



116
2ej

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS

T E S I N A
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN PSICOLOGÍA
P R E S E N T A :
MARTHA PATRICIA SANCHEZ GUTIERREZ

DIRIGIDA POR:
LIC. JOSE LUIS VILLAGOMEZ GARCIA
SISTEMA DE UNIVERSIDAD ABIERTA

MEXICO, D. F.

1991

FALLA DE ORIGEN



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.

I N D I C E

I.-	INTRODUCCION	1
II.-	MARCO TEORICO DEL INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS.....	4
	2.1 ¿Por qué existen los inventarios?.....	4
	2.2 ¿Qué es un Inventario de Recursos Humanos.....	5
	2.3 Contenido del Inventario.....	7
	2.4 Contenido del Inventario a nivel ejecutivo.....	13
	2.5 Como se utilizan los datos.....	13
	2.6 Limitaciones del Inventario.....	18
III.-	MODELO DE LA AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS.....	20
	3.1 Propósito.....	20
	3.2 Fases de la Auditoría.....	21
	3.3 Alcances de la Auditoría.....	44
IV.-	CONCLUSIONES.....	46
	BIBLIOGRAFIA.....	48
	ANEXOS:	
	1.- Cuestionario de la Auditoría de Recursos Humanos.	50
	2.- Cuestionario de Evaluación del desempeño.....	52
	3.- Cleaver: Factor Humano del trabajo.....	54
	4.- Cleaver: Cuestionario de Autodescripción.....	55
	5.- Cleaver: Hoja de gráficas.....	56
	6.- Perfil del candidato: Factores Humanos del tra- bajo.....	57
	7.- Perfil del candidato: Rasgos generales de per- sonalidad.....	58

I.- INTRODUCCION.

No cabe duda que la mayoría de las empresas alguna vez se han enfrentado a elaborar un Inventario de Recursos Humanos de su personal. Es común que lo estructuren, lo apliquen y que también lo olviden.

Desgraciadamente esto sucede porque no le ven utilidad o más bien, no saben que la tiene y lo establecen con el completo desconocimiento del valor que les puede representar.

Esta problemática ocasionada por la falta de información que existe en relación al Inventario como tal, despertó en mí el interés por desarrollar este trabajo, con la intención de proponer un modelo con matiz psicológico y convertirlo en un sistema que sirva de guía a otras funciones de las áreas de Recursos Humanos, además de ser un tema que considerándolo aislado no se había desarrollado como trabajo de tesis dentro del área de psicología del trabajo en la facultad.

Actualmente el Inventario de Recursos Humanos consiste en la aplicación de un cuestionario más enfocado a la actualización de datos generales de los empleados que a su conocimiento integral; y a esa forma lo que pudiera ser una herramienta valiosa para una empresa se convierte en un mero trámite administrativo.

Obviamente esto repercute en las funciones de Planeación, Integración y Desarrollo de Recursos Humanos.

Pero, el problema sigue siendo: ¿Cómo lograr una fuente objetiva de información del personal?.

¿Y no será que para lograr tal objetivo se deba retomar dicho inventario y convertirlo en una verdadera Auditoria de los Recursos Humanos?

Esta es la propuesta que aquí se expone, resaltando además la importancia de que el psicólogo se responsabilice de esta actividad ya que a diferencia de otros profesionistas que laboran en estas áreas, posee herramientas que puede y debe utilizar al establecer dicha Auditoria.

No es mi propósito argumentar en contra de la técnica hasta la fecha conocida como Inventario de Recursos Humanos, sino por el contrario enfatizar ¿por que? no ha sido del todo valorada ni estructurada al máximo su utilidad. Se le ha llegado a objetar que presenta información escasa y limitada, siendo esta la razón principal por la cual no se le haya dado la importancia que pudiera tener.

El modelo que aquí se presenta pretende enriquecer con datos más sólidos al inventario, con lo cual se convierte en una herramienta mucho más objetiva y confiable, estructurándola como un estudio exhaustivo del personal fundamentado en entrevistas, baterías de exámenes psicológicos y sesiones de retroalimentación u orientación individual.

Si consideramos que la planeación de los recursos humanos es un proceso por el cual se determina el número y la calidad de los empleados necesarios para satisfacer las necesidades operacionales y organizacionales de las empresas, se requiere que cada una de ellas agudice las técnicas hacia el diagnóstico de su personal para poder establecer planes concretos de acción

con una alta probabilidad de éxito.

Los apartados para la exposición de este trabajo estarán encaminados en primer lugar a plantear el marco teórico de esta actividad, mencionando lo que es el Inventario, ¿qué contiene? y ¿cuál ha sido su utilidad en las empresas?.

En segundo lugar se abordará el tema de la Auditoría de Recursos Humanos: ¿qué es?, ¿cómo se estructura?, ¿cuáles son sus objetivos? y ¿qué alcances puede tener?. En relación con este apartado, se anexa un ejemplo de los cuestionarios que integran el modelo de la Auditoría.

Finalmente en las conclusiones se expondrán aspectos relevantes a dicha propuesta como alternativa para reforzar la función del psicólogo industrial en el ámbito laboral.

II.- MARCO TEORICO DEL INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS.

2.1.- ¿POR QUE EXISTEN LOS INVENTARIOS?

Toda empresa por pequeña que sea necesita de tres tipos de recursos para el logro de sus objetivos:

- Materiales: Dinero, materia prima, equipos.
- Técnicos: Instructivos, procedimientos, políticas y
- Humanos: Habilidades, experiencia, conocimientos.

Siendo la combinación y el aprovechamiento al máximo de estos recursos lo que ayudará a las empresas a alcanzar un desarrollo integral.

Para optimizar estos recursos primero debe conocer lo que tiene, haciendo un inventario. De esta forma establece sistemas para lograr una relación ordenada de sus bienes y a partir de ahí poder planear sus actividades en base a lo que tiene o bien, abastecerse conforme a lo que no tiene y necesita.

Generalmente, las empresas prestan mayor atención a los recursos materiales y técnicos cuyos resultados son tangibles y pueden reflejarse en sus balances financieros descuidando los intangibles, ya que ningún balance indica los activos que tiene la empresa en recursos humanos, como ningún estado de resultados arroja la ganancia o la pérdida en factores humanos como pueden ser la adaptación, satisfacción o motivación de sus miembros.

Y aunque todos los recursos son necesarios, el elemento hu-

mano constituye la parte fundamental de toda empresa.

Por lo tanto, y al igual que cualquier otro bien, los recursos humanos deben incluirse en un inventario lo más completo y detallado posible ya que nos estamos refiriendo al capital más importante que constantemente se está adquiriendo y que representa inteligencia, capacidad y esfuerzo de trabajos humanos conjugados los que marcarán el destino de toda organización.

2.2. - ¿QUE ES UN INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS?

Antes de exponer la definición que este trabajo propone acerca del Inventario de Recursos Humanos, consideremos lo que algunos autores opinan al respecto.

Según el diccionario de psicología de Dorsch¹, un inventario es 'Un conjunto de datos sobre el estado del individuo examinado en cuanto a sus funciones en general o a un aspecto determinado como el de la conducta o la inteligencia obtenidos por observación, exploración, tests, cuestionarios, listas de tareas '.

Aquí se resalta el hecho de que los datos del individuo deben ser obtenidos mediante técnicas profundas como los tests.

(1) Dorsch, F. Diccionario de Psicología. (5ta. edición). Barcelona, España. Editorial Herder, 1985. Pág. 419.

Arias Galicia¹, aunque no nos da una definición del Inventario, al referirse a ellos, destaca la importancia que tienen al abastecer de información a la organización sobre el rendimiento de los empleados y poder utilizar estos datos para promociones futuras, con lo que se podría disminuir el periodo de entrenamiento contribuyendo también a elevar la moral del empleado.

Werther y Davis², opinan que el Inventario implica mucho más que la mera cuenta del número de empleados ya que más bien representa una investigación y clasificación de los recursos humanos presentes a fin de conocer su calificación. Permitiendo prever qué nuevos puestos se pueden llenar con los empleados actuales. Dándole una importancia primordial a la cartera interna de candidatos. De esa forma, resumen los conocimientos y habilidades de los empleados proporcionando un instrumento de análisis para la evaluación del potencial.

Para Mc Beath³, 'Un inventario de Recursos Humanos no consiste solamente en un análisis, sino en una serie de análisis básicos que pueden ser independientes o estar interrelacionados'. Cuyo objetivo es evaluar todas las debilidades y refuerzos en características humanas que puedan ser detectadas debido a que se puede aprovechar una cualidad solo si se tiene

(2) Arias, G. F. Administración de Recursos Humanos. México, Editorial Trillos, 1981. Pag. 202.

(3) Werther, W. y Davis, K. Administración de Personal y Recursos Humanos. México, Editorial Mc Gray Hill, 1990. Pag. 54.

(4) Mc Beath, G. Organización y planeación de Recursos Humanos. México, Editorial Logos Consorcio, 1979. Pag. 99

conciencia de ella.

