

2 of 86



Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Contaduría y Administración

**LA TRASCENDENCIA DE LA PLANEACION
DE LOS RECURSOS HUMANOS EN
LA ADMINISTRACION**

Seminario de Investigación Administrativa

Que en opción al grado de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P r e s e n t a n :

HECTOR PAREJA JIMENEZ

CIRILO ESQUIVEL CRUZ

Director del Seminario: L.A.E. Víctor Manuel Palacio Rodríguez



México, D. F.

1986



Universidad Nacional
Autónoma de México



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 está 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.

LA TRASCENDENCIA DE LA PLANEACION DE LOS RECURSOS
HUMANOS EN LA ADMINISTRACION

I N D I C E

	Pág.
I N T R O D U C C I O N	1
BOSQUEJO HISTORICO DE RECURSOS HUMANOS EN LAS EMPRESAS.	
C A P I T U L O I	
"ANTECEDENTES HISTORICOS"	4
I.1 Pueblos Antiguos	5
I.2 Gremios y Corporaciones	7
I.3 Necesidad Humana	10
I.4 Estados Modernos	11
I.5 México	12
CONCEPTOS BASICOS.	
C A P I T U L O II	
"¿QUE ES LA PLANEACION?"	16
2.1 Concepto	17
2.2 Principios	18
2.3 Objetivos	20
2.4 Políticas	21

	Pág.
2.5 Procedimientos	23
2.6 Técnicas de Planeación	27
2.7 Diferencia entre objetivo y meta	29
2.7.1 Clasificación de Objetivos.	31

C A P I T U L O I I I

"QUE ES LA PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS"	36
3.1 Importancia y Fundamentos	40
3.2 La Asesoría como parte de la Planeación de Recursos Hu manos.	41
3.3 Inventario, Integración y Adquisición de Recursos Huma nos	43
3.4 ¿Cuándo hay que planear?	49
3.5 Planeación de la acción	54

C A P I T U L O I V

"PROCEDIMIENTOS PARA LA OBTENCION DE RECURSOS HUMANOS" . . .	62
4.1 Fuentes de Reclutamiento y Medios	63
4.1.1 Presentación de Candidatos por parte de los fun- cionarios de la Empresa.	65
4.1.2 Pancartas o anuncios en la Empresa.	65
4.1.3 Contactos con Sindicatos	65

4.1.4	Contactos con las Universidades, Agremiaciones - Estudiantiles, Directorios Académicos, Centros- de Integración, Empresa-Escuela.	66
4.1.5	Contactos con otras Empresas	66
4.1.6	Anuncios en Periódicos y en Revistas.	66
4.1.7	Agencias de Reclutamiento.	67
4.1.8	Viajes para Reclutamiento en otras Ciudades.	68
4.2	Perfiles del Puesto.	69
4.2.1	¿Qué es el Perfil?	69
4.2.2	¿Qué es el Puesto?	69
4.2.3	Requisitos	69
4.2.4	Autoridad y Responsabilidad	71
4.2.5	Condiciones de Trabajo	72
4.3	Planeación de la Entrevista	73
4.3.1	Entrevista Inicial o Preliminar	74
4.3.2	Entrevista de Selección	75
4.3.3	Fases de la Entrevista	76
4.3.3.1	Rapport.	77
4.3.3.2	Cima	77
4.3.3.3	Cierre	78
4.3.4	Informe de la Entrevista.	79
4.3.5	Planeación de Selección de Personal	80

	Pág.
4.4 Pruebas o Tests	82
4.4.1 Tests de Personalidad	89
4.4.2 Tests de Inteligencia	90
4.4.3 Tests de Intereses	91
4.5 Planeación de la Contratación	92
4.5.1 Contrato	93
4.5.2 Planeación de la Bienvenida	102
4.5.3 Bienvenida	103
4.5.4 Orientación	104

C A P I T U L O V

"PLANEACION PARA EL DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS"	107
5.1 Medición del Desempeño.	109
5.2 Motivación y Satisfacción en el Trabajo	110
5.3 Tablas de Reemplazo	112
5.4 Estrategia para poner en ejecución y adiestrar el Plan de los Recursos Humanos.	114
5.5 La Administración de Personal en el futuro.	115

C A P I T U L O VI

"CASO PRACTICO"	120
CONCLUSIONES	141
BIBLIOGRAFIA	146

I N T R O D U C C I O N

El elemento humano desde la antigüedad ha dado muestras de organización, ha venido a formar el recurso más importante para el desarrollo económico, político y social, por lo tanto, el recurso por medio del cual la "Empresa" sea cual fuere en fin, emplea su coordinación con los recursos materiales y técnicos para poder cumplir con los objetivos y planes trazados.

Motivo por el cual ha surgido en nosotros una inquietud - que nos lleva a efectuar el presente seminario de investigación-administrativa, enfocado a saber hasta que punto realmente los recursos humanos son planeados en las empresas, si estos son planeados a corto, mediano y largo plazo y si se tienen métodos adecuados para llevar a cabo una buena planeación de recursos humanos.

La orientación dada a las organizaciones del mañana consiste en satisfacer aquellas necesidades organizacionales que plantean las condiciones cambiantes de nuestra época. Las organizaciones de hoy en día, debido a su herencia de racionalismo y tecnología, se ven encerradas en valores, procedimientos y técnicas que las vuelven casi incapaces de realizar algún cambio, por ello creemos que existe la necesidad de un nuevo tipo de organización, junto con nuevos valores y procesos que la acompañen, para poder hacer frente a los cambios.

El trabajo consta de cinco partes tratadas en seis capítulos y de conclusiones, utilizando para su desarrollo la investigación bibliográfica y la de campo.

La primera parte está dedicada a dar una visión general como base para ubicar dentro de ella a la planeación de recursos humanos.

En la segunda parte mencionamos algunos conceptos básicos de planeación, tomando en cuenta los conceptos que nos enmarcan algunos autores.

Posteriormente en el capítulo tercero, hacemos referencia de qué es la planeación de recursos humanos para conocer los diferentes momentos en que hay que planear dichos recursos.

En lo que respecta al cuarto capítulo, tratamos de algunos procedimientos y/o fuentes para hallegarnos del recurso humano necesario.

En el capítulo quinto hacemos mención de la trascendencia de la planeación de los recursos humanos, de la evolución y desarrollo que estos han tenido durante el transcurso de nuestro tiempo.

Por último, en el capítulo sexto se desarrolla un caso práctico, basado en la investigación de campo.

CAPITULO I

ANTECEDENTES HISTORICOS

- I.1 Pueblos Antiguos
- I.2 Gremios y Corporaciones
- I.3 Necesidad Humana
- I.4 Estados Modernos
- I.5 México

ANTECEDENTES HISTORICOS

La historia de la administración se inicia con el hombre, el cual va desarrollando su inteligencia de acuerdo a la etapa y en función de los elementos disponibles.

De lo anterior encontramos antecedentes en Egipto, China, Grecia, Roma y demás pueblos de la antigüedad, así como en las comunidades indígenas de América.

Algunos estudiosos de la Prehistoria, hacen referencia a actividades que constituyen manifestaciones inequívocas de organización. El "arrastre", era un procedimiento empleado para cazar los enormes mamuts de la edad de los glaciales, en ellos manifiestan una auténtica organización, ya que utilizaban el esfuerzo común coordinado en función del instinto de los animales, para lograr un objetivo prefijado, como era el de darles caza para aprovechar su carne.

Dicho procedimiento consistía en asustar a los animales arrojándoles piedras, emitiendo gritos, etc., y dirigiéndolos hacia un precipicio profundo para que encontraran allí la muerte al despeñarse.

Esta labor necesariamente de grupo, tenía que ser realizada en forma coordinada, con el objeto de lograr de la manera citada el conducir a los animales a través de una ruta preestablecida.

I.1 PUEBLOS ANTIGUOS.

Según J. Antonio Fernández Arena, en base a estudios realizados y que se relacionan con los sistemas usados hacia el año -1300 a.c. en Egipto se utilizaban procedimientos administrativos y sistemáticos.

Asimismo, existen también antecedentes que han quedado registrados en el Papiro Harris en el reinado de Ramses II.

Algunos autores mencionan que por primera vez el sistema administrativo de Egipto fue codificado; se coordinó y se llevó a cabo en una máquina bien organizada, establecida para un propósito bien definido y bien comprendido.

Todo el sistema se basó en la fuerza, no se permitió discreción alguna en las labores estatales del personal.

También en China existen múltiples vestigios de administración; aproximadamente hacia el año 1000 a.c. se sitúa la constitución de Chow. En ella destaca la ideología de Confucio, el papel que desempeña el elemento humano, y sus estudios revelan en forma filosófica la comprensión lograda en el vasto campo de la administración.

En Grecia son varios los autores que hacen mención de diversos aspectos administrativos, Sócrates nos dice: "No despreciéis a un hombre que tiene la habilidad suficiente para conducir un hogar por que la conducta que se lleva en la dirección de los asuntos privados, difiere de los asuntos públicos, únicamente en la magnitud en todos los demás aspectos son muy similares". (1)

(1) J. Antonio Fernández Arena, Proceso Administrativo, Ed. Diana. 1980. pag. 4.

Sócrates afirmaba que los asuntos privados no eran dirigidos por una clase especial de hombre y los públicos por otra. - Los hombres que manejan los asuntos públicos no son diferentes a los hombres que se emplean para dirigir los asuntos privados y - así los que saben como emplearlos y como conducirlos, juiciosamente tendrán éxito, mientras que los que lo ignoren irán al fracaso en cualquier tipo de dirección que emprendan.

Por otra parte Aristóteles describe un estado y gobierno - ideal, califica y corrige las ideas de Platón sobre su República; y en toda su disertación se observa depurada organización formal y estructuración de un estado perfecto.

Pericles dejó testimonio de la necesidad de una selección-de personal adecuada.

En resumen los Griegos utilizaron una buena administración en el transcurso de su edad de oro y muchas de sus recomendaciones prevalecen a través del tiempo.

En Roma vemos un reflejo e influencia griega, deriva principios y establece nuevos ideales administrativos: organizando - el primer estado con magisterios específicos como son:

1. Magisterio de ganadería.
2. Magisterio de trabajo.
3. Magisterio de quiebras.
4. Magisterio de educación.
5. Magisterio de navegación.
6. Magisterio de impuestos.

En América y en particular en México, encontramos vestigios de administración entre las diferentes corrientes indígenas, so-

bresalen las acertadas direcciones de Tlacaélel y de Netzahualcōyotl, quienes con orden y prácticas adecuadas condujeron a sus pueblos a niveles de una vida mejor.

Tlacaélel fue un hábil administrador en todo el sentido de la palabra y actuó como consejero de los tres gobernantes aztecas que consolidaron la hegemonía de ese pueblo. (Ilhuicamina, Izcóatl y Axayacatl).

El autor Miguel León Portilla⁽²⁾, nos dice con respecto a los dotes administrativos de Netzahualcōyotl: "Precisamente en función de su código jurídico, competía a los comerciantes la función de la administración de los mercados, así como el establecimiento de las medidas de cambio".

Así mismo participaron como consultores del estado en la vida económica del mismo, y llegaron a obtener privilegios casi iguales a los de los miembros de la nobleza.

Los comerciantes podían poseer la tierra en forma individual y además estaban exentos de cualquier forma de tributo personal. A cambio de esto eran consejeros del estado y comerciaban muchas veces en favor del mismo.

1.2 GREMIOS Y CORPORACIONES.

El comercio creciente dió nacimiento, en diversos países, a la constitución de gremios y corporaciones.

(2) J. Antonio Fernández Arena. Proceso Administrativo. Ed. Diana, 1980, pág. 5.

En el México de los aztecas⁽³⁾, se inició en el islote de Tlatelolco, situado al norte de la ciudad de México Tenochtitlán, aparecen a principios del siglo XIX la primera liga o gremios de comerciantes con el antiguo título de Pochtecas.

Años más tarde surgieron otras siete de estas agrupaciones dentro de la misma ciudad de México. Los barrios en que vivían los Pochtecas eran: Axcotlán, Atlauhco, Amachtlán, Itzolco, Pochtlán, Tepetitlán y Tzomolco.

Cada uno de los gremios de comerciantes tenían su jefe, así como diversas categorías de participantes.

Respecto a la organización interna de los gremios de comerciantes ya mencionados, estos habían creado su propio código jurídico, así como tribunales de justicia exclusivos de ellos.

Su código jurídico se transmitía principalmente por vía oral a los comerciantes nuevos en diversas ocasiones.

En Europa el antecedente de los gremios se encuentra en las uniones de comerciantes. El Hans, o sea, unión de ciudades que se dedicaban a la actividad comercial. Su origen se debió a la necesidad de defenderse de las asechanzas de los príncipes de Dinamarca, Suecia, Holstein y Sajonia. La liga compuesta por esta unión tenía grandes factorías o almacenes en Londres, Ber--gen y Novogorod.

Estas factorías estaban sujetas a reglamentos. Se componían de una serie de edificios construidos a la orilla del mar o de -

(3) J. Antonio Fernández Arena. Proceso Administrativo. Ed. Diana, 1980. pág. 7.

los ríos, con el fin de que las naves pudieran atraer y depositar en ellas su mercancía.

Los encargados de esos depósitos vivían en la vecindad de los mismos con el fin de custodiar las mercancías. Ningún habitante de la factoría podía casarse, pues era castigado por la ley, perdiendo su derecho hanseático (derecho de pertenecer a la confederación comercial de varias ciudades libres de Alemania) y la ciudadanía.

Para contribuir con los gastos de la factoría todas las mercancías pagaban un pequeño impuesto a la entrada y a la salida.

Debido a la competencia y al intenso tráfico surgen los gremios en los que se utilizaban prácticas administrativas. Los gremios eran asociaciones de obreros, es lo que hoy conocemos por sindicatos.

El objetivo de los gremios era:

1. Defenderse de la competencia que se dedicaba a industrias similares, y
2. Defenderse de aquellos nuevos obreros que se convertían en maestros.

Cada oficio era regido por reglas determinadas que marcaban los grados de aprendiz, compañero y patrón; el tiempo y demás condiciones a que había de estar sujeto el primero; que generalmente hacía vida de familia con el patrón; la remuneración a que por sus servicios tenía derecho al segundo, y los requisitos a que debía sujetarse para llegar a su vez a ser patrón.

I.3 NECESIDAD HUMANA.

La administración es, según Wilburg Jiménez Castro: "una ciencia compuesta de principios, técnicas y prácticas cuya aplicación a conjuntos humanos, permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente no se pueden lograr. (4)

El hombre ha aplicado la administración de modo consciente e inconsciente. Infinidad de hechos históricos demuestran que, desde sus orígenes, tuvo la necesidad de organizarse para alcanzar algún objetivo, porque vive en grupos y se desarrolla en grupos, para protegerse del medio ambiente.

Desde el momento en que tuvieron que hacer una tarea de conjunto, como el cazar, mover una roca, recolectar sus alimentos, los hombres necesitaron de la ayuda mutua para lograr lo que deseaban. Y en la medida en que la tarea era más difícil, requirieron más organización.

Surgieron entonces los líderes que dirigieron las operaciones, como la caza de un mamut o como la construcción de una pirámide, con grupos ya más evolucionados.

En un pasaje de la Biblia (Exodo 18: 13-26) encontramos recomendaciones administrativas de Jetro a Moisés, para organizar a su pueblo: "enseñar a las personas las ordenanzas y las leyes, seleccionar a los líderes, asignar a los guías de miles, guías de cientos, guías de cincuentas, guías de decenas y esas guías -

(4) Jiménez Castro Wilburg, Introducción al Estudio de la Teoría Administrativa, F.C.A. Méx. 1975.

deberían administrar todas las cuestiones de rutina y llevar a Moisés sólo las cuestiones importantes".⁽⁵⁾

En cambio, en la época actual el hombre necesita organizarse cada día más para producir lo que quiere: alimentación, vestido, habitación, etc.

I.4 ESTADOS MODERNOS.

Con la formación de los estados modernos, se dan directrices para la buena administración de ellos.

En 1516, se publica la Utopía de Santo Tomás Moro, describe un ideal que no existe, pero que podía existir donde los abogados no se necesitan, porque las leyes son pocas y comprensibles; donde nadie es holgazán y los frutos del trabajo se comparten; donde la riqueza no se mide en oro y plata sino en los productos de la mente y el espíritu.

El patrón y el trabajador no tienen similitud y sus diferencias se incrementan cada día. Cada uno de ellos realiza su actividad y necesariamente son independientes, pareciendo que uno nació para obedecer, así como el otro para mandar, sin embargo por más que existan ciertas actitudes en ambas partes, estos no lograrán fácilmente reconciliar la satisfacción completa en ellos; muchas de las investigaciones sobre actitudes que se han practicado en los Estados Unidos entre los empleados, indican que el sueldo no es siempre el factor de interés exclusivo; en algunos casos ocupa hasta la 14a. posición.

Desde luego que en México ocuparía un lugar muy elevado -

(5) Exodo, 18: 13-26.

debido al nivel de vida más bajo. Sean lo que fueren las relaciones entre una compañía y sus empleados sindicalizados o de confianza, siempre existe lugar para lograr una mejor relación, - mediante una buena administración de personal.

Un concepto tan sencillo como es la eficiencia al tratar - los empleados, consigue una mejor aceptación por parte de estos - y una actitud positiva hacia la compañía.

I.5 MEXICO.

En la época colonial se fundan las encomiendas, en las cuales el encomendador se convierte en explotador de vidas y de haciendas. El indígena es considerado como un animal y se le marcaba con hierro candente.

El trono español trató de proteger inutilmente al indígena con leyes que nadie se preocupó por hacer cumplir.

Felipe II (1582), dispone que los salarios han de ser justos y el salario de protección para los indígenas, además incluye que jornada debía de ser de ocho horas.

En el año de 1582 el cabildo (cuerpo de eclesiásticos capitulares de una iglesia) de la ciudad de México decide reducir - los sueldos de los músicos y cantores de la ciudad de México por considerarlos muy elevados. Ellos dejaron de asistir, por lo - que el obispo se dirigió al cabildo para que considerara su acti tud. Los cantores y los músicos regresaron después de que se con vino que sus sueldos seguirían iguales y que se les pagarían los salarios caídos. Esta fue la primera huelga que se produjo en - América.

Con la declaración de la guerra de independencia, se terminó con los monopolios y con la prohibición que existía de producir determinados productos, con el fin de proteger el comercio español.

El 19 de octubre de 1810, don Miguel Hidalgo promulga en la ciudad de Morelia, Mich., un edicto prohibiendo la esclavitud y castigando con pena de muerte a quien conservara esclavos.

Morelos sugiere que el congreso legisle para elevar el jornal del pobre, que mejore sus costumbres, aleje la ignorancia, la rapiña y el hurto. En la constitución de Apatzingan se habla de que cada persona puede dedicarse al trabajo que guste, sin más restricciones que las buenas costumbres.

Durante la época de la reforma, la industria es incipiente; había cerca de sesenta empresas manufactureras de tejido de algodón; además existían innumerables talleres artesanales y también fábricas de papel, jabón, aceite, vasos de vidrio y destiladora de licores de caña de azúcar.

En la época de Porfirio Díaz (1869) se construye el tramo de ferrocarril entre México y Puebla. Con este nuevo medio de transporte se ampliaron los mercados y se atrajo al capital extranjero para que fundaran fábricas.

Junto con el capital llegaron técnicos y obreros extranjeros que discriminaban a los trabajadores mexicanos.

En la fábrica de Río Blanco, la jornada era de 12 a 14 horas diarias y en Puebla debían de trabajar hasta la media noche dos veces por semana. Por lo general la jornada de trabajo era de 10 a 12 horas.

En el año de 1906 en Cananea, estalla la primera huelga, - siguiéndola después la de Río Blanco, estas huelgas hacen tem- - blar al Porfirismo.

En Sonora el salario de los mexicanos era inferior por el mismo trabajo, al de los norteamericanos. Todos los jefes eran extranjeros.

Estas huelgas tuvieron intentos de limitar las decisiones unilaterales; tuvieron la mira de poner límite al poder casi absoluto de los empresarios.

Al mismo ritmo en que se suscitaban estos movimientos, en el sistema productivo se implantaban ya mejoras en los aspectos mecánicos de la producción y de las cuestiones administrativas, organizacionales, etc., que automáticamente dejaban obsoletas, - las actividades que inicialmente se realizaban.

Ante esta situación conforme aumentaban los sueldos, disminuían también las jornadas de trabajo, junto con las conquistas de los trabajadores, las empresas se vieron en la necesidad de reevaluar sus técnicas antiguas u obsoletas en las relaciones laborales e implantar técnicas más avanzadas con el objeto de conseguir una mano de obra más económica y es así como las organizaciones se ven en la necesidad de organizarse cada día en todos los aspectos, así como implementar nuevos procedimientos para planear los recursos con los que disponían en esos momentos.

CAPITULO II

¿QUE ES LA PLANEACION?

2.1 Concepto

2.2 Principios

2.3 Objetivos

2.4 Políticas

2.5 Procedimientos

2.6 Técnicas

2.7 Diferencia entre Objetivo y Meta

2.7.1 Clasificación de Objetivos

¿QUE ES LA PLANEACION?

- La planeación de los recursos humanos se ha definido como el proceso para determinar los requerimientos de la fuerza de trabajo y los medios para lograr dichos requerimientos, con el fin de realizar los planes integrales de la empresa. (Coleman) - un plan hombre abarca la determinación de los tipos de habilidades o capacidades requeridas y la cantidad de gente necesaria, - también es importante localizar el lugar y el tiempo de las necesidades de la fuerza de trabajo.

- La planeación de recursos humanos significa tener la cantidad y la gente necesaria en los puestos adecuados en el momento apropiado, haciendo la clase correcta de trabajo que producen a largo plazo los beneficios máximos para la organización; así como para el individuo. Significa así mismo proyectar y pronosticar las funciones actuales de personal hacia el futuro. Para elaborar un plan hombre hay que anticipar los patrones futuros de una empresa y el ambiente de trabajo para después sujetar los requerimientos de la fuerza a estas condiciones. Al hacer la planeación de recursos humanos se deben tomar en cuenta tanto los factores internos así como los externos.

El uso e implantación de un plan hombre requiere un enfoque de sistemas, puesto que se abarcan varias etapas de actividades interactuantes y relacionadas. Tal visión integrada de los sistemas de personal de una empresa permite a los directores mejorar cada día sus decisiones para que sean congruentes con todas las necesidades de la organización a largo plazo.

La planeación de los recursos humanos toma diferentes formas y denominaciones según el tiempo que se trate de abarcar. En

términos generales, los planes hombre son para el año próximo o para un futuro cercano, se llaman presupuestos de personal propuestos y, por lo general, los planes hombre hacia un futuro mediano se llaman pronósticos de la fuerza de trabajo.

2.1 CONCEPTO.

Según Reyes Ponce define la planeación como el fijar el curso concreto de acción que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de recursos, necesarios para su realización.

En la planeación Reyes Ponce no maneja propósitos sino decisiones, es decir, el objetivo que se busca. La alta dirección establece luego las políticas que define como guías generales de acción para el cumplimiento de una meta.

