

87,
2ej

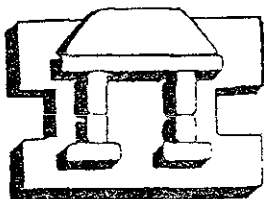


UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES
IZTACALA

"PROPUESTA PARA EL ESTABLECIMIENTO DE UN
SISTEMA DE PLANEACION OPERATIVA COMO
APOYO A LA PLANEACION ESTRATEGICA
DE RECURSOS HUMANOS"

TESIS PROFESIONAL
PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN PSICOLOGIA
P R E S E N T A :
JOSE LUIS MORALES REYES



IZTACALA

LOS REYES IZTACALA, ESTADO DE MEXICO

1997

TESIS CON
LLA DE ORIGEN

67-1182



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 esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

AGRADECIMIENTOS

A Dr. Marco Eduardo Murueta Reyes

Por su excelente guía y desinteresado apoyo a través de los cuales logro un proyecto importante para mi familia y para mi.

A:

Bertha Esther Gallegos Ortega
José Esteban Vaquero Cázares
Gilberto Gerardo Williams Hernández
Edgardo Ruiz Carrillo

Por su valioso apoyo.

A mi Papá

Por su fuerza que me dio todo lo que
requerí, su humor que me creó una
visión optimista de la vida y su
sentido humano que me guía a respetar
a todos y a todo y me ayuda a buscar
ser un hombre de bien.

A mi Mamá

Por su entereza que me hizo
aprender a manejar la adversidad,
su carácter que me hizo aprender
que no es cierto que detrás de un
gran hombre hay una gran mujer,
sino justo al lado.

A Lety

Por dar significado a mi existencia
en cada momento.

"Si no estuvieras con tus alas
luminosas, si no estuvieras, mi amor
si no estuvieras, dando razón a las
razones de ,mi vida" ... Por el aquí
y ahora y el allá y el entonces

A Ana Luisa

Por su incomparable capacidad de dar
cariño, su manera de sentir todo
cuanto existe y de dar alegría a
nuestras vidas con su sonrisa
permanente, que me hace y hará
seguir adelante.

A Víctor Adrián

Por su interés en encontrar el
significado de las cosas, por su
incansable intento por agotar su
energía, por su presencia que me hace
dar significado a mi esfuerzo.

A mis Hermanos

Por ayudarme a reconocer

Víctor Manuel: la determinación.

Georgina: la capacidad de dar.

Claudia Célida: la constancia.

Tres cosas que estarán en mí por
siempre

A mis amigos Everardo y Filiberto

Gracias por su imprescindible amistad

INDICE

RESUMEN.....	i
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO I.- LA EMPRESA Y SU ORGANIZACIÓN.....	8
I.1 Qué es una Empresa.....	9
I.2 Organización de la Empresa.....	10
I.3 La administración en la Empresa.....	11
I.4 La administración de Recursos Humanos.....	17
CAPITULO II.- EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.....	21
II.1 Funciones del Departamento de Recursos Humanos	22
II.2 La Labor del Psicólogo en el Departamento de Recursos Humanos.....	24
CAPITULO III.- PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	28
III.1 Planeación Estratégica.....	29
III.2 Planeación Estratégica de Recursos Humanos...	31
III.3 Planeación Operativa.....	38
III.4 Procedimientos y Herramientas Utilizados en la Planeación de Recursos Humanos.....	40
CAPITULO IV.- PROPUESTA DE UN SISTEMA DE PLANEACIÓN OPERATIVA DE RECURSOS HUMANOS.....	73
IV.1 Modelo de Planeación Operativa.....	74
IV.2 Establecimiento de los Requerimientos de la Operación.....	81
IV.3 Sistema de Selección y Operación del Escalafón	87
IV.4 Capacitación y Desarrollo de Personal en la Operación.....	102
CONCLUSIONES.....	119
REFERENCIAS.....	125

RESUMEN

La planeación estratégica de recursos humanos es vital para el desarrollo de cualquier organización, ya que es el recurso humano quien en realidad mueve a ésta en cualquier dirección.

El objetivo de este trabajo es el de proponer un modelo de planeación operativo que apoye en la implantación y desarrollo de un modelo de planeación estratégica de recursos humanos y que permitirán al profesional encargado de administrar el recurso humano en una organización tomar decisiones más rápidas y con mayor precisión en relación a la selección, desarrollo y administración de las personas que laboran en una organización, buscando integrar al empleado a la misma para lograr calidad y productividad.

La planeación operativa se desarrolla con el objeto de ser más eficaces, las estrategias y las políticas deben ponerse en práctica mediante planes, aumentando los detalles hasta que abarquen todos los aspectos operacionales (Planeación Operativa). Las Tácticas, (manera en como se expresa la planeación operativa), son los planes de acción mediante las cuales se ejecutan las estrategias. Las estrategias deben estar apoyadas por las tácticas eficaces.

Las propuestas hechas en el presente trabajo, parten de la experiencia laboral de su autor, misma que me ha permitido establecer los procedimientos propuestos con buenos resultados, y permite obtener conclusiones sobre el papel que debe desarrollar el Psicólogo en el área laboral.

INTRODUCCION

Hablando en términos laborales la frase "la persona indicada en el puesto indicado en el momento oportuno", encierra un sin número de variables, exhaustivos análisis, sistemas eficientes, procedimientos perfectamente estructurados, conocimiento y experiencia en la dinámica de la empresa y su entorno así como del comportamiento humano, etc.. En fin, esta frase encierra, en gran parte, la razón de ser de los departamentos de recursos humanos de las organizaciones actuales y de los profesionales dedicados a esta función.

La frase anterior se establece a través de un vínculo denominado en lo general "trabajo".

El trabajo, es un común denominador y una condición de toda vida humana en sociedad, (Friedman, 1963). Así es, el trabajo es el empleo que el hombre hace de sus fuerzas físicas y morales para la producción de las riquezas y servicios, (Colson, 1924). De hecho se puede concebir al trabajo como una realidad económica. Este aspecto del trabajo es tan importante que algunos autores llegan a definir la ciencia económica misma como "la ciencia de las relaciones humanas nacidas del trabajo" (Bartoli, 1957).

No hay duda que la característica fundamental del trabajo es la transformación o la producción de algo, que esa transformación o producción implica un esfuerzo que da como resultado un producto (bien o servicio), y que este producto es expuesto para poder ser entregado a quien lo requiere mediante cuotas, de forma gratuita o intercambio comercial.

Por fines prácticos, se puede establecer una división general de las empresas en relación a su interacción con la sociedad en: a) Empresas Privadas y b) en Empresas Públicas. Las empresas públicas, como lo

expresan Reyes Ponce (1987) y Pichardo Pagaza (1991) , entregan bienes o servicios a la sociedad pudiendo obtener o no ingresos y beneficios, el patrón es el Gobierno y su finalidad no es el lucro. Este tipo de empresas pueden realizar actividades para su autofinanciamiento o simplemente recibir los recursos que les permita sostenerse para ser administrados y cumplir con la función social para la que fueron creadas.

