que-- ayudarán a determinar la selección del individuo a ser promo-- vido, permitiendo que las decisiones sean justas y que los -- empleados comprendan las justificaciones por las promociones que se realicen.

Existen varios métodos de registro de evaluación de per-- sonal, que nos permiten obtener información objetiva de un -- empleado sobre su desempeño en el trabajo, estos son algunos de ellos:

2.4.1 ESCALAS DE EVALUACION.

Este método es el más usual. Se hace una lista de crite-- rios relacionados con el conjunto o con un grupo de empleos-- de la empresa. En seguida se pide a los evaluadores que mi-- dan el grado de intensidad de esos criterios en los indivi-- duos que se van a evaluar. Las escalas son líneas horizonta--

les que representan una cualidad que se vá a evaluar. Indica dos puntos: uno de los extremos es el grado máximo y el otro extremo marca el grado mínimo; por lo general va de izquierda a derecha, siendo la marca dentro de ésta línea horizontal, el grado al cual el calificador se refiere en su apreciación, respecto a la persona evaluada. Esas escalas tienen diferentes variantes y se distinguen:

- Las Escalas Continuas
- Las Escalas Discontinuas

2.4.1.1 ESCALAS CONTINUAS.

"En este tipo de escalas, cada criterio está representado por una línea horizontal, el extremo izquierdo significativamente débil, y el derecho excelente. Cada línea está dividida en diferentes partes que corresponden a diferentes grados del criterio; esas partes están representadas por cifras, letras o descripciones. El evaluador marca con una cruz, el lugar que le corresponde a su evaluación". (Eduardo Cesar Portugal Carbo, 1975).

2.4.1.2 ESCALAS DISCONTINUAS.

"Estan formadas de tal modo que se elaboran divisiones al igual que las continuas, sólo que aquellas serán más definidas, dentro de las características que se desean valorar,-

ya que en cada grado, se emplea una definición correspondiente. Cada característica puede tener varios grados, para seleccionar al que se adapte a la correcta descripción del calificado.

Este tipo de escalas son las más frecuentemente utilizadas en las instituciones y organizaciones, por ser más objetivas y de fácil manejo. (Eduardo Cesar Portugal Carbo, 1975).

2.4.2 METODOS DE EVALUACION POR COMPARACION.

2.4.2.1 COMPARACION INDIVIDUAL.

Este tipo de calificación o de evaluación apareció en la primera Guerra Mundial, y fue usado para comparar la capacidad de los oficiales.

Esta evaluación estaba comprendida en base a cinco tipos de factores:

- Cualidades Físicas.
- Inteligencia.
- Capacidad de Mando.
- Valor.
- Otros.

El método consiste en designar al mejor y el menos bueno, enseguida el segundo mejor, y el segundo menos bueno y uno que

sea promedio. El orden de clasificación puede considerarse como índice de ejecución o convertirlo a valores numéricos sobre la base de un sistema de ponderación de criterios.

2.4.2.2 COMPARACION POR GRUPOS.

Este sistema de evaluación consiste en agrupar tan sólo a las personas calificadas en secciones previamente establecidas y definidas, comparando dos a dos, a todos los individuos con todos y cada uno de su grupo, variando del grado más alto al más bajo.

Para efectuar la calificación por grupos se toman parejas de individuos, tratando que cada individuo sea comparado con todos y la puntuación o marca se dará a uno de la pareja, que se considere más hábil. Así al finalizar se sumarán las marcas obtenidas por cada uno, para finalizar en una ordenación de acuerdo a una característica o a un grupo de éstas.

2.5 METODOS DE EVALUACION EN LOS QUE SE UTILIZAN LISTAS DE CONTROL.

2.5.1 LISTAS PONDERADAS.

Este otro tipo de método, trata de que las opiniones de

los calificadores sean lo más acertadas posibles.

Se tratará de formar frases o funciones elaboradas cuidadosamente. Este tipo de frases serán diferentes para cada tipo de trabajadores. Se recomienda no usar menos de veinticinco frases, ni más de cien, a estas frases se le darán al calificador y será utilizada una por cada empleado al que se evalúe. El calificador no sabrá el valor de cada marca que o torga, pues está elaborado el cuestionario de tal forma, que la persona que está evaluando no sepa que significado ni valor tengan, pues unas frases destruyen o aminoran el valor de otras.

2:5:2 LISTAS DE PREFERENCIA:

"Estas se basan en formar diez grupos de cuatro frases por cada característica. Así cada grupo contendrá dos frases favorables y dos desfavorables equivalentes. Este tipo de evaluación presenta la característica de que el calificador, no sabrá si marca favorablemente o no al individuo, ya que un solo grupo no es válido, si no se compara con los nueve restantes". (Agustín Reyes Ponce, 1978).

2.6 METODOS QUE UTILIZAN SISTEMAS DE SELECCION FORZOSA.

En este método el evaluador deberá anotar la frase que-

describa al mismo tiempo la mejor y la peor actuación del individuo. De acuerdo con una determinada clave de puntuación, se asignarán puntos a las frases indicadas, y la suma de estas puntuaciones proporcionará la puntuación total de cada individuo.

Al incluir, dentro de cada bloque de frases de distinto valor discriminativo de igual o diferente aplicabilidad o favorabilidad, el que califica, al no conocer la clave de puntuación, es decir que frase puntúa más o menos, no tendrá inconveniente en señalar, según se le indica en las instrucciones, las frases que efectivamente mejor o peor se adaptan al individuo, incrementándose de esta manera la objetividad en las apreciaciones o calificaciones, ya que el evaluador ignora si su calificación será buena o mala para el empleado.

Los registros de evaluación presentan las siguientes:

Ventajas:

- Permite conocer en el momento necesario a quienes debe darse preferencia en los ascensos, períodos de prueba, qué cualidades pueden aprovecharse y desarrollarse en el personal.
- Al supervisor le ayuda a juzgar analíticamente a su personal, con lo que mejora su labor de supervisión.

- Permite formarse un criterio objetivo de cada uno de los trabajadores.
- Permite dar a conocer a los trabajadores si su trabajo es deficiente, si puede mejorarse, o si se encuentra en un nivel deseable de eficiencia.

Desventajas:

- El error constante o sistemático. Ciertos evaluadores tienen tendencia a calificar muy alto o muy bajo, es decir, que son demasiado generosos o severos.
- Algunos métodos de evaluación son muy laboriosos para evaluar.
- Algunos métodos como el de listas ponderadas, son de elaboración difícil, ya que no cualquier persona podrá elaborar este sistema, se requiere de especialistas y que a la vez conozcan el puesto o puestos de la empresa y que por lo mismo su implantación representa un alto costo.

CAPITULO 3.- ETAPAS EN EL ESTABLECIMIENTO DE UN SIS-
TEMA DE PROMOCION DE PERSONAL.

3. ETAPAS EN EL ESTABLECIMIENTO DE UN SISTEMA DE PROMOCION - DE PERSONAL.

La utilización adecuada de los recursos humanos en cualquier institución o empresa, es un factor al que se debe dar una gran importancia. El objetivo de las promociones es el dotar al personal que posea los conocimientos y habilidades indispensables para desempeñar satisfactoriamente un trabajo

Las promociones permiten que una organización utilice con más efectividad cualquier talento o habilidades que los individuos hayan desarrollado durante el curso de su entrenamiento o empleo. La oportunidad de obtener una promoción puede servir como incentivo para que los trabajadores mejoren adicionalmente sus capacidades en el desempeño de su trabajo. Las promociones pueden servir también como una recompensa y como evidencia de apreciación por alcances anteriores. Si el programa de promoción se administra en forma apropiada, puede servir para mejorar la eficiencia y la moral del empleado y para atraer nuevos empleados a la compañía.

En el pasado una promoción casi invariablemente significaba asumir responsabilidades de supervisión, pero en la actualidad puede no ser así. Es por lo anterior que al establecer un programa de promoción deben tenerse en consideración los siguientes puntos:

3.1 ESTABLECIMIENTO DE LAS POLITICAS SOBRE PROMOCION:

Puesto que los cambios en las asignaciones sobre promoción pueden tener un efecto significativo sobre la eficiencia de la compañía o empresa y sobre la moral y las vidas de los empleados, es esencial que estos cambios reconozcan las necesidades de la organización y de los empleados. Las políticas y procedimientos cuidadosamente preparados pueden ayudar a que el personal se dé cuenta de las circunstancias bajo las cuales se permiten las asignaciones de las promociones y a evitar que ocurran injusticias y abusos como resultado de las promociones. Existen varios elementos en una buena política de promoción, unos cuantos son:

3.1.1 Una declaración de las intenciones de la administración de que los puestos en los que se origine una vacante serán cubiertos por promoción desde dentro, siempre que sea posible, en vez de contratar gente de fuera de la organización. Es obvio que esta declaración será nula si no se sigue fielmente.

3.1.2 Estimular a los supervisores para que permitan que los empleados capaces abandonen el departamento o la planta si existen mejores oportunidades en otra parte. Los empleados capaces que son retenidos probablemente estarán inconformes.

3.1.3 Publicación de vacantes para promociones, de manera -- que los empleados interesados puedan hacer su solicitud. Si es posible, la vacante debe ser boletinada y el candidato debe ser elegido antes de que efectivamente ocurra la vacante. Si el puesto es ocupado temporalmente por un empleado que -- luego es ascendido al puesto en forma permanente, es posible que los otros solicitantes crean que el procedimiento del boletinado sea una farsa.

3.1.4 Provisiones para entrenamiento como medio de preparación para la promoción; entrenamiento especial en el trabajo escuelas de capacitación, clases nocturnas o cursos vocacionales deben estar disponibles, así como cursos o programas -- especiales de reentrenamiento.

3.1.5 Responsabilidad de la línea para hacer promociones con el asesoramiento y la ayuda del departamento de personal. El supervisor debe proponer las promociones, las que deben estar sujetas a la aprobación del inmediato superior en la organización de línea. Este procedimiento sirve como comprobación de la equidad de las promociones y asegura que la política será administrada en forma consistente.