Los momentos de la planeación son: fijación de objetivos; definición de políticas, establecimiento de programas y fijación del presupuesto respectivo. El término planeación responde a la pregunta ¿qué voy hacer?.

Planear implica proyectar en forma conciente la acción hacia el futuro, por lo tanto es un proceso intelectual que requiere tiempo, atención y dedicación suficiente para establecer los resultados que se esperan y la forma en que se pretende lograrlos (J. Barajas).

No obstante que la planeación se orienta hacia el futuro, siempre será necesario tener en cuenta el análisis de hechos e información relevantes del presente y pasado para elegir entre diversas alternativas, el curso de acción que represente un alto

grado de éxito en la consecución de los fines de un organismo social; puesto que el éxito difícilmente puede llegar de improviso, el ejecutar acciones de acuerdo al vaiven de las circunstancias y sin ningún plan, es trabajar a ciegas.

2.2 PRINCIPIOS.

Reyes Ponce clasifica los principios de la planeación de la siguiente manera:

a) Principio de Precisión.

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

Cuando carecemos de planes precisos, cualquier negocio no es propiamente tal, sino un juego de azar ya que mientras el fin buscado sea impreciso, los medios que coordinemos serán necesariamente ineficaces. parcial o totalmente.

Siempre habrá algo que no podrá planearse en los detalles, pero cuanto mejor fijemos los planes, será menor ese campo de lo eventual, con lo que habremos robado campo a la adivinación. Los planes constituyen un sólido esqueleto sobre el que pueden calcularse las adaptaciones futuras.

b) Principio de flexibilidad.

Dentro de la precisión establecida anteriormente, todo plan debe dejar margen para los cambios que surjan en éste ya en razón de la parte imprevisible y de las circunstancias que hayan

variado después de la previsión.

Este principio podrá parecer a primera vista contradictorio con el anterior. Pero no lo es. Inflexible es lo que no puede amoldarse a cambios occidentales; lo rídigo; aquello que no se cambia de ningún modo. Flexible, es lo que tiene una dirección básica, pero que permite pequeñas adaptaciones momentáneas, pudiendo después volver a su dirección inicial.

c) Principios de unidad.

Los planes deben ser de tal naturaleza, que pueda decirse que existe uno sólo para cada función; y todos los que se aplican en la empresa deben estar, de tal modo coordinados e integrados, que en realidad pueda decirse que existe un sólo plan general.

Es evidente que mientras hayan planes y conexos para cada función, habrá contradicción, dudas, etc; Por ello, los diversos planes que se aplican en uno de los departamentos básicos; ya sean estos producción, ventas, finanzas, contabilidad y personal, etc., Deben coordinarse en tal forma, que en un mismo plan puedan encontrarse todas las normas de acción aplicables.

De ahí surge la conveniencia y necesidad de que todos cooperen en su formación.

Si el plan es principio de orden, y el orden requiere la unidad de fin, es indiscutible que los planes deben coordinarse jerárquicamente, hasta formar finalmente uno sólo.

2.3 OBJETIVOS.

Los objetivos constituyen estados ideales a donde se propone llegar y hacia los cuales se encaminarán todos los esfuerzos de la organización.

Los objetivos representan los resultados o fines que la organización piensa o espera lograr. En contraste con los enunciados de propósito que cubren la razón de la existencia de la organización, los relativos a los objetivos indican lo que se desea lograr. Los objetivos se establecen como parte del proceso de planeación y se aplican a determinado período de tiempo, por ejemplo, un año, cinco años u otro período.

Los objetivos que cubren períodos mayores, requieren ser un tanto amplios, con el resultado de que pueden necesitar traducirse en términos más específicos para un período más limitado, si es que van a tener un valor realista. Estos objetivos para períodos más limitados por lo general se expresan en términos cuantitativos, tales como dinero u otras unidades estadísticas. Sin tomar en cuenta si una organización existe o no para lucrar, sus objetivos deben relacionarse con el servicio al bienestar público.

El autor Johnson and Johnson nos dice que un objetivo es un credo más que un objetivo, ya que también refleja el interés que incluso las organizaciones lucrativas deben tener para el bienestar de la sociedad.

Sin embargo, debe reconocerse que toda empresa privada tiene derecho a lograr una utilidad a largo plazo, si es que va a continuar operando y proporcionando una fuente de empleo para los trabajadores, lo cual es uno de los principales objetivos

respecto al personal.

2.4 POLITICAS.

Las políticas de planeación de recursos humanos son criterios generales que sirven para orientar la acción, al mismo tiempo que se le fijan límites y enfoques bajo los cuales aquella - habrá de realizarse; son guías de acción que orientan sobre la - forma de lograr los objetivos marcados; no deben ser categóricas sino más bien flexibles, ya que de otra manera se convertirían - en reglas y dejarían de orientar la acción, para marcar caminos- únicos, lo cual sería contraproducente cuando se trata de admi- nistración de recursos humanos.

Es frecuente que en las organizaciones no se fijen políti- cas generales en cuanto a la administración de recursos humanos, dándose así lugar a que cada supervisor siga las suyas propias, - cosa que causa incordinación, inseguridad y descontento.

La importancia de las políticas en la administración es de - cisiva, porque son indispensables para una adecuada delegación, - la cual a su vez, es esencial en la administración, ya que esta - consiste, en hacer a través de otros.

Como Terry ha señalado, son en realidad objetivos en ac- - ción, esto es: No son metas que sólo se señalan, sino que son im - peradas para lograrlas, al mismo tiempo que se fijan los modos - muy generales como han de conseguirse, al señalar los criterios- o principios que deben precidir dicha acción.

Por otra parte, aunque las políticas se asemejan a las re- - glas en que ambas son normas de acción, difieren en que las polí- ticas requieren la decisión de un jefe inferior para poder ser - aplicadas.

Toda regla, o se inspira de una política, o requiere de ella para ser interpretada en caso de duda, o bien se suple por medio de una política, cuando el caso concreto carece de norma aplicable.

Estrechamente relacionadas con los objetivos de una organización se encuentran sus políticas, las cuales guían las acciones que son necesarias para lograr estos objetivos.

En esta forma, las políticas proporcionan los medios para llevar a cabo los procesos administrativos y como tales, son una ayuda en la toma de decisiones. Al igual que los objetivos, pueden ser idealistas o realistas, generales o específicos; flexibles o inflexibles; cualitativos o cuantitativos, determinan que se debe hacer, las políticas explican "cómo debe hacerse". También difieren de los objetivos en que son efectivas cuando se formulan y existen hasta que se terminan o revisan.

Se dice también que las políticas son capaces de ser logradas en cualquier período futuro, y no en la época en que son formuladas; así pues si no existen políticas bien definidas puede perderse el control sobre la manera en que los jefes estén dirigiendo al personal.

Las políticas son vitales para la planeación de recursos humanos, debido a que toda persona es sensitiva a cualquiera de las diferencias en el trato, sin importar lo ligeras que estas sean.

Las políticas deben fijarse por escrito, en forma clara y concisa, generalmente cuando las políticas no están formuladas por escrito o no son conocidas por los integrantes, se crean grandes confusiones al no saber que hacer ante una situación de

terminada, lo cual origina acciones o decisiones equivocadas, o pérdida de tiempo en solicitar información.

Estas a su vez deben revisarse periódicamente puesto que - en algunas ocasiones es difícil saber al ser implantadas, si son las correctas, es decir, que son las que contribuyen de manera más eficiente a lograr los objetivos. El problema puede no ser la formulación de políticas iniciales, sino su existencia prolongada ante situaciones cambiantes; en principio pudieron haber demostrado su utilidad y por lo mismo existir la tendencia a aceptarlas permanentemente, pero las condiciones cambian y las políticas deben revisarse constantemente para ser adaptadas a nuevas situaciones.

Algunas de las ventajas de establecerlas por escrito:

- a) Mayor facilidad de difusión y conocimiento.
- b) Evitar la posibilidad de interpretarlas o cambiarlas a conveniencia de intereses particulares.
- c) Quedar registradas y servir de medio de información para las personas que se integran a la organización o quienes asumen nuevas responsabilidades.

2.5 PROCEDIMIENTOS.

- Los procedimientos en la planeación de recursos humanos - sirven para implantar las políticas prescribiendo el curso de acción que debe tomarse para la administración de dichas políticas. Los procedimientos de personal indican, en esta forma, la secuencia cronológica de los pasos que deben seguirse para observar las políticas establecidas.

- Los procedimientos relativos a la selección de empleados, - por ejemplo, pueden preveer que a los individuos primeramente se les pida que llenen una forma de solicitud y sean entrevistados - por un representante de la oficina de personal, después de la - cual deberán completar otros pasos prescritos. Las quejas, las - promociones, las transferencias o los ajustes de salarios, pue- - den en la misma forma administrarse de acuerdo con procedimien- - tos establecidos, con el objeto de prevenir que se presenten fa- - llas que puedan resultar en detrimento de los mejores intereses, - ya sea del empleado o de la compañía.

A pesar de su importancia para el programa, tanto los pro- - cedimientos como las políticas de personal, deben tratarse como - un medio para alcanzar un fin y no como fines por si mismos, o - como excusas para dejar de tomar la acción necesaria. No es ra- - ro en muchas organizaciones, escuchar quejas por la presencia de - un papeleo excesivo. Desafortunadamente, cuando los procedimien- - tos se vuelven demasiado detallados o numerosos, pueden llegar a - obstruccionar, más que a servir los intereses de la compañía y - de sus empleados, con el objeto de poder evitar este riesgo, los - procedimientos necesitan ser revisados periódicamente y modifica- - dos para acoplarlos a los cambios de condiciones que puedan ha- - berlos afectado.

Así pues tenemos que los procedimientos son aquellos pla- - nes que señalan la secuencia cronológica más eficiente para obte- - ner los mejores resultados en cada función concreta de una empre- - sa.

Los procedimientos son como el seccionamiento funcional de - cada acto administrativo. La última división, en opinión de mu- - chos, se da en los métodos, los que corresponden a unidades de - acción. Pero los métodos son ya más bien de carácter técnico, y - no siempre administrativos; en cambio el procedimiento formado -

por varios métodos que se articulan en una secuencia, sí lo es.

Los procedimientos se dan en todos los niveles de una empresa, pero son lógicamente numerosos, en los niveles de operación, a diferencia de las políticas que se forman en los altos niveles.

Es característica de los procedimientos, que en muchas ocasiones, pasan por distintos departamentos, que se hayan bajo distintas autoridades. Ello hace más necesario que deban fijarse con mayor precisión.

Los procedimientos tienden a formar rutinas, de actividades que, de otra manera requieran estudio, discusión, etc. En cada caso. Por ello permiten que el trabajo de administradores más calificados, pueda encomendarse a otros que lo sean menos. Todo procedimiento es, por tal motivo, un gasto de tiempo quizá aparatoso de momento; más sirve para lograr un ahorro permanente en el futuro.

Apoyandonos de lo anterior, a continuación se mencionan algunas reglas.

1a. Regla.

Los procedimientos deben fijarse por escrito, y, de preferencia gráficamente.

De esa manera pueden ser mejor comprendidos, analizados, etc., así, por ejemplo, las gráficas de proceso, las de flujo, los cuadros de distribución, de trabajo etc., no hacen sino fijar gráficamente los diversos pasos que constituyen un proceso. Ello permite darse cuenta mejor de lo que sobra, que falta, lo

que puede combinarse mejor, etc. Eliminar, combinar, alterar de orden y mejorar, suelen ser las cuatro reglas básicas que se dan para analizar un procedimiento gráficamente consignado. En hacerlo así, permite también explicarlo mejor, enseñarlo, resolver dudas, etc.

2da. Regla.

Los procedimientos deben ser periódicamente revisados, a fin de evitar tanto la rutina, como la superespecialización.

Muy frecuentemente se emplean en una empresa procedimientos anticuados o poco eficientes, por una inercia natural. La revisión revelará que procedimientos pueden ser cambiados, mejorados, etc.

Pero también puede ocurrir que, en el afán de especializar y mejorar, se separen actividades que en determinado momento pudieran ser eficientemente realizadas así, pero que, posteriormente, sólo originan que una misma pieza forma documento etc. éste pasando por diversas manos o departamentos, sin razón alguna. La revisión indicará en este caso, que actividades conviene consolidar, en una sola persona o departamento.

3ra. Regla.

Debe cuidarse siempre el evitar la duplicación innecesaria de los procedimientos.

Con mucha frecuencia dos departamentos están haciendo lo mismo, claro que enfocándolo bajo diverso ángulo. Esto puede ser conveniente; pero en la mayoría de los casos, convendrá dejar un sólo departamento o persona encargada de ese procedimiento, del-

que todos pueden aprovecharse.

Sintetizando un poco lo anterior, los procedimientos son - los planes que describen detalladamente la secuencia de pasos - que deben seguirse para ejecutar ciertas actividades de la manera más eficiente.

Los procedimientos generalmente tienden a establecer rutinas que representan la mejor manera de hacer las cosas desde el punto de vista del tiempo, esfuerzo y costo.

2.6 TECNICAS DE PLANEACION.

Las técnicas para formular planes, para presentarlos, explicarlos, discutirlos, etc., suelen ser las más abundantes y diversificadas dentro de todas las etapas de la administración.

La razón es obvia; hay casi tantas técnicas, como formas - diversas de planes. Sin embargo, las más usadas son quizá las siguientes:

- a) Manuales de objetivos y políticas, departamentales, etc.
- b) Diagramas de proceso y de flujo, que sirven para representar, analizar, mejorar y/o explicar un procedimiento.
- c) Gráficas de Gantt, que tienen por objeto controlar la ejecución simultánea de varias actividades que se realizan - coordinadamente.
- d) Programas de muy diversas formas, pero, especialmente, los que se presentan bajo ciertas características como de presupuestos no financieros, financieros y pronósticos.

- e) Los sistemas conocidos con el nombre de PERT y RAMPS, los cuales suelen conocerse con el nombre genérico de técnicas de trayectoria crítica, porque buscan planear y programar en forma gráfica y cuantitativa, una serie de secuencias - coordinadas de actividades simultáneas, que tienen el mismo fin y el mismo origen, poniendo énfasis principalmente en la duración, costo, etc., de aquella secuencia de operaciones que resulte más larga y costosa, ya que, de nada - serviría acortar otras secuencias necesarias y colaterales a la primera, si ésta detiene y dificulta el avance general.

Los sistemas de simplificación del trabajo, principalmente los basados en los estudios de movimientos, fueron inicialmente usados en las labores del taller, porque en ellas es más clara y fácil su aplicación. Pero en la actualidad, con las adaptaciones y modificaciones, se emplean con gran amplitud a los trabajos administrativos.

Los pasos esenciales en todo proceso son cinco:

1. Operación
2. Transporte
3. Inspección
4. Demora
5. Almacenamiento

Valor de los instrumentos de simplificación.

No está por demás precisar que los instrumentos de simplificación, como el diagrama de proceso, no substituyen el criterio humano del administrador, pues ese criterio es propiamente el que pensará y sugerirá los cambios que deben hacerse, sino -

que tan sólo ayudan ese criterio. Pero dicha ayuda es de valor incalculable.

2.7 DIFERENCIA ENTRE OBJETIVO Y META.

Muchos autores señalan la necesidad de diferenciar los conceptos de objetivo y meta. Los objetivos claramente definidos y comprobables se convierten en la base para más planes de acción a corto plazo en toda la organización. En este punto tal parece que existe cierta confusión en cuanto a la terminología, así por ejemplo, ¿cuál es la diferencia entre una "meta" y un objetivo, entre un "blanco" y un "estándar".

- Un objetivo es un logro deseado o un resultado esperado. Es una meta expresada en una dimensión específica; es más estrecho en enfoque; tiene un cuadro temporal más corto, quizá de seis meses a tres años. Hasta donde sea posible, los objetivos se expresan en términos cuantitativos, mensurables, concretos, en forma de una relación escrita de los resultados deseados que se van a lograr dentro de un período dado. (6)

- Una meta es una condición futura deseada. Refleja una relación de propósitos, algo que alcanzar. Su marco de tiempo tiende a ser de largo alcance, a diferencia del de un blanco de corto plazo, quizá de tres a cinco años o más. Las metas tienden a ser de amplio enfoque, aunque lo suficientemente específicas para proporcionar dirección y empuje. Pueden ser expresadas en términos cuantitativos o en términos cualitativos. Sin embargo en administración por objetivos cuanto más específicas y concretamente se expresen, mejor.

(6) Anthony P. Raia. Admón. Por Objetivos
Edit. Trillas. Méx. 1985. pág. 55.

Algunos autores emplean los términos casi indistintamente y otros no. Sin embargo, para nosotros o para nuestros fines se rfa útil definirlos de manera que estén de acuerdo con el marco conceptual que estamos empleando.

Establecer objetivos para un período siguiente, es el paso más decisivo en el proceso ya que significa progreso, una ganancia sobre los logros anteriores, y una mejora tangible sobre las condiciones existentes.

- Un blanco; es un resultado específico deseado o una prueba de progreso definido hacia un objetivo. En sí, su enfoque es muy estrecho comparado con los objetivos y las metas. Es también de muy corto plazo; los blancos están generalmente contenidos en un objetivo y contribuyen para su logro. Están generalmente expresados en términos precisos, específicos y concretos.

- Un estándar de desempeño, es una descripción de los resultados de un trabajo bien hecho. Es específico realista y factible, también está orientado hacia el control. Los estándares de desempeño se pueden desarrollar considerando todos los elementos de un trabajo administrativo dado. Generalmente se expresan en términos cuantitativos de "cuánto y cuándo".

Se pueden aplicar varios criterios a los objetivos para ayudar a determinar su naturaleza y alcance, y también para ayudar a su formulación; una vez que los objetivos han sido formulados y expresados en declaraciones escritas, deberán ser comunicados a otros miembros de la organización que se juzguen apropiados y modificados como se quiera.

2.7.1 CLASIFICACION DE OBJETIVOS.

Los objetivos se clasifican por diferentes enfoques, de acuerdo a lo que se desea alcanzar: la clasificación de objetivos no obedece a un principio generalmente aceptado por la teoría administrativa. Lo anterior se ha hecho para fines de análisis apeándonos al modelo de George S. Odiorne. A continuación se detalla cada uno de los grupos.

- | | | |
|--------------------------------|---|---|
| a) Por su origen y tiempo. | } | Institucionales o vitales
es decir permanentes.
Cíclicos (metas); por períodos
determinados, es decir, largo
mediano y corto plazo. |
| b) Por su jerarquía y función. | } | Organizacionales
Divisionales
Gerenciales
Departamentales |
| c) Del puesto. | } | Por acciones formalizadas
Por acciones informalizadas
Por acciones creativas |

a) Por su origen y tiempo.

Algunos objetivos de una organización son fijos o estables; los denominaremos institucionales. Son aquellos que están en la esencia y naturaleza de la organización. Por ejemplo.

- Una universidad institucionalmente busca transmitir conoci

mientos para formar profesionales útiles a la sociedad.

- Una universidad institucionalmente busca transmitir conocimientos.

Los objetivos se pueden traducir en metas para poderlos medir, saber cómo va la organización y reorientar en su caso las acciones por medio de nuevos planes, y estos se clasifican de la siguiente manera:

- A largo plazo (más de cinco años).
- A mediano plazo (uno a cinco años).
- A corto plazo (menos de un año).

b) Por su jerarquía y función.

Como las empresas están estructuradas jerárquicamente, con división del trabajo y por áreas funcionales, en donde los objetivos se pueden clasificar por el nivel de jerarquía y área donde se establezca para su debida coordinación.

La clasificación de los objetivos por su jerarquía se hace para conocer el nivel del establecimiento y el área funcional a que corresponde. Cada nivel jerárquico tiene sus objetivos y debe a su vez, establecer metas que sirvan de guías de los otros niveles.

El titular de cada nivel deberá establecer sus objetivos y cada responsable de área funcional deberá establecer también sus objetivos directos referentes a su área respectiva, para que sus subordinados los puedan establecer hasta el último nivel.

c) Objetivos del puesto.

En cada puesto se distinguen tres tipos básicos de acciones relacionadas con la eficiencia; a saber:

1.- Acciones formalizadas.

Estas acciones se desprenden de la delegación formal y son la base de las metas para medir la eficiencia y dar retroalimentación.

Toda organización que ha dividido el trabajo en partes, -
 permitiendo una especialización, tiene asignadas determinadas ta-
 reas a cada miembro, formalizadas rutinariamente. El grado de -
 formalización depende de la organización y su funcionamiento.

Partiendo de que casi todos los puestos tienen algo de for-
mal o rutinario, los objetivos de este tipo suelen llamárseles -
 también "de acciones formalizadas" o bien "rutinarios".

2.- Acciones informalizadas.

Estas acciones no se pueden preveer y son ocasionales; hay
 que conocerlas e incorporarlas a las funciones normales hasta -
 donde se pueda, para proyectar la acción dentro del contexto am-
 biental o tratar de eliminarlas si no contribuyen a la eficien--
 cia y al logro de algo vital.

Una gran diversidad de actividades se lleva a cabo, de he-
 cho, en la acción de los puestos, no están formalizadas como fun-
ciones básicas, absorben mucho tiempo e interfieren con el cum--
 plimiento de los objetivos. Estas acciones son en muchas ocasio-
 nes indispensables y el no atenderlas puede producir ineficacia-

o generar problemas.

3.- Acciones creativas.

Si una organización no innova al cabo de unos cuantos años, estará sin capacidad de competencia. Esto obliga a las organizaciones a renovarse constantemente y hace que permanentemente estén llegando al mercado nuevos productos. Por ejemplo las calculadoras eléctricas, hace pocos años, tenían un costo inaccesible para grandes grupos e incluso pequeñas empresas.

De la noche a la mañana aparecieron las calculadoras de transistor y circuito impreso, con precios muy por abajo de los que imperaban en el mercado; por falta de investigación e innovación, las eléctricas fueron superadas.

Empero las innovaciones son una necesidad humana; al hombre, le gusta crear y descubrir constantemente. No está programado biológicamente, como las abejas o las orugas, a un trabajo rutinario, por lo que hay que facilitarle y fomentarle la creatividad.

¿QUE ES LA PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS?

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

En la mayoría de las empresas industriales, la planeación de la llamada mano de obra (personal directamente unido a la producción industrial), es desarrollada a corto y mediano plazo, por el órgano responsable de la planeación de control y de la producción. Este órgano, al programar la producción, la desdobra en programación de máquinas y equipos, programación de materiales y programación de mano de obra directa, involucrada en la producción. Se hace incapié en el establecimiento de la mano de obra necesaria para cumplir los programas de producción de la empresa. Por otro lado, el planteamiento de la llamada mano de obra indirecta (personal de supervisión, de oficinas y de ventas) queda a criterio de los diversos órganos de la empresa que, cuando mucho, hacen anotaciones en el borde de sus planteamientos presupuestales sobre las necesidades de sustitución y de aumento de personal indirecto para justificar ciertos aumentos de partidas presupuestales. Esas prácticas, muchas veces, se basan en criterios vagos y genéricos.