Las empresas privadas llevan en su esencia la producción de la utilidad, como lo especifica Bergson (1948), el trabajo humano consiste en crear la utilidad. Resultaría inconcebible que alguien fundara un negocio legal con la idea de perder dinero. Es decir, cuando se habla de un negocio se habla de una empresa destinada a la obtención de la utilidad que permitirá buscar satisfacer las expectativas de los accionistas y apoyará a parte de la sociedad que no tiene la posibilidad de generar sus propios medios económicos y recurren a emplearse en este tipo de organizaciones. De acuerdo a lo anterior, también es claro que cuando se habla desde el punto de vista de la empresa privada se buscará la calidad y productividad necesarios en todos sus recursos y procesos para lograr la competitividad y rentabilidad expresada a través de la utilidad. Las empresas públicas también podrían acceder a esta dimensión, sólo que, por costumbre, se mantienen en niveles de suficiencia en su operación.

Pero no es solo la función económica de la utilidad lo que proveen las empresas en la actualidad, sino que adicionalmente se debe considerar el intercambio de estas empresas con su entorno, ya que su actividad también conlleva una función social a través de la creación y mantenimiento de fuentes de empleo, el pago de impuestos para el beneficio de la comunidad, el pago de la seguridad social de sus trabajadores y familiares de éstos, el medio para que sus trabajadores tengan la posibilidad de acceder al crédito de bienes de consumo y habitacionales

y, en algunos casos, fomento social, cultural y deportivo para los empleados y sus familiares.

Sin embargo, hablando de las empresas privadas, y para efectos del presente trabajo, el concepto de utilidad no se debe entender como un antagonismo implícito entre empresa y empleados, ya que es fácil caer en la posición de definir este tipo de relación como explotación. De manera similar, tampoco se debe establecer que son los empleados cuya cultura y preparación no permiten el desarrollo dinámico de la libre empresa; ni tampoco que el papel regulador de la actividad empresarial y laboral por parte de las instituciones gubernamentales afectan las relaciones laborales y la economía del país. Ya que no es objetivo de este trabajo polemizar sobre quién tiene o no la razón en estos temas, mismos que para nada dejan de ser de relevante interés y sobre todo dignos de estudio profundo.

Dentro de la actividad de las empresas la labor del área de recursos humanos es fundamental, ya que son personas las encargadas de activar a la empresa, pero como dijo una vez Francis Bacon: "Si queremos gobernar a la naturaleza necesitamos obedecerla". El ingeniero no puede esperar que el agua corra hacia arriba, el médico no puede esperar que una enfermedad crónica desaparezca, ni el gerente que las personas cooperen y produzcan por el mero hecho de pedirselo. Sin embargo, cada uno puede alcanzar su meta a condición de que maneje el curso legítimo de los procesos implicados, (Hamton, Summer y Webber, 1989, pag.11). De ahí la importancia de conocer las variables que afectan el desarrollo del trabajo en las personas y de como administrar estas variables para que se obtenga un desarrollo armónico de los objetivos del trabajador con los de la empresa. Ya que de la eficiencia con que desempeñen los empleados su trabajo depende la eficacia de las organizaciones y, en consecuencia, la

eficacia con que las sociedades cumplan sus objetivos. (Mc Gregor, op.cit. pag. 5)

Conocer las variables involucradas en un proceso de administración de personal es básico para lograr establecer una dinámica adecuada dentro de las empresas.

En la actualidad existen empresas que prevén sus necesidades a futuro con la idea de anticiparse al cambio, las que lo han hecho sobresalen en el concierto empresarial; Xerox y Sony son un ejemplo de ellas. Estas empresas planean estratégicamente. Planean en producción, en ventas, en investigación, pero sobre todo consideran en sus filosofías al empleado como lo más valioso de ellas, y consecuentemente planean estratégicamente su recurso humano.

Por lo anterior la planeación estratégica de recursos humanos es vital para el desarrollo de la empresa, es el recurso humano quien en realidad la mueve en cualquier dirección.

En México, el concepto de planeación estratégica de recursos humanos se ha introducido, primordialmente, por aquellas empresas transnacionales que dentro de sus propios procedimientos se encuentra incluida este tipo de planeación. Sin embargo, su proliferación no ha trascendido con la velocidad y en el número de empresas que idealmente podría potencialmente coadyuvar al desarrollo del país.

En la actualidad se observa, a excepción de algunas pocas empresas, que las áreas de recursos humanos siguen siendo vistas como los elaboradores de las nóminas, el área donde se aplican los test psicológicos, el área donde se dan los cursos, y otras percepciones, que si bien comparten en sí mucho de lo que se debe hacer en una área de recursos humanos,

también se perciben de manera deformada, y lo realmente preocupante es el hecho de que varios, por no decir bastantes, de los ocupantes de diferentes puestos dentro de este tipo de áreas efectivamente reducen su actividad a ser, en el caso de psicólogos, los aplicadores y calificadores de test, al grado de llegar a ser nombrados testistas, también a ser los organizadores de los cursos y de los eventos sociales, a ser los cubridores de vacantes, y otros reduccionismos que impiden el desarrollo integral de estos profesionales y sobre todo a participar activamente en el desarrollo real de la empresa en que trabajan, y que por mucho se encuentran lejos de establecer un sistema de planeación estratégica de recursos humanos.

De acuerdo a lo anterior, bastantes empresas se encuentran lejos de establecer sistemas de planeación estratégica de recursos humanos porque incluso no realizan una planeación operativa que sirva de base para aquella.

En la práctica se observa un desinterés por conocer el origen y el resultado de los procesos involucrados en el trabajo del administrador de recursos humanos y de quien lo apoya, por eso, el aplicar una u otra batería, por ejemplo, no tiene, para varios participantes en el proceso, la menor importancia, ya que el procedimiento de la empresa así lo determina y una vez cubierta la vacante se cumplió con el cometido del puesto, y al ser justificada esta actitud por falta de tiempo, porque se tiene muchas otras funciones que realizar, se acaba el problema.

Sin embargo, lo que se ha observado, es que al no analizarse y mejorarse las actividades operativas dentro del área de recursos humanos, la falta de tiempo seguirá siendo la justificación, y la planeación estratégica de recursos humanos difícilmente se llevará a cabo con sus consecuentes beneficios para la empresa, para el trabajador y para el país.

El objetivo de este trabajo es el de proponer un modelo de planeación operativo que apoye en la implantación y desarrollo de un modelo de planeación estratégica de recursos humanos y que permitirán al profesional encargado de administrar el recurso humano en una organización tomar decisiones más rápidas y con mayor precisión en relación a la selección, desarrollo y administración de las personas que laboran en una organización, buscando integrar al empleado a la misma para lograr la calidad y productividad que tanto se requiere en las organizaciones y que puede beneficiar al propio trabajador, y desde luego apoyar a la mejora en la economía del país.

CAPITULO I

LA EMPRESA Y SU ORGANIZACION

I.1 QUE ES UNA EMPRESA

Para establecer el contexto donde se desarrolla la planeación estratégica de recursos humanos es conveniente establecer primero que es una empresa.

Una empresa es una organización, una unidad social rigurosamente coordinada, compuesta por dos o más personas, que funcionan en forma relativamente constante para alcanzar una meta o conjunto de metas comunes. (Robbins, 1987, pag. 336, Arias, 1985, pags. 23-24). Las organizaciones crean la estructura para facilitar la coordinación de las actividades y controlar las acciones de sus integrantes.

Guzman Valdivia (1987, pag. 1-3) define a la empresa como "...una unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responde a los requerimientos del medio humano en que la propia empresa actúa".

Francisco Mochón (1987, pags.60-69), por su parte la describe como "...la unidad económica de producción por excelencia, encargada de combinar los factores o recursos productivos: trabajo, capital y recursos materiales para producir bienes y servicios que posteriormente se venden al mercado.