3.1.6 Disposiciones para que el empleado o el sindicato impugnen una promoción en particular dentro de los límites de la política de promociones y del contrato colectivo. Algunas organizaciones han establecido un comité o consejo para que --

ventile las decisiones promocionales que el miembro de la organización interesado considere injusta.

3.1.7 Estímulos para que los empleados acepten las promociones. En nuestra sociedad un individuo se encuentra bajo presión considerable para obtener y aceptar promociones, aún cuando solamente sea para convencer a otros de que posee la ambición y competencia que se esperan de él, a pesar de las presiones sociales y psicológicas en contrario, existen muchos individuos que rehusarán aceptar una promoción.

Con objeto de inducir a los individuos calificados a aceptar las promociones, la administración deberá hacer valiosa una promoción en términos de sueldo, posición relativa y otros beneficios recibidos, proporcionando a los candidatos impulso, ayuda, entrenamiento y oportunidades adecuadas para desempeñar los deberes del puesto para el cual son elegibles a ser promovidos.

La administración puede hacer mucho para impulsar la confianza y el entusiasmo por aceptar la promoción. Sin embargo puede no ser adecuado que la administración insista demasiado en que un individuo acepte una promoción. Como lo señala Levinson, (1965), "La mayoría de los hombres conocen más como se sienten, así como la mayoría de sus ventajas y limitaciones, que quienes tratan de persuadirlos. Incluso si un hombre se subestima tiene que vivir con su criterio de sí

mismo, y la forma en que sienta respecto de sí mismo es tan crítica en su éxito o en su fracaso, que si la juzgara objetivamente, y un hombre no debe aceptar un ascenso que le exija comportarse en forma distinta a la cual prefiere actuar por costumbre".

3.2 ESTABLECIMIENTO DE LINEAS Ó CANALES DE ASCENSO.

En la organización es conveniente el uso del análisis de puestos para desarrollar una gráfica que muestre los requisitos básicos del puesto (en competencia, experiencia, habilidades, educación formal), y la forma en que cada puesto conduce a otro. Los empleados necesitan saber lo que se espera en los puestos de mayor jerarquía para poder prepararse para los ascensos.

Así pues, se tienen que establecer líneas de progresión que señalen la forma en que cada puesto conduce al otro, éstas líneas de progresión deben tener posibilidades de paso de una a otra, y estar hechas en base de grupos de trabajo similares.

3.3 ELECCION DE CRITERIOS OBJETIVOS PARA ESTRUCTURAR LAS PROMOCIONES.

Una vez que se han establecido las políticas sobre las pronociones y se han estructurado los canales de progresión es im

portante delimitar las bases sobre las que se tomará la deci sión de la elección del candidato a ser promovido, es decir, el criterio. De hecho los beneficios que se deriban de un -- programa de promociones se ven influidos por el criterio ob- jetivo disponible para seleccionar a los individuos para ser promovidos.

La cuestión de política más importante en la promoción es el mérito relativo que se debe atribuir a los diversos -- criterios disponibles para seleccionar a los individuos a -- ser promovidos. En muchas organizaciones la administración -- de la misma insiste en que la competencia sea considerada co mo el factor de más importancia, y demuestran su equidad se- leccionando para la promoción a los empleados que a base de registros de desempeño y evaluaciones, sean claramente supe- riores a sus compañeros. Es aquí, donde deben tomarse en --- cuenta las características de cada uno de los criterios a a- doptar para seleccionar a los candidatos a ser promovidos, -- de ser posible se debe realizar una combinación de los crite- rios, para así suprimir las deficiencias de cada uno de e--- llos.

3.4 ESTABLECIMIENTO DE PRUEBAS A LAS QUE SE SUJETARAN LOS -- CANDIDATOS A PROMOCION.

En esta fase es importante auxiliarse con las descrip- ciones de puestos para poder determinar las habilidades, co-

nocimientos, y aptitudes que debe poseer el trabajador para ocupar el puesto.

Cuando se trate de las pruebas de conocimientos sobre el puesto a las que se sujetarán los candidatos a promoción se deben estandarizar lo más técnicamente que sea posible, en forma que la demostración de los que son incompetentes resulte indiscutible, y en caso de competencia básica igual -- dar preferencia al más antiguo siempre.

3.5 ESTRUCTURACION DE PERIODOS DE PRUEBA.

Una vez que se ha seleccionado al candidato para ocupar el puesto al que ha sido promovido, por lo general se le somete a un período de prueba. Estos períodos de prueba se estructuran a fin de contar con tiempo suficiente para la observación, y a la vez poder rechazar de inmediato a un trabajador a prueba que evidentemente resulte incompetente. Estos períodos de prueba no deben de ser muy cortos sobre todo en puestos muy técnicos o de supervisión. Los períodos de prueba sirven también como retroalimentación para el proceso de promoción de personal.

CAPITULO 4.- METODOLOGIA

4.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

"En México el 53% de las empresas tienen establecido un programa de evaluación de personal; la información que arrojan dichos programas es utilizada con fines de cambios, ascensos, promociones o despidos, así como para obtener un conocimiento racional de las personas que integran dicha organización".

(Eduardo Cesar Portugal Carbo, 1975).

Por lo mismo, algunas empresas no aplican un procedimiento riguroso al elegir a los que van a ser promovidos a un puesto de mayor jerarquía en la organización; a menudo se basan exclusivamente en el rendimiento actual que el individuo da en la tarea asignada. No siempre el que logra un rendimiento óptimo tiene cualidades para ser un buen administrador, aunque algunas compañías sigan utilizando el rendimiento como criterio primordial de promoción. Se supone que el éxito anterior en determinado puesto es el mejor indicador de que también se obtendrá en el futuro.

4.2 OBJETIVO.

El presente trabajo pondera la importancia de los sistemas de promoción de personal para determinar criterios orientadores del éxito futuro de un empleado y de manera inversa, conocer por qué, un individuo que ha sido promovido no se comporta de acuerdo a las expectativas de quien lo promovió.

4.3 HIPOTESIS.

- Un estudio global de las técnicas de promoción de perso

nal, detectará la eficiencia de las mismas para predecir el éxito futuro de los empleados.

- Un estudio global de las técnicas de promoción de personal, detectará las carencias específicas de las mismas.
- Detectando las disfunciones de las técnicas utilizadas en promoción de personal y corrigiendo sus fallas, se podrá dotar de personal idóneo, optimizando así los recursos humanos.
- Detectando el disfuncionamiento de las técnicas de promoción de personal utilizadas, se podrán dar alternativas de solución.

4.4 ELECCION DE LA MUESTRA.

Dentro de las diversas posibilidades que ofrecen las organizaciones de trabajo, se consideró llevar a cabo la investigación en el ramo de la industria de la transformación, en particular, en las industrias cementeras y caleras, debido a la gran importancia que poseen para el desarrollo del país; además que de ésta manera se incluiría en el estudio un número significativo de estas empresas, y se limitaría la investigación a organizaciones de tipo similar en su estructura. Dichas industrias abarcan las regiones del Distrito Federal, Edo. de México, y Edo. de Hidalgo, a las que se integró en un grupo de 10 empresas para llevar a cabo la investigación.

4.5 INSTRUMENTO DE INVESTIGACION.

Se consideró como instrumento técnico informativo el cuestionario, por ser una de las formas sencillas y prácticas de obtención de datos.

A fin de poder realizar una investigación adecuada en base a los objetivos determinados de la investigación, se procedió a la elaboración de un cuestionario que guardara características de sencillez y accesibilidad en su lenguaje, brevedad en sus preguntas y secuencia lógica. Así para la elaboración del cuestionario piloto se consideraron los siguientes pasos:

- Precisar el departamento del cual se desea obtener información.
- Determinar el tipo de persona que llenará el cuestionario.
- Listar las actividades o procesos, etc. que se desea investigar.
- Precisar la información de mayor interés de cada uno de los aspectos anteriores.
- Redactar las preguntas necesarias acerca de cada elemento.
- Indicar la forma en que se desea, sean contestadas las preguntas.
- Redactar instrucciones.

4.5.1 CONSTRUCCION DEL CUESTIONARIO DEFINITIVO.

Una vez que fue elaborado el cuestionario piloto, se aplicó

co a personas con amplio conocimiento y experiencia en el área por medio de las cuales pudimos observar las fallas en la construcción del cuestionario anterior. En base a las fallas observadas se realizaron las correcciones pertinentes al cuestionario piloto, obteniéndose el definitivo, el cual consta de 23 preguntas. El cuestionario definitivo utilizado en la investigación puede verse en el anexo 1. de éste trabajo.

4.6 PROCEDIMIENTO DE INVESTIGACION.

Una vez determinado el universo de aplicación se procedió a hacer contacto directo mediante visitas a las empresas, con los Gerentes o Jefes de Departamento de Recursos Humanos. Se les explicaba que la U.P.A.F. a través de la Facultad de Psicología, estaba realizando una investigación sobre la promoción de personal en las organizaciones, por lo que se les solicitaba su colaboración. Algunas empresas accedían inmediatamente a brindarnos su ayuda, en otras se tuvo que regresar dos o tres veces, para poder obtener la información que solicitábamos. Cuando se tuvo un número significativo de cuestionarios aplicados, se procedió al análisis de contenido de la información recopilada, así como su tabulación en porcentajes de frecuencia, obteniéndose los siguientes resultados:

4.7 Resultados.

Pregunta 1.

¿Se realiza en la empresa el sistema de promoción de personal en forma sistemática?

Respuesta.

El 90% de las empresas entrevistadas respondió que sí y el 10% restante respondió que no.

Discusión.

Toda empresa cuenta con políticas y estrategias que constituyen la estructura básica de los planes de la empresa y el medio de canalizar las decisiones. Entre mejor se definen y comprendan las políticas y estrategias de una empresa, más consistente y efectiva será la estructura de sus planes.

Es pues sorprendente encontrar que muchas compañías descuidan este aspecto fundamental de la administración. Sucede a veces que las políticas e incluso las estrategias se originan en lo que es práctica usual dentro de la empresa. "El personal de una empresa considerará lo que usualmente ocurre o se acostumbra dentro de ella, como política de la empresa; estas son las llamadas políticas implícitas". (Koontz y O'Donnell, 1973).