Varios autores han presentado modelos de planeación de recursos humanos que poseen muchas variaciones entre sí. El modelo presentado por Heneman y Seltzer está basado en la búsqueda estimada del producto. Las necesidades de recursos humanos son dependientes de la búsqueda estimada del producto. La relación entre las dos variables -número de personas y volumen de búsqueda del producto- está influida por variaciones en la productividad, expansión, tecnología, disponibilidad interna y externa de recur-

o generar problemas.

3.- Acciones creativas.

Si una organización no innova al cabo de unos cuantos años, estará sin capacidad de competencia. Esto obliga a las organizaciones a renovarse constantemente y hace que permanentemente estén llegando al mercado nuevos productos. Por ejemplo las calculadoras eléctricas, hace pocos años, tenían un costo inaccesible para grandes grupos e incluso pequeñas empresas.

De la noche a la mañana aparecieron las calculadoras de transistor y circuito impreso, con precios muy por abajo de los que imperaban en el mercado; por falta de investigación e innovación, las eléctricas fueron superadas.

Empero las innovaciones son una necesidad humana; al hombre, le gusta crear y descubrir constantemente. No está programado biológicamente, como las abejas o las orugas, a un trabajo rutinario, por lo que hay que facilitarle y fomentarle la creatividad.

CAPITULO III

QUE ES LA PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS

- 3.1 Importancia y Fundamentos
- 3.2 La Asesoría como parte de la Planeación de Recursos Humanos.
- 3.3 Inventario, Integración y Adquisición de Recursos Humanos.
- 3.4 Cuándo hay que planear.
- 3.5 Planeación de la Acción.

¿QUE ES LA PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS?

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

En la mayoría de las empresas industriales, la planeación de la llamada mano de obra (personal directamente unido a la producción industrial), es desarrollada a corto y mediano plazo, por el órgano responsable de la planeación de control y de la producción. Este órgano, al programar la producción, la desdobla en programación de máquinas y equipos, programación de materiales y programación de mano de obra directa, involucrada en la producción. Se hace incapié en el establecimiento de la mano de obra necesaria para cumplir los programas de producción de la empresa. Por otro lado, el planteamiento de la llamada mano de obra indirecta (personal de supervisión, de oficinas y de ventas) queda a criterio de los diversos órganos de la empresa que, cuando mucho, hacen anotaciones en el borde de sus planteamientos presupuestales sobre las necesidades de sustitución y de aumento de personal indirecto para justificar ciertos aumentos de partidas presupuestales. Esas prácticas, muchas veces, se basan en criterios vagos y genéricos.

Varios autores han presentado modelos de planeación de recursos humanos que poseen muchas variaciones entre si. El modelo presentado por Heneman y Seltzer está basado en la búsqueda estimada del producto. Las necesidades de recursos humanos son dependientes de la búsqueda estimada del producto. La relación entre las dos variables -número de personas y volumen de búsqueda del producto- está influida por variaciones en la productividad, expansión, tecnología, disponibilidad interna y externa de recur-

Los recursos financieros y oferta de recursos humanos de la organización. Si llega haber un aumento de productividad que sea consecuencia de la expansión o del cambio tecnológico, habrá una reducción de las necesidades de recursos humanos por unidad adicional del producto.

Ese aumento de productividad podrá también provocar una reducción en el precio del producto, de tal manera que un posible aumento de las ventas podrá incrementar la necesidad de recursos humanos. Así, el aumento de la productividad sobre las necesidades de dichos recursos dependerá de la magnitud de ese aumento y de la elasticidad del precio del producto en el mercado. De modo general la planeación de recursos humanos debe considerar la cambiante composición de la fuerza de trabajo de la organización, acompañando las entradas y salidas; la figura (1) muestra el ejemplo, tomando como base la fuerza de trabajo de una subunidad de organización.

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

- a) Objetivos de la organización.
- b) Planeación de la organización.
- c) Auditoría de recursos humanos.
- d) Previsión de recursos humanos; y
- e) Programa de acción.

Estos componentes forman fases secuenciales e interrelacionadas, de tal forma que se vuelve difícil averiguar cuando termina una fase y cuando comienza la otra. Por ser cíclica la planeación de recursos humanos admite reciclajes, como lo demuestra el lazo de feedback de la figura (2), ya que los componentes y facetas de la planeación de recursos humanos están interrelacionados de manera dinámica.

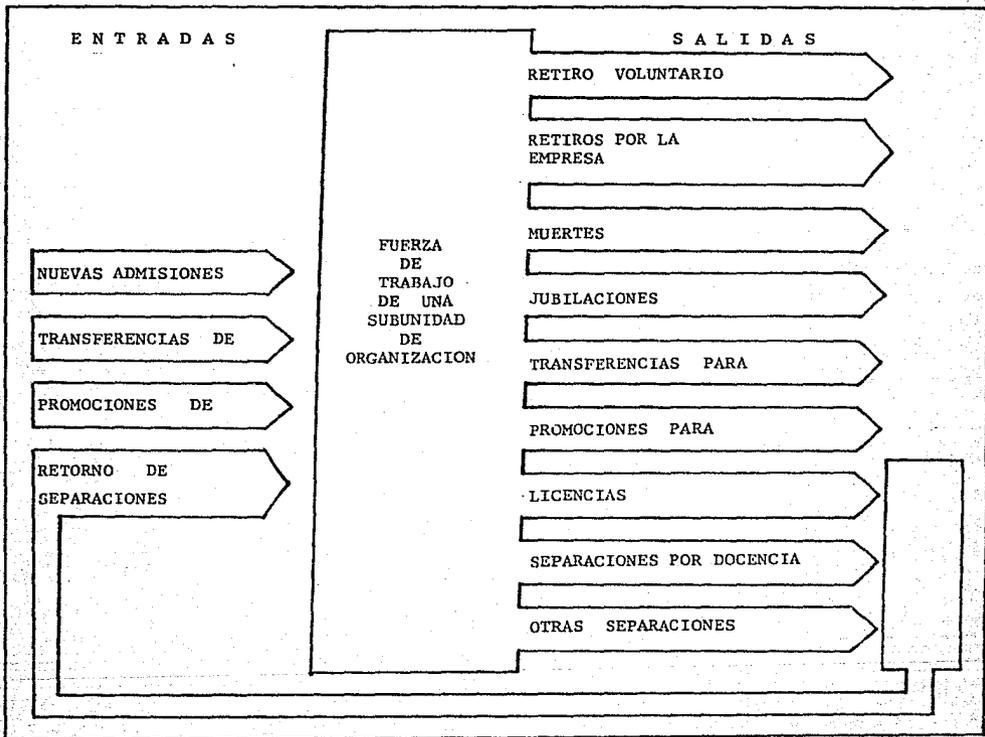


Figura (1) Composición mutable de fuerza de trabajo de una subunidad de organización.

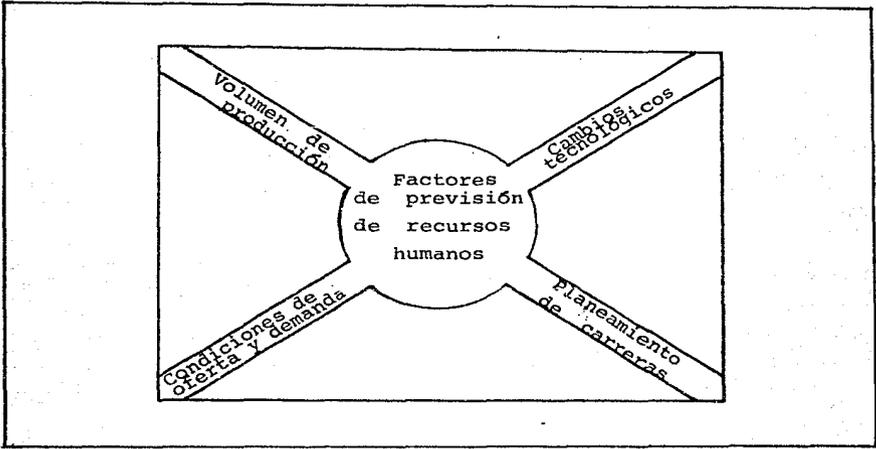


Figura (2). Factores de Planeación de Recursos Humanos.

La planeación tradicional del potencial humano se define vagamente como el proceso mediante el cual una organización se asegura de que tiene el número apropiado de empleados debidamente calificados en los puestos correspondientes y en los momentos en que puedan utilizarse más económicamente. El cumplimiento de los requisitos de esta definición implica lo siguiente:

- a) Las funciones administrativas del personal ejecutivo relativas al reclutamiento, selección, colocación, entrenamiento, desarrollo, relaciones laborales, seguridad y administración de las prestaciones.

- b) La provisión de potencial humano limitada por la economía, la provisión disponible de número y capacidades, el costo-resultante de adquirir y mantener una provisión adecuada y las proyecciones necesarias para satisfacer los objetivos-planteados.

La planeación del recurso humano, si se lleva a cabo apropiadamente todas las facetas de la compañía. Ante todo debe traducir los planes de ésta en requisitos del recurso humano. Evalúa los niveles comunes de desempeño de los individuos y predice su potencial. Puede proveer lo necesario para el manejo o el diagrama de la carrera y suministrar sistemas, formas y guías para las capacidades disponibles que correspondan a los requisitos del puesto.

Finalmente, la planeación de recursos humanos abarca todo lo que involucra y se refiere al personal, costo, moral, dirección, productividad, formas de remuneración y conservación del recurso aplicado en su totalidad, la planeación del recurso humano entraña nuevas dimensiones y enfoques para la programación del personal. Provee lo necesario para el insumo total requerido para la compañía y asegura un rendimiento planificado para ese costo.

3.1 IMPORTANCIA Y FUNDAMENTOS.

Las políticas de planeación de personal tienen la importancia especial de que repercuten directamente en todas las demás políticas, tanto en las generales de la empresa, como en las particulares de producción, ventas, finanzas, etc., ya que todas estas son operaciones realizadas por hombres.

Se considera que lo primero que debe hacerse es reconocer que existen políticas y aún reglas que tienen vigor en la empre-

sa, a pesar de no haber sido establecidas por el empresario: la legislación del trabajo, la contratación colectiva y la costumbre establecen una serie de criterios en el manejo de personal, sobre prestaciones, permisos, días de descanso, etc., que el empresario no ha fijado.

Si estas normas no se reconocen, se cae en el riesgo de pensar que en esos campos esta teniendo eficacia la voluntad personal del empleador, cuando esto no ocurre así es un sano realismo que el empresario acepte una existente multitud de campos en los cuales su intervención o su mando, son solamente secundarios.

Las políticas de planeación de personal, pueden considerarse de carácter general sobre la preeminencia del elemento humano sobre todos los demás, o bien específicas dirigidas a los campos particulares tales como:

- Selección de personal,
- Su desarrollo o higiene; y
- Seguridad industrial.

3.2 LA ASESORIA COMO PARTE DE LA PLANEACION DE LOS RECURSOS HUMANOS.

Un departamento de recursos humanos consagrado a trabajos de carácter repetitivo, tal vez llegue a encontrarse en dificultades para sobrevivir.

El valor principal de un departamento de personal radica en la solución de problemas y en las innovaciones que originan nuevas técnicas y descubrimientos en el campo de la conducta humana, así como en mantenerse siempre al día de los cambios y, aun más en anticiparse a ellos.

El auge del especialista técnico y del hombre de gran capacidad, han modificado el papel del departamento de personal en la empresa. La búsqueda de nuevos ambientes para trabajar con esa clase de gente, nuevos sistemas de incentivos y métodos de abastecimiento, son algunos de los desafíos que se plantean, la mayoría de los cuales todavía no han sido resueltos.

Pocas compañías acuden a consultar a las secciones de investigación relativas a personal; sin embargo, este renglón es sumamente importante, o más bien es esencial. En algunas empresas importantes esa trascendencia es apreciable gracias al presupuesto del departamento y al número de personas que trabajan en ello.

Si bien, la mayoría de las organizaciones esperan que los supervisores aconsejen a los subordinados, se reconoce que ocasionalmente habrá individuos con problemas que requieran los servicios de asesores calificados. Por otra parte un gran porcentaje de organizaciones remite a tales individuos a servicios de asesoría externa tales como organizaciones eclesiásticas, servicios de orientación familiar o consejeros matrimoniales o clínicas de salud mental.

Sin embargo algunas organizaciones cuentan con personal calificado tal vez como un consejero psicólogo, un asesor u otro individuo calificado al cual pueden remitirse los empleados. (7)

Muchas compañías ofrecen así mismo gratuitamente a los empleados profesionales de su grupo de funcionarios. Los abogados, los contadores y administradores, que por lo común se encuentran en la mayoría de las grandes compañías, poseen los conocimientos

(7) Chruden/Sherman. Admón. de personal
Ed. C.E.C.S.A. 1982, pág. 559.

y habilidades que pueden ser usados en provecho del empleado.

Un abogado por ejemplo puede contribuir positivamente a la efectividad de algún empleado proporcionándole ayuda para hacer su testamento, orientando sobre contratos y ayudando a los empleados a localizar personal calificado para manejar casos legales complicados para la empresa.

3.3 INVENTARIO, INTEGRACION Y ADQUISICION DE RECURSOS HUMANOS.

Los factores básicos para hacer el inventario de recursos humanos son la cantidad, la competencia, las habilidades, las aptitudes para entrenar y el potencial.

Además, hay que tomar una determinación con respecto a la futura disponibilidad de tal inventario, ya que éste está influido por las separaciones, jubilaciones y las políticas o prácticas que restrinjan la movilidad. Es de suponer que si la compañía dispone de un programa apropiado de entrenamiento y desarrollo, muchas de las personas resultarán aptas y, por lo tanto, serán ascendidas para ocupar las vacantes previstas.

Después de determinar las necesidades del recurso humano - los números, habilidades y fechas - ¿qué hace?, algunas necesidades tienen que satisfacerse de inmediato. Por ejemplo suponiendo que el puesto de subtesorero está vacante y que debió haberse cubierto un mes atrás. ¿Quién de los catalogados en nuestro inventario del recurso humano califica para el puesto?.

Si no se dispone de nadie ¿cómo debemos proceder para ocupar el puesto con alguien del exterior?.

Un inventario debe abarcar los siguientes puntos:

- Número total de personas disponibles.
- Número actual de personas en cada puesto o calificación del trabajo.
- Las aptitudes y capacidades disponibles que no estén siendo utilizadas por el momento (el contador que es supervisor de producción).
- La distribución de todo el grupo y cada categoría de empleo (cuántos se retirarán y cuándo).
- Las pérdidas predecibles. Jubilaciones planeadas, despidos, renunciaciones, retiros, problemas de salud, fallecimientos, etc.

En el inventario, incluirá los antecedentes de empleado, sus capacidades, su disponibilidad, sus aspiraciones de carrera, la presente posibilidad de ascenso, y el futuro potencial, se tomará también en consideración los aspectos legales para la utilización de los recursos humanos disponibles -cumpliendo todos los requisitos relativos al entrenamiento, ascensos, despidos, sueldos y edad.

El inventario de recursos humanos debe ser suficientemente amplio, estar organizado, archivado sistemáticamente y se debe tener a la mano para que la administración pueda tomar las decisiones más prudentes respecto a la utilización y los ascensos.

El objeto de llevar un inventario completo y constantemente al día, es como a continuación se muestra:

- Tener a disposición de la administración la información necesaria para la toma de decisiones acerca del personal.
- Identificar las deficiencias y las oportunidades para mejorar las capacidades, la instrucción o la experiencia que se pudiese acrecentar mediante el entrenamiento, la restructuración del trabajo, o la resignación de las tareas.
- Medir la aplicación de las aptitudes y de los conocimientos a los trabajos con el fin de determinar la conveniencia de hacer transferencias de personal.
- Proyectar el potencial de los empleados.
- Identificar específica y completamente las partes fuertes y las partes débiles del empleado, en las diversas áreas de la compañía.
- Identificar las lagunas que existan al comparar las necesidades de la compañía con el inventario disponible, lagunas que se necesitará eliminar mediante el desarrollo, los ascensos o con el empleo de personas del exterior.

Un inventario indica si el individuo está a la altura de los requisitos del empleo actual, lo que el empleado podría ser capaz de realizar, y lo que debe hacerse para capacitarlo con el fin de que se ascienda al siguiente nivel de la organización. Esto no sólo asegura la utilización y el desarrollo máximo de todos los recursos humanos sino que, además se convierte en la fuerza que impulsa a la compañía. La disponibilidad de recursos humanos capaces permite a la compañía responder continuamente a su cambiante medio ambiente, tanto interior como exteriormente.

Lo principal, ante todo, es que se cubran los puestos actuales y que los desempeños aseguren un funcionamiento eficiente y productivo. Lo segundo es el interés por lo que ocurra en el futuro: cubrir las vacantes de empleo subsiguientes con personas competentes.

Adquisición de recursos humanos.

Cualquier actividad que no sea matemáticamente precisa está sujeta a inexactitudes y sobreposiciones. Este es otro modo de decir que, aun con la mejor planeación de los recursos humanos, se presentarán algunas vacantes que tendrán que cubrirse con personas reclutadas en el exterior. Sin embargo, muchas compañías efectúan sus ascensos tan universalmente desde dentro, que sólo las personas de nivel más alto reclutadas "fuera de las filas" son profesionales -los abogados, por ejemplo y sólo al nivel del ingreso para ese puesto. Hay, por otra parte, muchas compañías que permiten o simple y sencillamente no les incumbe que una planeación defectuosa cause vacíos que no pueden llenarse a través de los canales regulares.

El problema consiste, en realidad, en saber dónde encontrar a las personas que se necesitan.

Muchas de ellas conforme al plan, procederán de puestos administrativos de bajo nivel y se examinarán de nuevo algunos candidatos de clasificación más baja si la situación se torna crítica. Muchas otras pueden reclutarse para puestos ejecutivos secundarios y ser capacitados para su ascenso. Cada vez más se considerarán las mujeres y los grupos minoritarios. Y finalmente, algunos podrían tener que reclutarse en otras firmas.

El paso inicial para cubrir un puesto vacante debe ser la búsqueda interna. Cuando se dispone de un procesamiento electrónico de datos, la búsqueda se lleva a cabo entre los candidatos calificados y para quienes los puestos por ocupar representarían un ascenso o un movimiento lateral ventajoso. Los principios son básicamente los mismos, aun cuando se realicen búsquedas menos formales.

Independientemente del sistema utilizado, debe entenderse que no se tomará ninguna decisión ni se intentará ninguna comunicación con un candidato interno hasta que el asunto se aclare por medio de un punto de control establecido, uno que tenga un mínimo interés creado en el resultado.

Esto puede evitar que se interrumpa el sistema o mediante el ascenso de favoritismos personales. Debe así mismo, darse plena consideración a los candidatos producidos por la capacitación y el desarrollo. Es razonable suponer que los empleados están aprendiendo y obteniendo experiencia durante el desempeño del trabajo y que los programas de desarrollo deben estar contribuyendo a la producción de candidatos para la mayoría de los puestos arriba del nivel de ingreso. La planeación anticipada identificará a los que tienen posibilidades de ascender y la preparación específica de estos individuos asegurará que estén capacitados cuando haya que cubrir puestos vacantes.

Otra cosa que hay que considerar es el efecto que producirá en la moral de los empleados de bajo nivel, saber que se ha ocupado un puesto mejor con una persona de fuera; lo anterior resulta costoso y sólo se emplea como último recurso para la ocupación de un puesto, así mismo el error más común que obliga a la administración a reclutar individuos en el exterior es la evaluación inexacta de sus propios empleados como candidatos.

Integración.

Este proceso está relacionado con los requerimientos de potencial humano de la organización. Debe asegurarse no sólo que haya disponibilidad para desempeñar cada puesto, sino que esté plenamente calificado para desempeñarlo. La integración de recursos humanos está estrechamente interrelacionada con el proceso de planeación, ya que requiere que se anticipen las necesidades de recursos humanos con tiempo suficiente, de manera que haya personal calificado disponible cuando se trate de vacantes.

Para que una organización opere al máximo de su efectividad, cada posición dentro de ella debe ser ocupada por la persona que esté mejor calificada para desempeñarla. Puesto que puede requerirse bastante tiempo para reclutar y entrenar al personal, es necesario estimar las necesidades de personal antes de que se presenten.

La anticipación satisfactoria de las necesidades de mano de obra y de los factores que afectan estas necesidades, ayudará a prevenir que se desarrolle un exceso o escasez de personal dentro de una compañía. También permitirá una selección más cuidadosa del nuevo personal y la creación de nuevos puestos para aquellas personas cuyos trabajos han sido eliminados por cambios en la organización o en la carga de trabajo.

Con el objeto de contar con personal calificado para cada puesto, es necesario que una compañía busque activamente dicho personal a partir de una variedad de fuentes, tanto dentro como fuera de la organización. Las fuentes más productivas pueden variar de acuerdo con el tipo de puesto que se requiere y las condiciones de mercado laboral.

3.4. ¿CUANDO HAY QUE PLANEAR?

Cuando hay que planear, implica tomar decisiones a corto, mediano y largo plazo, o bien tomar decisiones de acuerdo a las necesidades de recursos humanos que requiera la organización, independientemente de que existan fallas o no, en el momento en que se tome una decisión de esta naturaleza.

De acuerdo a lo anterior, lo más conveniente es que la planeación de recursos humanos se lleve a cabo a corto y mediano plazo ya que planeando a largo plazo, tal vez nos implicaría costos muy elevados, por otra parte; planear a corto plazo nos traería beneficios aceptables porque bien podríamos operar con una constante rotación de nuestro personal para no atraer nuevos candidatos que como se mencionó anteriormente implicarían costos muy elevados.

Es importante también mencionar que debe de hacerse planeación no sólo en momentos difíciles o de crisis de la organización, sino también en momentos en que haya auge; y se hace dicha planeación con el propósito de que ese progreso permanezca e incluso exista un mayor desarrollo basado precisamente en una adecuada planeación que sustente en el futuro el progreso de la organización sobre bases firmes.

Un requisito previo para la planeación de los recursos humanos y especialmente para su aplicación y administración, debe ser la participación y apoyo de la alta gerencia. Aunque el ambiente general actual en el campo de la administración se inclina a la administración por objetivos en períodos anuales, no todos saben como proceder y menos como empezar. Sería fácil iniciar las cosas mostrando que se está de acuerdo con superiores y

subalternos en la fijación de objetivos anuales, pero es evidente que el concretar la planeación de recursos humanos a un lapso tan limitado resulta costoso.

Siempre que una unidad se maneja a base de planes anuales, puede decirse que explota sistemáticamente los mejores rendimientos posibles de las fuentes existentes. Desde luego, no cabe duda de que esta situación es mucho mejor que la que procede al azar. Para un capataz de la línea de ensamble, tal vez éste sea su marco de acción, y tal vez deje que las decisiones tácticas a largo plazo sean tomadas por los niveles superiores de la firma o por los departamentos especializados de asesoría.