Por otro lado Lobstein (1971, pag. 47), establece que "...la empresa es a la vez una de las formas de actividad económica y una de las formas sociales del trabajo.", y aclara. "Pero no todas las actividades económicas dan origen a una empresa ni todo el trabajo se hace en empresas", de acuerdo a Lobstein la empresa es un centro de contabilidad; posee créditos, deudas que traducen la situación activa y pasiva de su balance. Compra, transforma, vende, etc. La empresa no puede nacer sino cuando hay creación de posibilidades de trabajo."

En resumen, se puede definir a la empresa en una unidad económica encargada de, mediante sus propios procesos, proveer a la sociedad de bienes y servicios, con una estructura y personalidad jurídica, que en su interior genera fuentes de trabajo.

I.2 ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA

Las estructuras formales de las empresas (organigramas), pueden ser establecidas de diversas maneras en función de sus propias características, sin embargo, en lo general, las empresas mantienen un esquema similar en cuanto a las funciones que componen sus estructuras.

Estas funciones básicas de la empresa son: Producción, Ventas, Adquisiciones, Finanzas y Personal (Lobstein op. cit. pags. 51-52).

En el área de producción, básica hasta la proliferación de empresas de servicio, se crean los productos razón de ser de la empresa. El área de ventas se encarga de comercializar lo producido. En el caso de las empresas de servicio, actividad cada vez más frecuente, la producción se incorpora de manera importante a la venta, es decir en lo general el servicio (producto) se produce al tiempo en que se esta realizando la venta.

El área de adquisiciones o compras se encarga de obtener los insumos necesarios para la realización del proceso de producción. Finanzas se encarga de asegurar que el capital de la empresa sea utilizado eficientemente para la operación de la empresa y de administrar la utilidad y la contabilidad de la misma empresa, y el área de personal se

encarga de la administración del recurso humano en relación a las necesidades del resto de las áreas de la empresa.

1.3 LA ADMINISTRACIÓN EN LAS EMPRESAS

Como se mencionó, la función del área de personal es la de, preponderantemente, administrar el recurso humano, y ya que la planeación estratégica de recursos humanos se vale de los principios de la administración es conveniente definir los siguientes conceptos.

Administración General

Aunque existen múltiples definiciones de administración, más o menos concordantes, para el propósito de este trabajo se tomará la siguiente: La administración general... "es la disciplina que persigue la satisfacción de los objetivos organizacionales contando para ello con una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado" (Fernández Arana, 1971).

En la práctica, la administración se efectúa a través del proceso administrativo: Previsión, Planeación, Ejecución (algunos autores dividen este paso en organización, integración y dirección) y Control.

A continuación se describen brevemente cada una de las partes que componen el proceso administrativo de acuerdo a Reyes Ponce (1987, pags. 61-64).

Previsión.

Consiste en la determinación, técnicamente realizada de lo que se desea lograr por medio de un organismo social, y la investigación y valoración de cuales serán las condiciones futuras en que dicho organismo habrá de encontrarse, hasta determinar los posibles cursos de acción posibles.

La previsión comprende, por lo menos tres etapas:

- 1.- Objetivos: a esta etapa corresponde fijar los fines
- 2.- Investigaciones: se refiere al descubrimiento y análisis de los medios con que puede contarse.
- 3.- Cursos alternativos: trata de la adaptación genérica de los medios encontrados, a los fines propuestos, para ver cuantas posibilidades de acción distintas existen.

Planeación.

La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de números, necesarias para su realización.

Su importancia radica en que la eficiencia, obra de orden, no puede venir del acaso, de la improvisación.

La planeación comprende tres etapas:

- 1.- Políticas: principios para orientar la acción

2.- procedimientos: secuencia de operación de los métodos

3.- Programas: fijación de tiempos requeridos

Comprenden también "presupuestos", que son programas en que se precisan unidades, costos, etc., y diversos tipos de "pronósticos"

Organización.

Se refiere a la organización técnica de las relaciones, que debe darse entre las jerarquías, funciones y obligaciones individuales necesarias en un organismo social para su mayor eficiencia.

En la misma definición se ven tres etapas:

- 1.- Jerarquías: fijar la autoridad y responsabilidad correspondiente a cada nivel
- 2.- Funciones: la determinación de como deben dividirse las grandes actividades especializadas, necesarias para lograr un fin general.
- 3.- Obligaciones: las que tiene en concreto cada unidad de trabajo susceptible de ser desempeñada por una persona

Integración.

Consiste en los procedimientos para dotar al organismo social de todos aquellos medios que la mecánica administrativa señala como necesarios para su más eficaz funcionamiento, escogiéndolos, introduciéndolos, articulándolos y buscando su mejor desarrollo.

Aunque la integración comprende cosas y personas, lógicamente es más importante la de las personas y, sobre todo, la de los elementos administrativos o de mando, única que contemplan Koontz y O'Donnell bajo el título de "Staffing".

De acuerdo a la definición, la integración de las persona abarca:

- 1.- Selección: técnica para encontrar y escoger los elementos necesarios.
- 2.- Introducción: la mejor manera para lograr que los nuevos elementos se articulen lo mejor y más rápidamente posible al organismo social.
- 3.- Desarrollo: todo elemento en un organismo social busca y necesita progresar, mejorar.

Debe analizarse también en esta etapa, la integración administrativa de las cosas.

Dirección.

Es impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social, con el fin de que el conjunto de todas ellas realice del modo más eficaz los planes señalados.

Comprende por lo tanto, las siguientes tres etapas:

- 1.- Mando o autoridad: es el principio del que deriva toda la administración y, por lo mismo, su elemento principal, es la dirección. Se estudia cómo delega y cómo ejercerla.

2.- Comunicación: es como el sistema nervioso de un organismo social; lleva al centro director todos los elementos que deben conocerse, y de éste, hacia cada órgano y célula, las órdenes de acción necesarias, debidamente coordinadas.

3.- Supervisión: la función última de la administración es ver si las cosas se están haciendo tal y como se había planeado y mandado.

Control.

Consiste en el establecimiento de sistemas que nos permitan medir los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, con el fin de saber si se está obteniendo lo que se esperaba, corregir, mejorar y formular nuevos planes.

Comprende por lo mismo tres etapas:

- 1.-Establecimiento de normas: porque sin ellas es imposible hacer comparación, base de todo control.
- 2.-Operación de controles: ésta suele ser una función propia de los técnicos especialistas en cada uno de ellos.
- 3.-Interpretación de resultados: esta es una función administrativa, que vuelve a constituir un medio de planeación.

Aunque existe una relación entre los seis elementos, sobre todo entre los que se tocan, parece ser más clara entre: Previsión y Planeación: están más ligados con "lo que ha de hacerse"; Organización e Integración:

se refieren más al "cómo va a hacerse"; Dirección y Control: se dirigen a "ver que se haga y cómo se hizo"

Si bien el motivo de este trabajo versa sobre la planeación, debe considerarse que el proceso administrativo mencionado es aplicable a cada actividad, proceso, programa, etc., que ocurra dentro de la empresa. En este sentido nos referiremos más adelante a este proceso administrativo pero aplicado al proceso de planeación operativa.

Recursos

Por otra parte, al ser los recursos de la empresa parte fundamental en la administración, a continuación se describe cuáles son y en qué consisten.

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

En lo general se consideran tres:

Recursos materiales.- Que se refieren a los bienes muebles e inmuebles, materias primas y el dinero.

Recursos técnicos.- Son los sistemas, los procedimientos, organigramas, manuales, etc..