Las políticas implícitas se causan por razones diversas, pueden deberse simplemente a que las políticas formuladas de la empresa tienen solamente por objeto crear una imagen favorable de la empresa, pero ésta no quiere o no puede ponerlas en práctica. Es posible que en la mayor parte de los casos se establezcan políticas implícitas por falta de claras políticas formuladas.

En lo que respecta a nuestra investigación, se encontró que el 90% de las empresas dice realizar el sistema de promoción de personal en forma sistemática, aunque considera

mos que ésto es sólo el reflejo de una política implícita, - que en realidad debería de estar perfectamente estructurada, pues como veremos más adelante en el análisis de las respuestas a las preguntas subsiguientes de esta investigación, se encontrará que existe confusión al réspecto de las políticas y estrategias utilizadas con fines de promoción de personal.

Pregunta 2.

¿Se sigue en la empresa un sistema de promoción de personal que responda a las necesidades de la misma?

Respuesta.

Un 70% de las empresas entrevistadas respondió que sí y un 30% contestó que no.

Del 70% de las empresas que contestaron afirmativamente, se les preguntó:

¿Cuál es el sistema de promoción utilizado?

Respuesta.

El 57.14% de las empresas utilizan la evaluación periódica del desempeño para auxiliarse en las decisiones de promoción de personal.

Un 14.28% de las empresas utilizan el sistema de escalafón, con fines de promoción de personal.

Otro 14.28% en base al inventario de recursos humanos

El 14.28% restante, en base a entrenamiento-evaluación de los posibles candidatos.

Ahora bien:

Del 30% que respondió que el sistema de promoción utilizado no responde a las necesidades de su empresa, - especifican que no tienen un sistema estructurado, debido a la falta de recursos asignados a esta función.

Discusión.

La política de la empresa, es una guía para el pensamiento y la acción de quienes deben tomar decisiones; la estrategia por otra parte se refiere a la forma en que los recursos deben utilizarse para maximizar la posibilidad de obtener determinados resultados, señalando a diferencia de la política un curso específico de acción.

Es pues sorprendente encontrar en los resultados de nuestra investigación que del 90% de las empresas que contataron que siguen el proceso de promoción en forma sistemática sólo el 70% de ellas considera, que su sistema de promoción utilizado responde a las necesidades de la misma; y el 30% restante, realiza la función simplemente porque es un fenómeno que se presenta en las empresas y al cual debe darse solución aun cuando no se cuente con las bases suficientes para optar por la mejor decisión.

En nuestra investigación encontramos que el 57.14% de las empresas utilizan con fines de promoción de personal, -- los resultados que obtienen de la evaluación del desempeño. Dicha evaluación está orientada básicamente para valorar la ejecución en cuanto a su rendimiento en las funciones de trabajo, para así controlar y mejorar la producción individual.

Como señala Eduardo Cesar Portugal Carbo, (1975);

"Muchas empresas establecen un programa de evaluación de per

sonal, sin haber definido de antemano los usos que se van a dar. Esta ha dado origen a numerosos problemas y se ha utilizado tiempo y dinero sin ningún provecho, pues existen varios métodos de evaluación y su elección a utilizar, estarán en función de los objetivos fijados".

Un 14.28% utilizan el sistema de escalafón con fines de promoción de personal; este sistema tiene como desventajas principales:

- Coloca muchas veces a los más ineficientes.
- Todo depende del tiempo.
- Los empleados menos competentes reciben la misma cantidad de recompensas, que los más eficientes.

El 14.28% restante realiza la promoción de personal en base al inventario de recursos humanos; esta información puede ser útil, aunque para este fin resulta limitada, y es necesario complementarla con otro tipo de información.

Pregunta 3.

¿Es política de la empresa cubrir una vacante con personal que labora en la misma antes de recurrir a la contratación externa?

Respuesta.

De las empresas entrevistadas el 100% respondió que sí.

¿Porqué?

El 50% de las empresas utilizan ésta política como estímulo y motivación hacia el empleado de realizar carrera dentro de la empresa, pues de esta forma satisface su necesidad de desarrollo.

Un 30% porque así esta establecido en el reglamento interior de trabajo, como política de la empresa.

El 20% restante porque el empleado posee un conocimiento general de la empresa en cuanto a sus necesidades y puntos críticos, además de estar ya adaptado a ella.

Discusión.

La orientación histórica hacia una redefinición de la interacción básica entre hombre y organización refleja, en un nivel psicológico, un cambio en los presupuestos que se han mantenido acerca de la naturaleza fundamental del hombre en sí, pues a medida que el comercio y la industria se han ido haciendo más complicados y más dependientes del rendimiento y de la calidad, tanto por parte de los trabajadores como de los directivos, se ha reforzado la tendencia a convertir la interacción psicológica en una interacción utilitaria-normativa. (de acuerdo a la tipología de Etzioni para clasificar los tipos de organizaciones). "Se espera que los miembros amen cada vez más su trabajo, se hallen implicados de una manera personal en ciertos objetivos de las organizaciones y se comporten de una manera creadora para cumplir esas metas" (E. H. Schein, 1972)

Así pues, resulta importante el mantener en las organizaciones la interacción psicológica, pues cuando la persona deja de valorar la misión de su organización y su puesto, deja de compartir valores y objetivos comunes, que permiten la ruptura de las comunicaciones, incapacidad para entenderse y un aumento de la frustración.

Pregunta 4.

¿Considera que es lo mismo un ascenso que una promoción?

Respuesta.

El 40% de las empresas respondió que sí y el 60% restante respondió que no.

Del 40% de las empresas que respondieron que sí es lo mismo, consideran a la palabra promoción, con un significado motivacional, es decir, como un estímulo para el trabajador, implicando cambio de responsabilidades y funciones.

Ahora bien, del 60% que respondieron que no es lo mismo, el 83.33% consideran al ascenso directamente relacionado con el escalafón que debe establecerse por ley en las empresas que cuentan con sindicato, y consideran a la promoción participativa a concurso del más hábil, en base al potencial, méritos y capacidad de los trabajadores.

Un 16.66% considera a la promoción como una oportunidad de cubrir otras áreas de responsabilidad, aunque esto no implique saltar a niveles de mayor jerarquía.

Discusión.

Del 60% de las empresas que respondieron que no es lo mismo un ascenso que una promoción, encontramos una diferencia básica en su apreciación con prácticas relacionadas con personal sindicalizado y no sindicalizado, ya que consideran al ascenso como una práctica ligada a trabajadores sindicalizados, pues son los que se rigen por ley en el sistema de escalafón; y la promoción como una práctica destinada al personal no sindicalizado o administrativo.

Lo anterior constituye a su vez, un reflejo de la situación, pues en los sistemas que rige el escalafón en base a la antigüedad generalmente no asciende el más apto, situación que parece cambiar en el personal no sindicalizado o administrativo, en el que se estimula con mayor frecuencia la libre y leal competencia entre los empleados.

Podríamos agregar aún, que lo que debe considerarse - como la diferencia entre ascenso y promoción es directamente la magnitud real del adelanto en status, responsabilidad, habilidades y paga que el puesto exige. Así pues debe considerarse el ascenso como un adelanto en pequeña escala.

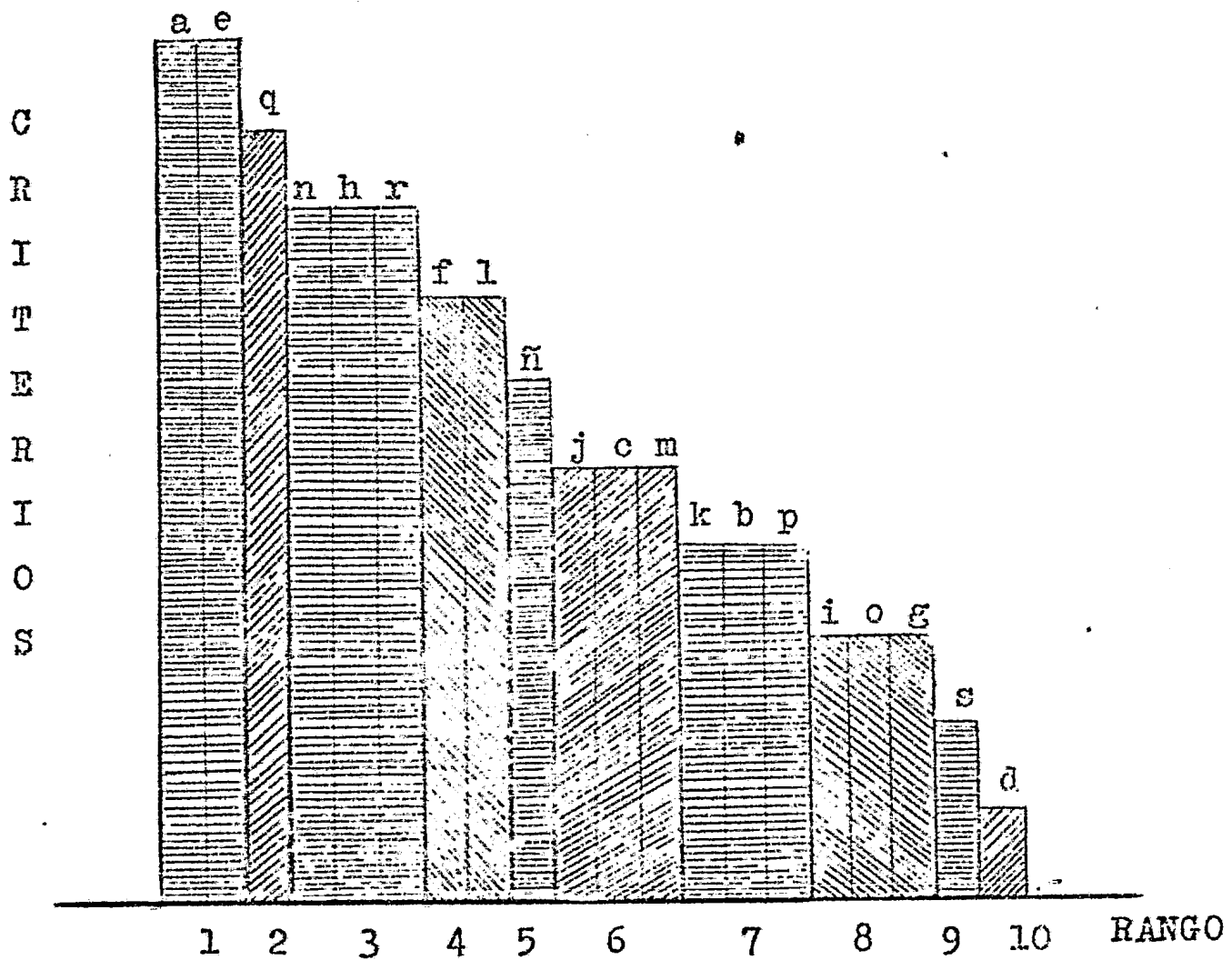
Pregunta 5.