Ahora bien, para el departamento de personal, el primer paso en la administración por objetivos consiste en dibujar las metas estratégicas, antes de definir los objetivos trimestrales o anuales.

Mas ¿qué diferencia hay entre objetivos estratégicos y los de operación?

Los objetivos estratégicos; son de un alcance multianual, y se han proyectado para cambiar la naturaleza de la organización, buscar su perfeccionamiento, o para evitar males que amenacen la marcha.

Los objetivos de operación; son los que se proyectan para aprovechar al máximo los recursos disponibles y para poner en práctica las fases más inmediatas de los objetivos estratégicos. Tomando en cuenta nuestro propósito trataremos de que estos objetivos de operación se logren en un año, y que sean revisados trimestralmente.

La necesidad de una planeación efectiva de recursos humanos de ninguna manera está limitada a las empresas cualesquiera que sean éstas, ya sean privadas o públicas. Las agencias gubernamentales, las instituciones educativas, los hospitales y otros servicios públicos también deben de operar con eficiencia dentro de los presupuestos establecidos, aun cuando no sean lucrativas por naturaleza.

Muchas de esas empresas públicas también experimentan cambios a largo y corto plazo y fluctuaciones en la demanda de sus servicios, los cambios y las variaciones en la población, las tensiones y los conflictos internacionales, las presiones políticas y las fluctuaciones en el ciclo de los negocios, pueden tener efectos sobre los servicios que una institución o agencia pública pueda necesitar prever o del presupuesto con el cual debe operar.

Estos factores también pueden afectar el número y tipos de posiciones que deben cubrirse con recursos humanos para cualquier período determinado. Por lo tanto, si es posible, todo esto debe anticiparse como parte de la planeación del programa personal.

El planeamiento del recurso humano debe orientarse siempre hacia el logro de los objetivos de la compañía. El propósito de esta última no es la planificación o el suministro de recursos humanos, sino alcanzar sus objetivos de utilidades, basados en las principales actividades de la compañía (en la mayoría de los casos alguna forma de producción, ventas o servicios).

El poder disponer de los recursos humanos debe permitir a la empresa lograr esos objetivos. Si en este proceso se llevan a cabo un plan y una ejecución apropiados, se satisfacen también las necesidades individuales y los objetivos. Además, la compa--

ñía estará prestando servicios económicos y comunitarios importantes. Así al hacer planes para los recursos humanos y las actividades conexas, las decisiones y prioridades deberán orientarse en torno a estos objetivos de la compañía.

Pasos a seguir en la planeación del recurso humano.

Un requisito previo de planeación del recurso humano es - la disponibilidad de cierta información básica sobre el personal. Esto incluye los factores de antecedentes demográficos individuales y relacionados con factores anteriores a la contratación como son: edad, instrucción, sexo, antecedentes de trabajo, tiempo trabajando en la organización y otros informes personales. - Debe suponerse así mismo, como base para la planeación de recursos humanos que se dispone de un sistema de administración de - sueldos y salarios y de evaluación del trabajo.

Debe disponerse, además, de un sistema para reunir, sistematizar y revisar la información necesaria para fines de planeación del recurso humano y de la toma de decisiones.

Aunque no hay fórmulas o modelos establecidos que deben seguirse en la planeación del recurso humano, los pasos básicos - son:

1. Establecer las necesidades de recursos humanos.

Este paso del proceso de la planeación debe combinar las - necesidades de recursos humanos presentes y futuros. Todos los - procedimientos posibles para determinar esas necesidades deben - ser incluidos. Esto constituye la base de todas las demás actividades relacionadas con el personal.

2. Inventario y evaluación de los recursos disponibles que -
deben ser adquiridos del exterior.

Una vez establecida la necesidad en el paso uno, lo si- -
guiente es determinar la forma de satisfacer esas necesidades. -
Esto implica inventariar a los empleados actuales (en número y -
capacidades) y pronosticar su potencial futuro para identificar -
todas las brechas existentes que habrá de conseguir en otras -
fuentes.

3. Entrenamiento y desarrollo para satisfacer los objetivos -
actuales y futuros.

¿Qué ocurrirá con los recursos humanos obtenidos? ¿se les -
entrenará y desarrollará para asegurar el logro de los objetivos
presentes y futuros? Este es, básicamente, el papel del entrena-
miento y el desarrollo, los cuales deben enfocarse sobre las ca-
pacidades y el desempeño, necesarios para satisfacer los objeti-
vos del recurso humano; y tratar de ampliar el potencial de los-
individuos para que se cumpla con los requisitos.

4. Utilización máxima de los recursos humanos.

Este paso entraña la ubicación del empleado, la integra- -
ción correcta de las capacidades y tareas, las transferencias, -
los ascensos, la restructuración de los puestos, todas las áreas
de productividad, la dirección, las formas de organización huma-
na y la influencia ejercida sobre el empleo eficaz de los recur-
sos humanos.

Este es, probablemente, el paso que más se descuida en los
intentos por lograr un rendimiento sobre inversión en un progra-
ma del recurso humano.

5. Disposiciones para compensación, prestaciones, motivación y acumulación de recursos.

Debe establecerse correctamente: "Nunca debemos pagar al personal exclusivamente con dinero". Hay que satisfacer, también otras necesidades conexas al trabajo como son: el reconocimiento del mismo, un sentido de realización y la satisfacción personal. Pero lo intangible no sustituirá a las compensaciones apropiadas ni a las prestaciones.

Sintetizando un poco lo anterior, podemos decir que las compañías que operan mediante recursos humanos adecuados crean una empresa en marcha que constituye una contribución importante y de gran alcance para los empleados, los clientes y la sociedad.

Son los recursos humanos, dentro de la empresa individual y el sistema total, los que determinan el grado de éxito de la compañía, los recursos humanos, dentro de las empresas que realizan operaciones eficaces, están proporcionando a la vez un beneficio vital a todo un sistema.

3.5 PLANEACION DE LA ACCION.

Las formulaciones claras y concisas de objetivos, proporcionan la base para administrar por y con objetivos. Son expresiones de resultados esperados. Sin embargo, mientras que las expresiones reflejan los fines deseados, generalmente no especifican los medios para su consecución. El cómo del objetivo es el tema de la planeación de la acción. Su enfoque está en especificar los métodos o actividades que se requieren para alcanzar la situación final deseada.

Un plan de acción, es esencialmente una descripción de lo que hay que hacer, cómo, cuándo, dónde por quién hacerlo y cuánto se requiere, para alcanzar un objetivo expresado. Puede ponerse de manifiesto con un enunciado breve de cómo tienen que ser logrados los resultados, o en caso de un proyecto complejo u objetivos creativos, pueden ser programados en series de actividades y eventos principales. Los planes de acción generalmente no son desarrollados para los objetivos rutinarios.

Un plan de acción bien concebido facilita la medición del desempeño y del progreso, esto es especialmente cierto cuando el objetivo es difícil de cuantificar. Ya que se supone que las actividades que se especifican en el plan de acción tienen que conducir al resultado deseado, podemos valorar el progreso durante la fase de implantación y podemos suponer que el objetivo ha sido alcanzado cuando todas las actividades han tenido lugar.

Los planes de acción proporcionan muchos beneficios. Ofrecen una oportunidad para probar la viabilidad de alcanzar el objetivo; ayudan a identificar las áreas problemas potenciales y las consecuencias no anticipadas, facilitan la búsqueda de formas mejores y más eficaces para lograr los objetivos; proporcionan una base firme para la estimación de los costos, los programas, la naturaleza y alcance de los recursos que se requieren; contribuyen a identificar la naturaleza de las relaciones laborales y la ayuda que necesitan otras personas en la organización y auxilian a la identificación de las contingencias sobre las que está basada la consecución exitosa de un objetivo.

En resumen, la planeación de la acción facilita la transición natural de la formulación de objetivos a la instrumentación de las actividades que conducirán a su logro.

Sin embargo algunos proyectos y objetivos creativos pueden ser logrados más eficaz y eficientemente cuando están subdivididos o programados en unidades de acción laboral.

Un plan de acción bien concebido presenta los pasos o actividades principales que deben tener lugar para lograr el objetivo o el conjunto de objetivos, identifica las responsabilidades de cada paso o actividad y especifica el programa para su consecución. La destreza al desarrollar, probar e implantar planes de acción es una ventaja importante para cualquier gerente comprometido en administración por objetivos. Son esencialmente siete - los pasos básicos que pueden seguirse para facilitar el desarrollo de un plan de acción.

1.- Especificar qué es lo que se ha de lograr.

El primer requisito al planear una acción es saber a dónde va usted. Es decir; usted debe saber que es lo que ha de lograrse y en que fecha preestablecida. La determinación del objetivo equivale a un excelente primer paso. Proporciona la dirección global y el fin hacia el cual necesariamente están enfocadas todas las actividades planeadas.

2.- Definir las actividades principales requeridas para apoyar al objetivo.

Debe definirse claramente una cadena de actividades discretas o unidades de trabajo que constituyen los pasos de acción clave que se requieren para alcanzar el objetivo deseado. Es útil definir el propósito, los resultados esperados y las restricciones y criterios para cada actividad principal a fin de proporcionar una base para programar los pasos de acción específicos.

3.- Establecer las relaciones decisivas entre las actividades principales.

El plan de acción que surge queda mejor definido cuando han sido establecidas las conexiones y relaciones entre las actividades principales. La secuencia de actividades proporciona una base para establecer puntos de referencia y coordinación e integración de cada actividad. La secuencia de actividades principales proporciona un importante marco de trabajo para establecer objetivos derivatorios y planes de acción tanto vertical, como horizontalmente, a través de las líneas organizacionales.

4.- Aclarar el papel de cada uno y sus relaciones y asignar la responsabilidad primaria de cada actividad.

Se deben de aclarar las relaciones laborales entre los gerentes y los departamentos dentro de la organización, y se debe establecer la responsabilidad básica para la ejecución de cada actividad principal.

5.- Estimar la dimensión temporal para cada actividad principal y sus subactividades.

Las dos dimensiones de tiempo de mayor importancia que han de tomarse en consideración, son la fecha final señalada para completar cada paso principal o subactividad, y la cantidad de tiempo que se requiere para completar la actividad. Esto último proporciona la base para determinar la fecha de inicio más razonable. Se requiere de un análisis cuidadoso de los recursos disponibles para determinar si cada paso y sus subactividades pueden ser programadas y desempeñadas con realismo y puntualmente. Se debe tener particular cuidado para garantizar que se ha proporcionado el tiempo suficiente de arranque para cada actividad.

6.- Identificar los recursos adicionales que se requieren para cada actividad.

Es importante al llegar a este punto, determinar el tipo y cantidad de recursos adicionales -instalaciones, materiales, -equipo, dinero y mano de obra- que se necesitarán para implantar el programa. ¿Cuánto de cada uno se requerirá para cada actividad?, ¿Cuál es su disponibilidad para apoyar el programa?. Tendrán que tomarse varias decisiones de intercambio basadas en las prioridades, restricciones y grado de flexibilidad inherentes en el plan.

Es esencial para el gerente tomar en cuenta los costos antes de que se comprometa a dar curso a una acción. Esto le da una idea más amplia de los esfuerzos que está planeando.

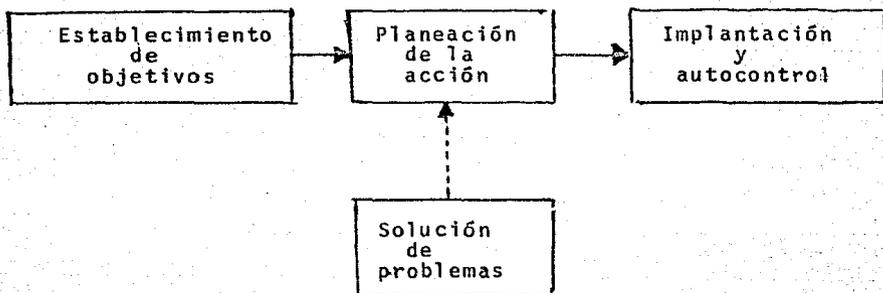
7.- Verificar los límites de tiempo y modificar el plan de acción.

El proceso de desarrollar y programar las subactividades que se requieren para cada actividad principal pueden requerir varias reiteraciones. Los límites de tiempo y las estimaciones tendrán que ser verificadas y modificadas, y los planes derivados tienen que ser formulados. La integridad del plan de acción sólo se mantiene cuando ese plan es específico y realista, cuando la responsabilidad ha sido aceptada, cuando el deber ha sido establecido, cuando hay compromisos para con los objetivos y cuando la autoridad discrecional ha sido delegada suficientemente para conseguir que se haga el trabajo.

La planeación de la acción proporciona el lazo de unión entre los fines y los medios de administrar por objetivos. El mismo plan de acción puede reflejarse en una expresión abreviada o en un plan muy completo de actividades principales y eventos programados para lograr el objetivo.

El proceso de siete pasos descritos anteriormente proporciona al administrador una forma sistemática para responder a la necesidad de la planeación como parte integrante de su trabajo.

LA APO COMO SISTEMA



CAPITULO IV

PROCEDIMIENTOS PARA LA OBTENCION DE RECURSOS HUMANOS

4.1 Fuentes de Reclutamiento y Medios.

4.1.1 Presentación de Candidatos por parte de los Funcionarios de la Empresa.

4.1.2 Pancartas o Anuncios en la Empresa.

4.1.3 Contactos con Sindicatos.

4.1.4 Contactos con las universidades, Agremiaciones Estudiantiles, Directorios Académicos, Centros de Integración Empresa-Escuela.

4.1.5 Contactos con otras empresas que actuan en el mismo mercado.

4.1.6 Anuncios en Periódicos y en Revistas.

4.1.7 Agencias de Reclutamiento.

4.1.8 Viajes para Reclutamiento en otras Ciudades.

4.2 Perfiles del Puesto.

4.2.1 ¿Qué es el Puesto?

4.2.2 ¿Qué es el Perfil?

4.2.3 Requisitos.

4.2.4 Autoridad y Responsabilidad.

4.2.5 Condiciones de Trabajo.

4.3 Planeación de la Entrevista.

4.3.1 Entrevista Inicial o Preliminar.

4.3.2 Entrevista de Selección.

4.3.3 Fases de la Entrevista.

4.3.3.1 Rapport.

4.3.3.2 Cima.

4.3.3.3 Cierre.

4.3.4 Informe de la Entrevista.

4.3.5 Planeación de Selección de Personal.

4.4 Pruebas o Tests.

4.4.1 Tests de Personalidad.

4.4.2 Tests de Inteligencia.

4.4.3 Tests de Intereses.

4.5 Planeación de la Contratación.

4.5.1 Contrato.

4.5.2 Planeación de la Bienvenida.

4.5.3 Bienvenida.

4.5.4 Orientación.

PROCEDIMIENTOS PARA LA OBTENCION DE RECURSOS HUMANOS.

El primer paso en el proceso de la planeación de recursos humanos es establecer los objetivos de la fuerza de trabajo. El paso siguiente es evaluar las adaptaciones y cambios futuros para que la empresa forme su estructura y diseño interno debido a las alteraciones que existen en sus ambientes internos y externos.

Actualmente este proceso de adaptación se identifica y denomina en forma diferente por distintos autores. Las fases comunes incluyen desarrollo organizacional, cambio planeado, renovación organizacional y ciencias del comportamiento aplicadas.

La planeación de la organización es la actividad consciente que emprende la empresa para efectuar un cambio positivo en su bienestar y capacidad de crecimiento.

Los conceptos de planeación de la organización y planeación de recursos humanos están muy relacionados. Debido a que la fuerza de trabajo es el insumo institucional de mayor importancia, debe constituir la planeación de la fuerza de trabajo. De estos dos conceptos, la planeación de la organización es a la que se le da mayor importancia.

La mejor forma de considerar la planeación de recursos humanos es como un procedimiento sistemático caracterizado por una secuencia de acontecimientos para una serie de pasos cronológicos; estos pasos o acontecimientos son los componentes del proceso de planeación de los recursos humanos.

Debido a que las necesidades de las organizaciones son múltiples y diferentes, a continuación se mencionan los pasos comun-

mente usados para hacerse llegar del recurso humano.

4.1 FUENTES DE RECLUTAMIENTO Y MEDIOS.

El reclutamiento no siempre trata de cubrir todo el mercado de recursos humanos, sin dirección precisa. El problema básico de la organización es diagnosticar las fuentes que proporcionan recursos humanos localizados en el mercado que le interesen específicamente, y en ellas concentrar sus esfuerzos de reclutamiento.

Es así como las fuentes de recursos humanos son denominadas fuentes de reclutamiento, ya que pasan a ser los blancos (resultados específicos deseado o una prueba de progreso definido hacia un objetivo), sobre los cuales incidirán las técnicas de reclutamiento.

Una de las fases más importantes del reclutamiento es la identificación, selección y mantenimiento de las fuentes que pueden ser utilizadas adecuadamente, como manantiales de candidatos que presenten probabilidades de atender requisitos pre-establecidos por la organización. La identificación, la selección y el mantenimiento de las fuentes de reclutamiento constituyen una de las maneras por las cuales la administración de recursos humanos puede:

- 1.- Llevar el rendimiento del proceso de reclutamiento al incremento tanto la proporción de candidatos/candidatos pre-seleccionados para la selección, como la de candidatos/empleados admitidos;
- 2.- Disminuir el tiempo del proceso de reclutamiento;

- 3.- Reducir los costos operacionales de reclutamiento, a través de la economía en la aplicación de sus técnicas.

MEDIOS DE RECLUTAMIENTO.

Verificamos que las fuentes de reclutamiento son las áreas de mercado proveedor de recursos humanos, explorados por los mecanismos de reclutamiento. En otros términos, el mercado de recursos humanos presenta las fuentes más variables de recursos humanos, que deben ser diagnosticados y localizados por la empresa que pasa a influirlos, mediante una multiplicidad de técnicas de reclutamiento, tratando de atraer candidatos para atender a sus necesidades.

Verificamos también que el mercado de recursos humanos está constituido por un conjunto de candidatos que pueden estar ocupados o empleados (trabajando en alguna empresa) o disponibles (desempleados). Los candidatos ocupados o disponibles pueden ser reales (que están buscando empleo o pretendiendo cambiar de empleo) como potenciales (que no están interesados en cambiar de empleo). Ocurre frecuentemente que los candidatos ocupados, reales o potenciales, están trabajando en alguna empresa o inclusive en la nuestra.

El reclutamiento se denomina externo cuando aborda candidatos reales o potenciales, disponibles u ocupados en otras empresas, y su consecuencia es una entrada de recursos humanos. Se denomina interno cuando aborda candidatos reales o potenciales ocupados únicamente en la propia empresa, y su consecuencia es el procesamiento de recursos humanos.

De lo anterior, a continuación se mencionan algunos medios de reclutamiento de los recursos humanos.

4.1.1 PRESENTACION DE LOS CANDIDATOS POR PARTE DE LOS FUNCIONARIOS DE LA EMPRESA.

Es también un sistema de reclutamiento de bajo costo, alto rendimiento y bajo índice de tiempo. La organización que estimula a sus funcionarios a presentar o a recomendar candidatos está utilizando un medio de lo más eficiente y del más amplio aspecto de cobertura, ya que el canal conduce al candidato a través del funcionario que al recomendar amigos o conocidos, se siente con prestigio en la organización y ante el presentado y, dependiendo de la forma como el proceso se desarrolle, se vuelve naturalmente corresponsable junto a la empresa por su admisión. Realmente la presentación de candidatos por parte de los funcionarios refuerza la organización informal y les da condiciones de colaborar con la organización formal.

4.1.2 PANCARTAS O AVISOS EN LA PORTERIA DE LA EMPRESA.

Es igualmente un sistema de bajo costo, pero cuyo rendimiento y rapidez en los resultados dependen de una serie de factores, como la localización de la empresa, proximidad de los lugares donde haya movimiento de personas, proximidad de las fuentes de reclutamiento, visualización fácil de los anuncios, facilidad de acceso, etc. En este caso, el medio es estático, y el candidato va hacia él, tomando la iniciativa. Es un sistema generalmente utilizado para cargos de bajo nivel.

4.1.3 CONTACTOS CON SINDICATOS.

Aunque no presente el rendimiento de los sistemas discutidos anteriormente, tiene la ventaja de incluir otras organizaciones en el proceso de reclutamiento, sin que ello lleve a la elevación residual como estrategia principal.

4.1.4 CONTACTOS CON LAS UNVIERSIDADES, ESCUELAS Y AGREMIACIONES ESTUDIANTILES, DIRECTORIOS ACADEMICOS, CENTROS DE INTEGRACION EMPRESA-ESCUELA.

Para divulgar las oportunidades ofrecidas por la empresa - aunque no haya cargos en el momento- algunas empresas desarrollan este sistema continuamente, como propaganda institucional - para intensificar la presentación de los candidatos. Muchas empresas desarrollan programas de reclutamiento con un alto volumen de material de comunicación con las instituciones que hemos citado.

4.1.5 CONTACTOS CON OTRAS EMPRESAS QUE ACTUAN EN EL MISMO MERCADO.

En función de cooperación mutua. En algunos casos, esos - contactos inter-empresas llegan a formar cooperativas de reclutamiento o secciones de reclutamiento, financiados por un grupo de empresas, que tienen una multitud de acción mayor que si fueran tomadas aisladamente.

4.1.6 ANUNCIOS EN PERIODICOS Y EN REVISTAS.

El anuncio de periódico es considerado como una de las técnicas de reclutamiento más eficiente para atraer candidatos. Es más cuantitativo que cualitativo, porque se dirige a un público general y su discriminación depende del grado de selectividad - que se pretende aplicar.

4.1.7 AGENCIAS DE RECLUTAMIENTO.

Con el fin de ayudar a las empresas pequeñas, medianas o grandes ha surgido una infinidad de organizaciones especializadas en el reclutamiento de personal. Se pueden dedicar a personal de alto, medio y bajo nivel, o a personal de ventas, bancos o mano de obra industrial. Algunas se especializan en el reclutamiento de ingenieros, otras en personal dedicado al procesamiento de datos, otras se especializan en conseguir secretarías y así sucesivamente.

El reclutamiento a través de agencia es uno de los más caros, aunque sea compensado por los factores de tiempo y de rendimiento.

La mayor parte de las agencias cobran una cuota correspondiente a un salario del empleado admitido por sus servicios de reclutamiento.

Las que actúan en el mercado de ejecutivos de alto nivel, fijan sus honorarios con base en el 15% de la remuneración anual prevista para el candidato, pagaderos en tres o cuatro cuotas, a partir de la fecha de solicitud del servicio, excluidos los anuncios en los periódicos, gastos de viaje que se hagan necesarios, etc.

Las principales ventajas de la utilización de la agencia como vehículo de reclutamiento son:

- 1.- Toda la atención y la preselección inicial de los candidatos son procesados por la agencia, evitando tal trabajo a la empresa y conservando la reserva lo que muchas veces se hace importante.

- 2.- La rapidez, cuando la agencia ya tiene un listado de candi datos interesados.
- 3.- Hay muchos candidatos que en lugar de buscar una infinidad de empleos para una elección más segura, prefieren recu- rrir a una o a algunas agencias.