Por último Alpander⁴, define al Inventario de Recursos Humanos como el 'Proceso de recoger y almacenar información tanto cuantitativa como cualitativa acerca de los empleados actuales de la organización'. No obstante para que estos datos sean útiles es preciso analizarlos y enviarlos a los responsables de la planeación de recursos humanos.

Podemos resumir en que todos los autores consultados coinciden en el hecho de que un Inventario de Recursos Humanos implica una labor profunda de análisis de las características del individuo.

Por lo tanto, aquí se establece que un Inventario de Recursos Humanos debe ser una fuente objetiva de información que nos permita el conocimiento integral del personal mediante técnicas precisas tanto para la recopilación como para el análisis de datos; siendo imposible hablar de planeación sin tener un cimiento sólido de información concreta.

2.3. - CONTENIDO DEL INVENTARIO.

Una vez definido, pasemos a establecer lo que debe contener el Inventario; es conveniente considerar que cada empresa debe estructurarlo y adecuarlo a sus necesidades. Por lo tanto, el primer paso consiste en determinar la clase de datos necesarios para sus planes y la forma de recopilar la información.

(5) Ouvenc, O. A. Planeación Estratégica aplicada a los Recursos Humanos. Bogotá, Colombia. Editorial Norma, 1985. Pag. 162.

Para este trabajo partiremos de la base de que el Inventario de Recursos Humanos comprende todos los datos acerca del personal, haciéndose necesario el reunir y almacenar información perteneciente a cinco categorías:

- 1) DATOS GENERALES
- 2) LOCALIZACION FUNCIONAL
- 3) EDUCACION
- 4) OBJETIVOS DEL EMPLEADO
- 5) DESEMPEÑO DEL EMPLEADO

La forma de recabar la información va a consistir en un cuestionario que se aplica al empleado, en donde se incluyen los cuatro primeros puntos, y otro cuestionario que se aplicará al jefe del empleado quedando incluido solo el quinto punto.

Pasemos a describir cada una de las categorías.

1) DATOS GENERALES.

En este punto se incluyen datos como: La edad de los empleados, estado civil, número de dependientes económicos, disponibilidad para viajar o radicar fuera de la ciudad. Siendo importantes en el Inventario debido a que permiten anticiparse a los problemas. Por ejemplo, en el caso de que existan X número de empleados a punto de llegar a la edad de jubilación, o el que se requiera personal para viajar o radicar fuera de la ciudad.

2) LOCALIZACION FUNCIONAL.

Consiste en clasificar a los empleados por el tipo de fun-

ción que desempeñan, siendo aquí el objetivo conocer tanto el número de empleados por categoría como su especialidad.

3) EDUCACION.

Es muy importante conocer el nivel de preparación del personal ya que nos indica la medida en que la empresa puede contar con candidatos para sus actividades proyectadas.

Un análisis detallado de datos referentes a este campo, puede convertirse en un fuerte indicador tanto para detectar deficiencias que existen en el personal y proceder a una contratación externa o bien, agudizar y especificar en las técnicas de capacitación, evitando con ello dicha contratación. Tal es el caso del conocimiento de idiomas.

4) OBJETIVOS DEL EMPLEADO.

Este punto incluye todo lo que el empleado desea y necesita, por lo cual se explora lo que es el alcance de sus metas, las habilidades que considera tener hacia el puesto de trabajo, sus preferencias y aspiraciones dentro de la empresa.

La finalidad de esta información es saber que tanto los empleados se encuentran motivados, dándoles la oportunidad de externar sus necesidades o metas particulares.

La premisa importante de esta información es que entre más se le dé la oportunidad al empleado de participar en el establecimiento de objetivos, se logrará una mayor lealtad para con las metas de la empresa.

50 DESEMPEÑO DEL EMPLEADO.

El desempeño actual, la idoneidad para ser promovido y las deficiencias de que adolece el empleado, son básicamente los contenidos de este punto. Siendo importante comenzar por una clara comprensión de la tarea en sí; por ello la aplicación de este cuestionario deberá hacerse a manera de entrevista con el gerente o jefe del empleado que está siendo evaluado, con el objeto de definir el propósito y contenido del trabajo, así como el tiempo y recursos asignados para su cumplimiento. Debiéndose entender que la finalidad es contrastar al hombre con su tarea y que cualquier factor no asociado con el rendimiento de trabajo, es irrelevante.

El detectar a los posibles candidatos a promociones futuras, es la información más importante que nos arroja este punto.

Es fundamental el mantener vigentes estos registros y se recomienda su actualización por lo menos cada año.

A manera de ejemplo, la figura No. 1 (que se muestra en la siguiente página), ilustra un cuestionario de Inventario de Recursos Humanos para empleados en general.

INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS

FORMA 1

Fecha: _____

PARTE I (Para ser llenada por el departamento de personal)

1. - Nombre _____ 2. - No. de empleado _____
3. - Puesto _____ 4. - Experiencia _____
5. - Edad _____ 6. - Fecha de contrat. _____

7. - Puestos anteriores:

Dentro de la empresa

Puesto _____ de _____ a _____
Puesto _____ de _____ a _____
Puesto _____ de _____ a _____

PARTE II (Para ser llenado por el empleado)

8. - Calificaciones especiales. Elabore una lista de sus calificaciones especiales, aun si no las emplea en su trabajo actual. Incluya aparatos que este capacitado para operar.

Calificaciones: _____

Máquinas: _____

Herramientas: _____

9. - Empleo actual. Describa brevemente sus funciones actuales.

10. - Areas de responsabilidad. Describa las áreas de responsabilidad a su cargo.

Equipo de la compañía: _____

Aspectos de seguridad: _____

Supervisión: _____

11.- Educación y capacitación. Describa su educación y capacitación.

Académica:	(señale el grado alcanzado)					
Primaria	1	2	3	4	5	6
Secundaria	1	2	3			
Preparatoria	1	2	3			
Comercial	1	2	3			
Escuela técnica	1	2	3			Especifique: _____
Universidad	1	2	3	4	5	Especifique: _____
Capacitación en el trabajo:	_____					
Cursos Especiales:	_____					

PARTE III (Para ser llenada por el departamento de personal y el supervisor directo del empleado.)

12.- Evaluación general del desempeño: _____

13.- Potencial para promoción _____

¿Qué puestos específicos puede desempeñar? _____

14.- Aspectos del desempeño que debe mejorar _____

15.- Firma del supervisor _____ Fecha _____

PARTE IV (Para ser llenada por el departamento de personal)

16.- ¿Se agregan a esta forma las dos evaluaciones más recientes? _____

17.- Preparado por: _____ Firma _____ Fecha _____

Figura No. 1¹

Figura No. 1 Tomado de Werther, W. y Davis, K. Administración de Personal y Recursos Humanos. México, Editorial Mc Gray Hill, 1990. Pag. 56.

2.4.- CONTENIDO DEL INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS A NIVEL EJECUTIVO.

Hasta aquí hemos mencionado la forma utilizada para los empleados en general, faltando mencionar que al establecer un Inventario para el personal ejecutivo, se deben incluir los siguientes datos además de los ya expuestos:

- RESPONSABILIDAD EN EL PUESTO
- NUMERO Y FUNCIONES DE LOS SUBORDINADOS
- PRESUPUESTO TOTAL MANEJADO
- CAPACITACION GERENCIAL RECIBIDA
- LABORES GERENCIALES ANTERIORES

La figura No. 2 (que se muestra en la siguiente pagina), nos muestra un ejemplo de un cuestionario del Inventario a nivel ejecutivo.

2.5.- COMO SE UTILIZAN LOS DATOS.

Debido a que el inventario sirve para responder a preguntas tales como: ¿Quiénes están empleados en la organización? ¿Entre qué edades fluctúan por puestos o categorías los empleados? ¿Cuan Idóneos son? ¿Qué especialidad tienen? ¿Cuántos y quienes pueden ser ascendidos? ¿Cuántos y quienes se pueden trasladar? La utilidad de los datos va a depender de la manera en cómo se hallan clasificados, recopilados, tabulados y presentados. Es preciso convertirlos en una forma utilizable como pudiera ser mediante gráficas de las variables pertinentes

APRECIACION DEL PERSONAL DE GERENCIA

I. - IDENTIFICACION

Apellido: _____ Iniciales _____ Fecha _____
Compañía: _____ Función: _____ Departamento _____
Nombre del cargo: _____ Cargos de los que se aparta: _____
Cargos que dependen de él: _____ Tiempo en el cargo actual _____

II. - RENDIMIENTO EN LOS ULTIMOS DOCE MESES

Indicar brevemente los objetivos específicos propuestos para el periodo de observación. Haga un resumen de los éxitos y fracasos actuales. Dé ejemplos específicos.
Indique primero el más importante. Indique las dificultades que en particular tuvo que enfrentar.