Recursos humanos.- Es el esfuerzo, la actividad y las cualidades que componen el patrimonio personal de los trabajadores, que ponen en práctica durante la jornada laboral.

En relación al último tipo de recurso mencionado, existe la falsa creencia que cuando se habla de recursos humanos se habla físicamente de las personas que trabajan en una empresa, sin embargo, como aclara la definición mostrada el recurso humano no son las personas en si, sino aquellos aspectos de esa persona que utiliza en la ejecución de su trabajo.

Dentro de la administración general existe una rama que se encarga de auxiliar al logro de los objetivos de la empresa, pero a través del recurso humano, la administración de recursos humanos.

I.4 LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Se define a la administración de recursos humanos como el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general (Arias, op.cit., pag. 27).

En la administración de recursos humanos se requiere de conocer, como ya se dijo, las variables que intervienen en la relación persona trabajo. Por lo cual se ha generado un cúmulo de investigaciones y reportes de experiencias que bien pueden englobarse en el concepto de comportamiento organizacional, es decir, el comportamiento que las personas desarrollan en el ambiente laboral y que es de gran ayuda en la administración de personal.

Adicionalmente, el estudio del comportamiento organizacional ayuda a afinar la habilidad de predicción en su relación con la conducta en el seno de la empresa.

Para Robbins (op. cit. pags. 7-10) las áreas predominantes en el estudio del comportamiento organizacional son: la psicología, sociología, psicología social, antropología y ciencia política.

La sociología a diferencia de los psicólogos, que se centran en el individuo, estudia el sistema social en que las personas cumplen con sus roles (papeles), es decir, la sociología estudia al hombre en relación con sus semejantes. Más exactamente, esta ciencia ha hecho su máxima aportación al comportamiento organizacional al analizar el comportamiento colectivo en las empresas, sobre todo en las formales y complejas. Las áreas del comportamiento organizacional que han recibido contribuciones de primer orden por parte de los sociólogos son: dinámicas de grupo, procesos de socialización, cultura organizacional, teoría de la organización formal y estructura, burocracia, comunicaciones, estatus, poder y conflicto.

La psicología social, examina la conducta interpersonal, mientras que la psicología y la sociología tratan de explicar el comportamiento individual y el grupo, respectivamente, la psicología social procura explicar como y por qué los individuos realizan cierta conducta en las actividades de grupo.

Los antropólogos estudian sociedades, sobre todo las primitivas, para conocer mejor al hombre y sus actividades. Por ejemplo, el saber que nuestra conducta depende de la cultura es un ejemplo impresionante de las aportaciones que los antropólogos sociales han hecho al estudio del comportamiento organizacional. Las diferencias en los valores, actitudes

y normas fundamentales de la conducta aceptable afectan la forma en que la gente actúa y explican, en gran medida, las discrepancias de la conducta que observan, por ejemplo, entre los países desarrollados y los países en vías de desarrollo, entre los habitantes del norte de un país y los del sur, entre los que viven en zonas urbanas y los que viven en comunidades rurales.

La ciencia política, aunque a menudo no se aprecia debidamente, las aportaciones de los politólogos son a menudo útiles para comprender el comportamiento en las empresas. Los politólogos estudian la conducta de los individuos y grupos en un ambiente político. Los temas específicos que les interesan son la estructuración del conflicto, la asignación del poder y como la gente manipula el poder para buscar su propio interés.

Adicionalmente Arias (op.cit. pags. 32-33), incorpora al derecho, la economía y las matemáticas.

La administración de recursos humanos, por lo que se expone es una tarea que requiere de entrada una cultura general en las ciencias mencionadas, pero un gran énfasis en aquellos conceptos, teorías, y principios que involucran directamente al comportamiento humano en materia laboral.

Adicionalmente el administrador de recursos humanos debe conocer y manejar los aspectos legales que rigen la actividad laboral, Ley Federal del Trabajo, Ley del IMSS, y aquellos aspectos administrativos como el pago de impuestos y Fondos de Ahorro para el Retiro.

Por otra parte, el administrador de recursos humanos debe, en la actualidad por efectos de la globalización, conocer y estar al tanto de los movimientos mundiales de la economía, del comportamiento mundial del mercado, de los movimientos políticos del entorno, etc., y de todo

aquello que, tarde o temprano, impactará a la empresa y al personal que en ella labora.

De acuerdo a lo anterior la preparación del encargado de administrar el recurso humano, e incluso de quien o quienes apoyan al titular de la función debe ser amplia y multidisciplinaria. Sin embargo, y de acuerdo a los objetivos de este trabajo se enfocará la labor del administrador de recursos humanos desde el punto de vista de las actividades más involucradas en materia psicológica.

CAPITULO II

EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

II.1 FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

El área de recursos humanos, como cualquier otra área de una empresa, desempeña una serie de funciones que la caracterizan de acuerdo a su misión.

Arias Galicia (op.cit.,pags. 158-159) establece que normalmente los tratadistas de la materia coinciden en las funciones que corresponde efectuar al departamento de recursos humanos. La tendencia dentro de las organizaciones parece ser en el mismo sentido, es decir, hay una gran coincidencia en las actividades que llevan a efecto departamentos de diferentes instituciones.

En una investigación sobre las funciones que realizan las organizaciones, se encontraron los siguientes datos relacionados con las funciones realizadas por el departamento de recursos humanos(fig 1).

Estas actividades, como se observa, caen en lo tradicional, sin embargo vistas de manera integral sirven de base para el funcionamiento de la empresa.

Sin embargo, es importante destacar que el papel del administrador de recursos humanos en la actualidad ha cambiado, su misión se ha establecido en el sentido de que el rol de los responsables de la función de recursos humanos será asegurar que las organizaciones sean capaces de enfrentar los desafíos que se presentarán en los albores del siglo XXI, a través de la identificación del ser humano como la principal base sostenible para lograr la competitividad bajo una perspectiva mundial (Saravia, 1991, pag 54).

(fig. 1)

FUNCIONES

(ACTIVIDADES REALIZADAS POR EL DEPARTAMENTO)

Funciones realizadas	Organizaciones	
	Número	%
* Reclutamiento	100	90.91
* Selección de Personal	97	88.18
Aspectos disciplinarios	81	73.64
** Prestaciones al personal	79	71.82
** Compensaciones Suplementarias	78	70.91
Servicio Medico	74	67.27
* Inducción	61	55.45
* Promociones y Transferencias	60	54.55
** Motivación la Personal	58	52.73
* Capacitación y Desarrollo	56	50.91
Seguridad e higiene industrial	54	
49.09		
Relaciones con el sindicato	53	48.18
* Análisis de puestos	48	43.64
** Valuación de puestos	48	43.64
* Calificación de méritos	46	41.82
Contratación colectiva	45	40.91
Otras	24	21.82

Nota : Los asteriscos servirán de referencia en el capítulo IV

Descubrir la magia de la rentabilidad, partiendo de un gran desempeño de los recursos humanos, generará el único y más importante factor corporativo de éxito en los siguientes años, traducándose esto en productos y servicios de calidad, una mayor productividad e innovación

derivadas de la habilidad de competir efectivamente. "El resultado por persona en el gasto total" separará a los ganadores de los perdedores.

De acuerdo con Saravia (op.cit., pag.97), el área de recursos humanos debe tener, ante la globalización, el rol de agente de cambio interno, de participación proactiva en la estrategia integral de la empresa y de apoyo a la planeación y diseño de la organización para ser congruente con la directriz trazada de la estrategia, utilizando los elementos tradicionales con un nuevo enfoque.