4.1.8 VIAJES PARA RECLUTAMIENTO EN OTRAS CIUDADES.

Muchas veces, cuando el mercado local de recursos humanos-ya esta bastante explotado, la empresa puede dirigir su recluta- miento a otras ciudades o localidades; para ello, el personal de la sección de reclutamiento efectúa viajes, instalándose en al- gún hotel, haciendo promociones por la radio y la prensa local.

Los candidatos reclutados deben ser transferidos a la ciu- dad donde está situada la empresa, mediante una serie de benefi- cios y de garantías, obviamente después de un período de experi- mentación.

La mayoría de las veces, esas técnicas de reclutamiento - son utilizadas combinadamente. Los factores costo y tiempo son - extraordinariamente importantes en la elección de la técnica o - del medio más indicado para el reclutamiento externo.

Una vez-analizado el punto anterior, a continuación se men cionan algunas características necesarias que el aspirante debe- reunir para cubrir una vacante.

4.2 PERFILES DEL PUESTO.

El perfil del puesto corresponde a una de las fases o partes que componen el análisis de puesto, así mismo este concepto busca definir el perfil de quién debe ocupar el puesto, añadiendo ciertos aspectos como edad, sexo, estado civil, etc.; es decir especificar los rasgos físicos deseables, y las características psicológicas que se requieran, recomendándose que para establecer estas últimas intervengan personas expertas en el área. - A continuación se mencionan cada uno de los conceptos que quedan incluidos en éste punto.

4.2.1 PERFIL.

Generalizando un poco el perfil se puede definir como, todos aquellos rasgos físicos, psicológicos y de personalidad que se requieren de una persona para poder quedar dentro del proceso de selección.

4.2.2 PUESTO.

El puesto se define como el conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica e impersonal.

4.2.3 REQUISITOS.

El reclutamiento se debe ocupar de la búsqueda y atracción sólo de candidatos idóneos para el puesto. No importando que este haya existido, o sea de nueva creación, sus requisitos se deben definir con la mayor precisión posible para que el reclutamiento sea eficaz.

El éxito en el reclutamiento es difícil de alcanzar si los puestos por ocupar están definidos vagamente. En los métodos tradicionales de reclutamiento, se hacen intentos por "vender" la organización y el puesto al candidato, haciendo que ambos tengan un buen aspecto. No obstante, las investigaciones recientes sugieren que el reclutamiento puede ser más eficaz si se dice al solicitante lo que será en realidad su vida en ese puesto. Los beneficios primarios del enfoque de "decirles la realidad" son que los candidatos crean esperanzas más exactas de lo que será el puesto y si los contratan tenderán a estar más satisfechos. Esto contribuye a un menor porcentaje de rotación, en la figura (4) se plantea el marcado contraste entre las esperanzas iniciales y la realidad del puesto para dos grupos: uno reclutado con métodos tradicionales y el otro con métodos más realistas.

Es obvio que si los reclutados van a decirles la realidad, deben tener un conocimiento exacto de los puntos por cubrir.

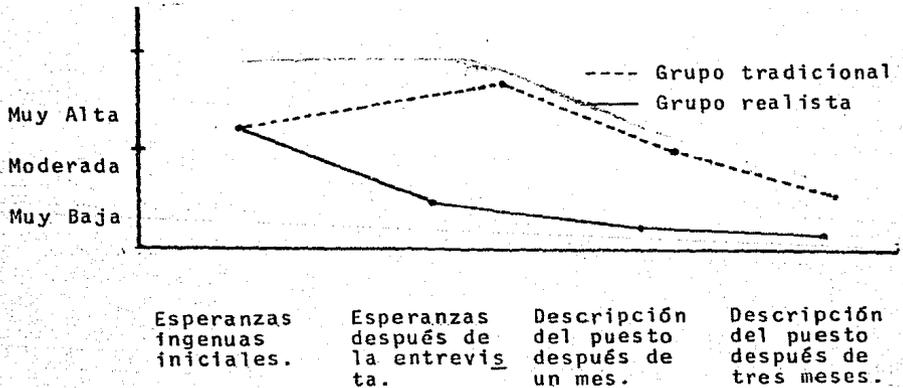


Figura (4). Cómo cambian las actitudes hacia el trabajo.

4.2.4 AUTORIDAD-RESPONSABILIDAD.

La naturaleza de la autoridad, en el contexto administrativo es una forma de poder o influencia que en ocasiones se define como el supremo poder coordinador. Es la facultad de desempeñar una responsabilidad, el derecho de emprender una acción o de inducir a otros para que la realicen, corresponde al gerente la facultad de dirigir y enlistar la cooperación de otros, así como de lograr la coordinación de sus esfuerzos.

En la administración de una organización, la autoridad formal constituye, por lo tanto, una fuente legítima de poder, al igual que la responsabilidad, se origina en una organización en el consejo de administración. Desciende y se divide entre el personal subalterno, mediante el proceso delegacional. Cada individuo sólo puede ejercer legalmente la autoridad que se le ha encomendado, es esencial que a una persona que ejerce una autoridad igual a la responsabilidad que se le ha asignado; y viceversa, que se le haga responsable de ejercer apropiadamente la autoridad que le ha sido otorgada.

Solamente delegando a los subordinados la autoridad para tomar las decisiones necesarias y desarrollando las habilidades de éstos, podrá un gerente multiplicar sus contribuciones a la organización.

La delegación de autoridad permite que las decisiones se tomen más rápidamente por aquellos que están en contacto más directamente con el problema. También se demuestra en este caso, la confianza del administrador en sus subordinados y proporciona a estos un sentimiento de reconocimiento en un sentido de participación.

4.2.5 CONDICIONES DE TRABAJO.

Para los empleados, es muy importante contar con incentivos no monetarios, que se ofrecen además del sueldo. Esto es, - trabajar en un lugar con medios necesarios para lograr un trabajo agradable y tener compañeros simpáticos.

Ingresarán a una compañía que sea conocida por sus buenas relaciones con los trabajadores. A muchos empleados les gusta tener una oportunidad para un adiestramiento superior y el ascenso consiguiente y les agradan los salarios cómodos, el fácil acceso al lugar de trabajo y los medios para su seguridad.

Frecuentemente, los sindicatos tienen gran influencia sobre las actitudes de los empleados y de las solicitudes de trabajo. La satisfacción de cada trabajador es el resultado de todos estos factores combinados con la remuneración que percibe; en otras palabras, en las condiciones de trabajo quedan incluidas las ayudas o beneficios de índole material o social como pueden ser: prestaciones, aportaciones financieras que la empresa puede incrementar indirectamente el monto por el concepto del salario, - que un trabajador puede percibir.

Además de lo antes expuesto, se desprende que estrictamente no se deben considerar como condiciones de trabajo, prestaciones, servicios o beneficios aquellos conceptos que la ley establece de manera impositiva como: gratificaciones, reparto de utilidades, - vacaciones, etc., ya que estos son derechos que le corresponde al trabajador y forman parte de su salario.

Una vez analizado los conceptos que enlazan los perfiles - del puesto, detallaremos los puntos concernientes a la planeación de la entrevista.

4.3 PLANEACION DE LA ENTREVISTA.

Las entrevistas son el método más común para seleccionar. - Todas las empresas usan este sistema para hacer la evaluación de los candidatos; la mayoría de los departamentos de personal de - cualquier empresa hacen varias entrevistas durante el proceso de solicitud de empleo.

Lo anterior puede ser una interacción verbal o conversa- - ción entre dos personas con una finalidad particular.

Las entrevistas de selección tienen varios objetivos. La - persona encargada de éstas determina si el candidato es o no ade- cuado para el trabajo. Las respuestas que se obtienen de una en- tervista se estudian y analizan, recibiendo el candidato la in- - formación general acerca de la situación en la fuerza de trabajo que existe en la empresa, de tal manera que pueda tomar la deci- - sión de aceptar o no el empleo.

Otro de los objetivos de las entrevistas, es crear una sen- - sación de buena voluntad entre el solicitante y la administraci- - ón de la empresa.

Durante la última década, la entrevista empleada como he- - rramienta de selección ha estado sujeta a muchas críticas. La me- - joría de éstas acentúa la falta de comprobación de la confiabili- - dad y validez de las entrevistas. Se han hecho muchas investiga- - ciones respecto a las técnicas para entrevistar y las conclusio- - nes no siempre están en concordancia. Aunque hay cierto escepti- - cismo respecto a la pertinencia de estas para seleccionar toda- - vía no se ha descubierto ninguna técnica o método más adecuado - que la metodología pragmática para evaluar al empleado. A pesar- - de que a la fecha hay pocas investigaciones coordinadas, hay su-

ficientes resultados consistentes para hacer unas cuantas aseveraciones acerca de qué es cierto y qué no, respecto a la entrevista para seleccionar.

4.3.1 ENTREVISTA INICIAL O PRELIMINAR.

Se utiliza para eliminar a solicitantes ineptos o sin interés que han pasado la fase preliminar de selección.

Por lo general, esta entrevista, manejada por un especialista del departamento de personal, suele ser exploratoria. Otro propósito es explicar todo lo que es el trabajo, sus requisitos, contestar cualquier pregunta del candidato en cuanto a su actividad y de la empresa. Durante una entrevista, el especialista de personal debe observar los hábitos y "muletillas" del solicitante y otras características personales que puedan afectar el rendimiento en el puesto.

La misma advertencia en cuanto a las preguntas discriminatorias en las solicitudes se aplican en este caso. Las preguntas de la entrevista deben ser pertinentes para el puesto.

Este primer contacto pretende "detectar" de manera general los aspectos más ostensibles del candidato y su relación con los requerimientos del puesto; por ejemplo: apariencia física, facilidad de expresión verbal, habilidad para relacionarse, etc., - con el objeto de descartar aquellos candidatos que de manera manifiesta no reúnen los requisitos del puesto que se pretende cubrir; debe informársele también la naturaleza del trabajo, el horario, la remuneración ofrecida, las prestaciones, a fin de que él decida si le interesa seguir adelante con el proceso.

4.3.2 ENTREVISTA DE SELECCION.

En todo proceso selectivo, la entrevista personal es uno de los factores que más influencia tiene en la decisión final, respecto de la vinculación o no de un candidato a empleo.

Si la entrevista es una conversación y tiene un objetivo, habrá de considerarse que esto implica una interrelación de dos individuos, entrevistado y entrevistador, que van a ejercer una acción recíproca; y aunque es uno de los medios más antiguos para allegarse de información del solicitante (de hecho durante mucho tiempo fue y ha sido el único), sigue representando a la fecha un instrumento clave en el proceso de selección, lo cual implica el conocimiento de diversas técnicas a utilizar en la misma, dependiendo de las características del entrevistador y del nivel a que se está seleccionando.

Esta fase es básicamente, un sistema de comunicación unido a otros sistemas en función de cinco elementos fundamentales como son:

1. La fuente, o sea el candidato con características de personalidad, limitaciones, hábitos, maneras de expresarse, historia, problemas, etc., en este elemento tiene origen el mensaje.
2. El transmisor, o sea el instrumento de codificación que transforma el mensaje en palabras, gestos o expresiones, capacidad verbal del candidato y del entrevistador; estas se relacionan en la manera de cómo se codifica la información para ser transmitida.

3. El canal de transmisión; hay en la entrevista por lo menos dos "canales" palabras (el más importante) y gestos.
4. El instrumento decodificador; los "receptores" de la información (entrevistado y entrevistador), pueden interpretar los mensajes de modo diferente; y
5. El destino, o sea a quien se pretende transmitir el mensaje en este caso, para el candidato, el destino es el entrevistador y viceversa.

Si lo anterior es llevado a cabo con habilidad y tacto, la entrevista personal constituye un elemento importante de evaluación, con el ánimo de que pueda lograr los resultados esperados. En verdad, puede tener innumerables aplicaciones, como trilogía en el reclutamiento, selección, consejería, orientación, evaluación del desempeño, etc.

4.3.3 FASES DE LA ENTREVISTA.

Tradicionalmente, la entrevista ha tenido una función de importancia en el proceso de selección del personal.

Por ejemplo varios estudios realizados por expertos en la materia indican que el 99.5% de los empleadores usan la entrevista como base para obtener información de los solicitantes y para comunicar información acerca de la naturaleza de los puestos disponibles y de la organización. A diferencia de algunos pasos en el proceso de selección que implican los servicios de personal profesionalmente preparado o de muy adecuados procedimientos estandarizados, las entrevistas tienden a ser conducidas por individuos con diferentes orientaciones y métodos, para ser más

eficientes ésta, y así mismo lograr el objetivo de esta fase.

A continuación se mencionan los métodos o pasos más comunes.

4.3.3.1 RAPPORT.

Tiene como propósito disminuir las tensiones del solicitante, y debe de reinar durante todo el tiempo que dure la entrevista. Conviene recibir lo más amablemente que se pueda al candidato introduciendo la entrevista sin hacer preguntas que lo pongan en tensión, por el contrario se puede iniciar dando a conocer algunos aspectos de la organización, como puede ser sus prestaciones, horarios, etc.

A esta etapa se le conoce normalmente como "romper el hielo" cuya finalidad es brindar confianza al entrevistado.

4.3.3.2 CIMA.

Se refiere a la realización de la entrevista. Una vez que se ha establecido la cordialidad y la confianza en el entrevistado se procede a explorar de manera particular, aquellos aspectos que de manera general se mencionaran en la solicitud.

A través de la historia laboral del individuo, se pretende conocer su iniciativa, su estabilidad, sus habilidades para relacionarse, sus ingresos económicos y en general la manera en que se desenvuelve en el ambiente laboral. En la historia educativa del individuo se pretende establecer, si ha existido continuidad en sus estudios, duración de los mismos, su actuación en este ambiente, si fue conflictivo o no, la relación con sus profesores,

sus calificaciones, su potencial y necesidad de reconocimiento; además de saber la relación que en determinado momento existe - entre sus intereses vocacionales y las tareas que ha venido desempeñando.

Por otra parte la historia personal del individuo se hace con el fin de ofrecerle un trabajo que pueda serle más satisfactorio, a la vez más productivo; y no con el deseo de superar algunos aspectos de su vida personal.

Por medio del tiempo libre del individuo, la organización pretende conocer o precisar la manera de como canalizar sus tensiones y su responsabilidad personal. La realización y autodeterminación de las metas y objetivos del individuo, las vamos a conocer a través de los proyectos a corto y a largo plazo que tenga planeados.

4.3.3.3 CIERRE.

Cinco o diez minutos antes de dar por terminada la entrevista, se anuncia el final de la misma pidiendo al solicitante - haga algunas preguntas y nos comente sus impresiones acerca del desarrollo de la misma. Una vez concluida la entrevista se le - dá a conocer cuál es el siguiente paso que debe realizar, si es - aceptado y/o en caso contrario orientarlo, de tal manera que el - entrevistado no sienta que perdió el tiempo con la entrevista - al no ser aceptado, sino más bien se le estimule a buscar un em - pleo que le permita desarrollar y aprovechar más adecuadamente - sus habilidades.

4.3.4 INFORME DE LA ENTREVISTA.

Una vez concluida la entrevista, es de vital importancia - que el entrevistador elabore un informe claro y concreto sobre - el resultado y conclusiones de la misma, con el fin de que toda - la información recabada nos sirva posteriormente en caso de que - haya necesidad de consultarla. Además el responsable deberá ha - cerse una autocrítica sobre la forma en que llevó a cabo la en - trevista para saber si se obtuvo el mayor provecho de la misma y si se realizó de acuerdo a lo planeado.

Para tal fin el entrevistador se preguntará:

- 1.- ¿Se estableció la confianza adecuada en el entrevista - do?.
- 2.- ¿En base a esa confianza obtuvimos toda la información - requerida?.
- 3.- ¿Se alcanzarán los objetivos de la entrevista?.
- 4.- ¿La actitud que mostré fue formal?.
- 5.- ¿Presioné al entrevistado cuando fué necesario?
- 6.- ¿Permití al entrevistado dialogar ampliamente?
- 7.- ¿Qué es lo que pensó él de la entrevista?

Estas preguntas ayudarán al entrevistador mejorar la cali - dad de sus entrevistas, con el objeto de detectar el mejor candi - dato, lo cual redundará en beneficio tanto de él como de la pro - pia organización.

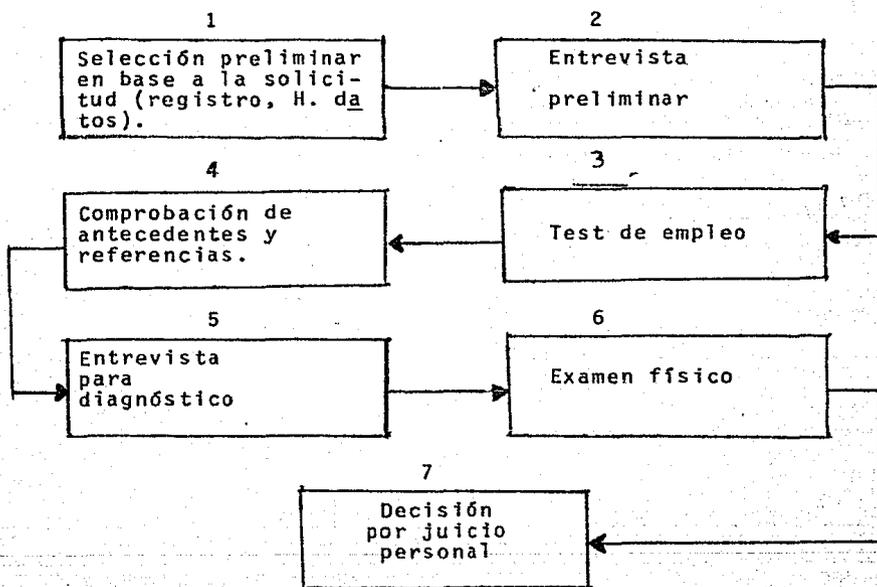
4.3.5 PLANEACION DE SELECCION DE PERSONAL.

Tradicionalmente la selección, se consideraba sólo como una parte de la contratación. Durante muchos años, esta interpretación se ha extendido en gran medida hasta el punto en que la contratación se ha considerado como un aspecto de menor importancia de toda la función de selección de personal. A través del tiempo, la selección y colocación de los empleados se volvió parte integral de la selección de personal.

Seleccionar es escoger. Cualquier selección es un conjunto de factores escogidos. El proceso de selección implica elegir algunos objetos o cosas entre varias. Respecto a la integración, la selección se refiere específicamente a la decisión de contratar un número limitado de trabajadores entre un grupo de posibles candidatos. El objetivo de seleccionar es evitar o eliminar aquellos que no tienen las cualidades necesarias para un trabajo o para los requerimientos de la organización.

En el pasado esta selección se efectuaba sobre bases de nepotismo o por simpatía. Una persona obtenía un empleo porque conocía o era pariente de alguien que tenía algún puesto de autoridad, o por que su personalidad fue agradable a la persona que efectuaba la contratación. Hoy en día en la mayoría de los casos, este procedimiento subjetivo ha sido reemplazado por una selección objetiva. A fin de verificar el potencial del empleado se aplican pruebas, se hacen entrevistas, verificaciones de las referencias, exámenes físicos y otros. El proceso de selección se ha hecho cada vez más científico. Ya que una vez seleccionado, se coloca al empleado en el puesto adecuado. La colocación del empleado implica la relación de las cualidades con sus requerimientos únicos; esta función es un proceso continuo. Una selección inicial puede resultar desbalanceada posteriormente debido a los cambios tecnológicos y humanos.

Como consecuencia de lo anterior, a lo largo de los años - los empleados se deben resituar varias veces dentro de la empresa. Originalmente, la selección de un empleado estaba basado en un poco más que una decisión a la que se llegaba como resultado de un contacto personal con él. Finalmente, se utilizaron varios tipos de pruebas para obtener evidencias adicionales sobre las - cuales pudiera basarse la selección.



Pasos en el proceso de selección.

4.4 PRUEBAS O TESTS.

A partir de la primera guerra mundial cuando fueron examinados cerca de 2 millones de reclutas por medio de Army Alpha - Tests, de habilidad mental, se han usado tests de todas clases - en la selección de personal en organizaciones de distintos tipos.

Los tests han continuado teniendo un papel importante en - todas las ramas de la defensa y se han usado tradicionalmente en los programas de servicio civil a nivel Federal, Estatal y local del gobierno, en los Estados Unidos en donde la contratación a - base de méritos es exigida por la ley. Los tests también han desempeñado un papel de mucha importancia en las organizaciones lu crativas. Las encuestas revelan que los gerentes de personal en las empresas continúan encontrando que los tests son útiles para evaluar las calificaciones. También indican que todas las empresas grandes administran tests a los solicitantes y que cerca del 80% de las compañías pequeñas también lo hacen. Sin embargo, algunas de las compañías grandes han reportado recientemente que - están dando menos importancia a los test que en el pasado.

En las organizaciones en donde los tests se usan adecuadamente, se han obtenido beneficios tanto tangibles como intangibles. Algunos de conceptos tangibles obtenidos por el uso de los tests en la selección de personal incluyen la reducción de los - costos de entrenamiento, menos accidentes y rotación. Los beneficios intangibles, tales como mejor ajuste del trabajador, satisfacción personal en el trabajo y de grupo.

No sólo es conveniente desde el punto de vista de colocar al que tenga mejor talento, sino que por lo general tiene un - efecto saludable sobre los empleados. quienes se dan cuenta de - que la habilidad recibe la mayor prioridad que los favoritismos personales.

Sin embargo, debe reconocerse que tanto los tests como los programas de estos, han sido puestos bajo un rígido escrutinio - en los últimos años. Los líderes sindicales y de los grupos minoritarios en especial, han olvidado de la equidad de los tests.

Otros los han criticado con el pretexto de que invaden la vida privada. Cuando las críticas están justificadas, por lo general no es debido a lo inadecuado de los tests, sino la forma - en que son utilizados o mal empleados. Por ende, los miembros - del departamento de personal deben entender plenamente la naturaleza de los tests psicológicos así como los tipos de que dispone y el procedimiento para su empleo científico y ético.

Las pruebas de conocimiento y de capacidad tienen como objetivo el grado de nociones, conocimientos, habilidades adquiridas a través del estudio y de la práctica o del ejercicio.

Las pruebas psicológicas son instrumentos y como tales no son ni buenas ni malas, depende para qué han sido diseñadas, sus limitaciones, en qué se utilizan, quién las utiliza, etc. Tales métodos en sí no constituyen una panacea, tampoco están llamadas a sustituir al profesional ni a otros instrumentos, pero sí a - proporcionar información complementaria a la obtenida en la entrevista de selección, pruebas de trabajo, examen médico, investigación socioeconómica, etc.

Si el responsable de la selección de personal no está capacitado en el manejo de las pruebas psicológicas, por ética profesional no debe hacerlo sin recurrir a la asesoría del psicólogo.

En cuanto a la manera como son aplicados, esas pruebas o - tests pueden ser:

- a) Orales
(Preguntas y respuestas verbales);
- b) Escritas
(Por medio de preguntas y respuestas escritas);
- c) De realización
(Ejecución de un trabajo; una prueba de mecanografía, el diseño o la maniobra de un vehículo o la ornamentación de una pieza).