¿Cuáles son sus mayores cualidades observadas durante el periodo de prueba? _____

¿Cuáles son los factores que limitan sus posibilidades, observados durante el periodo de prueba? _____

¿Aumentará su capacidad por su permanencia en el cargo actual? _____

INDIQUE LOS CARGOS A LOS QUE DEBE SER PROMOVIDO EN LOS PROXIMOS 1 a 2 AÑOS _____

Indique su aptitud y la preparación requerida _____
Dentro de una norma de 5 días de entrenamiento por año, ¿qué prioridades planea implementar usted? _____
¿Qué asignaciones ampliatorias requiere? _____
Supervisor o gerente inmediato superior _____ Fecha _____
Director de área _____ Fecha _____
Acción del departamento de personal _____
1

contra las categorías existentes.

Básicamente las variables que se utilizan son:

- EDAD
- EDAD DE JUBILACION
- NUMERO DE DEPENDIENTES EN EDAD ESCOLAR
- EDUCACION
- ESPECIALIZACION
- DESEMPEÑO ACTUAL
- CAPACIDAD DE ASCENSO
- PREFERENCIAS LABORALES
- PREFERENCIAS GEOGRAFICAS
- ASPIRACIONES

Un ejemplo para esclarecer este punto es el que aparece en la figura No. 3, la cual nos muestra un formulario para determinado proyecto, en el que podrán ser considerados tan solo los empleados internos que se adecúen a las variables pertinentes y requeridas en este proyecto.

VARIABLES PERTINENTES					
Nombre	No. dependientes en edad escolar preferible ninguno	Educación: Ing. D	Especialización: Ingeniería electrónica.	Desempeño actual: debe ser bueno o excelente	Preferencia geográfica: ciudad pequeña suroeste
Pedro Paez	0	Ing. D	Electrónica	Excelente	Prefiere casa matriz.
Luis Razo	0	Ing. D	Química	Excelente	si
Jose Soto	1	Ing. D	Electrónica	Bueno	si

Figura No. 3³

Fig. No. 3. Tomado de Guvenc, O.A. Planeación Estratégica aplicada a los Recursos Humanos. Bogotá, Editorial Norma, 1985. Pg. 170

Tal y como menciona Mc Beath en su definición, un Inventario no es un solo análisis sino una serie de análisis básicos independientes o interrelacionados. Por lo tanto, son muchos los correlatos que se pueden realizar con las variables determinadas, por ejemplo: cuántos empleados existen por departamento o sección, cuántos hombres, cuántas mujeres, cuántos empleados de tiempo completo o parcial, qué cantidad de profesionistas o técnicos existen, cuál es su capacidad lingüística, también se puede saber dónde se agrupan personas en un rango de edades con la situación de muchos aspirando a una promoción; este amontonamiento de edades puede implicar problemas cuando las posibilidades de promoción son restringidas, como ocurre en la mayoría de los casos, resultando una subsecuente pérdida de personal capaz.

Es conveniente hacer correlatos de edad por calificación, sueldo o nivel, como una manera de identificar los casos en que algunos empleados van progresando dentro de la organización.

Los datos así presentados pueden también anticipar las pérdidas del personal, debido a que nos dan a conocer los casos en que se mantiene en congelación a gente capaz, o cuando una densa población de personal maduro está bloqueando los canales de promoción a los empleados más jóvenes.

En cuanto al rendimiento, se pueden elaborar gráficas de calificaciones o reflejar sobre todo a los empleados que pueden ser promovidos o más bien que cuentan con potencial para absorber mayor responsabilidad, haciendo listados por áreas ya que una vez identificados se procederá en cada caso a elaborar

las tablas de reemplazo, como se ejemplifica en la figura No 4, que a continuación se presenta.

FORMA DE SUMARIO DE SUSTITUCION POTENCIAL PARA UN PUESTO DE DIRECTOR DE FINANZAS. ⁴

Ocupante actual Jorge Pollo Edad 68 años
Fecha probable de sustitución 7-1992 Razón Jubilación
Nivel Salarial Grado 21 Experiencia 8 años
Candidato 1 Alberto Barranga Edad 54 años
Puesto Actual Auditor general Experiencia 4 años
Desempeño actual sobresaliente Comentarios El señor Barranga ha obtenido evaluaciones de nivel máximo en varias ocasiones.
Potencial de promoción Listo para promoc. Comentario El Sr. Barranga desempeño el puesto del Lic. Pollo durante un plazo de cuatro meses.
Necesidad de recibir capacitación Ninguna
Candidato 2 Bernardo Pereda Edad 52 años
Puesto actual Gerente de Cartera Experiencia 6 años
Desempeño actual Aceptable Comentario El Lic. Pereda ha mantenido los niveles de cobro en márgenes aceptables.
Potencial de promoción Más experiencia deseable.
Necesidad de recibir capacitación Curso de contabilidad financiera.

Una tabulación directa de la información clasificada bajo cada variable será un aporte muy útil en las actividades de planeación de las empresas.

Figura No. 4. Tomado de Werther, W. y Davis, K. Administración de Personal y Recursos Humanos. Editorial Mc Graw Hill, 1990. Pág. 5P.

2.6.- LIMITACIONES DEL INVENTARIO.

En la actualidad y como ya se mencionó, la mayoría de las empresas presumen de tener un Inventario por el hecho de almacenar datos generales de sus empleados e inclusive en el mejor de los casos, pueda ser que se esmeren en recabar estos datos pero al no saber como utilizarlos o como organizarlos, no pueden ser aprovechados para una planeación.

Sucede a veces que por no considerar información como las preferencias, aspiraciones, o la capacidad de ascenso de su personal, se vienen abajo proyectos y por esta falta de precisión las áreas encargadas de la Planeación van excluyendo de sus procesos los datos de Recursos Humanos.

Podemos resumir las criticas de que ha sido objeto el Inventario en los siguientes puntos:

1) Presenta información limitada y escasa del personal.

2) Los datos logrados en la detección del potencial pueden resultar subjetivos, creando con ello desconfianza en este objetivo.

3) Es costoso ya que representa una inversión de tiempo sin resultados claros.

Así, es razonable suponer ¿por qué? el Inventario no ha tenido la aceptación que debiera en el ámbito laboral. Pero no es el hecho de que no sea necesario, la prueba está en que las empresas por lo menos lo intentan. ¿Será por la falta de visión o desconocimiento de sus objetivos al momento en que es estructurado? ¿O es que no ha caído en manos expertas que

realmente sepan extraer datos confiables y darle un significado preciso a este material? ¿O ambas?.

Estas incógnitas pueden ser disipadas estando conscientes de que es necesario reforzar al inventario en los puntos que aquí se mencionan y que trataremos en el siguiente apartado.

Por último es importante enfatizar el que las empresas deben recuperar la confianza en el uso de esta técnica.

III.- MODELO DE LA AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS.

3.1.- PROPOSITO.

En este tema se parte de la idea de que una Auditoria implica un concepto más amplio en la investigación minuciosa de los empleados no sólo al determinar si corresponden o no a las necesidades actuales de las empresas sino inclusive si los planes futuros necesitarán cambios, mejoras e incrementos en el personal, sugiriendo las recomendaciones pertinentes en cada caso.

La finalidad de proponer este Modelo de Auditoria de Recursos Humanos es únicamente el reforzar aquellas áreas que en el inventario han sido identificadas como deficientes o insuficientes para valorar al personal, haciéndose necesaria la inclusión de herramientas psicológicas tales como exámenes y entrevistas, quedando obviamente en manos del psicólogo la responsabilidad de este trabajo.

Por lo tanto y no queriendo ser repetitivos, se respetarán los pasos ya mencionados en el apartado anterior para estructurar y aplicar el inventario; haciendo énfasis tan solo en aspectos que no se deben descuidar.

Pasemos a explicar el modelo propuesto.

3.2.- FASES DE LA AUDITORIA.

1.- OBTENCION DE LOS DATOS.

El primer paso de la Auditoria será la obtención de los datos lo cual implica dos aspectos: El diseño de formas o cuestionarios y la aplicación de los cuestionarios.

- Diseño de formas o cuestionarios. Debiendo ser muy cuidadosos al estructurarlos pues de ello dependerá el grado de precisión de nuestro estudio. Cabe aquí la insistencia que cada empresa deberá elaborarlos tomando en cuenta sus necesidades, características, giro industrial, filosofía, etc.

Los anexos No. 1 y No. 2 ilustran los cuestionarios de la Auditoria que este modelo propone (se presentan al final del trabajo).

- Aplicación de los cuestionarios. Es muy conveniente que los cuestionarios vayan precedidos por una clara explicación de los objetivos del estudio, haciendo hincapié que los datos son de carácter confidencial y como tales serán tratados.

2.- SELECCION DE LA BATERIA DE EXAMENES PSICOLOGICOS.

Debido a que el tratamiento que recibirá el empleado es individual, la única finalidad de esta fase es determinar en base a la información ya obtenida por los cuestionarios, la batería de exámenes psicológicos que deberá aplicarse en cada

caso, tomando en cuenta la escolaridad, el tipo de trabajo, el nivel del puesto, las metas profesionales, etc.