II.2 LA LABOR DEL PSICÓLOGO EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

El psicólogo, en el ámbito laboral es reconocido por su capacidad técnica en lo relacionado a los aspectos conductuales de los trabajadores en diferentes aspectos del quehacer del área de recursos humanos.

De acuerdo con Robbins (Op.cit., pag. 9), "... en un principio los psicólogos se ocuparon de los problemas de la fatiga, aburrimiento y todos los demás factores conexos con las condiciones del trabajo que obstaculizaban una eficiente realización del trabajo. En los últimos años, sus contribuciones se ampliaron y ahora comprenden el aprendizaje, la percepción, la personalidad, el entrenamiento, la eficacia del liderazgo, las necesidades y las fuerzas motivacionales, la satisfacción en el trabajo, los procesos de toma de decisiones, las evaluaciones del desempeño y la medición de las actitudes".

Asimismo, hay psicólogos sociales que están haciendo notables contribuciones en la medición, comprensión y cambio de actitudes, patrones de comunicación y de las formas en que las actividades de grupo pueden satisfacer las necesidades del individuo. En general, los que han

hecho aportaciones al conocimiento del comportamiento organizacional y siguen haciéndolas son los teóricos del aprendizaje, los teóricos de la personalidad, los psicólogos orientadores y, sobre todo, los psicólogos organizacionales (Robbins, op. cit. pags. 8-9).

En la actualidad, los psicólogos han avanzado en las estructuras para aparecer en los puestos de dirección o gerencias de recursos humanos. De acuerdo con datos de AMERI (Asociación Mexicana de Ejecutivos de Relaciones Industriales) entre sus 1,220 empresas afiliadas en el Distrito Federal, Puebla, Estado de México, Chihuahua, Nuevo León, Yucatán, Morelos, Tamaulipas, Coahuila y Guanajuato, el 42% de sus afiliados son Licenciados en Administración de Empresas. Le siguen los Psicólogos, con 15%; los Ingenieros, con 12%, y Licenciados en Relaciones Industriales con 11% (Monjarás, 1992, pag.151). Lo cual representa que los psicólogos son la segunda especialidad de los ocupantes de puestos de responsabilidad en recursos humanos, ocupando casi la sexta parte de éstos.

Lo anterior se debe a que los psicólogos se han integrado, mediante el análisis individual y al dominio de conocimientos administrativos, al desarrollo de la profesión, ya que como comenta Douglas Mc Gregor (1985, pag. 16) "...Al progreso de toda profesión acompaña la capacidad de predecir y controlar; así ocurre también con la administración de empresas. Una de las tareas principales del administrador es organizar el esfuerzo humano para servir a los objetivos económicos de la empresa. toda decisión de la gerencia tiene consecuencias que se traducen en el comportamiento humano. El buen administrador depende, en grado considerable, por cierto, de su capacidad de predecir y controlar la conducta de los hombres a su cargo." , y el psicólogo se encuentra en esas posibilidades.

Aunque también se debe incorporar o mantener, en su preparación una visión más científica de su actuación, ya que como comenta el mismo Douglas Mc Gregor (op.cit. pag. 17), "...No pasará mucho tiempo para que el administrador responsable, como cualquier otro profesional en ejercicio de su especialidad, necesite estar lo suficientemente acostumbrado a las disciplinas científicas relacionadas con su actividad a fin de poder leer y entender la literatura al efecto y calibrar la exactitud de las conclusiones y pretensiones científicas.

Esta frecuente y apasionada comparación de lo práctico con lo teórico respecto a la administración y manejo de recursos humanos ha constituido un grave obstáculo para el progreso de este campo. Ha llevado intentos prematuros y mal enfocados de traducir en acción las conclusiones científicas; ha permitido al charlatán y al faramallero montar su plebeyo tinglado de programas y fórmulas mágicas.

Toda actividad administrativa se basa en principios, generalizaciones e hipótesis, es decir, en teorías. Nuestros postulados son frecuentemente implícitos, a veces totalmente inconscientes, a menudo contradictorios, pero, no obstante, determinan nuestras predicciones de que si hacemos tal cosa va a ocurrir tal otra. La teoría y la práctica son inseparables.

La práctica tan extendida de proceder a obrar sin examinar explícitamente los postulados teóricos conduce en muchas ocasiones a notables contrasentidos en la administración de empresas.

De acuerdo con lo anterior, la predicción en la administración de recursos humanos es importante, de hecho puede predecirse la conducta humana pero, como ocurre en las ciencias físicas, la exactitud de la predicción depende de lo acertado de los principios teóricos en que se

basa. En realidad no hay predicción sin teoría; todas las decisiones y acciones ejecutivas descansan sobre principios relativos a la conducta. Si adoptamos la postura de la avestruz respecto a nuestras doctrinas teóricas con la idea equivocada de que así estamos "siendo hombres prácticos", o de que "la administración es un arte", nuestro progreso sobre los aspectos humanos de la empresa será irremediablemente lento. Sólo examinando y poniendo a prueba nuestros principios teóricos podemos abrigar la esperanza de hacerlos más perfectos, de eliminar las contradicciones, mejorando así nuestra capacidad de predictores (Mc. Gregor, op.cit. pags. 20-22).

Ya que como se comentó anteriormente, el hombre para poder transformar la realidad en forma consciente necesita descubrir el funcionamiento, el mecanismo que rige las relaciones en y entre los fenómenos, de esta forma está en posibilidad de predecir los cambios dirigidos de acuerdo con sus necesidades concretas (Tecla y Garza 1975, pag.11).

De acuerdo a lo anterior, una de las metas del psicólogo en su actividad dentro de la empresa es predecir el comportamiento de los empleados, en la selección de personal, en la elección de un empleado para incorporarlo a planes de desarrollo, en el planteamiento de tablas de reemplazo, es decir, el psicólogo debe incorporarse al plano del futuro, de ubicarse en lo que sucederá, base para establecer la planeación sea operativa o estrategia, la predicción del comportamiento ubica al empleado en el futuro y el psicólogo debe estar también ubicado ahí.

CAPITULO III

PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS

III.1.- PLANEACIÓN ESTRATEGICA

Es muy común encontrarse en las organizaciones con el hecho que se ocupan en planear a corto, mediano y largo plazo las inversiones, la construcción de fábricas, las campañas publicitarias, etc., pero con frecuencia se olvidan de planear adecuadamente la actualización del potencial humano.

El constante cambio requiere una maleabilidad de las personas. Una transición tecnológica puede fracasar si las personas no están preparadas; si no tienen la actitud, los conocimientos, el interés, etc., adecuados para el viraje. Entonces, al mismo tiempo que se planea con referencia a los recursos materiales, y los técnicos, es necesario hacerlo con los recursos humanos, pues de otra manera puede presentarse un divorcio considerable entre los requerimientos impuestos por las necesidades futuras de la organización y su inventario de recursos humanos.

Este divorcio puede frenar seriamente a la organización. Lo mismo puede pasar en un país; si la educación crece a un ritmo más lento que las necesidades, no podrá competir con otros países más desarrollados. (Arias, op.cit. pags. 166-167).

Dentro del desarrollo de las empresas el recurso humano es vital, como ya se ha venido mencionando, para el logro de los objetivos de éstas. Por otro lado, la planeación estratégica que la empresa haga en lo general influye notoriamente en la posición que adoptemos en relación al personal

A continuación se mencionan algunas definiciones de planeación estratégica de acuerdo a varios autores:

IGOR ANSOFF : Planeación estratégica es el análisis racional de las oportunidades y amenazas que plantea el ambiente externo y sus fuerzas y debilidades de la empresa, con el objeto de poder seleccionar una estrategia que sirva como lazo de unión entre los componentes internos y externos, buscando con ello lograr los objetivos de la empresa.