¿Qué criterios de promoción de personal en particular - son utilizados en su empresa? Asigne del número 1 al 20 según el orden de importancia.

Las respuestas estan dadas de acuerdo al promedio obtenido de las jerarquizaciones de las empresas entrevistadas.

Criterios	Jerarquización
a), e)	1.
q)	2.
n), h), r)	3.
f), l)	4.
ñ)	5.
j), c), m)	6.
k), b), p)	7.
i), o), g)	8.
s)	9.
d)	10.

GRAFICA 1
JERARQUIZACION DE CRITERIOS DE
PROMOCION



- | | |
|---|--|
| a.- Eficiencia en el puesto | k.- Actitud hacia sus superiores |
| b.- Tiempo de aprendizaje | l.- Capacidad de organización en el trabajo. |
| c.- Antigüedad | m.- Habilidad para relacionarse |
| d.- Accidentes | n.- Responsabilidad |
| e.- Experiencia de trabajo | ñ.- Iniciativa |
| f.- Escolaridad | o.- Estabilidad emocional |
| g.- Personalidad | p.- Motivación ocupacional |
| h.- Adeptabilidad a situaciones nuevas. | q.- Conocimiento sobre el puesto |
| i.- Puntualidad | r.- Aptitudes |
| j.- Actitud hacia sus compañeros | s.- Presentación |

Discusión.

La tendencia básica observada en las empresas entrevistadas, con respecto a los criterios utilizados con fines de promoción, se orientan, hacia la competencia y resultado del desempeño anterior en las funciones de trabajo.

En nuestra investigación se encontró que las empresas consideran en primer lugar de importancia en promedio, los criterios de a). Eficiencia en el puesto, y e). Experiencia de trabajo.

Como señalamos anteriormente en el capítulo dos de este trabajo, en lo que se ha denominado la falacia de los resultados y de la experiencia, se esclarece que estos criterios no garantizan el éxito futuro de un empleado en un nuevo puesto cuando ha sido promovido, pues como señalamos a medida que se asciende en los niveles de la organización, el trabajo operativo va decreciendo y el mental aumenta, haciendo-se más complejos los puestos por la información que se maneja. Claro está la experiencia anterior a la vez que tiene un efecto positivo y benéfico sobre la ejecución, puede tener un efecto negativo y destructivo como lo señala, Dunker, (1945), al utilizar el término "fijación funcional" para referirse a un tipo especial de interferencia que puede tener la experiencia anterior, descubrió que: "si un sujeto tiene que

utilizar un objeto determinado de una manera específica para resolver un problema y luego se le presenta otro problema se mejante en el que tiene que utilizarse el mismo objeto pero en forma diferente, la ejecución del sujeto en la segunda ta rea se ve impedida".

En nuestra investigación encontramos en segundo lugar - de importancia en promedio el criterio q). Conocimiento sobre el puesto. El que este criterio ocupe el segundo lugar, - señala la importancia que tiene para estas empresas dicho - criterio, aunque desafortunadamente como encontramos en la - información obtendía en las respuestas a la pregunta 17, sólo el 70,3 de las empresas dice hacer uso de las pruebas de - conocimiento del puesto, que en realidad se refieren a una - breve entrevista con el jefe inmediato superior en donde se - origina la vacante sujeta a promoción. Así pues el criterio - conocimiento sobre el puesto no recibe la atención que dicen las empresas se le dá, y obviamente no se cuenta con pruebas estructuradas lo más técnicamente que sea posible, que permi ta la demostración de los que son competentes e incompeten-- tes, y que respalde de esta forma el cúmulo de conocimientos que debe poseer el candidato a ascender para desempeñarse sa tisfactoriamente en su nuevo puesto.

En tercer lugar de importancia tenemos: n) Responsabili dad, h) Adaptabilidad a situaciones nuevas y r) Aptitudes. Estos tres criterios son de una importancia considerable para la decisión de promoción de personal, pues un buen poten-

cial en aptitudes en conjunción con una adecuada adaptación a situaciones nuevas, permitiría una realización más eficaz en las funciones y resolución de problemas en un contexto -- nuevo, como lo señala Harry F. Harlow, (1949), "cuando los animales o los humanos se encuentran ante un problema completamente novedoso, se ven obligados a utilizar el método de ensayo y error; pero después de haber tenido experiencia con muchos problemas semejantes, logran utilizar métodos aparentemente "intuitivos" para la solución de los mismos, llegando a formar lo que denomino un "contexto de aprendizaje".

Así, si se considera que un individuo posee las aptitudes necesarias para el nuevo puesto y es capaz de adaptarse a situaciones nuevas, se puede lograr mediante un proceso de aprendizaje, el que el sujeto aprenda un conjunto organizado de hábitos que le permitan afrontar eficazmente cada nuevo problema.

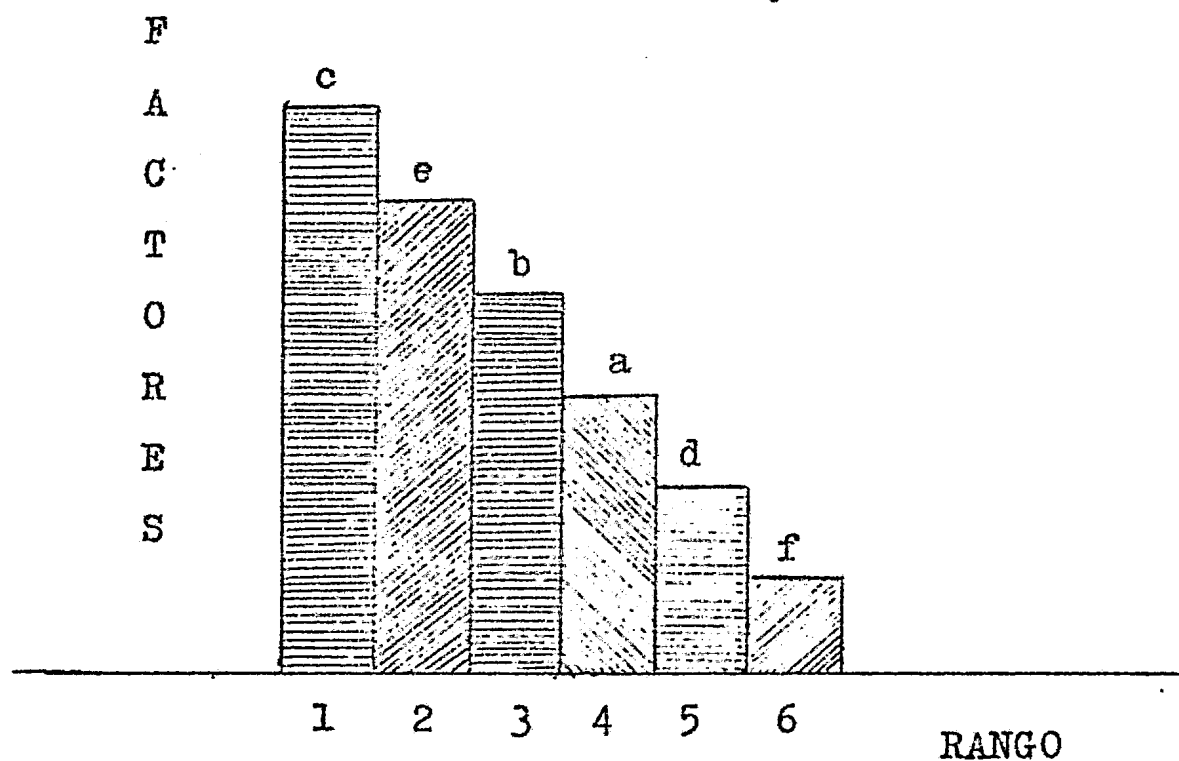
Pregunta 6.

¿Ahora bien, en general, a qué factores se les toma más en consideración en su empresa para efectos de promoción de personal? Asigne del número 1 al 6 según el orden de importancia.

Factores	Jerarquización
c)	1.
e)	2.
b)	3.
a)	4.
d)	5.
f)	6.

Las respuestas están dadas de acuerdo al promedio obtenido de las jerarquizaciones de las empresas entrevistadas.

GRAFICA 2
JERARQUIZACION DE FACTORES DE
PROMOCION



a.- Antigüedad

b.- Habilidades

c.- Resultado del desempeño anterior; méritos

d.- Competencia del empleado

e.- Experiencia

f.- Comportamiento de acuerdo a valores insti
tucionales.

Discusión.

Los criterios de la pregunta seis, están relacionados directamente con los criterios de la pregunta cinco. En las respuestas de la pregunta cinco, encontramos una tendencia hacia la competencia del empleado y resultados de trabajo en los criterios considerados en los primeros lugares de importancia en promedio. Esta información es congruente con la obtenida de las respuestas de la pregunta seis, ya que se encontró que las empresas consideran en primer lugar de importancia en promedio al criterio c) Resultado del desempeño anterior; méritos, en segundo lugar de importancia a e) Experiencia, en tercer lugar de importancia a b) Habilidades. En lo que respecta al cuarto lugar de importancia, corresponde a a) Antigüedad, criterio al que otorgan mayor peso que a d) Competencia del empleado, colocado en quinto lugar de importancia, y como aclaramos en el capítulo dos de ésta investigación la antigüedad utilizada como criterio de promoción de personal presenta las desventajas de:

- Mata todo estímulo por mejorar, todo depende del tiempo.
- Coloca muchas veces a los más ineficientes.
- Los empleados menos competentes reciben la misma cantidad de recompensas que los más competentes.