3.- EVALUACION DEL EMPLEADO.

Siguiendo los pasos de la Auditoria, el elemento humano queda a disposición del psicólogo quien posee los medios necesarios ya sea para capacitar a los empleados, o bien para ayudarlos a descubrir y desarrollar sus capacidades y habilidades.

Para lograr esto, se evalúa al empleado mediante el uso de la entrevista inicial o exploratoria, obteniéndose datos sobre: Rendimiento académico, logros obtenidos, comunicación oral, metas a corto y mediano plazo, integración hacia la empresa, relaciones interpersonales.

La información obtenida con esta técnica deberá fundamentarse, comprobarse o refutarse con los datos que arrojen las pruebas psicológicas.

Antes de continuar con esta fase de evaluación, es conveniente describir las pruebas psicológicas que se proponen en la Auditoria.

- DESCRIPCION DE LAS PRUEBAS.

No queriendo profundizar en este tema ya que no es el objetivo de este trabajo el hacer un análisis detallado de

exámenes o el proponer una batería exclusiva para llevar a cabo la Auditoria de Recurso Humanos, vamos a tocar este punto considerando que cada empresa en general y cada psicólogo en particular deberán definir sus herramientas psicológicas. Tan sólo se recomienda que tomando en cuenta que este estudio abarca el análisis de todo el personal, las baterías de exámenes se estructuren tomando en cuenta el factor del tiempo y que cubran los aspectos básicos que nos interesa conocer de cada empleado.

Por lo cual se deberán incluir exámenes que exploren los siguientes factores:

- INTELIGENCIA
- PERSONALIDAD
- INTERESES

- PRUEBAS DE INTELIGENCIA.

Dado que se refleja en la conducta global del hombre, es difícil proponer una definición de inteligencia más sin embargo nos podemos referir a ella como: La capacidad que tiene un individuo de llevar a soluciones adecuadas ante los problemas que se le presentan.

Las pruebas de inteligencia pretenden medir más la capacidad de una persona que sus conocimientos; es decir, que una puntuación alta en inteligencia no garantiza la posesión de conocimientos específicos que se requieren para la ejecución

del trabajo, pero si demuestran que tiene capacidad para aprender dichos conocimientos si se le proporcionan los medios adecuados.

Existen diversas pruebas de inteligencia pero aún hasta estos días, la mejor y más completa sigue siendo la prueba que diseñó Wechsler en su escala para adultos: WAIS que hace posible la medición de la inteligencia en sujetos desde los 15 hasta más allá de los 60 años. En esta prueba los reactivos están clasificados en tres grupos: a) Aquellos que toda persona puede contestar tenga o no instrucción escolar b) Los que se espera sean contestados por sujetos que han adquirido instrucción escolar media, y c) Los que sólo pueden ser contestados por individuos con cierta especialización.

El WAIS, consta de once subtests los cuales están divididos en dos escalas: Verbal y de ejecución.

A continuación damos una breve descripción de cada subtest.

- ESCALA VERBAL.

1.- Información. Contiene 29 preguntas sobre información que los adultos han tenido ocasión de adquirir. Mide las funciones de memoria a largo plazo, conocimientos adquiridos, interés en el conocimiento, oportunidades culturales. Se le considera un test de desarrollo y funcionamiento de la memoria.

2.- Comprensión. Contiene 14 elementos, en cada uno el

examinado explica lo que debería hacerse en determinadas circunstancias, o se le pide el significado de ciertas frases. Evalúa el juicio lógico y convencional, el sentido práctico, la creatividad en la solución de problemas, la forma de poder usar la experiencia pasada de manera socialmente aceptable. El juicio implica la evaluación automática, carente de esfuerzo de esa información hacia una respuesta adecuada.

3.- Aritmética. Consiste en 14 problemas de aritmética elemental. Todos los problemas se presentan oralmente y exigen también una respuesta oral. Mide la concentración del examinado, es decir su atención voluntaria a un estímulo y la capacidad para manejar conceptos numéricos.

4.- Semejanzas. Consiste en 13 pares de elementos en los cuales el examinado deberá encontrar la semejanza. Mide formación de conceptos, representa una búsqueda de la abstracción o generalización conceptual.

5.- Retención de dígitos. Contiene una lista de 3 a 9 dígitos que se presentan verbalmente. En la segunda parte el examinado debe reproducir los dígitos en sentido inverso. Mide la atención del sujeto y su memoria inmediata.

6.- Vocabulario. Consiste en 40 palabras de dificultad progresiva. Se le pregunta al examinado el significado de cada palabra. Permite conocer si se cuenta con una buena dotación natural o no. Representa también la forma en que estos significados verbales han sido adquiridos y organizados en el individuo.

- ESCALA DE EJECUCION.

7.- Símbolos y dígitos. La clave contiene 9 símbolos y 9 dígitos. El examinado tiene minuto y medio para llenar todos los símbolos que puede bajo los números en la hoja de respuesta. Representa la coordinación visomotora en actividad imitativa. Mide aprendizaje. Requiere tanto de velocidad como de concentración en la tarea. También mide memoria visual y velocidad psicomotriz.

8.- Figuras incompletas. Consta de 21 tarjetas con dibujos incompletos, el examinado debe decir qué les falta. Mide organización y concentración visual.

9.- Diseño con cubos. Lo integran 9 cubos que tienen dos lados blancos, dos lados rojos y dos de ambos colores. El individuo debe reproducir los diseños que se le presentan en tarjetas, utilizando los cubos. Mide coordinación visomotora, análisis y síntesis visual.

10.- Ordenamiento de dibujos. Son tarjetas que representan historietas que deben ser ordenadas. Mide organización visual y anticipación, también sentido común.

11.- Ensamble de objetos. Consta de cuatro objetos que deben ser ensamblados. Mide coordinación visomotora, capacidad de anticipación y capacidad de imaginación.

De estas escalas se logra tanto el coeficiente verbal (parcial) como el de ejecución (también parcial) que integrados nos dan el coeficiente intelectual total del examinado.

La aplicación del WAIS es individual con una duración

promedio de dos horas y media. Por la importancia de los datos que aporta, se propone para toda batería de exámenes a nivel ejecutivo; y también en los casos de empleados que demuestran una fuerte posibilidad de ascender a estos niveles.

Para los niveles inferiores se pueden utilizar por ejemplo, la prueba de matrices progresivas RAVEN, el BETA e inclusive la prueba de DOMINOS, que también cumplen de buena manera su función.

- PRUEBAS DE PERSONALIDAD.

Considerando que la personalidad es la organización dinámica y única en el interior del sujeto de las cualidades físicas y psíquicas que determinan la conducta y su funcionamiento característico; para su estudio es importante considerar los componentes culturales y el desarrollo o historia previa del sujeto en interacción con su medio ambiente, dando como resultado la forma como éste trata sus propios afectos, ansiedades e impulsos, de modo que permitan la evaluación del tipo de adaptación e inadaptación del individuo.

Enfocándonos a lo que en el ámbito laboral se pretende explorar de este tipo de pruebas, se deben seleccionar de manera que permitan la predicción de lo que una persona va a hacer en una situación dada.

Para la valoración de la personalidad se utilizan dos tipos de pruebas: Los inventarios o cuestionarios de papel y

lápiz, y las técnicas proyectivas.

Para la batería de exámenes de la Auditoría se deberá incluir por lo menos una de cada tipo.

Dentro de los inventarios o cuestionarios de personalidad se propone el perfil e inventario de la personalidad GORDON.

Consiste en dos cuestionarios que exploran ocho aspectos de la personalidad que resultan importantes al referirnos a la conducta laboral.

Los rasgos que se miden en el perfil e inventario de personalidad GORDON son:

- Perfil de personalidad (PPG): Ascendencia, responsabilidad, estabilidad emocional, sociabilidad.
- Inventario de personalidad (IPG): Cautela, originalidad, relaciones personales, vigor.

El PPG consta de 18 reactivos y el IPG consta de 20 reactivos. Cada grupo de items está formado por cuatro frases de las que el examinado deberá elegir la que más se le asemeje y la que menos se le asemeje. La puntuación por escalas se convierte en percentiles, existiendo tablas clasificadas de acuerdo a la escolaridad. La principal ventaja de esta prueba es que tanto el perfil como el Inventario pueden ser respondidos por el examinado en menos de media hora.

Existen otros cuestionarios de personalidad que pudieran

ser incluidos, por ejemplo: El 16 PF de CATELL, el Inventario de personalidad de Douglas Jackson, la Escala de Edwards, El Inventario de Guilford.

- TECNICAS PROYECTIVAS.

Tradicionalmente para que una técnica clínica pueda ser considerada un instrumento proyectivo, debe enfrentarse al examinado con un estímulo o serie de estímulos inestructurados, para que el significado de éstos surja del interior del sujeto.