En cuanto al área de conocimientos las pruebas pueden ser generales, cuando se trata de nociones de cultura general o específica, cuando investigan aquellos conocimientos técnicos y particulares directamente relacionados con el cargo en referencia. Si el cargo es de químico de producción, la prueba de conocimientos específicos versará exclusivamente sobre el asunto de esa especialidad.

En cuanto a la forma como son elaboradas las pruebas de conocimientos son realizadas por medio del lenguaje escrito; pueden ser clasificadas en:

- a) Tradicionales, de tipo disertativo, expositivo;
- b) Objetivos, por medio de tests; y
- c) Mixtos; cuando utilizan tanto la forma tradicional como la objetiva.

Los exámenes subjetivos o tradicionales son los que incluyen poco ítems, poseen, un número reducido de preguntas y exigen respuestas largas.

Sus principales defectos consisten en la pequeña extensión del campo que examinan y la subjetividad del juicio. Las pruebas objetivas, por el contrario, poseen mayor número de preguntas; - incluyen una área de conocimientos del candidato y exigen respuestas breves y precisas, determinadas en la forma y en el contenido, por otra parte en lo que concierne a las pruebas de carácter mixto constan, generalmente, de una parte objetiva y de una disertación.

1. Ventajas de las pruebas tradicionales:

- a).- Cubren intensamente un área menor de conocimientos;
- b).- Aprecian la capacidad y la organización de las ideas;
- c).- Revelan requisitos difíciles de ser apreciados;
- d).- Ofrecen un juicio subjetivo; y
- e).- Organización rápida.

2. Desventajas de las pruebas tradicionales de conocimientos:

- a).- Corrección difícil subjetiva y demorada;
- b).- Corrección hecha apenas por especialistas; y
- c).- Revisiones difíciles de los resultados.

3. Ventajas de los tests o pruebas objetivas de conocimientos:

- a).- Cubren extensamente un área mayor de conocimientos;
- b).- Confrontación facilísima y rápida de los resultados;
- c).- Juzgamiento objetivo;
- d).- Graduación más rápida; y
- e).- Comparaciones más simples.

4. Desventajas de los tests o exámenes objetivos de conocimientos:

- a).- Organización demorada;
- b).- Permiten el acierto casual;
- c).- Permiten un mínimo de libertad de expresión del candidato; y
- d).- No miden profundidad.

Resumiendo, la diferencia entre esos tipos de pruebas reside en tres aspectos a saber: la organización, la aplicación y la evaluación, tal como se puede observar en la siguiente fig. 5

	PRUEBA OBJETIVA	PRUEBA TRADICIONAL
A. En cuanto a la organización.	<ul style="list-style-type: none"> 1. Respuestas determinadas y cortas. 2. Examina todo el campo de la materia. 3. Cuidadosamente planeada. 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Respuestas indeterminadas, libres y extensas. 2. Examina el sector estricto de la materia. 3. Improvisada.
B. En cuanto a su aplicación.	<ul style="list-style-type: none"> 1. Condiciones determinadas y constantes de aplicación. 2. Simples y rápidas. 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Condiciones indeterminadas de aplicación. 2. Dispendiosa y demorada.
C. En cuanto a la evaluación.	<ul style="list-style-type: none"> 1. Automática (a través de clave de evaluación) y rápida. 2. Criterio predeterminado y objetivo. 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Exige conocimiento especial de evaluación y es demorada. 2. Criterio objetivo y variable.

Figura 5. Tres aspectos que diferencian las pruebas subjetivas de las pruebas objetivas.

Pasos que deben observarse en la elaboración de pruebas -
objetivas:

1. Tener la seguridad de la cooperación de personas especializadas en la materia o de técnicos en medidas de evaluación.
2. Definir el objetivo de la prueba y su nivel de dificultad; por ejemplo, en el examen de matemáticas en nivel medio, - para selección de candidatos al cargo de proyectistas.
3. Analizar las áreas que deben examinarse. Mediante un estudio del programa, se hace la lista de los conocimientos - esenciales y secundarios que deben examinarse, además de - los hábitos y de las actitudes que deseamos investigar en los candidatos (por ejemplo, en una prueba de matemáticas- podemos apreciar el hábito de limpieza, el orden, la buena posición de los cálculos, etc.).
4. Proceder a la descripción minuciosa de los temas que deben examinarse, distribuidos por el número de ítems de la prueba en función del tiempo disponible y de la importancia de la misma.
5. Proceder a la elaboración de los ítems, o sea de las preguntas, en forma de tests. La recolección del material puede hacerse con los jefes y especialistas en el tema.
6. Clasificar las preguntas en cuanto al nivel de dificultad. No habiendo análisis estadístico preliminar para verificar la dificultad relativa y el valor discriminatorio de cada ítem, el equipo de especialistas y de técnicos los ordena- subjetivamente en orden creciente de dificultad.

7. Construir cierto número de ítems. Se debe elaborar el doble de lo necesario, si es posible tener la ventaja de construir dos pruebas paralelas (idénticas en cuanto a la forma, número de ítems, instrucciones, dificultades, etc.) una de ellas puede aplicarse en el nuevo examen.
8. Dar dimensiones precisas a la prueba. Lo ideal es proporcionar tiempo libre e indeterminado para la primera aplicación. Se recogen los exámenes de los candidatos cuando por lo menos el 84% haya terminado. El tiempo que se haya gastado será el límite de duración para nuevas aplicaciones.
9. Elaboran las normas de aplicación. Todo examen debe estar acompañado de instrucciones claras y precisas para el candidato y de una guía de aplicación para el examinador.
10. La presentación gráfica del examen es muy importante. La impresión debe ser nítida y correcta, y la disposición de los ítems en el papel debe ser armónica y organizada.

Existe una gran variedad de pruebas de empleos, pero cada tipo de prueba tiene sólo una utilidad limitada. La finalidad exacta de una prueba, su diseño, sus indicaciones para la administración y sus aplicaciones se incluyen en el manual de pruebas, que debe consultarse antes de usar cualquiera de ellas. El manual también señala la confiabilidad de las pruebas y los resultados de los esfuerzos de validación realizados por los diseñadores de las pruebas.

En la actualidad, se han validado muchas pruebas en poblaciones grandes, sin embargo, los especialistas en personal deberían realizar sus propios estudios para asegurarse de que una prueba dada es válida para los usos a que esté destinada ya que

cada tipo de prueba tiene una finalidad distinta.

4.4.1 TESTS DE PERSONALIDAD.

El buen éxito en un empleo no es determinado únicamente por la habilidad, sino también, por lo menos en parte, por la personalidad e interés del trabajador. Las pruebas de aptitud no miden la motivación e interés; por ende, se requiere de algo más que la medida. El supervisor no sólo le interesa por conocer si un individuo determinado podrá desempeñar un trabajo cualquiera, sino también por determinar si está dispuesto a desempeñarlo. A esto último va encaminado el inventario de personalidad e interés.

Los instrumentos utilizados para precisar el aspecto de la disposición a hacer algo, asumen toda clase de formas y posiciones. Muchos de los tests empleados actualmente para evaluar, especialmente en el renglón de selección de directores son pruebas generales de personalidad, no valederas en relación al desempeño directivo, sino más bien a la identificación de rasgos determinados de la personalidad. La importancia de esos rasgos o características para un desempeño atinado del trabajo, a menudo reconoce un juicio intuitivo sobre la clase de sujetos que se requiera conseguir.

Se han realizado pocos intentos para pronósticar con exactitud lo que se espera del empleado una vez que ingresa a la organización, por lo tanto, es como si se jugara a una especie de "ruleta rusa" con el futuro de la empresa, tratando de seleccionar directores por medio de dispositivos de filtración, lo único que hacen es asegurar que todos los admitidos a las filas directivas sean semejantes entre sí.

Por fortuna, el problema no será el mismo en el futuro. - Por ahora la validez de las pruebas de personalidad es lo bastante reducida para la utilización continua de cualquiera de ellas, por lo que hay que tolerar que un pequeño número de personas puedan equivocarse, y que con los errores produzcan perjuicios para la empresa.

De lo anterior, lo que se requiere en cuanto a la selección de personal, es contar con un aporte heterogéneo de recursos humanos, del cual pueden escogerse individuos que satisfagan una variedad de necesidades específicas, pero no pronósticables. Por consiguiente, el problema es algo más que superar la deformación causada por un falseamiento, presentando un concepto idealizado de la personalidad, más bien que una evaluación realista. - Lo que importa es tener la capacidad de predecir el futuro con el nivel de probabilidad extremadamente elevado.

En suma podemos decir que los tests de personalidad buscan evaluar características tales como la madurez emocional, sociabilidad, responsabilidad, conformidad, objetividad, poder y síntomas nerviosos. La mayoría de estas pruebas o tests son subjetivas (son pruebas de lápiz y papel o inventarios de personalidad). Los inventarios de personalidad, tal como los de interés, pueden ser falsificados por candidatos maliciosos; por lo tanto, es mejor usarlas para aconsejar y no para seleccionar.

4.4.2 TESTS DE INTELIGENCIA.

El tests más comúnmente usado es el de inteligencia o de habilidad mental general, que se ha encontrado útil para predecir el éxito en una variedad de ocupaciones, pero en especial las que requieren habilidades orales y numéricas. Se dispone de-

En términos generales, las pruebas de interés son más útiles para la vocación que para seleccionar empleados, puesto que se pueden falsificar las contestaciones de tal forma que se pienta que son las que prefiere el empleado.

4.5 PLANEACION DE LA CONTRATACION.

Algunos autores se refieren al proceso de selección como el proceso de contratación. Cuando ambos términos se interpretan en su sentido amplio, son conceptos similares e intercambiables. Sin embargo, si el término contratación se interpreta literal y más específicamente, sólo constituye un aspecto menor de todo el proceso de selección de empleados.

Al finalizar el proceso de selección, un empleado puede ser contratado o no; los empleados potenciales pasan una serie de pruebas y entrevistas, luego se toma la decisión y después se hace la contratación.

Debido a que este proceso se interpreta tanto en una perspectiva amplia como en una estrecha, por lo general se prefiere el término selección.

Desafortunadamente la política de selección y reclutamiento no suele tener un lineamiento perfecto. Algunas empresas gastan cantidades exorbitantes en el reclutamiento, tratando de reunir varios empleados potenciales, cuando de hecho, financiera y estructuralmente sólo pueden seleccionar algunos de todos los solicitantes. Suele haber discrepancias, sobre todo en las empresas más grandes, por que estas dos funciones no siempre las realiza ni las supervisa una misma persona; y por ende todavía hay mucho que hacer para coordinar el reclutamiento de empleados y -

la selección del equipo, su política y práctica dentro de muchas instituciones.

Una vez que se ha tomado la decisión de aceptar un candidato y el puesto que deberá ocupar, existe la necesidad de complementar sus datos personales, para integrarlos en su expediente - laboral.

Ahora bien prescindiendo de la discusión jurídica de que - si se puede celebrar un contrato a prueba, o sólo se trata de un período de prueba dentro del contrato normal de trabajo, así como de la polémica sobre si éste período puede extenderse más de un mes, haremos en el siguiente punto una breve reseña de lo que la ley nos señala como requisito básico a cubrir al contratar a un empleado de nuevo ingreso.

4.5.1 CONTRATO.

El contrato de trabajo nace como una necesidad legal de lo dispuesto por la ley federal del trabajo.

Artículo 1o. La presente ley es de observancia general en toda la República y rige las relaciones de trabajo comprendidas en el artículo 123, apartado "A" de la constitución.⁽⁸⁾

"El Artículo 123, tiene como objeto que los trabajadores alcancen su dignidad de personas humanas y el mejoramiento de sus condiciones económicas y la reivindicación de sus derechos".

(8) Alberto Trueba U. Ley Federal del Trabajo. Ed. Porrúa, 1986. pág. 21.

El contrato individual de trabajo, también forma una necesidad de carácter administrativo, tanto para el trabajador como para la empresa.

Para el trabajador:

Porque este documento le brinda la certeza respecto de:

a) Sus obligaciones particulares: lugar, tiempo y modo de la prestación del servicio.

b) La contraprestación que recibe por su trabajo: salarios, descansos, vacaciones, retribuciones complementarias, etc.

Para la organización:

a) Porque le facilita exigir al trabajador el cumplimiento de sus obligaciones.

b) Porque le permite resolver con seguridad cualquier anomalía sobre la manera de desarrollar el trabajo.

c) Porque constituye un elemento indispensable como prueba, por estar firmado por el trabajador, en algunos conflictos laborales.

Definición de contrato de trabajo y relación de trabajo.

Artículo 2o. "Se entiende por contrato individual de trabajo, cualquiera que sea su forma o denominación, aquel por virtud del cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario".

"Se entiende por relación de trabajo, cualquiera que sea el acto que le de origen, la prestación de un trabajo personal subordinado a una persona, mediante el pago de un salario".⁽⁹⁾

La ley nos dice que para efectos jurídicos no es lo mismo el contrato que la relación de trabajo. Ya que analizando ambas definiciones, el elemento esencial es la "subordinación del trabajador"; es decir está sometido a la autoridad de un patrón y al pago de un salario.

Duración de las Relaciones de Trabajo.

La relación de trabajo puede ser tiempo indeterminado o determinado; esta última modalidad eventual o temporal; puede ser por obra determinada o a precio alzado.

Las relaciones de trabajo por tiempo indeterminado, de acuerdo con nuestra legislación vigente, constituye la regla general, siendo la excepción a esta regla la relación por tiempo determinado el cual, únicamente puede estipularse en los siguientes casos:

- a) Cuando lo exija la naturaleza del trabajo que se va a prestar.
- b) Cuando tenga por objeto sustituir temporalmente a otro trabajador, y
- c) En los demás casos previstos por la ley.

(9) Alberto Trueba U. Ley Federal del Trabajo. Ed. Porrúa. 1981. pág. 33.

F. Arias Galicia define a la relación de trabajo por tiempo indeterminado, diciendo que: "es aquella por la cual una persona se obliga a prestar a otro un trabajo subordinado y continuo que constituye para ésta última una necesidad permanente, - mediante el pago de un salario". (10)

La relación individual de trabajo por tiempo determinado - puede ser: eventual o temporal.

Eventual.

Será de tal índole, aquella por la cual una persona se - obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado, que - constituya, para la última, una actividad extraordinaria y accidental, mediante el pago de un salario.

Temporal.

Será de tal índole, aquella por la cual una persona se - obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado, que - constituya para ésta una necesidad permanente, limitada por el - tiempo, por la naturaleza del servicio o por el trabajo, mediante el pago de un salario.

Puede adoptar las siguientes formas:

- a) Contrato por obra determinada: el documento individual de trabajo por tiempo determinado cuya duración es sujeta a la terminación de la obra que estipula el mismo.
- b) Contrato a precio alzado: documento individual de trabajo por tiempo determinado, en el cual la remuneración - es global, por la obra material del mismo.

(10) Fernando Arias Galicia. Admón. de R.H. Ed. Trillas, 1979. pág. 279.

Prórroga.

Los contratos temporales se prorrogarán a su vencimiento - por el tiempo que sea necesario, mientras subsistan las necesidades que le dieron origen.

Contenido del Contrato de Trabajo.

El contenido del contrato de trabajo se divide en cuatro - partes: encabezado, declaraciones de los comparecientes, cláusulas que son de dos tipos: legales y administrativas y por último la firma de los contratantes.

Encabezado.

Se especificará la forma o tipo de contrato de que se trate y el nombre de los comparecientes y de los apoderados cuando actúan, en el caso del patrón exclusivamente como personas morales.

Declaraciones.

Primero se harán constar las declaraciones del patrón, que comprenderán la naturaleza de la empresa o negocio de que se trate, causa y necesidad del contrato (especificaciones primordiales del puesto); el tipo del contrato y en forma general, el servicio o servicios requeridos expresando de preferencia el puesto en cuestión.

Posteriormente se incluirá la capacidad del trabajador para celebrar el contrato, su interés de concertarlo y el hecho, - en su caso de contar con los conocimientos necesarios para desarrollar en forma satisfactoria el servicio requerido por el patrón.

Cláusulas.

Las cláusulas del contrato individual de trabajo se divide en dos grupos: legales y administrativas.

Legales.

- I.- Nombre, nacionalidad, edad, sexo, estado civil, domicilio del trabajador y del patrón.
- II.- Si la relación de trabajo es para obra o tiempo determinado o tiempo indeterminado.
- III.- El servicio o servicios que deben prestar, los que se determinarán con la mayor precisión posible.
- IV.- El lugar en donde se debe prestar el trabajo.
- V.- La duración de la jornada.
- VI.- La forma y el monto del salario.
- VII.- El día y el lugar de pago del salario.
- VIII.- Las indicaciones de que el trabajador será capacitado o adiestrado en los términos de los planes y programas establecidos o que se establezcan en la empresa, conforme a lo dispuesto en la ley; y
- IX.- Otras condiciones de trabajo, tales como días de descanso, vacaciones y demás que convengan al trabajador así como el patrón.

Administrativas.

En éstas se incluyen las operativas: cuotas de producción, obligaciones del trabajador de afianzar su manejo, etc.

Firmas.

En la parte final del contrato, se incluyen los nombres - del trabajador y el patrón, en su caso también del apoderado o - apoderados, dejando espacio para que puedan firmar, así como por separado, los generales del trabajador; nombre, domicilio, edad, sexo, estado civil, nacionalidad, etc.

Afiliación al IMSS.

El patrón debe inscribir a cada trabajador:

- a) Dentro de los cinco primeros días hábiles en que empiece a prestar sus servicios.

Se hace hincapié en que es necesario asegurar al trabajador el mismo día en que empiece a prestar sus servicios, o antes si es posible.

- b) Aún en caso de duda el patrón deberá inscribir al trabajador, teniendo el derecho de hacer las consultas respectivas por escrito, al instituto, manifestando los motivos en que se basa alguna excepción o duda acerca de la obligación de inscribir al trabajador. El instituto resolverá en un plazo no mayor de 30 días si existe o no la obligación y la notificará personalmente al patrón.

Durante este lapso el patrón deberá enterar las cuotas correspondientes a dicho trabajador.

- c) El instituto sin previa gestión de trabajadores o patrones, podrá decidir sobre la inscripción de un trabajador no inscrito. Esta decisión no relevará al patrón de sus obligaciones de inscribir. (11)

El aviso de inscripción de un derechohabiente deberá contener los datos siguientes proporcionados por él:

Trabajador.

- a) El apellido paterno, materno y nombre (las trabajadoras casadas indicarán también el apellido del esposo).
- b) Sexo.
- c) Día, mes, año, así como fecha y lugar de nacimiento.
- d) Domicilio.
- e) Datos del patrón anterior.
- f) Datos de su última inscripción al IMSS, en caso de haber sido registrado anteriormente.
- g) Datos acerca de sus beneficiarios; nombre, sexo, parentesco, mes y año de nacimiento.
- h) Firma, o huella digital si no sabe firmar.

(11) Ley del Seguro Social. E. Carrasco R. Ed. Limusa, 1979. pág. 32.

Patrón.

- a) Nombre, actividad de la empresa y ubicación del centro de trabajo.
- b) Número de registro del trabajador en el IMSS, si hubiese sido inscrito previamente.
- c) Fecha de ingreso al trabajo con el patrón actual.
- d) Salario que devengará.
- e) Firma del mismo o de su representante debidamente acreditada ante el IMSS.
- f) Número de registro ante el IMSS.

INFONAVIT.

La ley del Instituto del fondo Nacional de la Vivienda para los trabajadores entró en vigor el 24 de abril de 1972, el Artículo 29 fundamenta; el patrón tiene la obligación de inscribirse y de inscribir a sus trabajadores y pagar las cuotas respectivas.

Sindicato.

El contrato colectivo de trabajo señala en muchas organizaciones la obligación que tiene la empresa de emplear únicamente miembros activos del sindicato. Si este no puede proporcionar los en un plazo determinado, entonces la empresa podrá contratar libremente a los trabajadores que necesite, teniendo la obligación de afiliarse al sindicato.

4.5.2 PLANEACION DE LA BIENVENIDA.

La planeación de la bienvenida se ocupa de introducir al nuevo empleado a la organización y a su unidad de trabajo y labor específica. Esto es de suma importancia, pues durante esta fase los nuevos empleados forman sus impresiones iniciales sobre la organización.

Con frecuencia, estas impresiones no son buenas a causa del programa de orientación. Demasiadas organizaciones dan a los nuevos empleados un manual de normas y procedimientos o un resumen de prestaciones, se les dice que lean el material y hagan cualquier pregunta que se les ocurra. Otras organizaciones orientan proporcionando a los nuevos empleados una tarjeta de baja categoría. En estos programas de bienvenida y orientación, el nuevo empleado se siente descuidado, confundido o ambas cosas. Así pues, las actividades positivas que la mayoría de los obreros recién contratados en el trabajo, de inmediato se convierten decididamente en negativas.

Los objetivos básicos de un programa de bienvenida pueden resumirse de la siguiente manera:

- a) Dar la bienvenida a los nuevos empleados y hacerlos que se sientan parte de la organización.
- b) Familiarizarlos con los objetivos, ideología, estructura operativa, productos o servicios e instalaciones de la organización.
- c) Comunicar información básica: política, procedimientos, reglas, prestaciones y períodos de pago.

d) Presentar las tareas y responsabilidades de su trabajo.

4.5.3 BIENVENIDA.

En la empresa pequeña, el jefe y dueño, o personas de cierta categoría se encargan personalmente de hacer las principales presentaciones, en esta forma refleja el grado de confianza que él, pone en el nuevo colaborador.

En algunas empresas modernas, el departamento de personal cuenta con personas ya preparadas para esta función. Su trabajo consiste en enseñar al recién llegado aquellas normas de la empresa de carácter general. El encargado de dar la bienvenida al nuevo elemento deberá presentarlo con las personas con las que tiene que mantener contacto, se le informará sobre los procedimientos utilizados en la empresa para ejecutar su trabajo dentro de la máxima normalidad, tratando de evitar el desperdicio de tiempo y recursos.

Los folletos de "bienvenida" facilitan al personal el cumplimiento de este proceso. La mayoría de las empresas tienen folletos editados, que permiten informar al personal que llega sobre las siguientes particularidades cómo y dónde cobrar, períodos de vacaciones, fiestas, atenciones especiales al personal, premios de puntualidad, servicio de comedor, sistemas de transporte, horarios, sanciones, etc.

La magnitud y formalidad del plan de inducción estarán determinadas por el tipo de organización de que se trate y por las actividades que realice; sin embargo, la mayoría de los planes contienen información sobre la organización, políticas de personal, condiciones de contratación, plan de beneficios para el em-

pleado, trabajo a desempeñar, etc. que se encuentran contenidos en el llamado también manual de bienvenida.

4.5.4 ORIENTACION.

Un programa oficial de orientación debe proporcionar al nuevo empleado la comprensión de la forma en que él debe desempeñar sus actividades, contribuye al éxito de la organización y la forma en que los productos o servicios de la organización se atribuyen a la sociedad.