En cambio el ascenso por capacidad presenta las siguientes -
ventajas:

- Proporciona a los trabajadores más capaces.
- Mantiene a todos con interés por mejorar.
- El trabajador sólo asciende en las líneas conforme a sus aptitudes.

Aún más, como veremos más adelante en la información ob
tenida en las respuestas a la pregunta 15, encontramos que -
el 90% de las empresas respondió que no debe darse prioridad
a la antigüedad sobre la competencia, situación que nos indu
ce a pensar seriamente sobre la congruencia de estos princi
pios y la confusión existente en los sistemas de promoción u
tilizados en las empresas entrevistadas y que confirma aún -
más la opinión dada en lo que respecta a las políticas impli
citas señaladas en la pregunta 1.

Dado que las empresas encuestadas se orientan hacia los
resultados de trabajo, resulta congruente el que el factor -
f) Comportamiento de acuerdo a valores institucionales, ocu
pe el sexto lugar en promedio de importancia, congruente tam
bién a la información obtenida en la pregunta cinco, en la -
que ocupan los últimos lugares en importancia los criterios:

s) Presentación, i) Puntualidad, o) Estabilidad emocional, - y g) Personalidad; Estos últimos criterios señalados revis--ten también una especial importancia, puesto que si un indi--viduo es inestable e irritable en exceso, se angustia fácil--mente y no está acostumbrado a trabajar bajo presión, no se--mostrará reflexivo y consciente de sí mismo y de las metas a--cumplir, lo anterior aunado a rasgos de personalidad negati--vos, tendría como consecuencia de que estos criterios adque--ran gran peso e importancia, ya que, aunque el aspirante a --una promoción posea un grado superior de capacidad mental o--de destreza en el manejo de aparatos o máquinas, lo haría a--pesar de todo un candidato indeseable para dicho puesto.

Pregunta 7.

¿Considera usted que se han desempeñado satisfactoria--
mente en su nuevo puesto, las personas que han sido pro--
movidas en base a los criterios de las preguntas ante--
riores?

Respuesta.

Un 70% de las empresas contestó que sí y un 30% respon--
dió que no.

Pregunta 8.

¿El sistema de promoción utilizado en su empresa permi--
te identificar a la persona idónea para ser promovida?

Respuesta.

El 80% de las empresas respondió que sí y el 20% restan--
te respondió que no.

Discusión.

En lo que respecta a la pregunta 7, del 70% que respondió afirmativamente, encontramos que la efectividad del desempeño en su nuevo puesto varía de un 70% a un 80%, esto quiere decir que de 10 personas que son promovidas 3 ó 2 regresan a su anterior puesto o se van de la empresa, situación que es muy delicada, y que generalmente tiene consecuencias negativas tanto para el trabajador como persona moral y para la empresa, ya que el empleado que tiene que regresar a su anterior puesto sufre de una baja en la moral, pérdida de confianza o seguridad en sí mismo, pérdida del status que había ganado con sus compañeros de trabajo y en su familia, -- por lo que generalmente prefieren abandonar la empresa. Relacionado con esta información se encuentra la pregunta 8, en la que el 80% de las empresas piensan que identifican correctamente a la persona idónea para ser promovida, y responden que la falla en sus sistemas se deba quizás a que no analizan el potencial de las personas y toman como principales -- criterios lo que observan directamente; el desempeño en su -- trabajo.

Pregunta 9.

¿Se cuenta en la empresa con un inventario de personal, que pueda ser utilizado con fines de promoción de personal?

Respuesta.

El 80% de las empresas contestó que sí y el 20% restante respondió que no.

Del 80% que respondió que cuenta con inventario de personal, el 25% lo lleva en forma computarizada, un 37.5% lo lleva con formato y otro 37.5% no tiene formato y no lo tiene estructurado.

Discusión.

Los inventarios de recursos humanos son de gran utilidad para la empresa, sobre todo para la planeación de los recursos humanos, ya que dicho procedimiento debè preveer la manera de estimar los cambios laborales, esto se puede lograr mediante el uso de cálculos de rotación de personal, mediante la revisión de los registros de personal anteriores, así las futuras necesidades de recursos humanos se pueden proyectar previendo el número esperado de vacantes aunque no se pueda saber con certeza quién específicamente va a abandonar la empresa.

Ahora bien, un inventario de recursos humanos según Chruden y Sherman, (1971), debería de contener la siguiente información: "registros de los tests psicológicos, comprobación de antecedentes, información sobre su historial personal, registros de su historia de trabajo, evaluaciones de desempeño, y experiencias de educación y entrenamiento". Además como señala F. Sikula, (1976), "un inventario de recursos humanos contiene datos acerca de las habilidades del empleado, capacidades, preferencias de trabajo y cualquier otra información que indique el valor total del empleado para la empresa".

Aún así con este gran cúmulo de información debemos ser cautos, ya que un inventario de recursos humanos no puede --

proveer o hacer más que una recopilación o análisis de los - datos integrados al sistema. Otra precaución más que se debe tener, es el cuidado en la descripción adecuada de habilidad de un empleado, éste hecho puede incrementar sustancialmente la utilidad de la información derivada de cualquier sistema de datos de recursos humanos, o decrementar en gran medida - la confiabilidad de dichos datos.

Es pues sorprendente que dicho instrumento sea poco y - mal utilizado, ya que de acuerdo a nuestra investigación sólo el 80% de ellas cuentan con un inventario de recursos humanos, pero de este 80% un 37.5% no tiene un formato y no lo tienen estructurado; así sustrayendo la diferencia de este - 37.5% al 80% tenemos un 50% real de empresas que cuentan con un inventario de recursos humanos, y analizando la informa-- ción que arrojan dichos inventarios tenemos que nos propor-- cionan únicamente los siguientes datos: datos personales, es- colaridad, cursos principales tomados, historia salarial, y- experiencia de trabajo dentro y fuera de la empresa. Así com- parando la información de lo que debería de ser un inventa-- rio de recursos humanos y lo que las empresas entrevistadas- poseen como inventario, resulta mínima. Y de acuerdo a nues- tra investigación un 14.28% de las empresas entrevistadas -- realiza sus promociones en base a su inventario de recursos- humanos.

Pregunta 10.

¿De qué personal se auxilia con mayor frecuencia para - llevar a cabo la función de promoción de personal en su empresa? Asigne del número 1 al 5 según el orden de importancia.

Respuesta.

Las empresas consideran que deben auxiliarse en primer-lugar con:

a) Jefe de Rel. Industriales	60%
b) Psicologo	0%
c) Jefe inmediato o Supervisor	10%
d) Trabajador Social	0%
e) Jefe de Depto.	30%

En segundo lugar con:

a) Jefe de Rel. Industriales	30%
b) Psicologo	0%
c) Jefe inmediato o Supervisor	10%
d) Trabajador Social	0%
e) Jefe de Depto.	60%

En tercer lugar con:

	Base 8
a) Jefe de Rel. Industriales	12.5%
b) Psicologo	0%
c) Jefe inmediato o Supervisor	62.5%
d) Trabajador Social	0%
e) Jefe de Depto.	12.5%

Discusión.

En una investigación realizada en 134 empresas sobre -- las proyecciones y tendencias del psicólogo del trabajo en -- el sector privado, se encontró que solamente el 13% de ellas contaban con un psicólogo, y de ese 13%, el 52% centra sus -- actividades en reclutamiento y selección, el 27% en capacita -- ción y el 12% restante en motivación, inducción, funciones -- administrativas, análisis de puestos, pláticas.

En esa misma investigación se encontró que las funcio -- nes de rotación, promoción y reubicación de personal, el --- 3.80% la realizan Lic. en Psicología y señala asimismo que -- debería ser en un 21.20% inmediatamente despues del Lic. en -- Administración de Empresas con un 26.68%. (Guadalupe Evange -- lina Cortes Blando, 1979).

Ahora bien, es innegable la evolución de la administra -- ción de personal hasta convertirse en un campo profesional a -- yudada por las aportaciones de conocimientos e investigacio -- nes de la psicología industrial a medida que emergía como -- campo de estudio, y actualmente, en todos los tipos de orga -- nizaciones están siendo utilizadas las contribuciones de la -- psicología industrial para alcanzar resultados más efectivos en la administración de personal.

En lo que respecta a nuestra investigación encontramos -- que el psicólogo no es tomado en cuenta para la realizaci -- ón.

de la función de promoción de personal; por lo que resulta - importante que las empresas adquieran conocimiento acerca de la variedad de funciones que el psicologo como profesional - puede desarrollar.

Pregunta 11.

¿En su empresa quién es el responsable de la decisión -
de promoción de personal?

Respuesta.

De las empresas entrevistadas se encontró que:

Gerente de Rel. Industriales	30%
Subgerencia de Planta	30%
Gerencia de Area solicitante	20%
Gerencia de Planta	20%

Pregunta 12.

¿Considera usted que los supervisores o jefes inmedia--
tos deben intervenir en la decisión de promoción de per
sonal?

Respuesta.

El 100% de las empresas respondió afirmativamente.

Discusión.

En lo que respecta a la decisión de promoción de personal, se observa en las organizaciones entrevistadas que quienes toman directamente la decisión de promoción de personal se encuentran en los niveles altos de la organización, aún y cuando el 100% de las empresas considere que el jefe inmediato o supervisor debe intervenir en la decisión de promoción, puesto que son los que tienen mayor relación con el personal y conocen de una forma más directa el desempeño en el puesto del que va a ser promovido.

Pregunta 13.

¿Considera usted que el rendimiento actual de un indiv
duo en un puesto de trabajo determinado es un indicador
de que también se obtendrá en el futuro?

Respuesta.

El 40,5 de las empresas respondió que sí y el 60% restan
te contesto que no.

Discusión.

Del 40% de empresas que respondieron afirmativamente lo consideran así, porque es el antecedente objetivo que les -- sirve como base de la experiencia que ya han adquirido. Esta opinión muy generalizada está fundamentada en estudios reali-- zados sobre la estabilidad de la ejecución en el trabajo, en lo que se llegó a la conclusión de que "el empleado que tie-- ne un alto índice de producción en un tiempo determinado --- tiende a conservar dicho nivel, mientras que el operador me-- nos eficiente propende a continuar al mismo bajo nivel apro-- ximadamente. (Tiffin y McCormick, 1959).