La psicología proyectiva supone que no hay conducta accidental, todo tiene significado, toda conducta está determinada por factores subyacentes que afloran mediante estas técnicas y que tienen una repercusión en la conducta actual del individuo. debido a que este vive en un mundo único que le es propio y las características de ese mundo -tal como él lo ve- pueden deducirse a partir de sus actividades.

En el área industrial, ha aumentado la utilización de estas técnicas dado que algunas de ellas han mostrado validez tal es el caso de la prueba de RORSCHACH que día a día es más frecuente su uso en las baterías de pruebas a nivel ejecutivo.

El test RORSCHACH se considera de estímulos altamente inestructurados representados por manchas de tinta. Está compuesto de diez láminas de las cuales cinco son sin color (acromáticas) y cinco con color (cromáticas). Son presentadas al examinado en el orden que los números indican. se le pide al sujeto que explique lo que ve o lo que le parece que son. El examinador deberá anotar las reacciones y expresiones que cada lámina

estímulo provoca en el examinado.

La clasificación se basa en cuatro categorías: Localización, determinantes, contenido y respuestas originales o populares.

- Localización. Representa las áreas marcadas por el sujeto para dar sus respuestas, pudiendo haber respuestas totales o tan solo detalles así como la utilización de los espacios blancos.

- Determinantes. Se refiere a las características de las manchas tales como forma, sombreado, color, movimiento, perspectiva o combinaciones de estos.

- Contenido. Se refiere a la categorización de las respuestas: Plantas, animales, personas, objetos naturales, objetos hechos por el hombre, aspectos anatómicos, sexuales, etc.

- Respuestas originales o populares. Representa las respuestas comunes o poco comunes.

El RORSCHACH mide aspectos tales como creatividad, productividad, amplitud de intereses, sentimientos respecto de si mismo, control de la afectividad, aspectos del funcionamiento del yo, tales como fuerza del yo, áreas de conflicto y mecanismos de defensa que utiliza.

Los datos obtenidos tienen como finalidad principal conocer la adaptación general del examinado.

La interpretación de esta prueba es bastante compleja siendo la razón por la que no se haya generalizado en el área industrial; pero actualmente los cursos externos de la prueba RORSCHACH aplicada a la industria, pueden ayudar a los psicólogos

gos del trabajo para poder hacer uso de esta técnica.

Otra prueba proyectiva es el test de la Figura Humana de KAREN MACHOVER, representa una buena alternativa a utilizar.

En el MACHOVER se parte de la idea que toda actividad creadora lleva el sello específico de conflictos y necesidades que presionan al individuo que está creando.

En este test se le presenta al examinado un problema y en su esfuerzo por resolverlo tiene una conducta verbal, expresiva y motora sometidas a observación. El problema consiste en pedirle al examinado que dibuje una persona, anotándose todos los comentarios y expresiones al realizarlo.

Según esta prueba, un dibujo puede significar proyección del concepto de sí mismo, actitudes hacia otras personas, el yo ideal, tendencias de la personalidad.

Existen otras técnicas proyectivas que se pueden utilizar por ejemplo: El H.T.P., ó la prueba del ARBOL.

- PRUEBAS DE INTERESES.

Dado que un individuo tiende a interesarse por aquellas actividades para las que tiene facilidad y a desinteresarse de las que le resultan difíciles, el interés se define como: La tendencia o persistencia a prestar atención y a disfrutar al realizar alguna actividad en particular.

Existen varias pruebas que miden este factor, siendo las más conocidas la prueba de interés vocacional de STRONG y el Inventario de preferencias de KUBER.

Nos referiremos básicamente a la prueba de preferencias de KUDER. Consiste en 168 reactivos distribuidos en triadas en donde cada respuesta debe indicar cuál de los tres reactivos agrada más y cuál menos. La construcción del Inventario de KUDER partió de dos supuestos:

- 1) Existen grupos de intereses básicos y
- 2) Puede medirse la distribución de interés del examinado pidiéndole que use el método de elección forzada para expresar sus preferencias entre actividades.

Esta prueba recoge las preferencias de los examinados en categorías tales como: Preferencias por el papel activo en un grupo, por situaciones familiares estables, por un trabajo intelectual, por la evitación de conflictos y por la dirección de los demás; explorándose 10 tipos de actividades: Trabajos al aire libre, mecánicos, de computación o cálculo numérico, científicos, de persuasión, artísticos, literarios, musicales, sociales y administrativos.

Antes de concluir este punto en relación a las pruebas psicológicas para la Auditoría de Recursos Humanos, hace falta mencionar una técnica cuyos resultados la han llevado a ser considerada hoy en día la prueba más importante y necesaria en el ámbito industrial: La técnica CLEAVER.

- TECNICA CLEAVER.

Debido a su reciente creación fue conocida en México

aproximadamente a mediados de la década de los 90's, y su uso se ha generalizado a tal grado que la gran mayoría de empresas le exigen al psicólogo el dominio de esta técnica como requisito para su ingreso.

Habiéndose basado en las ideas de Marston sobre la conducta de la persona en contraposición con la conducta requerida para el puesto de trabajo; y las ideas de Fielder al dividir las labores o tareas del individuo en estructurados (rígidos) e inestructurados (inquietos), la técnica CLEAVER propone cuatro factores básicos que juegan un papel preponderante en todo el examen:

- Empuje = D: La obtención de resultados, no obstante la oposición o circunstancias antagónicas, abarcando una gran gama de conductas desde belicoso y dominante hasta convencional y auto-sacrificado.
- Influencia = I: En la gente para actuar positiva y favorablemente. Abarca desde parlanchín y extrovertido hasta introvertido y retraído.
- Constancia = S: En la realización del trabajo para laborar consistentemente / de forma predecible. Va desde comatoso, rutinario, constante hasta impredecible, histérico.
- Apego = C: A estándares de exactitud para evitar error, problemas o peligro. Va desde superdependiente y adaptable hasta independiente y rebelde.

Estos cuatro factores se encuentran en correlación conti-

nua con dos variables: El ambiente y el estilo de personalidad.

La técnica CLEAVER consiste en:

- 1) Cuestionario sobre descripción del puesto o factor humano del trabajo (Job Description) HF.
- 2) Cuestionario de autodescripción (Self Description) y
- 3) La hoja de gráficas.

1) Factor Humano del Trabajo. Aparece en el anexo No. 3 al final de este trabajo. Consta de 24 reactivos que deben ser contestados en base a la siguiente escala:

- | | | |
|---------------|-----------|--------------------|
| 1. - Muy bajo | 2. - Bajo | 3. - Significativo |
| 4. - Alto | y | 5. - Muy alto. |

La descripción del trabajo se realiza en base a los cuatro factores ya mencionados. Esta hoja del Factor Humano del Trabajo HF, deberá ser llenado tanto por el examinado o candidato a una vacante - dependiendo de la finalidad de la aplicación - como por su supervisor directo, siendo la persona que conoce con detalle el puesto del empleado. Los resultados tanto del jefe como del examinado son vaciados en la gráfica correspondiente al HF de la hoja de gráficas (ver anexo No. 5) y comparados con la finalidad de ver si la impresión que tiene el jefe en relación al puesto de trabajo coincide o es semejante a la impresión que tiene el empleado, o en caso contrario detectar las diferencias. Esta descripción resulta sumamente útil cuando se emplea en la selección de personal ya que permite elegir de un grupo de candidatos el que se identificara más con la descripción que elabora el jefe.

Para nuestro objetivo en la Auditoria de Recursos Humanos, este instrumento de medición representa una manera de reforzar la evaluación del desempeño del empleado, corroborando los datos obtenidos en el cuestionario aplicado al jefe (anexo No. 2) con las gráficas de ambos logrados por medio del CLEAVER.

2) Cuestionario de Autodescripción. Representa el anexo No. 4. Consta de 24 grupos de cuatro palabras descriptivas cada uno. Se le pide al examinado que elija de cada cuatro palabras aquella que más lo describa y aquella que menos lo describa.

Los datos de este cuestionario nos dan a conocer tanto los rasgos generales de personalidad como la motivación del examinado y sus limitaciones bajo presión.

En la hoja de gráficas - representa el anexo No. 5 - del CLEAVER son vaciados estos resultados como se indica:

- Gráfica T = Rasgos generales de personalidad
- Gráfica M = Claves de la motivación
- Gráfica L = Limitaciones bajo presión.

Una vez completada la hoja de gráficas, se procede a su interpretación. Existen dos formas de interpretar los resultados. La primera de ellas consiste en comparar la gráfica de HF del examinado con las gráficas que aparecen en el manual como puestos tipo, escogiendo la que más se asemeje a esta y de acuerdo tanto al contenido funcional como al contenido de comportamiento que también se describen en el manual CLEAVER, se hace la descripción del trabajo.