PETER F. DRUCKER : Planeación es un proceso continuo de toma de decisiones sistemáticamente, utilizando el mayor conocimiento del impacto futuro de estas decisiones, organizando los esfuerzos necesarios para su implantación y midiendo los resultados obtenidos a través de estas decisiones.

RUSELL L. ACKOFF : Planeación es un concepto que permite tomar y valorar una serie de decisiones interrelacionales entre sí antes de que sea requerida la acción. Si se toman las acciones adecuadas, es posible incrementar la probabilidad de ocurrencia de lo deseado.

GEORGE A. STEINER : Planeación es una filosofía, una forma de vida. Es un proceso continuo, sobre todo en lo que respecta a la formulación de estrategias, ya que el medio ambiente es cambiante.

Tiene que ver con el impacto futuro de las decisiones actuales, a través de la identificación sistemática de amenazas y oportunidades futuras que junto con otra información relevante permiten a la empresa tomar mejores decisiones. Es un sistema total que enlaza planes estratégicos, programas de mediano plazo y planes operativos de corto plazo.

MICHAEL E. PORTER : La estrategia es la ruta de la competitividad que determina el desempeño de una unidad estratégica de negocio. La pieza central del plan estratégico de cada firma es la determinación de una

estrategia genérica. El aspecto clave del medio ambiente en la competitividad en la nueva era de globalización.

FELIPE SARAVIA SANCHEZ : El poder de la visión bajo un contexto de largo plazo permite a la organización orientar claramente su rumbo, brindando así una perspectiva clara de los recursos y esfuerzos necesarios que se tienen que dar en el presente para ir construyendo el futuro hacia el que la empresa ha fincado como visión, buscando así una congruencia entre planeación a corto y largo plazo. (Saravia, op.cit. pags.2-4).

Como se puede observar, la planeación estratégica, en resumen, es el establecer una posición futura de la empresa, considerando el escenario en donde ésta se desarrollará, (posición deseada), y el análisis de fuerzas y debilidades al interior y exterior actuales de la empresa (posición actual), para establecer las estrategias que permitirán salvar la brecha entre la posición actual y la posición futura.

Esta visión se debe replicar en cada área de la empresa, recursos humanos no es la excepción.

III.2.-PLANEACION ESTRATEGICA DE RECURSOS HUMANOS

De manera similar a la planeación estratégica en una empresa, los recursos humanos, en particular requieren también de ser planeados.

Según Yoder (op.cit., pag. 189), la definición del concepto de planeación de recursos humanos deberá contener los aspectos que enfaticen 1) el establecimiento y reconocimiento de requerimientos de trabajo futuros, 2) asegurar el suministro de participantes calificados, 3) desarrollo de la energía humana disponible (entrenamiento experiencia, planeación de

carreras) y ,4) utilización efectiva de los miembros de la fuerza de trabajo actual y en prospectiva.

Geisler (1968), por su parte, define a la planeación de recursos humanos como "la planeación de energía humana es el proceso (incluyendo predicción, desarrollo, implantación y control) mediante el cual un negocio se asegura de contar con el número correcto de empleados y con el tipo correcto de personas en los lugares adecuados, en el tiempo preciso, haciendo aquello para lo cual son más útiles económicamente.

De acuerdo a lo anterior el área de recursos humanos deberá conocer los planes organizacionales para establecer una planeación estratégica y una planeación operacional adecuados.

En este sentido, Yoder (1979) establece que un requerimiento especial del administrador de recursos humanos es su habilidad para planear. El liderato efectivo en la ejecución de plan o planes, es un segundo requerimiento. En todo estudio sobre deberes y actividades del administrador se encuentra que una parte del día está dedicada a la planeación. Esta porción crece, como porcentaje en su tiempo total, conforme el administrador se mueve hacia y dentro del nivel ejecutivo (pag. 185).

La planeación es esencial para asegurar los suministros adecuados, la cantidad y calidad apropiadas, así como la utilización efectiva de cada recurso.

Se sigue entonces que, la planeación de recursos humanos es una responsabilidad administrativa importante en las economías industriales de hoy día. En las naciones modernas, industrializadas, con cambios tecnológicos rápidos y persistentes demandas por niveles de habilidad

cada vez más altos, la planeación de energía humana ha alcanzado una gran prioridad.

Las razones de este desarrollo han sido reconocidas ampliamente; las más importantes de ellas pueden ser brevemente descritas de la forma siguiente:

- 1.- Los puestos y los requerimientos de los mismos están cambiando más rápidamente que en periodos anteriores. El cambio tecnológico se ha acelerado.
- 2.- la estructura ocupacional de la fuerza de trabajo ha cambiado para acomodarse a los cambios en los puestos.
- 3.- El aumento en los requerimientos de los puestos, hace que el reentrenamiento sea una necesidad para muchos de los actuales puestos.
- 4.- Las naciones menos desarrolladas encuentran que la escasez de talentos es una de las barreras para su progreso hacia la industrialización.
- 5.- El interés de algunas naciones acerca de niveles de empleo y la utilización efectiva de los recursos de energía humana, han originado programas nacionales de planeación y desarrollo de personal, como la Manpower Development and Training Act en Estados Unidos; El Consejo de Productividad Nacional de Canadá o la OECD (Organización de Cooperación y Desarrollo Económico en Europa.
- 6.- La creciente rotación de los recursos de energía humana han complicado los esfuerzos por retener a empleados calificados.

7.- El creciente interés por la planeación misma

La planeación de recursos humanos debe tener como fundamento, establece Arias (op.cit. pags. 167-171), datos que permitan tener una proyección de las necesidades futuras de la organización. Puede decirse que las bases de la planeación se dividen en dos grandes grupos Fuentes externas y fuentes internas de planeación.

Fuentes Externas

Pronóstico de la economía nacional.

Aquí es necesario tener en cuenta el crecimiento del producto interno bruto, del ingreso, de la población, de la industria o del ramo donde se localice la actividad de nuestra organización, de la demanda de nuestros productos y servicios, etc.. Debe quedar incluido el pronóstico del porcentaje de ocupación, de la composición por edades, la demanda de mano de obra, etc.. Estos datos darán el marco de referencia general. En este punto precisa se trabajar estrechamente con economistas.

Planes educativos a nivel nacional

Cuál es la forma que el estado planea establecer la educación básica, media y profesional. Así como las estrategias en educación tecnológica actual y las previsibles.

Planes educativos a nivel institucional

Al igual que el punto anterior averiguar cuales son los planes y programas que ofrecen las instituciones educativas en lo particular, y

sobre todo de aquellas carreras que nos interesan como fuentes de reclutamiento.

Fuentes Internas

Objetivos de la organización. Se deben tener en cuenta las metas que pretende lograr la organización en el plazo fijado para la planeación.

Pronósticos económicos de la organización

Las proyecciones económicas en buena medida proporcionan indicios de contracción o expansión de la planta, para lo cual debe estar preparado con cartera suficiente de ser el caso.

Pronósticos tecnológicos de la organización

Una proyección de las necesidades tecnológicas en el plazo de la planeación, es indispensable para tener idea de los conocimientos y experiencias que deberán contar en el futuro los miembros de la organización, y aún de los candidatos que se requerirán, ya que éstos darán una idea de los puestos futuros y de sus requerimientos.