Este hecho ha dado lugar a que se considere a este cri-- terio como muy importante o de gran peso a efectos de reali-- zar promociones, no teniéndose en cuenta como lo señalan las respuestas de nuestra investigación en el que el 60% de las-- empresas contesto que no es posible equiparar esta situación ya que se trata de diferentes puestos y obviamente de diver-- sas funciones y responsabilidades que exigen para el que lo-- ocupe una diversidad de aptitudes, capacidades y conocimien-- tos para poder desarrollar adecuadamente las funciones de -- ese puesto.

Pregunta 14.

¿Considera usted que la antigüedad y experiencia de un empleado en un puesto determinado garantizan su eficiencia en un puesto de mayor jerarquía?

Respuesta.

Un 40% de las empresas respondió que sí y un 60% respondió que no.

Pregunta 15.

¿Considera usted que debe darse prioridad a la antigüedad sobre la competencia en las decisiones de promoción de personal?

Respuesta.

El 10% de las empresas respondió que sí y el 90% restante respondió que no.

Discusión.

Si colocáramos a varios trabajadores en un mismo puesto para desarrollar las mismas funciones encontraríamos como lo señala Tiffin y McCormick, (1959), "los trabajadores vienen a ser poco más o menos iguales en las primeras etapas de su aprendizaje en una tarea, probablemente su índice de capacidad sea casi uniforme, podríamos añadir uniformemente bajo, hasta que el aprendizaje debido haya brindado a aquellos que tienen talento para dicho trabajo, una oportunidad para progresar". Lo anterior quiere decir, que a lo que debemos otorgar gran peso e importancia, es a las diferencias individuales que hacen que un individuo destaque de los demás, no queremos decir con esto, que debe descartarse la experiencia, pero como lo señalan las respuestas en nuestra investigación el 60% de las empresas consideran que la antigüedad y experiencia de un empleado en un puesto determinado no garantizan su eficiencia en un puesto de mayor jerarquía, porque la experiencia que poseen es del puesto actual, y del puesto al que se les promovería posee muchos factores que escapan de su conocimiento, nuevas formas de interactuar con sus compañeros, nuevos jefes, nuevas formas de pensar, nuevas funciones. Por lo mismo el tiempo que pase un trabajador en un determinado puesto, no es determinante de los conocimientos que adquiriera sobre el mismo y la situación que le rodea, y para obtener experiencia no forzosamente deben de pasar muchos años en un puesto o área.

Así pues, el tiempo en sí mismo no es generador de habilidad en el empleado, aunque la preparación continua capacita al individuo, proporcionándole elementos de juicio que le permitan enfrentarse a situaciones nuevas; la antigüedad nos puede en un momento dado dar experiencia más no capacidad, -- así en nuestra investigación encontramos que no debe darse -- prioridad a la antigüedad sobre la competencia.

Pregunta 16.

¿Existe algún tipo de entrenamiento como medio de preparación para la promoción?

Respuesta.

El 90% de las empresas respondió que sí y un 10% contesto que no.

Pregunta 17.

¿Qué tipos de pruebas se utilizan en su empresa con fines de promoción de personal? Asigne del número 1 al 6 según el orden de importancia.

Respuesta.

Un 70% de las empresas utilizan con fines de promoción las pruebas de conocimiento del puesto en primer término. El 30% de empresas no utilizan ningún tipo de prueba.

El 60% de las empresas utilizan con fines de promoción de personal las pruebas ocupacionales en segundo término, el 40% restante no utiliza ningún tipo de prueba.

Discusión.

Se encontró que el 90% de las empresas dice tener algún tipo de entrenamiento como medio de preparación para la promoción, de ese 90% el 77% se refiere a los eventos de capacitación que regularmente se dan en las empresas para entrenar los en el puesto que ocupan actualmente. Un 11.11% pone a -- practicar a su personal en el nuevo puesto, pero cuando ya -- se tomó la decisión de promoción. Sólo el 11.11% restante -- proporciona un paquete de entrenamiento del que se les eva-- lua, y en base a esos resultados se toma la decisión de pro-- moción.

Ahora bien, en el 100% de las empresas estudiadas no se practica ningún tipo de examen psicométrico y la información que pueden arrojar dichos exámenes es completamente desecha-- da y no aprovechada. Este tipo de información les podría pro-- porcionar mayores elementos de juicio sobre qué basar su de-- cisión de promoción de personal.

En lo que respecta a las pruebas de conocimiento del -- puesto, cabe hacer una aclaración, una vez que las empresas-- habían afirmado que sí realizaban este tipo de pruebas, se -- les pedía un formato de prueba, del cual sólo el 11.11% de -- las empresas dijo tenerlo, y las empresas restantes en reali-- dad se refieren a una breve entrevista con el jefe inmediato superior en donde se origina la vacante sujeta a promoción.

Así pues, no se cuenta con pruebas estructuradas lo más técnicamente que sea posible, que permita la demostración objetiva de los que son competentes y de los que son incompetentes, y que respalde el cúmulo de conocimientos que debe poseer el candidato a ascender.

Todo lo anterior resulta obvio, si se toma en cuenta la información de la pregunta 10, en la cual se encontró que el 100% de las empresas entrevistadas no toma en cuenta al psicólogo para tomar parte en la decisión de promoción de personal; así factores de tipo psicológico que deberían de tener gran peso e importancia tienen tan sólo un peso relativo.

Pregunta 18.

¿Se han establecido en su empresa líneas de progresión - que señalen la forma en que cada puesto conduce al otro?

Respuesta.

El 30% de las empresas respondió que sí y el 70% restante respondió que no.

Discusión.

Se encontró que el 70% de las empresas responden negativamente, porque consideran que son múltiples y muy variadas las posibilidades de ascenso que tienen los empleados, siendo por lo general por organigrama, aunque como lo señalan -- Paul Figors y Charles A. Myers, (1977), un buen elemento de una política de promoción de personal lo constituyen el establecimiento de líneas de progresión pues "los empleados necesitan saber lo que se espera en los puestos de alta categoría para prepararse para ascensos. Es conveniente el uso de análisis de puestos para desarrollar una gráfica que muestre los requisitos básicos del puesto (en competencia, experiencia, educación formal, etc.), y la forma en que cada puesto conduce al otro".

Esto constituye una forma de estimular y orientar al -- trabajador hacia la superación personal en su trabajo, la -- cual en combinación con la capacitación formal que se imparte en los centros de trabajo, constituye un excelente medio de formación.

Pregunta 19.

¿Existe un período de prueba una vez que ha sido promovido el empleado a su nuevo puesto?

Respuesta.

Un 80% de las empresas contesto que sí y un 20% de las empresas contesto que no.

Discusión.

Por lo general el trabajador que ha sido ascendido, se le somete a un período de prueba, a fin de contar con tiempo suficiente para la observación del trabajador en la realización de sus funciones y obtener así elementos de juicio para aceptar o rechazar su competencia.

En nuestra investigación encontramos que el 80% de las empresas tienen establecidos períodos de prueba, los cuales varían de 1 mes, 3 meses, y un año, dependiendo del tipo de puesto. Siendo tal vez lo más recomendable el personalizar - estos períodos de prueba, estableciendo objetivos en períodos cortos y analizar al final de este, si se alcanzo o no - los objetivos marcados, hasta poder tomar una decisión de la permanencia o no de la persona en el puesto.

Pregunta 20.

¿En base a qué determina la eficiencia o ineficiencia de un empleado en el desempeño de sus funciones una vez que ha sido promovido?

Respuesta.

Un 20% de las empresas lo determina en base a la evaluación del desempeño. Un 10% en base al conocimiento del puesto y el 70% restante en base a los resultados de trbajo.

Discusión.

La eficiencia o ineficiencia en la realización de las funciones que el puesto exige, es una medida de control para conocer si el proceso de promoción de personal fue satisfactorio, por lo que resulta de gran importancia la selección del criterio para determinar la medida de ejecución de una tarea.

Idealmente un criterio de desempeño debería de ser independiente de los gustos, prejuicios y preferencias del que juzga, así al establecerse los criterios de ejecución deberá buscarse la máxima objetividad de ellos y deberá además retratar lo más fielmente posible la efectividad o ineffectividad de la persona juzgada.

En nuestra investigación encontramos que el 70% de las empresas determina la eficiencia de un empleado en el desempeño de sus funciones en base a los resultados de trabajo.

Evidentemente no se debe adjudicar toda la importancia al criterio del desempeño como única fuente de información pues éste índice o medida deja de tener en consideración cierta información. Al establecer una norma o estándar la atención se dirige hacia ella y frecuentemente se pasa por alto lo demás. Si se sabe que haciendo tal y cual cosa se va a ser considerado como "bueno" entonces aquella conducta pasa-

a ser el centro de atención y pueden ser descuidadas otras - cosas importantes.

Así pues, si las medidas de eficiencia no están establecidas con cuidado y no son empleadas juiciosamente, pueden - dar lugar a conductas que van en contra del buen desempeño y funcionamiento de la organización.

Pregunta 21.

¿Es política de la empresa discutir los intereses de las carreras individuales, considerando las experiencias y - la preparación que se necesitan con fines de promoción - de personal?

Respuesta.

El 60% de las empresas contesto que sí y el 40% contesto que no.

Discusión.

Todo empleado es parte activa de la organización, trabaja con otros individuos en un encuadre social, integra grupos de trabajo, que a su vez forman sus propias expectativas y metas de trabajo. El empleado tiene motivos personales, modos peculiares de ser y posee planes respecto a su carrera dentro de la organización, por lo que resulta importante conocer sobre sus aspiraciones y necesidades más importantes.

Una de estas formas de orientar a los empleados, la constituye, la discusión de los intereses de las carreras individuales, considerar experiencias y la preparación que se necesitan para los diferentes tipos de oportunidades que podrían ofrecerse, creando de esta manera condiciones en las que el individuo logre realizar mejor sus aspiraciones y fines personales, orientando sus esfuerzos y haciendo suyos los objetivos de la organización.