El segundo paso es comparar la gráfica T: Rasgos de perso

nalidad con los estilos personales de dicho manual, escogiendo también la gráfica más parecida a la del examinado. Y de esa forma se logra la interpretación tanto de rasgos generales de personalidad como de las limitaciones bajo presión y las claves para la motivación.

La segunda forma de interpretar los resultados es mediante una serie de combinaciones básicas:

Creatividad = D/I. Empuje = D/S. Individualidad = D/C. Buena Disposición = I/D. Habilidad de contactos = I/S. Confianza en sí mismo = I/C. Paciencia = S/D. Reflexión = S/I. Persistencia = S/C. Adaptabilidad = C/D. Perfeccionismo = C/I. Sensibilidad = C/S. Ambivalencia: D = C.

Partiendo de estas combinaciones se escogieran los puntajes más altos y más bajos como sigue:

Para gráficas HF: La escala más alta con la escala más baja y la segunda escala más alta con la más baja.

Para gráfica T: La escala más alta con la escala más baja y la segunda más alta con la más baja.

Para gráfica M: La escala más alta.

Para gráfica L: La escala más alta.

De acuerdo a la guía de interpretación en cada uno de estos casos que se describen en el manual, se elabora el reporte.

Quienes conocen la técnica CLEAVER, estarán de acuerdo en que los resultados que arroja son realmente sorprendentes en la forma que puede predecir la adecuación del empleado hacia el puesto de trabajo e identificar los aspectos que debe desarro-

llar éste para ajustarse a dicho puesto. En forma resumida, nos aporta datos sobre la manera que por lo regular se comporta el examinado, el nivel de motivación que posee, la forma en que debe ser supervisado así como los cambios que en él ocurren cuando actúa bajo presión.

Por último, es importante mencionar que el tiempo que utiliza el examinado para contestar los cuestionarios no excede los 20 minutos.

La técnica CLEAVER, al respecto de la batería de exámenes psicológicos para la Auditoría, representa la única propuesta con carácter INDISPENSABLE.

La labor hasta este momento desarrollada en el proceso de la Auditoría ha consistido en un tratamiento individual del personal, basado en la aplicación de una batería de exámenes psicológicos que miden los aspectos que se acaban de exponer cuyos resultados estarán dirigidos tanto a la empresa aportándole el conocimiento actual sobre la calidad de la fuerza de trabajo con vías a mejorarla, como a cada individuo para que mediante un conocimiento más amplio de sí mismo pueda lograr un adecuado equilibrio interno y con su medio ambiente.

4.- INTEGRACION DE RESULTADOS.

El estudio psicológico se integra mediante una serie de análisis encaminados a extraer tan solo la información fundamentada o validada por estas técnicas. Así logramos en cada caso

las principales características de la personalidad de un individuo, como también las formas de aproximación y adaptación a su medio ambiente dependiendo de sus motivaciones.

Mediante la integración de los resultados de cuestionarios, entrevistas y exámenes, el funcionamiento global del individuo se hace patente permitiendo el conocimiento de sus aspectos particulares.

Una vez integrados los resultados, son vaciados en las hojas de evaluación que se ilustran en los anexos No. 6 y No. 7 (presentados al final de este trabajo).

5.- ANALISIS DE DATOS.

La información de los cuestionarios de la Auditoría, juntos con los resultados de la evaluación psicológica y los datos aportados por medio de la interacción directa con el examinado nos ofrece un conjunto de información que debe ser estudiada, clasificada, ordenada y utilizada para los siguientes objetivos:

- Establecimiento de la cartera interna de candidatos
- Detección de necesidades de capacitación
- Pronóstico de promociones
- Detección de áreas conflictivas
- Consultoría Gerencial
- Consultoría u orientación individual

- ESTABLECIMIENTO DE LA CARTERA INTERNA DE CANDIDATOS

A diferencia de la cartera de candidatos externos o archivos de solicitudes de personas interesadas en ingresar a la empresa, la cartera interna de candidatos está formada por empleados que ya pertenecen a la organización, pero que por diferentes causas aspiran a un cambio de área o departamento; no implicando necesariamente un ascenso o promoción.

Muchas de las veces, la búsqueda del cambio obedece al deseo de aprender otras actividades cuando el trabajo que desempeñan se les ha vuelto rutinario; otras veces los empleados buscan aprovechar conocimientos adquiridos recientemente; en otros casos los cambios pueden deberse a una inadecuada relación con su jefe o compañeros de área, e inclusive cuando un jefe o Gerente solicita candidatos externos para sus vacantes, existiendo empleados que pueden ser beneficiados dentro de la organización.

Como resultado de la Auditoría de Recursos Humanos, pueden ser identificados tanto los empleados que aspiran a un cambio, como los que deben ser cambiados de departamento o función; así como las justificaciones en cada caso.

De esta forma, en los programas de reclutamiento y selección de personal, quedará como procedimiento generalizado: Primero el revisar la fuerza interna de trabajo antes de iniciar todo reclutamiento externo.

- DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION.

Otro de los objetivos de la Auditoria de Recursos Humanos consiste en detectar las necesidades de capacitación mediante un diagnóstico de los problemas o deficiencias actuales en los empleados.

En la Auditoria, la forma en que pueden ser identificadas las deficiencias son: La evaluación individual que nos llevara a detectar los puntos fuertes y débiles del individuo, así como los datos que nos aporte el jefe en el cuestionario de evaluación del desempeño, siendo él la persona que está en contacto diario con el empleado y conoce a fondo su desempeño. También los empleados en el cuestionario de Auditoria, pueden señalar sus deficiencias ya que cada uno conoce cuál es su principal necesidad.

El análisis de estos datos nos lleva a conocer el número de empleados que necesitan capacitarse, sus características y las actividades o funciones que hay que capacitar. Esta información que constituye la base para la elaboración de cualquier programa de capacitación, deberá ser aprovechada por las áreas de capacitación y desarrollo de las empresas con objeto de que elaboren sus programas partiendo de necesidades reales.

- PRONOSTICO DE PROMOCIONES.

El pronóstico de promociones tiene como propósito principal buscar individuos dentro de la organización que pue-

dan ser promovidos a niveles superiores al que ocupan. Las promociones se basan en análisis de antecedentes, historia laboral, desempeño actual, habilidades detectadas mediante entrevistas y exámenes. Representa un elemento de vital importancia en la Planeación de los Recursos Humanos si consideramos que el futuro de una organización depende de su personal y de las decisiones tomadas en relación con ellos.

El análisis que se realiza de la información del empleado debe ser lo suficientemente preciso como para dar respuesta a las siguientes interrogantes: ¿Puede ser promovido el empleado en este momento y a qué puesto? Si no se puede promover actualmente ¿Cuándo se podrá? ¿Qué mejoras o cambios tendrán que ocurrir en su desempeño antes de que pueda ser ascendido? ¿Posee potencial suficiente para escalar más de un nivel jerárquico?.

En general estas respuestas nos llevan a identificar a los candidatos para promoción en la organización, quienes deben recibir un tratamiento diferente, ya sea mediante programas específicos de entrenamiento o bien mediante la búsqueda de las vacantes superiores que vayan surgiendo en toda la empresa para ocuparlas con esos empleados dotados de alta potencialidad.

- DETECCION DE AREAS CONFLICTIVAS.

Toda actividad empresarial constituye un proceso continuo hacia el mejoramiento o simplificación de actividades y como es

de esperarse no siempre todo anda bien, existen problemas que pueden obstruir la eficiencia humana y se propician: Cuando los objetivos de desempeño no se están satisfaciendo en algunos empleados, cuando los puestos permanecen vacantes demasiado tiempo, cuando existe una rotación excesiva en algún puesto específico o departamento, cuando no existen reemplazos en la organización para determinada función, cuando existe descontento o desmotivación en un grupo de empleados.

Estos indicadores deben ser analizados con miras a proponer las mejores soluciones ya sea mediante el desarrollo, las promociones o el empleo de personas del exterior.

- CONSULTORIA GERENCIAL.

Cada gerencia o área está constituida por un grupo de personas que luchan por lograr objetivos generales y particulares, siendo lo esencial la forma en que sea utilizado el equipo de trabajo. Para esto, el Gerente debe contar con el conocimiento suficiente sobre los puntos fuertes y débiles de su área en materia de Recursos Humanos, permitiendo con ello determinar si el equipo de trabajo responde o no a los planes fijados por la organización tales como la creación de nuevos puestos, nuevas habilidades necesarias en el área e inclusive disminución de la importancia en algunas actividades.

La motivación y fortalecimiento que fomenta el progreso y la cooperación son acciones necesarias en todo Gerente que

busque el corregir, dirigir y delegar con acierto a su grupo de colaboradores.

Mediante este Modelo de Auditoria, las áreas de personal pueden asesorar a los Gerentes hacia las mejores soluciones de su personal.

- CONSULTORIA U ORIENTACION INDIVIDUAL.

Posterior a la evaluación e integración de resultados de exámenes y cuestionarios de los empleados, se aplica la entrevista de retroalimentación con cada uno de ellos, encaminada a orientarlos sobre sus deficiencias o aspectos que deben corregir para obtener la máxima adaptación en la empresa.