Pronósticos de Recursos Humanos

Pronósticos de requerimientos. Es decir, de los conocimientos, habilidades, experiencias, actitudes, intereses, etc., que deberán contar en el futuro los miembros de la organización en cada uno de los sectores o departamentos de ésta.

Pronóstico de la mano de obra.

Los pronósticos de la población, la educación y el crecimiento de la industria o de la actividad económica y el crecimiento de la economía del país, darán una idea de los recursos humanos que puedan ser localizados fuera de la organización cuando se necesiten.

Adicionalmente se deben realizar estudios tendientes a la proyección de la estructura de la organización en el futuro, incluyendo análisis de puestos proyectados y estudios de las posibilidades de desarrollo de los trabajadores para ocupar éstas, a fin de determinar programas de capacitación y desarrollo, llegado el caso de reclutamiento y selección.

Se debe mantener al día las proyecciones tecnológicas y económicas de la organización y el país, con el objeto de planear adecuadamente los recursos humanos.

Como se puede observar, la función de la administración de recursos humanos en su función de planeación requiere de una visión amplia del entorno y de las condiciones de la empresa. Y el psicólogo debe incorporar esta visión global para poderla incorporar a su dominio profesional, la psicología, y lograr así una base clara de lo que se tiene en la empresa, de lo que se requiere, de lo que será menester realizar, y sobre todo, de cómo medir cada una de estas etapas en sus diversas facetas.

De manera esquemática con el objeto de detectar y preparar al personal que cubrirá los puestos que la organización requerirá en el futuro, el Dr. Mouret (1988) plantea lo siguiente:

PLANEACIÓN	ESTRATÉGICA	PERSONAL
(Proyectar al futuro)	(Medios para lograrlo)	(Empleados de la empresa)

En el terreno práctico...

QUE SE VA A HACER?	¿COMO Y CUANDO HACERLO?	¿A QUIENES?
--------------------	-------------------------	-------------

Implica...

OBJETIVOS	ACCIONES	DETERMINAR PERSONAS
POLÍTICAS	TÁCTICAS	Y PUESTOS PRIORITARIOS
PLANES	GENERALMENTE A LARGO	GENERALMENTE
PROGRAMAS	PLAZO Y A NIVEL DE TODA LA ORGANIZACIÓN	EJECUTIVOS Y ESPECIALISTAS

De acuerdo con todo lo anterior la planeación de recursos humanos podría parecer una labor de alto compromiso con toda la organización, y así es.

Sin embargo, como dice un proverbio chino, "hasta el viaje más largo siempre inicia con el primer paso", la planeación estratégica debe apoyarse en la operación diaria controlada para poder convertirse en realidad. La planeación operativa es ese "primer paso" que se requiere para lograr acceder de manera confiable a la planeación estratégica.

III.3.-PLANEACION OPERATIVA

La planeación, como se ha expresado, salva la brecha desde donde estamos hasta donde queremos llegar en un futuro. Implica fuertemente no sólo la introducción de cosas nuevas, sino también su implantación razonable y funcional.

Para Koontz y Weihrich (1991, pag 122), con el objeto de ser más eficaces, las estrategias y las políticas deben ponerse en práctica mediante planes, aumentando los detalles hasta que abarquen todos los aspectos operacionales (Planeación Operativa). Las Tácticas, (manera en como se expresa la planeación operativa), pues, son los planes de acción mediante las cuales se ejecutan las estrategias. Las estrategias deben estar apoyadas por las tácticas eficaces.

De acuerdo a lo anterior la planeación operativa debe ser la base para implementar la planeación estratégica.

Los mismos Koontz y Weihrich (op.cit., pags. 87-88) mencionan que a menudo se establecen planes a corto plazo sin referencia a los planes de largo plazo. Esto sencillamente es un grave error. Es sumamente importante la integración de los dos tipos de planeación y no deberá hacerse un plan de corto plazo, a no ser que contribuya al logro del plan a largo plazo. Hay mucho desperdicio debido a decisiones sobre situaciones inmediatas que no toman en cuenta su efecto sobre objetivos más remotos.

A veces las decisiones a corto plazo no solamente no contribuyen a un plan a largo plazo, sino que de hecho lo impiden o hacen necesario hacer cambios en él.

De manera similar la planeación operativa, cuando no se encuentra bien estructurada, puede llegar a entorpecer la acción de la planeación estratégica, llegando a generar falta de productividad.

De acuerdo a lo anterior, la planeación operativa, al ser la vía para el logro de la planeación en general y la estratégica en lo particular, debe de ser consciente y formalmente atendida, ya que el costo que puede generar puede ser alto en retraso de consecución de planes estratégicos y en costo económico, sin mencionar aspectos de competitividad, y en el extremo, de supervivencia de la propia empresa al no contar con procedimientos eficientes en la misma operación.

En el área de recursos humanos estos principios son, por mucho, aplicables. Las tácticas utilizadas para lograr establecer un modelo de planeación estratégico de recursos humanos es vital para el logro de los objetivos de la empresa, ya que, como se ha mencionado, el principal recurso de una empresa siempre será el recurso humano.

III.4.- PROCEDIMIENTOS Y HERRAMIENTAS UTILIZADAS EN LA PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

En lo general las empresas en este momento incorporan en los procedimientos propios de recursos humanos tácticas que, seguramente en su momento fueron planteadas con el objeto de que sirvieran como planeación operativa para el logro de objetivos.

Sin embargo, tradicionalmente, existen una serie de técnicas procedimientos y herramientas que son utilizadas por estas áreas de recursos humanos para realizar sus funciones pero, desafortunadamente, estos procedimientos y herramientas en varios casos han absorbido al profesional que las administra hasta, en ocasiones, terminar por reconocer a éste por ser exclusivamente el operador de aquellas.

Sin duda, en la práctica estos mismos procedimientos y herramientas bien manejados proporcionan una base sólida y de mucha ayuda para el establecimiento de sistemas de planeación operativa y estratégica. La alternativa es reconocerlas como aliados y no como patrones de conducta, de que sean utilizados con la conciencia de que efectivamente son una herramienta de ayuda y no la razón de ser de la actividad del profesional que la administra que, por sus características de empleo, en varios casos es el mismo psicólogo.

La planeación operativa demanda la utilización de varias técnicas, procedimientos y herramientas, de las cuales, las principales se encuentran descritas a continuación.

Antes de hacer esta descripción y a manera de advertencia, la presentación que aparece a continuación de las mencionadas técnicas, procedimientos y herramientas constituye una revisión de lo que la literatura refiere acerca de ellas. En el capítulo IV de este trabajo nos referiremos a estas mismas técnicas en su utilización en la planeación operativa, mencionando en varios casos la propuesta de modificación de su uso.

Para fines prácticos se describirán estas técnicas, procedimientos y herramientas en el orden en que generalmente se emplean dentro de la actividad del área de recursos humanos con el objeto de incorporar y desarrollar al personal, desde el análisis de puesto hasta la conformación de tablas de reemplazo.

Análisis de puesto

El objetivo de una buena selección consiste en adecuar las características del individuo (capacidad, experiencia y otras cualidades) con los requerimientos del trabajo. Cuando la gerencia no lo logra, merman tanto el rendimiento como la satisfacción del empleado. En este intento de conseguir una adecuación entre individuo y trabajo, ¿por dónde empieza la gerencia?. La respuesta consiste en evaluar las exigencias y requerimientos del trabajo. Se da el nombre de análisis de puesto al proceso de juzgar las actividades que comporta.