Aun cuando es probable que ya tenga conocimiento y se haya formado una opinión sobre la organización y cierta conciencia de la importancia de su trabajo, es esencial que encuentre su lugar en aquella. Si bien pueden variar los métodos para alcanzar este objetivo, es necesario que exista una cuidadosa planeación aun cuando el tipo de información que requiere variará con el puesto, es costumbre proporcionar información sobre asuntos que sean de interés para el nuevo empleado, tales como horas de trabajo, paga y facilidad para entrenamiento.

El empleador, en este punto, también está interesado en que el nuevo empleado entienda con claridad las reglas de prevención de accidentes, requisitos de seguridad en proyectos, y sobre otros asuntos importantes que deben comunicarse de inmediato para disminuir la posibilidad de errores y situaciones que pueden afectar tanto al empleado así como a la organización.

Posteriormente, debe dedicarse la atención a informar al empleado acerca de tópicos que sean menos importantes y urgentes y/o que requieran de más tiempo para su presentación y comprensión. La necesidad de orientar a los empleados, de proporcio

narles información y de entrenarlos, es bien conocida por los ad
ministradores y supervisores concientes del papel que las perso-
nas desempeñan en la obtención de las metas y objetivos de la -
compañía. A través de la función de entrenamiento pueden renovar
se habilidades anteriores y adquirir nuevas.

CAPITULO V

PLANEACION PARA EL DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS

5.1 Medición del Desempeño

5.2 Motivación y Satisfacción en el Trabajo

5.3 Tablas de Reemplazo

**5.4 Estrategia para poner en ejecución y adiestrar el
Plan de los Recursos Humanos**

5.5 La Administración de Personal en el Futuro

PLANEACION PARA EL DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS

El desarrollo es un proceso educativo a largo plazo que implica una instrucción y práctica sistemática, para enfatizar el aprendizaje abstracto-teórico de los conceptos realizados por los supervisores. La instrucción y la práctica sistemática son parte de un entrenamiento y desarrollo pero en la primera se le da más énfasis a las habilidades manuales, en tanto que la segunda se hace énfasis en los conceptos abstractos y teóricos. Las personas que se entrenan y desarrollan también son diferentes.

El entrenamiento se enfoca a personal no supervisor, en tanto que el desarrollo se enfoca a personas con puestos administrativos. A veces es difícil distinguir entre entrenamiento y desarrollo. Sin embargo, son conceptos diferentes; las diferencias que podemos detectar en ellos son los temas que se van a enseñar, el tiempo requerido para ello y el tipo de personas hacia quienes va dirigido.

El entrenamiento del empleado y el desarrollo del administrador son otras áreas de la administración de personal tradicional. El entrenamiento de los empleados de la empresa, para lograr que estos desempeñen mejor un trabajo, ha sido siempre el interés principal del administrador de personal. Por definición, el entrenamiento es un proceso corto educativo que implica una instrucción sistemática que enfatiza el aprendizaje manual y las habilidades prácticas de los empleados que no tienen puestos de supervisores.

El entrenamiento es un proceso de aprendizaje para sus participantes. La instrucción es sistemática, racional y organizada. El tipo de actividad que se debe enseñar implica una habilidad manual u operativa; por ejemplo, las técnicas adecuadas para ma-

nejar alguna maquinaria sofisticada.

El concepto de entrenamiento intenta describir este proceso de aprendizaje tal como lo ve y experimenta un empleado no su pervisor.

El desarrollo se aplica a la integración y asuntos del personal; es un proceso de instrucción a largo plazo, en el que se utiliza un procedimiento organizado y sistemático mediante el cual el personal ejecutivo puede adquirir conocimientos teóricos y conceptuales con finalidades generales. Por lo tanto en lo que concierne al entrenamiento y desarrollo, este último difiere del primero en:

- a). "Qué" se aprende,
- b). "Quién" lo aprende,
- c). "Por qué" se necesita dicho aprendizaje; y
- d). "Cuándo" hay que aprender.

El entrenamiento actual se centra cada vez más en la instrucción de operación mecánica y técnica, en tanto que el desarrollo se centra únicamente en conceptos educativos y filosóficos. El entrenamiento está diseñado para el personal operativo, en tanto que el desarrollo está planeado para el personal ejecutivo.

Los cursos de entrenamiento son a corto plazo, para capacitar en el manejo de determinada maquinaria; en tanto que el desarrollo abarca una instrucción más amplia a largo plazo y con finalidades generales. En la figura (6), se sintetizan las diferencias entre entrenamiento y desarrollo.

<u>Dimensión de aprendizaje</u>	<u>Entrenamiento</u>	<u>Desarrollo</u>
Quién ----->	No ejecutivos ----->	Ejecutivos
Qué ----->	Operacionales mecánico-técnicas ----->	Ideas conceptuales teóricas.
Por qué----->	Propósito específico relativo al trabajo. ----->	Conocimientos generales.
Cuándo ----->	Corto plazo ----->	Largo plazo.

Figura (6). Diferencias entre entrenamiento y desarrollo.

5.1 MEDICION DEL DESEMPEÑO.

La medición del desempeño implica entre otras cosas el determinar ciertos parámetros por así decirlo para determinar si las fases ya mencionadas anteriormente (selección, capacitación, desarrollo, etc.), si han sido satisfactorios; en caso de que estas no se llevarón adecuadamente se deben tomar ciertas medidas correctivas.

Por otra parte el desempeño de los individuos no es tan fácil de medir. Rara vez los criterios u objetivos son claros y frecuentemente, incluyen aspectos nebulosos como son: iniciativa, actitud, entusiasmo, criterio y creatividad.

Sin embargo, a pesar de los problemas que surgen para evaluar el desempeño individual, se dedica al proceso bastante tiempo y esfuerzo. ¿Por qué? Por varias razones. Como punto de partida, la evaluación del desempeño de un individuo es un elemento -

esencial para su motivación y control. El control administrativo requiere que las actividades y eventos sean evaluados continuamente, a la luz de la conducta y los resultados esperados, para que una medida correctiva pueda aplicarse cuando sea necesario. Esto también es válido para el autocontrol, el cual requiere que el individuo oriente y corrija su propia conducta. La finalidad en ambos casos es mejorar el desempeño actual.

En segundo lugar tenemos que la evaluación proporciona una base para recompensar tanto el desempeño mismo como de conductas pasadas.

Además de servir de controles, las medidas o criterios de ejecución o de eficiencia van a utilizarse para conceder ascensos, premios, incentivos, etc. En otros términos es para detectar a los mejores elementos y recompensarlos.

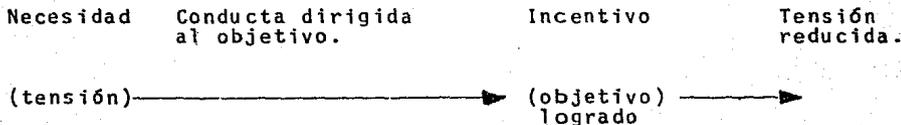
La detección de estos elementos juega un papel vital en el desarrollo y crecimiento de cualquier organización. Las medidas del desempeño pueden ocasionar así mismo fricciones dentro de la misma organización cuando no existe un mutuo acuerdo entre los directivos de la misma empresa o entre un departamento y otro.

5.2 MOTIVACION Y SATISFACCION EN EL TRABAJO.

Se dice que por muchas décadas los psicólogos han realizado un sin fin de experimentos con seres humanos en un esfuerzo para comprender su comportamiento. En forma similar, en las clínicas y en otros escenarios terapéuticos, se han hecho intentos para determinar las causas fundamentales de los comportamientos que son causa de interés para un individuo, para sus amigos, sus padres, supervisores, compañeros de trabajo o para la sociedad fundamentalmente.

El conocimiento del proceso motivacional proporciona la base para entender el porqué las personas hacen las cosas. Implica tratar de hallar las respuestas a preguntas tales como: ¿por qué una persona se esfuerza más que otra? y por qué algunos individuos buscan mejores niveles de responsabilidad. Estas y preguntas similares se hacen continuamente los responsables de la administración de los recursos humanos.

La motivación puede definirse como el estado o condición - que induce algo. Fundamentalmente, implica necesidades que existen en el individuo e incentivos u objetivos que se hallan fuera de él. Las necesidades son vitales para cualquier individuo, por lo que se ven obligados a dirigir su conducta hacia el logro de ciertos incentivos (u objetivos) que él cree que pueden satisfacer sus necesidades. El diagrama que a continuación se presenta muestra la secuencia de eventos que forman el proceso motivacional.



La inclusión de la palabra "tensión" en el diagrama indica que con muchas situaciones motivacionales el individuo literalmente siente una sensación de tensión. Esta se hace más evidente en algunas de las necesidades fisiológicas o corporales, pero también es obvio para el individuo cuyas necesidades de la personalidad lo dirigen hacia ciertas recompensas u objetivos de naturaleza psicológica. El diagrama anterior es útil para estudiar el proceso motivacional para cualquier individuo en cualquier momento.

A partir de ciertas investigaciones hechas sobre la naturaleza de la motivación, se han encontrado que el diagrama constituye una mejor representación de lo que sucede al intentar satisfacer las necesidades fisiológicas (hambre, sed, etc.), que para las necesidades psicológicas (amor, estimación, etc.) Las necesidades psicológicas son más difíciles de identificar y de medir en su intensidad. Además, existe mucha evidencia que indica que no puede existir límite para la necesidad de reconocimiento o logro en un individuo. Es decir, la necesidad de reconocimiento o logro persiste, de manera que el individuo continuamente está motivado para obtener satisfacción por ello.

Sin embargo, el diagrama sirve como un propósito útil al mostrar las relaciones entre las varias partes del proceso de la motivación y para entender lo que ocurre cuando las necesidades son frustradas o bloqueadas.

5.3 TABLAS DE REEMPLAZO.

Las pérdidas esperadas de recursos humanos también se pueden predecir mediante el uso de las tablas de reemplazo de personal. Tal como se observa en la figura (7), los abandonos, retiros, muertes y ascensos son objeto de cálculo. Dichas tablas se usan más comúnmente para hacer pronósticos de los cambios administrativos y, por lo general, el período de proyección o percepción de tiempo es de cinco años.

Usando proyecciones de más de cinco años se pueden elaborar tablas de reemplazo más complicadas que podrían incluir despidos, renunciaciones, y otras separaciones.

PLAN DE CINCO AÑOS DE REEMPLAZO EJECUTIVO²

Puesto	No. de puestos	Abandonos	Retiro normal	Muerte y retiro temprano	TOTAL	Ascensos acumulativos.
Presidente	1		1		1	1
Personal ejecutivo.	13		4		4	5
Personal general.	39		11	5	16	21
Cuarto nivel	115	6	40	14	60	81
Quinto nivel	<u>162</u>	<u>2</u>	<u>36</u>	<u>19</u>	<u>57</u>	<u>138</u>
	330	8	92	38	138	246

Figura (7). Plan a cinco años para reemplazar al nivel ejecutivo.

& En resumen, se debe estar preparado para:

1. Producir por lo menos un ejecutivo de alto nivel.
2. Crear cuatro gerentes de departamento por año.
3. Elevar el rango de administración media a quince personas al año; y
4. Contratar y retener anualmente a catorce elementos jóvenes con un buen potencial administrativo.

Además de las separaciones exteriores, las auditorías de recursos humanos deben tomar en cuenta los movimientos dentro de la organización. Estos abarcan los ascensos, descensos y transferencias, aunque dicho personal no sea una pérdida para la empresa en general, pueden ser tan desconsoladores como las nuevas contrataciones, o despidos permanentes dentro de las subunidades o departamentos de la empresa.

La fuerza de trabajo de cualquier subunidad de una empresa, fluctúa constantemente según su tamaño, pasado, presente, futuro, la fuerza de trabajo adicional se obtiene mediante nuevas contrataciones, ascensos, transferencias y descensos.

Se pierde personal debido a retiros voluntarios, despidos, degradaciones, muertes, retiros (tempranos y regulares), ascensos, transferencias y descansos.

5.4 ESTRATEGIA PARA PONER EN EJECUCION Y ADIESTRAR EL PLAN DE LOS RECURSOS HUMANOS.

Una de las responsabilidades principales de la administración de los recursos humanos es juzgar y determinar lo que es, y no importante para el éxito de la empresa; determinar lo que dará o no resultado; lo que es, y no práctico y económico con relación al costo; evaluar el resultado sobre inversión en fábricas, equipo, en recursos humanos y descubrir los medios aceptables y más eficaces de asegurar un prudente resultado sobre inversión en todas las áreas de trabajo de la compañía.

La responsabilidad de la administración resulta especialmente difícil cuando se enfrenta a los problemas relacionados al costo y al impacto tan amplio de los recursos humanos. No se pueden pasar por alto ni el costo ni las consecuencias; hacerlo comprometería la existencia continua de la empresa. Sin embargo, resultan complicadas y engañosas las soluciones correctas.

La decisión de construir una nueva fábrica puede implicar una clase bien definida de lógica y determinación. Para estos casos se puede contratar un arquitecto, un ingeniero y así computarse los costos con exactitud y predecir los resultados. Pero -

las soluciones a los problemas de las personas son más complejas, las respuestas menos claras y el efecto más difícil de predecir.

La búsqueda de respuestas mejores y más predecibles en el campo de los recursos humanos constituye todo el objetivo de la planificación del resultado sobre inversión de los recursos humanos. Pero antes de que pueda ayudar a obtener utilidades y a una contribución de relaciones humanas, debe ponerse en ejecución correctamente.

Posteriormente, para que continúe siendo eficaz, la planificación de los recursos humanos debe aplicarse sobre una base organizada y flexible. Es necesario que esté lo suficientemente estructurada, con el fin de asegurar su comprensión y su éxito y al mismo tiempo debe ser concreto y flexible para satisfacer las necesidades a medida que éstas se presenten en la organización.

5.5 LA ADMINISTRACION DE PERSONAL EN EL FUTURO.

En la actualidad, una planificación eficiente de los recursos humanos significa la fuerza de los empleados y de la compañía. El porvenir de la empresa y el de la planeación de los recursos humanos es probable que estos sigan el mismo camino. Ninguna compañía tendrá éxito a menos que encuentre soluciones a los problemas de su personal, y de estas se podrá disponer sólo mediante un plan de los recursos humanos amplio y bien proyectado.

Para preveer los cambios y obtener las mejores soluciones, debe adoptarse un enfoque organizado y sistemático. El futuro de la administración de los recursos humanos puede incluir lo siguiente:

- a) La asignación de la planificación de los recursos humanos a un empleado de alto nivel que reporte directamente al ejecutivo en jefe de la sociedad mercantil.
- b) Dedicar tanta atención a la planificación de los recursos humanos como la que se dedica tradicionalmente a la producción, mercadotecnia y planificación financiera.
- c) La integración de la planificación de los recursos humanos dentro de cada faceta de la empresa.
- d) Hacer uso del procesamiento electrónico de datos y de todos los demás sistemas y recursos, en beneficio de la planificación de los recursos humanos.
- e) Realizar un esfuerzo máximo para comunicar el propósito, procedimientos y logros de la planificación de los recursos humanos como un beneficio para gerentes y empleados.
- f) Utilizar plenamente los últimos descubrimientos y técnicas de la ciencia de la conducta, para el mejoramiento de la calidad de planeación de los recursos humanos.
- g) Empezar una investigación constante, comparaciones, mejoramiento y pruebas de los resultados, para asegurarse de que el plan está logrando los objetivos fijados para él.

Los cambios más dramáticos y radicales del mundo futuro de la compañía ocurrirán sobre cuestiones relativas a los recursos humanos. Deben idearse nuevos medios más innovadores y eficaces para vincular el interés de la compañía con el propio interés del empleado.

La compañía puede efectuar cambios más rápidos y controlar en lo que respecta a productos, asuntos financieros y al personal. En un grado considerable, las políticas, los métodos, las tasas de remuneración, los beneficios y el trato al personal de una compañía deben ser similares a los de otras compañías. La competencia de los empleados hace aconsejable lo anterior y numerosos reglamentos que el Estado exige.

Así pues cuáles son las opciones de que dispone la Compañía? ¿cómo debe hacer su planificación para satisfacer las exigencias del mañana. La solución razonable significa una previsión realista de lo que será el futuro de la buena administración de los recursos humanos. Debe elaborarse un plan amplio y flexible, de tal manera que las organizaciones satisfagan sus necesidades inmediatas.

Esto debe incluir una apropiada consideración para enfrentarse a lo siguiente:

- a) Proyectar y descubrir mejores soluciones a las rigideces de la estructura y autoridad de la organización.
- b) Disponer de los medios para merecer la presencia individual en el trabajo y comprometerse al logro de los objetivos del mismo.
- c) Una retroalimentación de los datos más eficaces y una respuesta más rápida a las necesidades del empleado.
- d) Una utilización más eficiente de la inteligencia, capacidades y la potencialidad de los empleados.

- e) Encontrar sustitutos viables para la pérdida de la autoridad y formas tradicionales de motivación.

Aunque algunos de estos renglones podrían parecer predicciones funestas, y ese no es el caso. En realidad, la mayoría de ellos representan amplias oportunidades para las compañías, así como beneficios para los empleados.

El medio ambiente laboral de los recursos humanos del futuro tiene la capacidad de obtener más recompensas y estimulantes para todos los integrantes de la organización. Sin embargo, para que esto ocurra, una planificación de los recursos humanos de la más alta calidad deberá prever constantemente los cambios y enfrentarse a ellos eficazmente a medida que estos se presenten. La preparación del personal para satisfacer las necesidades y las condiciones del futuro deben constituir una parte vital de este plan. Colectivamente, las empresas desde granjas hasta fábricas y su personal, tienen una influencia significativa sobre lo que será el futuro.

El énfasis en imaginar futuros y no el reflejo de hechos pasados, puede suministrar el sistema de planificación para modelar el futuro. Es importante que las empresas y sus recursos materiales, técnicos y humanos se canalicen enérgicamente hacia la ejecución del trabajo y un medio ambiente favorable para su personal.

CAPITULO VI

CASO PRACTICO

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

EL OBJETO DE ESTE CUESTIONARIO ES CONOCER SUS PUNTOS DE VISTA EN RELACION A LA PLANEACION DE SUS RECURSOS HUMANOS. LOS QUE NOS SERAN DE GRAN UTILIDAD PARA CONCLUIR NUESTRO SEMINARIO DE INVESTIGACION, REFERENTE A: "LA TRASCENDENCIA DE LA PLANEACION DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA ADMINISTRACION".

SU COOPERACION MEDITADA Y FRANCA SERAN DE GRAN VALOR EN ESTA INVESTIGACION, GRACIAS POR SU VALIOSA COOPERACION.

1.- Número de personal con que cuenta su empresa.

Sindicalizados

No sindicalizados

TOTAL

2.- ¿Hay en su área políticas sobre reclutamiento y ajuste de R.H. basadas en alguna planeación sobre necesidades de dichos R.H.?

Si ()

No ()

3.- ¿Qué técnicas de planeación de R.H. utiliza en su empresa?

() Planillas de personal basadas en análisis de puestos.

() Presupuestos departamentales.

() Proyectos de operación departamental y de crecimiento del área.

() Planillas de reemplazo.

() Otros

.

4.- Basado en sus planes de R.H., tiene Ud. Programas de Reclutamiento o de ajuste de R.H.

Si ()

No ()

5.- ¿Cuenta Ud. con un inventario de R.H. en su empresa?

Si ()

No ()

6.- ¿Cuenta Ud. con los análisis de puestos de su empresa?

Si ()

No ()

7.- ¿El desarrollo de su personal como el reemplazo del mismo - está planeado en su empresa?

Si ()

No ()

8.- Cree Ud. necesario planear los R.H. para su empresa?

Si ()

No ()

9.- ¿Por qué?
.
.
.
.

CASO PRACTICO

Una vez concluida la investigación teórica de nuestro seminario de investigación, correspondiente a la "Trascendencia de la Planeación de los Recursos Humanos en la Administración", se procede a realizar la investigación práctica, en la cual analizaremos los alcances que se presentan en cada una de las preguntas de nuestro cuestionario.

El lugar en el cual pudimos llevar a cabo la investigación correspondiente a la parte práctica del seminario, ésta enfocada básicamente a las empresas del sector privado.

DETERMINACION DE LA MUESTRA

Para determinar el tamaño de la muestra se procedió a utilizar la siguiente formula:

$$n = \frac{N p q}{(N-1) D + p q}$$

EN DONDE:

n = Tamaño de la muestra.

N = Tamaño de la población = 100 empresas promedio por colonia en el Edo. de Méx.

p = Probabilidad de que los datos se encuentren dentro de la muestra = 0.5

q = Probabilidad de que los datos no estén dentro de la muestra = 0.5

D = Factor de ajuste del error = 0.006 o sea 99.994% de confianza.

$$n = \frac{100 (0.5) (0.5)}{(100-1) (0.006) + (0.5) (0.5)} = \frac{25}{.844} = 29.62 \approx 30$$

Para efectos de la muestra se redondeó el resultado a 30 - unidades, por ende la muestra poblacional será de 30 empresas a las que se les aplicará el cuestionario.

Una vez determinada la muestra, la siguiente fase corresponde en hacer el análisis de cada uno de los resultados obtenidos en las preguntas del cuestionario.

1.- OBJETIVO

Conocer la cantidad de personal con que cuentan las empresas, determinando el número de personal sindicalizado y no sindicalizado con que cuentan estas en un momento dado.

Sindicalizados	21216	77 %
No sindicalizados	6483	23 %
Otros	0	0 %
		<hr/>
		100 %

ANALISIS.

Podemos observar, que la mayoría de las empresas encuestadas cuentan con un alto porcentaje de personal sindicalizado; - por otra parte en lo que concierne al personal de confianza nos percatamos de que el porcentaje es mínimo. Con esto deducimos - que es positiva la manera en que estas empresas operan ya que el tener el mayor número de personal sindicalizado implica una mejora para su personal y para las empresas mismas.

2.- OBJETIVO.

Determinar que tan importantes son las políticas en el proceso de reclutamiento y ajuste de recursos humanos en las empresas encuestadas, conociendo así mismo las necesidades de planeación sobre dichos recursos.

- Cuentan con políticas sobre reclutamiento y ajuste de recursos humanos.	25	83 %
- No cuentan con políticas sobre reclutamiento u ajuste de recursos humanos.	5	17 %
- No conestarón.	0	0 %
	30	100 %

ANALISIS.

Aquí podemos notar que la mayoría de las organizaciones consideran muy importantes las políticas de reclutamiento y ajuste de recursos humanos tomando como parámetro el porcentaje que nos arrojan los resultados del cuestionario. Desde nuestro punto de vista coincidimos con las respuestas obtenidas ya que si no se tienen políticas dentro de cualquier departamento u organización cualquiera que este sea difícilmente podrán lograr los objetivos que se persiguen.