El trato individual, la oportunidad de externar sus preferencias e inquietudes y el reconocimiento de sus habilidades representan el valor que la empresa le da al individuo como ser humano; aspectos que deben ser tratados por el psicólogo como una forma de estimular a los empleados para que se esfuercen al máximo cuando ejecutan su trabajo dado que ésto los llevará a mayores oportunidades de progreso y ascenso en su ámbito laboral.

6.- PRESENTACION DE RESULTADOS.

La información obtenida y analizada mediante el proceso de Auditoria de Recursos Humanos tiene la finalidad de guiar o

modificar las actividades de planeación hacia aspectos tangibles y operacionales creando programas concretos y directos que deberán ser implantados en ciertas áreas de la empresa.

Los reportes de la Auditoria son presentados a la Dirección de Personal que es quien debe autorizar los programas propuestos y fijar las prioridades en cada caso.

3.3.- ALCANCES DE LA AUDITORIA.

El modelo propuesto de Auditoria de Recursos Humanos, facilita a una empresa la actividad de planeación mediante un conocimiento más completo posible del personal existente y en la medida que este conocimiento sea cada vez más preciso, mayores serán los beneficios que aporte a la organización.

Los alcances al aplicar este modelo son:

- Lograr la mejor integración y utilización del empleado, sobre la base de las capacidades y conocimientos que posee.
- Proveer lo necesario para la evaluación apropiada del potencial y desempeño que permita a los empleados ascender o cambiar de puesto ventajosamente.
- Suministrar los programas más apropiados de capacitación y desarrollo en los casos que sea pertinente.
- Orientar a los supervisores para que mejoren en la dirección de sus empleados.
- Procurar sistemas para estimular, motivar e interesar a los

empleados mediante el enriquecimiento del trabajo.

- Preservar y proyectar las trayectorias de carrera a los ejecutivos.
- Mantener información constante sobre las causas de problemas y/o pérdidas de personal y las medidas necesarias para impedirlo.

En resumen, la empresa que aplique este modelo se puede beneficiar:

- Estableciendo pronósticos de promociones y ascensos del personal mediante criterios basados en evaluaciones individuales de potencial y desempeño.
- Afinando sus programas de capacitación mediante la detección de necesidades apegadas a deficiencias reales.
- Mejorando sus sistemas de Reclutamiento y Selección haciendo uso de la cartera interna de candidatos.
- Creando un sistema de Consultoría Gerencial mediante la estrecha comunicación de Jefes y Gerentes sobre orientación del personal.

Por último tan sólo queda mencionar que cualquier esfuerzo que una empresa realice por cuidar a su personal, lo hace en beneficio propio. ¿Por qué no hacer todo el esfuerzo en un modelo como el de Auditoría de Recursos Humanos?

IV.- CONCLUSIONES.

Coincidiendo con KILLIAN, que en la actualidad uno de los problemas más serios que enfrentan las empresas es el tomar decisiones apropiadas acerca de su personal, la exposición de este trabajo ha tenido la finalidad de proponer una alternativa más completa hacia el mejoramiento de las organizaciones mediante el conocimiento del personal, objetivo que se ha cumplido si tomamos en cuenta que el Modelo de Auditoría de Recursos Humanos puede ser aplicado y comprobado. Lo único que hace falta es creer en él, en su propósito, en su provecho y en su resultado final, porque la única clase de estrategia que tiene posibilidades de éxito es la que se basa en la realidad, como lo hace este modelo propuesto.

No obstante debido a las características del tema, quedan puntos en los cuales se debe profundizar por lo que esta exposición representa una propuesta que sirva de guía para otros trabajos que puedan aportar datos acerca de su aplicación.

A manera de resumen podemos enfocar las conclusiones en tres puntos que se han querido resaltar en este trabajo, dado que aportan la visión global proyectada en la exposición del tema.

1.- El dar a conocer que el Inventario de Recursos Humanos puede y debe ser modificado a un sistema activo debido a que

presenta aspectos que no han sido explorados en la Administración lo cual lo ha llevado a convertirse en simples cuestionarios sin vida, y en contraste con él, la Auditoría de Recursos Humanos se presenta como un proceso continuo activado por y para los empleados.

2.- La labor que ha tenido el psicólogo en las organizaciones no dejando de ser buena, puede mejorar porque ahora más que nunca se cuenta con estrategias psicológicas tales como la Auditoría de Recursos Humanos que van empujando al psicólogo a convertirse en un verdadero líder en materia del personal para la organización a la que pertenezca.

3.- La Auditoría de Recursos Humanos es una forma de trabajo, una filosofía que deben adoptar las empresas si quieren preservar, mejorar y acrecentar la calidad en la fuerza de trabajo, siendo también la manera como pueden proteger la inversión ya realizada en Recursos Humanos.

BIBLIOGRAFIA

- 1.- Alpander, G. Planeación Estratégica aplicada a los Recursos Humanos. Editorial Norma, Bogotá, Colombia, 1985.
- 2.- Arias Galicia, F. Administración de Recursos Humanos. Editorial Trillas. México, 1981.
- 3.- Cleaver, J.P. Manual de la técnica Cleaver. Centro de Documentación S.U.A. 1975.
- 4.- Dorsch, F. Diccionario de Psicología. Editorial Herder, Barcelona, España, 1985.
- 5.- Facultad de Psicología, UNAM. Una década en la Facultad de Psicología; 1973-1983. Universidad Nacional Autónoma de México, 1983.
- 6.- Fernández, A. J. La Auditoría Administrativa. Editorial Diana, México, 1976.
- 7.- Fraga, E.P. Organización de un Departamento de Planeación de Recursos Humanos. Tesis Profesional UNAM, 1974.
- 8.- Herrera, M.M. Evaluación del Potencial de Desarrollo de los Recursos Humanos. Tesis Profesional UNAM, 1986.
- 9.- Killian, R.A. Administración de Recursos Humanos. Editorial Técnica, México, 1978.
- 10.- Mc Beath, G. Organización y Planeación de los Recursos Humanos. Editorial Logos Consorcio, México, 1979.

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

11. - Sikula, A.F. Administración de Recursos Humanos en Empresas. Editorial Limusa, México, 1979.
12. - Uribe, P.J. Aspectos Importantes en la Planeación de Recursos Humanos. Tesis Profesional UNAM, 1989.
13. - Werther, W. y Davis, K. Administración de Personal y recursos Humanos. Editorial Mc Graw Hill, 1990.

A N E X O S

AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS

Gerencia de Recursos Humanos

Fecha _____

No. de Empleado _____

I. - DATOS PERSONALES

Nombre _____ Edad _____

Fecha de nacimiento _____ Lugar de nacimiento _____

Sexo _____ Estado civil _____

No. de dependientes económicos. Especifique edades _____

Domicilio _____ C. P. _____

Estado o Municipio _____ Teléfono _____

Disponibilidad para viajar: Si _____ No _____

Disponibilidad para radicar en: _____

Fecha de ingreso a la compañía: _____

II. - LOCALIZACION FUNCIONAL

Puesto actual _____ Puesto anterior _____

Categoría _____ Sueldo _____

Sección _____ Departamento _____

Antigüedad en el puesto _____ Fecha último aumento _____

III. - NIVEL DE ESTUDIOS

Indique su grado máximo de estudios:

Primaria () Técnico ()

Secundaria () Profesional ()

Preparatoria o Otro ()

Vocacional ()

Terminó sus estudios: Si () No ()

Anote su profesión _____

Tiene estudios de Maestría o Especialidad? Especifique _____

Actualmente realiza estudios? Si () No () _____

Tiene conocimientos o dominio de algún idioma. Especifique _____

IV. - OBJETIVOS DEL EMPLEADO

Alcance de metas y objetivos

Su trabajo actual satisface sus deseos y aspiraciones?

Diga cuáles son sus objetivos en la empresa

Aptitud y habilidad

Piense en sus conocimientos, habilidades y experiencia. ¿Le parece que en su trabajo actual utiliza plenamente esas capacidades? De no ser así, ¿Qué sugiere?

Qué aspectos de su trabajo considera usted que le cuesta más trabajo desarrollar y en cuáles su efectividad es completa?

En qué actividades considera usted que requiere capacitación?