En nuestra investigación encontramos que del 60% que contestó afirmativamente, lo realiza debido a que tienen implantado un sistema de evaluación del desempeño, el cual les brinda una buena oportunidad de retroalimentar al empleado.

Pregunta 22.

¿Considera usted que el sistema de promoción utilizado - en su empresa satisface la necesidad de progreso que tienen sus empleados?

Respuesta.

El 60% de las empresas contesto que si y el 40% contesto que no.

Discusión.

En cuanto a la bondad del sistema utilizado, se puede - decir que el 60% de empresas contestó afirmativamente debido a que consideran que es la mejor alternativa para ellos, manifestando que están conscientes de que puede ser mejorado - el sistema y así beneficiar directamente a los trabajadores.

Por lo anterior, las empresas deben de estar conscien-- tes de que la promoción es un fuerte incentivo para el trabaja jador, ya que satisface su necesidad de logro, además del dese seo de avanzar y el sentimiento de estar cumpliendo una mi-- sión. Por lo que un sistema de promoción bien estructurado - aumentará la moral del empleado y les permitirá que sean más leales y se interesen más en su trabajo.

En lo anterior radica una buena parte de la importancia de estructurar un sistema de promoción de personal que satisfa faga las expectativas de sus empleados, debiendo ser realizada da en la forma más objetiva e imparcial por parte de la administración.

Pregunta 23.

¿Que propondría usted si pudiera cambiar o crear un sistema de promoción de personal para mejorarlo?

Respuesta.

El 40% de las empresas considera que debe basarse el sistema de promoción en la competencia del empleado, desechando la antigüedad. Un 20% considera que se debe de contar con herramientas como el inventario de personal que les ayuden a tomar la decisión de promoción. Un 10% opinó que se debe cubrir técnicamente todos los pasos desde la contratación, para detectar el potencial de los empleados. El 30% restante no opino al respecto.

Discusión.

En forma general podemos decir que el 70% de las empresas que opinó al respecto de las posibles alternativas para mejorar el sistema de promoción de personal, se hallan en favor de encontrar medios más eficaces que proporcionen elementos de juicio, que permitan optar por la mejor alternativa - en lo que se refiere a la decisión de promoción.

Dichos medios deberán de contar con herramientas debidamente estructuradas, así como un proceso adecuado de selección del individuo más apto para la promoción, contando para esto con criterios más objetivos que sirvan de marco de referencia sobre los cuales determinar la decisión de promoción de personal.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones.

Una adecuada administración de los recursos humanos en las empresas es un factor importante para el progreso de las mismas, desafortunadamente la experiencia ha demostrado que las funciones del Departamento de Personal, no se apoyen en estudios previos de las condiciones propias de la empresa lo cual conduce casi siempre a resultados desfavorables.

En lo que respecta a la promoción de personal se encontró una situación similar a lo dicho anteriormente, por lo que los resultados obtenidos en nuestra investigación nos si tuan en las condiciones en que se maneja esta función:

Las políticas de promoción de personal generalmente -- son confusas y muchas veces se refieren a políticas implícitas, por lo que resulta necesario su estructuración en forma adecuada.

Toda empresa desea obtener una mayor productividad, --- siendo éste su propósito fundamental, pero hay que determi--- nar objetivos específicos que nos indicarán la realización -- secuencial de actividades. Este paso es la planeación siste--- mática del flujo del proceso de promoción de personal que -- las empresas en su gran mayoría no consideran.

Uno de los problemas más frecuentes para los administrara

dores, lo constituye, la determinación objetiva del concepto de eficacia e íntimamente ligado a ello el concepto de aptitud y habilidad, y por lo mismo el uso de los criterios que se utilizan para determinar la eficiencia o ineficiencia de un empleado en un puesto determinado. Lo anterior ha sido objeto de serias confusiones en la mayoría de las empresas --- pues no existe un consenso común en lo que respecta a uso de estos criterios.

El encauzamiento del factor humano dentro de una empresa, se ha convertido en una cuestión eminentemente técnica, ya no es posible proceder empíricamente con improvisaciones en la resolución de delicados problemas de personal. En nuestra investigación encontramos que herramientas como el inventario de personal son poco y mal utilizadas. Así mismo no se cuenta con pruebas estructuradas lo más técnicamente que sea posible, que permitan la demostración objetiva de los que son competentes e incompetentes y que respalde el cúmulo de conocimientos que debe poseer el candidato a ascender, en la mayoría de los casos, éstas pruebas consisten en entrevistas con los jefes inmediatos.

Otra de las herramientas que no son utilizadas con fines de promoción de personal, son los exámenes psicométricos los cuales administrados e interpretados en la forma adecuada pueden proporcionar información muy valiosa de los candidatos a promoción.

Todas las empresas coinciden en que el jefe inmediato o supervisor debe intervenir en la decisión de promoción, pues to que son los que tienen mayor relación con el personal y conocen en forma más directa el desempeño en el puesto del que va a ser promovido, aunque quienes toman directamente la decisión de promoción se encuentran en los niveles altos de la organización.

El psicólogo por sus conocimientos y preparación profesional, puede abarcar una diversidad de funciones en las que sea necesario un conocimiento científico de las personas que conforman una organización, aunque se encontró que en todas las empresas entrevistadas el psicólogo no es tomado en cuenta para la realización de la función de promoción de personal.

La mayoría de las empresas consideran que la antigüedad y experiencia de un empleado en un puesto determinado, no garantizan su eficiencia en un puesto de mayor jerarquía, pues el tiempo en sí mismo no es generador de habilidad en el empleado, mientras que la preparación continua, capacita al individuo, proporcionándole elementos de juicio que le permiten enfrentarse en forma más eficaz a situaciones nuevas. -- Así la mayoría de las empresas consideran que no debe darse prioridad a la antigüedad sobre la competencia, por lo que consideraremos a una persona como "apta" para ocupar un puesto de mayor jerarquía, si posee los conocimientos, la capaci

dad y habilidades para realizar dicho trabajo.

La mayoría de las empresas coinciden en otorgar mayor peso e importancia, hacia los criterios que denoten la eficacia en el resultado del desempeño anterior en una tarea determinada, enfocándose directamente a los resultados de trabajo, ya que es el antecedente que les sirve de base de la experiencia que ya han adquirido, pero descartan casi por completo el potencial en aptitudes, habilidades que hacen que un individuo destaque de los demás y se comporte eficazmente en su trabajo.

Las empresas realizan su proceso de promoción en forma empírica, pues no poseen una planeación sistemática al respecto, por lo mismo existen incongruencias en algunos pasos del procedimiento lo que implica que no se tiene suficiente conocimiento acerca de la promoción de personal, algunos de los pasos en el proceso de promoción no se pueden omitir de acuerdo al esquema propuesto; establecimiento de políticas sobre promoción, establecimiento de líneas o canales de ascenso, investigación para la elección de criterios objetivos para estructurar las promociones, establecimiento de pruebas a las que se sujetarán los candidatos a ascender, estructuración de períodos de prueba, claro está debe haber flexibilidad dependiendo de la situación de la empresa.

De acuerdo a lo establecido en la Ley Federal del Trabajo

jo en cuanto a promoción de personal se hace imprescindible el contar con un procedimiento técnico que garantice la selección del candidato más apto para efectos de promoción.

Como recomendaciones fundamentales tenemos:

Realizar una adecuada formulación de las políticas sobre promoción de personal.

Realizar una buena planeación, diseño y control en los pasos que incluye el procedimiento de promoción de personal.

Asimismo se recomienda que por la naturaleza propia de la función, la persona que la realice posea un amplio conocimiento en el área de Psicología, debido al manejo del recurso humano.

Los empleados necesitan saber lo que se espera en los puestos de mayor jerarquía, para poder prepararse para los ascensos, por lo que resulta conveniente el establecimiento de líneas o canales de ascenso en los que se detallen los requisitos básicos del puesto y la forma en que cada puesto conduce a otro.

Los beneficios que se derivan de un programa de promociones se ven influidos por el criterio objetivo disponible-

para ser promovidos, así pues, se debe realizar una revisión sobre el mérito relativo que se debe atribuir a los diversos criterios disponibles para seleccionar a los individuos a -- ser promovidos.

Las empresas pueden auxiliarse con las especificaciones de cada uno de los puestos para determinar los conocimientos aptitudes y habilidades, y determinar así los criterios sobre los cuales basar su decisión de promoción de personal.

Mientras más información se posea acerca de los candidatos a promoción, mayores elementos de juicio se obtendrán y--facilitarán la decisión de promoción de personal, por lo que es conveniente el uso de herramientas como lo son; el inventario de recursos humanos, calificación de méritos, tablas -- de registro, resultado de pruebas a las que se someten a los candidatos, tanto de conocimientos del puesto, como psicométricos, y algunos otros instrumentos que arrojen información valiosa sobre los candidatos.

Ahora bien, dado que en el proceso de promoción se analizará el potencial de los candidatos, los exámenes psicológicos se constituyen en herramientas fundamentales del proceso de promoción de personal.

Una vez que se ha seleccionado al candidato para ocupar el puesto al que ha sido promovido es conveniente la estruc-

turación de un período de prueba, a fin de contar con tiempo suficiente para la observación, éstos períodos de prueba no deben ser muy cortos, sobre todo en los puestos muy técnicos o de supervisión; además la empresa debe establecer un proceso de seguimiento, que le permita retroalimentar al empleado que acaba de ser promovido.

El objetivo de esta investigación fue el de ponderar la importancia de los sistemas de promoción de personal para determinar criterios orientadores del éxito futuro de un empleo y de manera inversa, conocer por qué, un individuo que ha sido promovido no se comporta de acuerdo a las expectativas de quien lo promovió. Como hemos observado a lo largo de esta investigación al proceso de promoción de personal no se le da la importancia que merece y en base al poco análisis científico del que es objeto, muchas de las decisiones de promoción de personal conducen casi siempre a resultados desfavorables. Así pues el adaptar personal idóneo a los puestos de la empresa en lo que se refiere a promoción de personal, no es tan solo buscar cambios en la rutina de trabajo de una empresa, ni el fijarse en ciertos individuos para su participación, ya que lo que persigue la promoción de personal, es la utilización adecuada de los recursos humanos que les permita una integración y participación activa y responsable en las decisiones que lo afectan a sí mismo y a su organización.