Así pues, será determinante en la efectividad de las políticas de reclutamiento y ajuste de recursos humanos; la anticipación con que hayan sido planeadas las necesidades. Esto permite escoger el mejor personal disponible en el mercado de trabajo, planear e iniciar los programas de entrenamiento en tiempo oportuno y cubrir las vacantes con la anticipación solicitada. Figura 1.

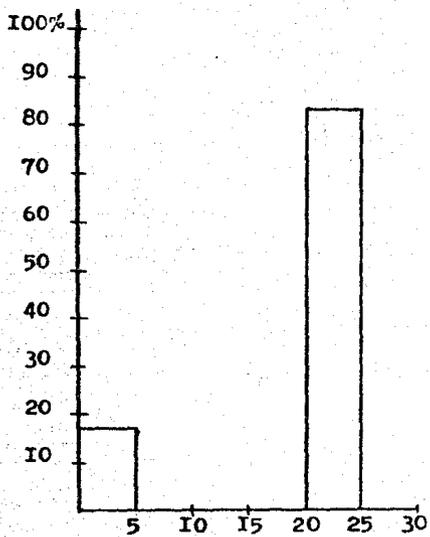


Figura: I

3.- OBJETIVO.

Detectar las técnicas comunmente usadas en las empresas para llevar a cabo la planeación de sus recursos humanos.

- Planillas de personal basadas en análisis de puestos.	18	41 %
- Presupuestos departamentales.	5	11 %
- Planillas de reemplazo.	12	28 %
- Proyectos de operación departamental y de crecimiento.	4	9 %
- No contestarón.	<u>5</u>	<u>11 %</u>
	44	100 %

ANALISIS.

En ésta pregunta nos damos cuenta de acuerdo a los resultados obtenidos, existe una gran variedad de técnicas de planeación comunmente usadas en las empresas. Entre éstas técnicas las más usuales son: las planillas de personal basadas en análisis de puestos y las planillas de reemplazo.

Por consiguiente cabe hacer mención también que estas técnicas no son las únicas que existen para hacer una buena planeación de recursos humanos, pero de acuerdo a nuestra investigación de campo concluimos que en la gran mayoría de las empresas nacionales utilizan en mayor proporción las dos técnicas mencionadas anteriormente. Figura 2.

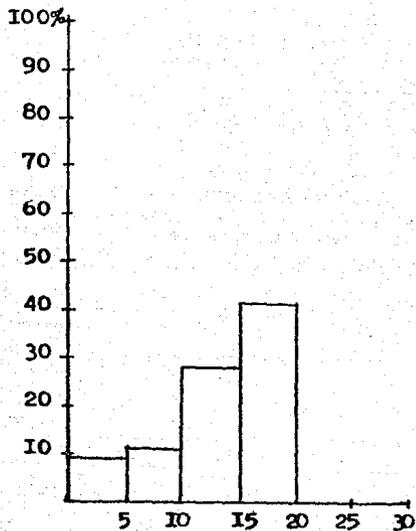


Figura: 2

4.- OBJETIVO.

Percatarnos de que los programas de reclutamiento o de ajuste de recursos humanos se apegan a las necesidades de las organizaciones en el momento oportuno.

Se tienen programas	20	67 %
No se tienen programas	10	33 %
No contestarón	<u>0</u>	<u>0 %</u>
	30	100 %

ANALISIS.

En este punto podemos constatar que las organizaciones en general tienen programas por escrito, pero por otro lado nos damos cuenta también que dichos programas no son llevados a cabo en la práctica como podemos observar en el porcentaje que se obtiene en la investigación.

De acuerdo a nuestra investigación notamos también que un buen porcentaje no posee programas de reclutamiento y ajuste de dichos recursos, por ende no hacen uso de estas técnicas de una manera formal, sino que estas son llevadas a cabo en forma empírica. Figura 3.

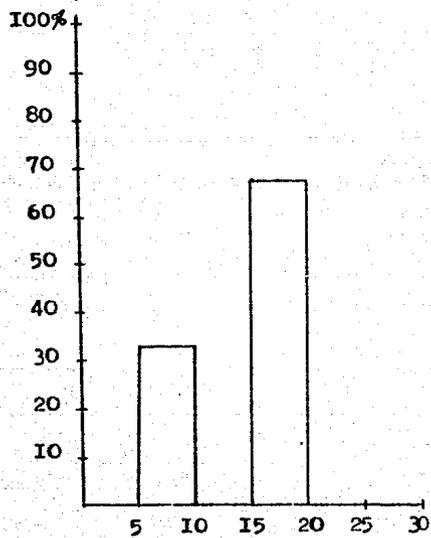


Figura: 3

5.- OBJETIVO.

Conocer si esta técnica es llevada a cabo por las empresas encuestadas para planear los recursos humanos con que se cuenta.

Tienen inventarios	15	50 %
No tienen inventarios	15	50 %
No contestarón	<u>0</u>	<u>0 %</u>
	30	100 %

ANALISIS.

Este punto nos muestra que el 50% de las empresas encuestadas cuentan con un inventario de recursos humanos, mientras que el otro 50% no cuenta con dicha técnica.

De acuerdo a estos resultados y de acuerdo a nuestros conocimientos, consideramos que estas empresas deben de mostrar más interés por contar con un inventario de recursos humanos que les permita conocer las experiencias, habilidades, conocimientos, intereses, actualización en el trabajo, etc., de cada uno de los miembros de las mismas, de tal manera que puedan cubrir los puestos que vayan quedando vacantes ya sea por renunciaciones o por expansión y que puedan planear los cursos de entrenamiento necesarios para hacer frente a las necesidades futuras y presentes de las organizaciones. Figura 4.

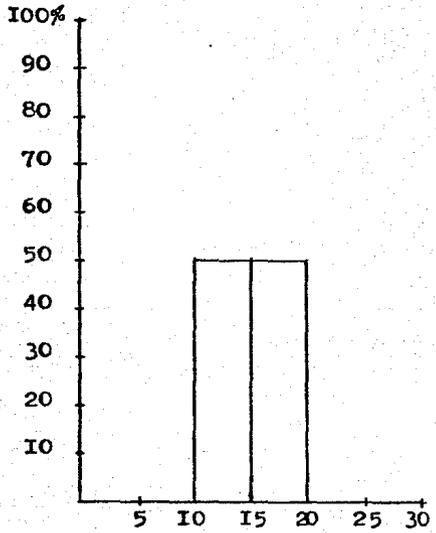


Figura: 4

6.- OBJETIVO.

Definir el grado de importancia que tiene ésta técnica en las empresas para el desarrollo de las mismas.

Aplican el análisis de puestos	18	60 %
No aplican el análisis de puestos	12	40 %
No contestarón	<u>0</u>	<u>0 %</u>
	30	100 %

ANALISIS.

Como podemos observar en el resultado de esta evaluación nos damos cuenta también que un buen porcentaje de las empresas en estudio llevan a cabo el análisis de puestos, como un método importante de planeación de recursos humanos. Sin embargo podemos mencionar también que un número considerable de estas empresas pasan por alto el análisis de puestos, no deviendo de ser esto, ya que con ésta técnica depende en gran parte de que éstas tengan una buena planeación de sus recursos humanos.

Es importante la forma en que las empresas llevan a cabo el análisis de puestos, porque en base a dicho análisis podemos ubicar la persona adecuada a un puesto determinado, dependiendo de los conocimientos, habilidades, capacidad, etc., para desarrollar cierta actividad que le sea encomendada. Figura 5.

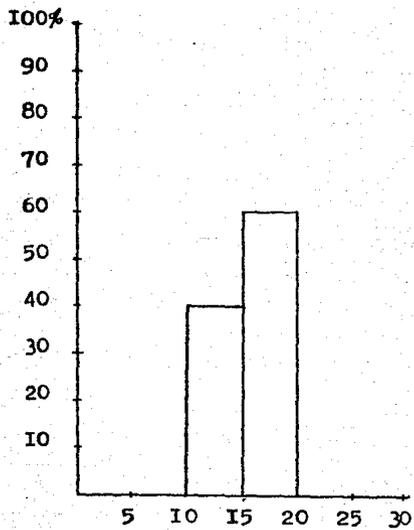


Figura: 5

7.- OBJETIVO.

Observar si el reemplazo de los recursos humanos tiene aplicación relevante en la planeación de recursos humanos.

Llevan a cabo reemplazo de personal	22	73 %
No llevan a cabo reemplazo de personal	8	27 %
No contestaron	<u>0</u>	<u>0 %</u>
	30	100 %

ANALISIS.

Aquí vemos que la gran mayoría de las empresas consideran muy importante también esta técnica para planear sus recursos humanos.

Dada la trascendencia y las repercusiones que sufren las empresas por las características mismas del ser humano, es por ello que las organizaciones se ven en la necesidad de poner mayor énfasis en esta técnica, puesto que si se descuida este aspecto se tendrían serias repercusiones en la marcha de la organización.

Figura 6.

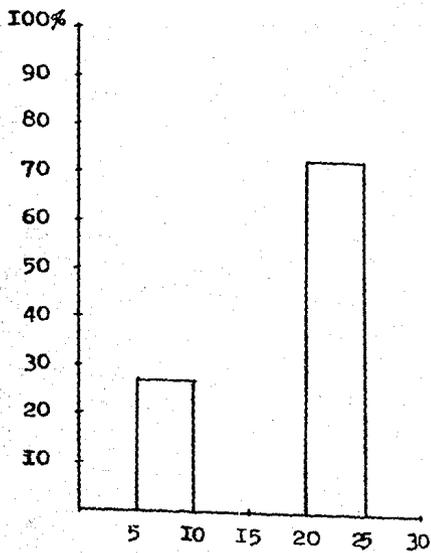


Figura: 6

8.- OBJETIVO.

Conocer que tan importante consideran las empresas la planeación de sus recursos humanos.

Consideran necesaria la planeación de R.H.	29	97 %
No consideran necesaria la planeación de R.H.	1	3 %
No contestarán	<u>0</u>	<u>0 %</u>
	30	100 %

ANALISIS.

En esta pregunta así como en la anterior, nos muestra que el 100% de las empresas u organizaciones en estudio consideran que la planeación es un método de gran trascendencia para los fines que persiguen estas.

Por otra parte nos percatamos también de que no todas las empresas llevan a cabo dicho método, pero sin embargo, todas estas organizaciones coinciden en que es necesario planear los recursos humanos. Como es bien conocido por todos nosotros una empresa o cualquier otra institución que no planea sus recursos ya sean estos materiales, económicos y humanos, difícilmente podrá lograr los objetivos que persiguen. Sin embargo en este caso coincidimos con los resultados que se obtuvieron en la encuesta, ya que la mayor parte de las empresas planean sus recursos humanos. Figura 7.

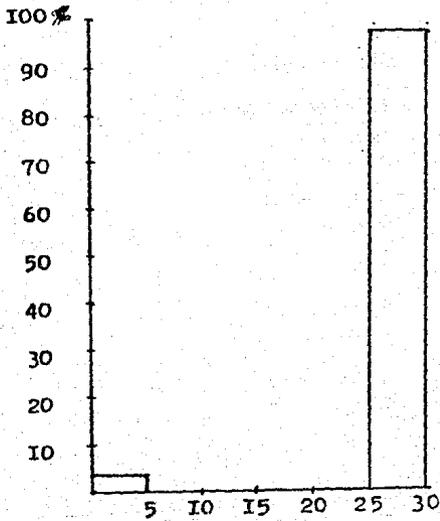


Figura: 7

PRUEBA DE HIPOTESIS

A continuación se procede hacer la prueba de nuestra hipótesis. Para tales efectos se utiliza la tabla de la "CHI CUADRADA".

La prueba estadística que se utilizó fue la "CHI CUADRADA" debido a las siguientes razones:

- a) Los eventos se encuentran distribuidos de una forma discreta (categórica) y no continua. Es decir, las respuestas a las preguntas del 1-9 podía ser únicamente 1,2,3,4,5 o 6 y no 3.8, 2.6, 4.2, etc. Por lo tanto, para distribuciones discretas como en este caso, es conveniente aplicar la "CHI CUADRADA".
- b) Los eventos no son lineales, es decir, una respuesta de dos no va tener el mismo peso que una de 4 y debido a esta circunstancia también es recomendable usar la "CHI CUADRADA".

PRUEBA DE HIPOTESIS Ho

Ho X 70 %

Ho X 70 %

Pregunta No. 9

Respuesta = 1	---	0
Respuesta = 2	---	0
Respuesta = 3	---	2
Respuesta = 4	---	9
Respuesta = 5	---	<u>19</u>
Total.....		30

En la siguiente tabla se obtendrá el valor de la "CHI CUADRADA" calculada.

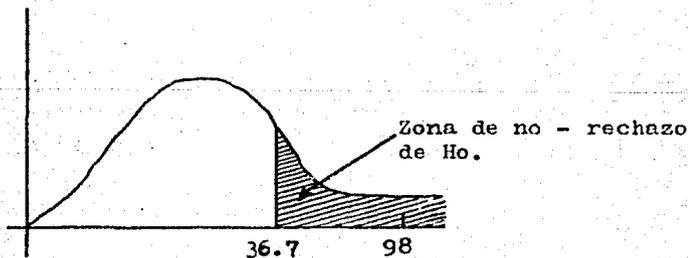
VALORES CALCULADOS			
Respuesta	(A)	(B)	(C)
	No. de obs.	(A) No. de obs. teóricas	(B) ²
1 ó 2 ó 3	2	2 - 9 = -7	(-7) ² = 49
4 ó 5	28	28 - 21 = 7	(7) ² = 49
TOTAL	30		χ^2 Cal. = 98

$$70 \% \text{ de } 30 = 21$$

$$30 \% \text{ de } 30 = 9$$

$$\chi^2 \text{ Calculada} = 98$$

$$\chi^2 \text{ Tablas} = 36.7 \text{ (con } 30-1-2 = 27 \text{ grados de libertad y } .90 \text{ de nivel de confianza).}$$



Dado que χ^2 calculada es mayor que χ^2 de tablas, por lo tanto no se rechaza nuestra hipótesis de acuerdo a lo que nos indican los conceptos de estadística.

TABLA I Distribuciones ji cuadrada



0.10	0.05	0.025	0.01	0.005	p	d.l.
2.71	3.84	5.02	6.63	7.88		1
4.61	5.99	7.88	9.87	11.58		2
6.25	7.88	9.89	11.34	12.59		3
7.78	9.49	11.14	13.28	14.16		4
9.24	11.07	12.83	15.09	16.75		5
10.64	12.59	14.45	16.81	18.55		6
12.02	14.07	16.01	18.48	20.33		7
13.36	15.51	17.53	20.1	22.0		8
14.68	16.92	19.02	21.7	23.6		9
15.99	18.31	20.5	23.2	25.2		10
17.28	19.68	21.9	24.7	26.8		11
18.55	21.0	23.3	26.2	28.3		12
19.81	22.3	24.7	27.7	29.9		13
21.1	23.7	26.1	29.1	31.3		14
22.3	25.0	27.5	30.6	32.8		15
23.5	26.3	28.8	32.0	34.3		16
24.8	27.6	30.2	33.4	35.7		17
26.0	28.9	31.5	34.8	37.2		18
27.2	30.1	32.9	36.2	38.6		19
28.4	31.4	34.2	37.6	40.0		20
29.6	32.7	35.5	38.9	41.4		21
30.8	33.9	36.8	40.3	42.8		22
32.0	35.2	38.1	41.6	44.2		23
33.2	36.4	39.4	43.0	45.6		24
34.4	37.7	40.6	44.3	46.9		25
35.6	38.9	41.9	45.6	48.3		26
36.7	40.1	43.2	47.0	49.6		27
37.9	41.3	44.5	48.3	51.0		28
39.1	42.6	45.7	49.6	52.3		29
40.3	43.8	47.0	50.9	53.7		30
51.8	55.8	59.3	63.7	66.8		40
63.2	67.3	71.4	76.2	79.5		50
74.4	78.1	81.3	88.4	92.0		60
85.3	90.5	95.0	100.4	104.2		70
96.6	101.9	106.6	112.3	115.3		80
107.6	113.1	118.1	124.1	126.3		90
118.5	124.3	129.6	135.8	140.2		100

Fuente: Condensado a partir de "Table of percentage points of the χ^2 distribution" por Catherine M. Thompson, *Biometrika*, Vol. 32 (1941) pp. 187-191, y reimpresso aquí con autorización del autor y director de *Biometrika*.

C O N C L U S I O N

- El ser humano desde la antigüedad, ha buscado formas de organización y de planeación como un esfuerzo para lograr la satisfacción de sus necesidades.

Labor necesariamente de grupo, realizada en forma coordinada y con el fin de lograr un fin propuesto.

Así la administración empieza a dar señas de su existencia a través de diferentes pueblos como son: Egipto, China, Grecia, - Roma, etc., misma que se traduce en; la dirección de asuntos privados y públicos por el elemento humano, la organización formal y estructuración de un estado perfecto, la necesidad de una buena planeación de los recursos humanos.

No sólo la organización de los grupos de trabajo es importante, sino que también la participación que éstos tenían en la misma. Es decir, el hombre que rinde un esfuerzo no sólo desea - la debida remuneración de su trabajo, sino que también sea considerado en el proceso mismo de la producción como una posibilidad de que sienta que está trabajando en algo propio.

- La planeación como parte del proceso administrativo, consiste en fijar cursos de acción, políticas, objetivos, programas y presupuestos con el fin de lograr un objetivo deseado. Por lo tanto la planeación de recursos humanos es el proceso que nos va indicar la manera de cómo se deben de aprovechar con máxima eficiencia y oportunidad los recursos humanos, de tal manera que se pueda lograr una eficaz coordinación entre los intereses, esfuerzos y necesidades, tanto para los trabajadores como para la misma empresa.

La organización busca su realización por lo que requiere equipar a la estructura con las partes necesarias para su mejor funcionamiento.

La integración permite asignar a los trabajadores en los pueblos en que mejor utilicen sus capacidades, buscando su desarrollo, el de la organización y el de la colectividad. Lo cual se va a lograr a través de la aplicación de sus diferentes etapas: reclutamiento (buscando el candidato adecuado a las necesidades de la organización); selección (escoger el más idóneo para ocupar el puesto vacante); contratación (hace del buen candidato un trabajador); introducción (trata de hacer del empleado un buen trabajador).

Es decir, la integración de recursos humanos abarca desde que se detecta la necesidad de estos, hasta que ésta es totalmente satisfecha. Capacitándolo y entrenándolo de manera que desarrolle sus conocimientos, habilidades y capacidades para lograr una buena ejecución de sus labores.

Por otra parte el crecimiento acelerado tanto de la organización como de la propia administración, requieren desarrollar al empleado en todas las áreas, a fin de que realice eficientemente las tareas encomendadas, de tal manera que se puedan alcanzar más rápidamente los objetivos fijados, por lo que es importante, que se den cursos periódicos de capacitación a fin de evitar la abolescencia en los conocimientos de los trabajadores.

Es importante hacer mención también del papel tan importante que juega la motivación al personal en las diferentes prácticas administrativas que buscan la satisfacción de necesidades individuales y organizacionales.

Es por ello que al hacer la planeación del recurso humano se debe tener mucho cuidado y es aconsejable que en ella participen todas aquellas personas que de alguna manera tengan ingerencia en los puestos claves de la empresa.

Es de gran trascendencia dentro de la planeación de recursos humanos la selección de personal; parecería ser que a veces el éxito de los negocios parece depender de la suerte para escoger, se necesita más que suerte.

Cuándo se trata de la selección de algún empleado realizada por un gerente superior, para tener éxito es necesario no escoger al subordinado al azar, ni hechando una moneda al aire. Las cualidades del candidato son intangibles para el seleccionador, es por ello que resulta doblemente complicada la toma de una buena decisión.

Podemos decir que en general la industria no ha desarrollado gerentes efectivos de primer nivel con la suficiente rapidez para satisfacer sus necesidades. Como consecuencia muchas compañías están subdesarrollando a su recurso más valioso; hombres y mujeres jóvenes de gran talento. En consecuencia de lo anterior, muchas empresas incurren en fuertes gastos por la falta de una buena planeación de recursos humanos, lo cual contribuye frecuentemente a las actitudes negativas de los empleados hacia las carreras de negocios.

El reto para la gente encargada de la planeación del recurso humano es claro, dado que una adecuada planeación del elemento humano, repercute directamente en la productividad de las organizaciones y las carreras de su personal, por ello es necesario que las organizaciones empiecen a dar mayor interés a la planeación del recurso humano y la trascendencia y repercusión di-

recta o indirecta que ésta tiene en los resultados.

Al hacer planeación de recursos humanos, se deben tomar en consideración muchos factores que afecten a las organizaciones - en un momento dado, uno de los más importantes por sus repercusiones es sin duda el "cambio", podemos esgrimir que en los cambios iniciales es aconsejable que perduren durante un período - más largo. Dado que estos deberán aumentar el reto del trabajo a un nivel correspondiente al de la capacidad de los individuos - que se contrataron para efectuarlo.

También porque los que poseen capacidad incluso mayor, - eventualmente podrán demostrarla mejor y, así, ganar su ascenso a puestos en niveles superiores.

Las empresas en la actualidad no perciben que muchos indicios de su éxito futuro se encuentra dentro de sus propias organizaciones y en las distintas etapas de evolución de las mismas. Además, la incapacidad de la gerencia de entender sus problemas de desarrollo organizacional puede resultar que la compañía llegue a congelarse en su presente etapa de evolución, o finalmente en el fracaso, a pesar de las oportunidades del mercado.

De esta manera conforme los responsables de las empresas - cambien su forma de actuar, en respuesta a las oportunidades que ofrecen las computadoras, como la simulación, la programación lineal y otros procedimientos valiosos que nacen de las últimas armas en las ciencias cuantitativas, quizá no perciban bien las - aportaciones, igualmente importantes, de los avances recientes - en las ciencias del comportamiento.

Con mucha frecuencia se observa como se diseñan esquemas - de análisis que proponen que los problemas pueden precisarse, -

definirse, analizarse y resolverse por un gran cerebro de enorme capacidad, que actúa objetivamente, investigando y comparando toda posible alternativa en un sólo proceso pensante, hasta llegar a las mejores soluciones posibles.

Empero, al planear los recursos humanos debemos de tomar - en consideración el futuro de la empresa, es decir, contemplar - las diferentes etapas de crecimiento que toda organización conlleva, para no caer posteriormente en una crisis administrativa - por no haber hecho una adecuada planeación de recursos humanos.

B I B L I O G R A F I A

Arias Galicia Fernando
Administración de Recursos Humanos
Ed. Trillas - 1979.

Chiavenato Idalberto
Administración de Recursos Humanos
Ed. CECSA - 1984.

Chruden / Sherman
Administración de Personal
Ed. CECSA - 1982.

LL. L. Byars
Administración de Recursos Humanos
Ed. Interamericana - 1984.

Ray A. Killian
Administración de Recursos Humanos
Ed. IMA - 1976.

Reyes Ponce Agustín
Administración de Personal
- primera parte -
Ed. LIMUSA - 1985.

Trueba Urbina Alberto
Ley Federal del Trabajo
Ed. Porrúa
40a. Edición - 1985.