Anote por orden de importancia puestos que se sienta capacitado para desempeñar _____

Piense en sus preferencias. ¿Le gustaría desempeñar otra actividad? Especifique _____

ANEXO No. 2

CUESTIONARIO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Solo para Jefes o Gerentes

- 1.- Podria explicar ¿Cuál es el objetivo que debe cubrir su subordinado? _____

- 2.- ¿El empleo tiene una actitud positiva hacia sus compañeros y superiores? _____

- 3.- ¿Hace uso eficaz de su area de trabajo? _____

- 4.- ¿Solicita permisos con frecuencia? _____
- 5.- ¿Mantiene interés en su trabajo? _____

- 6.- ¿Cuenta con capacidad para actuar en situaciones de urgencia? _____

- 7.- La calidad de su trabajo se considera:
Excelente () Buena ()
Regular () Mala ()
¿Por qué? _____
- 8.- ¿Se le podria considerar como una persona con iniciativa?
¿Aporta ideas en su trabajo? _____

- 9.- Su grado de progreso en el puesto actual es:
Rápido () Normal ()
Lento () Insatisfactorio ()
- 10.- En relación a la puntualidad y asistencia se considera:
Excelente () Buena ()
Regular () Insatisfactoria ()
- 11.- ¿Cumple las politicas y normas fijadas por la compañía?

12.- Podría mencionar ¿Cuáles han sido los resultados del empleado en las dos últimas evaluaciones del mérito? _____

13.- ¿Considera usted que el empleado puede ser promovido? Especifique puestos. _____

Preparado

Le falta preparación. Especifique _____

14.- Se considera que el empleado está:

Adecuado al puesto

Requiere capacitación

Se debe promover

Nombre del empleado _____

Nombre y firma del Jefe _____

Fecha _____.

ANEXO No. 3

CLEAVER: FACTOR HUMANO DEL TRABAJO

Human Factor

JOB DESCRIPTION*

TITULO DEL PUESTO _____
 OCUPANTE _____
 PUESTO SUPERIOR INMEDIATO _____
 DIRECCION _____ FECHA _____
 ELABORO _____

Evalúe *c/u* de los siguientes factores "humanos" del trabajo para revelar su importancia relativa en la ejecución del trabajo. Coloque el No. apropiado para cada factor de acuerdo con la siguiente escala. 1-MUY BAJO 2-BAJO 3-SIGNIFICATIVO 4-ALTO 5-MUY ALTO



- _____ Concentración en trabajo de detalle.
- _____ Habilidad para tomar decisiones impopulares de las tareas bajo su responsabilidad.
- _____ Persistencia para trabajar en forma continua en trabajo de rutina.
- _____ Habilidad para organizar diferentes tipos de gente.
- _____ Necesidad de ser diplomático y cooperativo.
- _____ Decisión para actuar sin precedentes.
- _____ Creatividad para generar nuevas ideas.
- _____ Habilidad para iniciar relaciones con extraños.
- _____ Constancia de seguir un patrón de trabajo establecido.
- _____ Necesidad de tener al jefe disponible para ayuda.
- _____ Seguridad y Dominio del idioma para expresarse con fluidez.
- _____ Capacidad de seguir un sistema a la perfección.



- _____ Habilidad para resolver conflictos humanos.
- _____ Necesidad de permanecer en un mismo lugar de trabajo.
- _____ Ritmo y coordinación en trabajo repetitivo.
- _____ Capacidad para hacer frente a interrupciones y cambios durante el trabajo.
- _____ Ser cauteloso al calcular riesgos.
- _____ Poder motivacional para hacer que la gente actúe.
- _____ Habilidad para superar objeciones.
- _____ Visión para planear a futuro en gran escala.
- _____ Habilidad para persuadir a otros hacia nro. punto de vista.
- _____ Cauteloso en la toma de decisiones que puedan causar precedente.
- _____ Paciencia para seguir instrucciones detalladas.
- _____ Satisfacción para mantenerse al nivel del puesto actual.

	B	A	D	D%
D				
I				
S				
C				



ANEXO No. 4

CLEAVER: CUESTIONARIO DE AUTODESCRIPCION

Self Description

NOMBRE _____ PUESTO _____

FECHA _____ DIRECCION _____

Las palabras descriptivas siguientes, se encuentran agrupadas en series de cuatro. Examine las palabras de cada serie. Ponga una X bajo la columna M próxima a la palabra que en cada serie mejor lo describe. Ponga una X bajo la columna L junto a la palabra que en cada serie menos le describe. Asegúrese de marcar solamente una palabra bajo M y solamente una palabra bajo L en cada serie.

	M	L		M	L		M	L		M	L
persuasivo	___	___	fuerza de voluntad	___	___	obediente	___	___	aventurero	___	___
gentil	___	___	mente abierta	___	___	quisquilloso	___	___	receptivo	___	___
humilde	___	___	complaciente	___	___	inconquistable	___	___	cordial	___	___
original	___	___	animoso	___	___	juguetero	___	___	moderado	___	___
agresivo	___	___	confiado	___	___	respetuoso	___	___	indulgente	___	___
alma de la fiesta	___	___	simpatizador	___	___	emprendedor	___	___	esteta	___	___
comodino	___	___	tolerante	___	___	optimista	___	___	vigoroso	___	___
temeroso	___	___	afirmativo	___	___	servicial	___	___	sociable	___	___
agradable	___	___	ecuaníme	___	___	valiente	___	___	partidario	___	___
temeroso de Dios	___	___	preciso	___	___	inspirador	___	___	controlado	___	___
tenaz	___	___	nervioso	___	___	sumiso	___	___	convencional	___	___
atractivo	___	___	jovial	___	___	tímido	___	___	decisivo	___	___
cauteloso	___	___	disciplinado	___	___	adaptable	___	___	cohibido	___	___
determinado	___	___	generoso	___	___	disputador	___	___	exacto	___	___
convinciente	___	___	animoso	___	___	indiferente	___	___	franco	___	___
bonachón	___	___	persistente	___	___	"sangre liviana"	___	___	buen compañero	___	___
dócil	___	___	competitivo	___	___	amiguro	___	___	diplomático	___	___
atrevido	___	___	alegre	___	___	paciente	___	___	audaz	___	___
leal	___	___	considerado	___	___	confianza en sí mismo	___	___	refinado	___	___
encantador	___	___	armonioso	___	___	mesurado para hablar	___	___	satisfecho	___	___
dispuesto	___	___	admirable	___	___	conforme	___	___	inquieto	___	___
desoso	___	___	bondadoso	___	___	confiable	___	___	popular	___	___
consecuente	___	___	resignado	___	___	pacífico	___	___	buen vecino	___	___
entusiasta	___	___	carácter firme	___	___	positivo	___	___	devoto	___	___



© Copyright 1959, 1978, J. P. Deaver Co., Inc.
 Trademark © 1978 Derechos Reservados

	B	I	S	C
M				
L				
Total				



2003-00

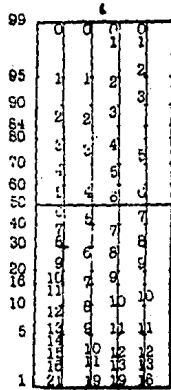
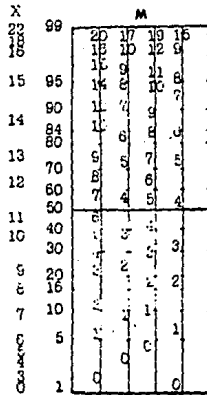
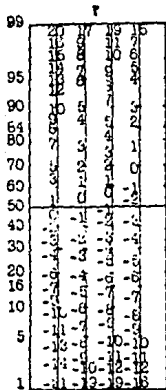
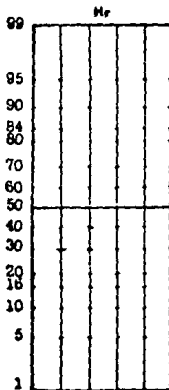
ANEXO No. 5

CLEAVER: HOJA DE GRAFICAS

Management and Motivation Guide

Name _____ Position _____

Company _____ Age _____ Sex _____ Date _____



J. P. Cleaver Company
 Organisation and Management
 PRINCETON, NEW JERSEY



ANEXO No. 6

PERFIL DEL CANDIDATO: FACTORES HUMANOS DEL TRABAJO

	BAJO	POR ABAJO DEL PROMEDIO	PROMEDIO	BUENO	SUPERIOR
INTELIGENCIA					
a) TOTAL					
b) VERBAL					
c) DE EJECUCION					
HABILIDAD PARA CAPTAR INSTRUCCIONES					
RITMO DE TRABAJO					
CAPACIDAD PARA RESPONDER A LA PRESION					
SUPERVISION REQUERIDA					
JUICIO PRACTICO SENTIDO COMUN					
HABILIDAD DE ORGANIZACION Y PLANEACION					
CAPACIDAD CREATIVA					
TOMA DE DECISIONES					
EXPERIENCIA EN EL PUESTO					
TRAYECTORIA LABORAL					
a) ESTABILIDAD					
b) PROGRESO					

PERFIL DEL CANDIDATO: RASGOS GENERALES DE PERSONALIDAD

	BAJO	POR ABAJO DEL PROMEDIO	PROMEDIO	BUENO	SUPERIOR
PRESENTACION PERSONAL					
COMUNICACION					
RELACIONES CON SUS SUPERIORES					
RELACIONES CON SUS COLATERALES					
LIDERAZGO					
MOTIVACION					
CAPACIDAD DE ADAPTACION					
ESTABILIDAD EMOCIONAL					