ANEXOS



UNIVERSIDAD NACIONAL
ANTIOQUIA

LA PROMOCION DE PERSONAL EN LAS ORGANIZACIONES
FACULTAD DE PSICOLOGIA

La calidad de los servicios que presta su empresa, depende de las personas que la integran, por lo tanto, el conocimiento sobre las actividades relativas a ésta. puede proporcionar muchos elementos para su desarrollo.

Le rogamos que nos conteste el presente cuestionario. La información recibida se conservará en estricta confidencia y con gusto compartiremos los resultados que encontremos como agradecimiento a su cooperación.

Conteste cuidadosamente cada una de las preguntas. Los resultados dependen de la sinceridad de su respuesta.

Universidad Nacional Autónoma De México

Facultad De Psicología

1.- Se realiza en la empresa el sistema de promoción de personal en forma sistemática?

Si ()

No ()

Porqué ?

2.- Se sigue en la empresa un sistema de promoción de personal que responda a las necesidades de la misma?

Si ()

No ()

Si su respuesta es afirmativa especifique cual es el sistema de promoción utilizado.

Si su respuesta es negativa indique porqué?

3.- Es política de la empresa cubrir una vacante con personal que labora en la misma, antes de recurrir a la contratación externa?

Si ()

No ()

Porqué? _____

4.- Considera que es lo mismo un ascenso que una promoción?

Si ()

No ()

Porqué? _____

5.- Qué criterios de promoción de personal de personal en particular son utilizados en su empresa? Asigne en número - 1 al 20 según el orden de importancia.

- a) Eficiencia en el puesto ()
- b) Tiempo de aprendizaje ()
- c) Antigüedad ()
- d) Accidentes ()
- e) Experiencia de trabajo ()
- f) Escolaridad ()
- g) Personalidad ()
- h) Adaptabilidad a situaciones nuevas ()
- i) Puntualidad ()
- j) Actitud hacia sus compañeros ()
- k) Actitud hacia sus superiores ()
- l) Capacidad de organización en el trabajo ()
- m) Habilidad para relacionarse ()
- n) Responsabilidad ()
- ñ) Iniciativa ()
- o) Estabilidad emocional ()
- p) Motivación ocupacional ()
- q) Conocimiento sobre el puesto ()
- r) Aptitudes ()
- s) Presentación ()

6.- Ahora bien, en general, a que factores se les toma --
 más en consideración en su empresa para efectos de --
 promoción de personal? Asigne del número 1 al 6 se--
 gún el orden de importancia.

- a) Antigüedad ()
 b) Habilidades ()
 c) Resultado del desempeño ante-
 rior; Méritos ()
 d) Competencia del empleado ()
 e) Experiencia ()
 f) Comportamiento de acuerdo a
 valores institucionales ()

7.- Considera usted que se han desempeñado satisfactoria-
 mente en su nuevo puesto, las personas que han sido -
 promovidas en base a los criterios de las preguntas -
 anteriores ?

Si ()

No ()

Porqué? _____

8.- El sistema de promoción utilizado en su empresa permite identificar a la persona idónea para ser promovida?

Si ()

No ()

Porqué? _____

9.- Se cuenta en la empresa con un inventario de personal en el que se detallan experiencia, conocimientos, habilidades y características de personalidad para cada uno de los puestos, que pueda ser utilizado con fines de promoción de personal?

Si ()

No ()

Si su respuesta es negativa indique porqué? _____

En caso afirmativo, nos podría proporcionar uno de los formatos que utilizan para conformar su inventario de personal? _____

10.- De qué personal se auxilia con mayor frecuencia para llevar a cabo la función de promoción de personal en su empresa? Asigne del número 1 al 6 según el orden de importancia.

- a) Jefe de Rel. Industriales ()
- b) Secretario del Sindicato de T. ()
- c) Psicologo ()
- d) Supervisor ()
- e) Trabajador social ()
- f) Jefe de Depto. o jefe de turno ()

11.- En su empresa quién es el responsable de la decisión de promoción de personal?

12.- Considera usted que los supervisores o jefes inmediatos deben intervenir en la decisión de promoción de personal?

Si () No ()

Porqué?

13.- Considera usted que el rendimiento actual de un individuo en un puesto de trabajo determinado, es un indicador de que también se obtendrá en el futuro?

Si ()

No ()

Porqué? _____

14.- Considera usted que la antigüedad y experiencia de un empleado en un puesto determinado garantizan su eficiencia en un puesto de mayor jerarquía?

Si ()

No ()

Porqué? _____

15.- Considera usted que debe darse prioridad a la antigüedad sobre la competencia en la decisiones de promoción de personal?

Si ()

No ()

Porqué? _____

16.- Existe algún tipo de entrenamiento como medio de preparación para la promoción?

Si ()

No ()

Porqué? _____

17.- Qué tipo de pruebas se utilizan en su empresa con fines de promoción de personal? Asigne del número 1 al 6 según el orden de importancia.

- a) De conocimiento del puesto ()
- b) De inteligencia ()
- c) Ocupacionales ()
- d) De aptitudes ()
- e) De intereses ()
- f) De personalidad ()

Existe algún otro tipo de prueba? Indique cual es y en que consiste en caso afirmativo. _____

18.- Se han establecido en su empresa líneas de progresión que señalen la forma en que cada puesto conduce al otro?

Si ()

No ()

Porqué? _____

19.- Existe un período de prueba una vez que ha sido promovido el empleado a su nuevo puesto?

Si ()

No ()

Si su respuesta es afirmativa indique el tiempo de duración del período de prueba. _____

20.- En base a qué determina la eficiencia o ineficiencia de un empleado en el desempeño de sus funciones una vez que ha sido promovido?

21.- Es política de la empresa discutir los intereses de las carreras individuales, considerando las experiencias y la preparación que se necesitan con fines de promoción de personal?

Si ()

No ()

Porqué? _____

22.- Considera usted que el sistema de promoción utilizado en su empresa satisface la necesidad de progreso que tienen sus empleados?

Si ()

No ()

Porqué? _____

23.- Que propondría usted si pudiera cambiar o crear un sistema de promoción de personal para mejorarlo?

Nombre: _____

Puesto: _____

Compañía: _____

Dirección: _____

Tel.: _____

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

-ARIAS GALICIA F.

ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

TRILLAS 1978

-BELKER L. B.

DE EMPLEADO A GERENTE

INTERAMERICANA 1982

-CHRUDEN/SHERMAN

ADMINISTRACION DE PERSONAL

C.E.C.S.A. 1981

-CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO

CEMENTOS APAXCO 1980-1982

-CORTES BLANDO GUADALUPE EVANGELINA

PROYECCIONES Y TENDENCIAS DEL MERCADO LABORAL DEL PSICOLOGO

DEL TRABAJO EN EL SECTOR PRIVADO.

TESIS. LIC. PSICOLOGIA 1979

F. PSICOLOGIA U.N.A.M.

-EYSENCK H. J. y WILSON G. D.

TEXTO DE PSICOLOGIA HUMANA

MANUAL MODERNO S.A. 1980

-F. SIKULA

ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS EN EMPRESAS

LIMUSA, S.A. 1982

-JARDILLER PIERRE

PSICOLOGIA INDUSTRIAL

EUDEBA 1970

-KOONTZ y O'DONNELL

CURSO DE ADMINISTRACION MODERNA

MC.GRAW-HILL 1977

-LAURENCE J. PETER y RAYMOND HULL

EL PRINCIPIO DE PETER

PLAZA & JANES, S.A. EDITORES 1971

-MC.GREGOR DOUGLAS

EL ASPECTO HUMANO DE LAS EMPRESAS

DIANA 1977

-PIGORS PAUL y MYERS A. CHARLES

ADMINISTRACION DE PERSONAL

C.E.C.S.A. 1979

-PORTUGAL CARBO EDUARDO CESAR

EVALUACION DE PERSONAL

TESIS L.A 1981

F.C.A. U.N.A.M.

-REYES PONCE AGUSTIN

ADMINISTRACION DE PERSONAL

RELACIONES HUMANAS

LIMUSA S.A. 1982

-ROMERO BETANCOURT SAMUEL

ADMINISTRACION DE PERSONAL Y SU APLICACION PRACTICA EN LA-
EMPRESA MODERNA.

C.E.C.S.A. 1978

-SCHEIN EDGAR H.

PSICOLOGIA DE LA ORGANIZACION

PRENTICE/HALL INTERNACIONAL 1976

-TIFFIN JOSEPH y MC:CORMICK ERNEST J.

PSICOLOGIA INDUSTRIAL

DIANA 1981

-TRUEBA URBINA A. y TRUEBA BARRERA J.

LEY FEDERAL DEL TRABAJO

REFORMA PROCESAL DE 1980

TORRUA S.A. 1980

BIBLIOGRAFIA DE CONSULTA

- BROWN J.A.C.
LA PSICOLOGIA SOCIAL EN LA INDUSTRIA
BREVIARIOS 137
F.C.E. 1977
- MC.CARTHY JOHN J.
POR QUE FRACASAN LOS GERENTES
DIANA 1980
- MONTMOLLIN MAURICE
LOS PSICOPASANTES
COLECCION MINIMA 69
SIGLO VEINTIUNO EDITORES 1972
- REYES PONCE AGUSTIN
ADMINISTRACION DE PERSONAL
SUELDOS Y SALARIOS
LIMUSA S.A. 1978
- ROMERO BETANCOURT SAMUEL
PRINCIPIOS FUNDAMENTALES DE LA ADMINISTRACION DE EMPRESAS
I.E.E, S.A. 1977
- SCANLAN BURT K.
PRINCIPIOS DE LA DIRECCION Y CONDUCTA ORGANIZACIONAL
LIMUSA S.A. 1978

-SMITH C. y WAKELEY H.

PSICOLOGIA DE LA CONDUCTA INDUSTRIAL

MC.GRAW-HILL 1977