Este análisis consiste en hacer una descripción pormenorizada de las tareas de que consta un puesto, determinar la relación de un trabajo con otros y averiguar el conocimiento, destrezas y habilidades necesarias para que el empleado realice debidamente su labor.

Los métodos más comunes para el análisis del puesto son:

Método de observación. Un analista observa a los empleados directamente o analiza las películas de los empleados trabajando.

Método de entrevista individual. Se entrevista de modo exhaustivo a los titulares de algunos puestos, y los resultados de algunas entrevistas se combinan en un solo análisis de trabajo.

Método de entrevista de grupo. Es igual al método anterior, salvo que varios titulares de un puesto son entrevistados simultáneamente.

Método del cuestionario estructurado. Los trabajadores verifican o evalúan las tareas que realizan a partir de una lista de posibles tareas.

Método de conferencia técnica. Las características específicas de un trabajo se obtienen de "expertos", que suelen ser supervisores con amplio conocimiento sobre él.

Método del diario. Los titulares de un puesto apuntan en un diario sus actividades del día.

La información recabada aplicando uno o varios métodos de análisis permite a la organización elaborar una descripción y especificación del puesto. La descripción es una formulación escrita de lo que hace el trabajador, de cómo lo hace y de por qué lo hace. Ha de describir con exactitud su contenido del trabajo, el ambiente y las condiciones laborales. La especificación del puesto establece los requisitos que debe reunir el empleado para realizar el trabajo bien. Identifica el conocimiento, destrezas y habilidades indispensables para tener éxito. Por ello en estas descripciones se señalan las características del trabajo, mientras que en las especificaciones del puesto se indican las características que debe poseer el que lo va a efectuar.

La descripción y especificación del trabajo son documentos importantes para orientar el proceso de selección. La especificación hace que los que realizan la selección se concentren en los requisitos que necesita el empleado para ejecutar un trabajo y ayuda a decidir si un candidato es o no idóneo (Robbins, op.cit, pags. 405-406).

Reclutamiento

Para Arias (op.cit. , pag. 160) el objetivo del reclutamiento es: Buscar y atraer solicitantes capaces para cubrir las vacantes que se presenten. Siempre que se registre una vacante , antes de recurrir a fuentes externas, deberá procurarse cubrirla, en igualdad de circunstancias, con

personas que ya estén laborando en la organización y para quienes esto signifique un ascenso.

El que una empresa prospere económicamente significa , entre otras cosas, que la gerencia ha logrado atraer gente competente a la corporación , organizando y dirigiendo sus esfuerzos hacia la producción y venta benéfica de bienes y servicios. (Mc Gregor, op.cit. pag. 16).

Selección

El mismo Arias menciona que el objetivo de la selección de personal es: Analizar las habilidades y capacidades de los solicitantes a fin e decidir, sobre bases objetivas, cuales tienen mayor potencial para el desempeño de un puesto y posibilidades de un desarrollo futuro, tanto personal como de la organización.

Para efectos de la selección objetiva, deberá recurrirse al uso de técnicas como análisis de puestos, pruebas técnicas, psicotécnicas, encuestas socioeconómicas, etc., a fin de eliminar hasta donde sea posible la subjetividad en las decisiones. El departamento de recursos humanos auxilia a cada entidad presentándole varios candidatos idóneos, pero la decisión final corresponde al jefe de la unidad.

Muchos gerentes están de acuerdo en que se duplicará por lo menos la eficiencia de las organizaciones si fuesen capaces de explotar al máximo el potencial humano, desconocido, con que actualmente cuentan. (Mc Gregor, op.cit. pag. 16).

Instrumentos para la Selección de Personal

Los instrumentos de selección son un medio para recabar información sobre un candidato, la cual ayuda a la organización a decidir si las habilidades, conocimientos y capacidades del solicitante son adecuadas para el puesto en cuestión. Dentro de estos instrumentos destacan como más importantes: la entrevista, las pruebas escritas y pruebas de simulación de ejecución del trabajo. (Robbins, op. cit. pag. 406).

Evaluación

Una parte fundamental en la labor del área de recursos humanos y de la planeación operativa es si es la de la evaluación del individuo, a continuación se exponen algunos conceptos de las técnicas de mayor uso.

Entrevista

Robbins (op. cit., pag. 407) establece que "... sin lugar a dudas la entrevista es el instrumento más común con que las organizaciones escogen a los candidatos. Podemos afirmar, con un poco menos de seguridad, que la entrevista parece ser un factor decisivo. Es decir, no solo se usa mucho, sino que sus resultados suelen influir demasiado en la decisión de la selección. El candidato que no tiene éxito en la entrevista de empleo casi siempre se elimina de la lista de candidatos, sin importar su experiencia, calificaciones en las pruebas o cartas de recomendación."

En el proceso de planeación operativa y estratégica o de ascensos, la entrevista es también uno de los instrumentos básicos para considerar a un empleado para ocupar algún otro puesto de mayor jerarquía o lateral. A diferencia de la entrevista de selección su contenido está más orientado a explorar los planes de vida del candidato con el objeto de establecer una correspondencia con los planes a futuro de la empresa. También se

suele investigar sobre el grado de satisfacción e identificación del empleado con la empresa, así como el conocimiento no expresado en la práctica laboral y que el empleado tiene acerca de su departamento, área, y de la empresa en general.

Pruebas Escritas

Entre estas pruebas figuran los tests de inteligencia, aptitudes, capacidades e intereses (Robbins, op.cit. pag. 407).

Test

Una de las técnicas de evaluación más socorridas en la operación de área de recursos humanos, misma que se utiliza con mucha frecuencia para los procesos de selección y desarrollo es el llamado Test.

El termino test mental fue utilizado, en 1890, por James McKeen Catell por primera vez, para designar una serie de pruebas psicológicas que examinan las diferencias individuales en estudiantes universitarios. El primer test mental práctico (1905) se debe a Alfred Binet, que junto con Theodore Simon, publicó un artículo titulado "Nuevos Métodos para el Diagnóstico del Nivel Intelectual de los Anormales."

Para 1917, los Estados Unidos tuvieron que reclutar un ejército muy rápidamente y decidieron usar tests en aplicación masiva, demostrando objetivamente la bondad de seleccionar personal tomando como base éste método especial de la psicología. A partir de entonces se incremento el empleo de las pruebas psicológicas.

La segunda guerra mundial reafirmó el interés por los test de inteligencia y aptitud y esto constituyó un poderoso estímulo para el

desarrollo de los de personalidad. (Facultad de Psicología, UNAM s/a., pags. 4-7; Arias Galicia, pag. 427).

Los psicólogos arguyen que tomar decisiones con base en resultados de tests es conveniente y necesario siempre y cuando se satisfagan ciertas condiciones: a) que para tomar la decisión se aplicó el test indicado, b) que el test que cumpla con los requisitos de validez y contabilidad y, c) que la decisión se base en los elementos disponibles, y no solo en un test. (Morgan, 1977, pag. 239)

Las áreas que con mayor frecuencia se evalúan a través de test son la personalidad y habilidades intelectuales

Personalidad

Gordon Allport (1937), propuso una definición de personalidad que es la de mayor uso. Según ese autor la personalidad es "la organización dinámica, dentro del individuo, de los sistemas psicofísicos que determinan sus ajustes especiales al ambiente".

Para Robbins (op. cit., pag 54), la personalidad "... es la suma total de las formas en que el individuo reacciona ante otros e interactúa con ellos, Y esto se describe por lo regular a partir de los rasgos medibles de la personalidad que muestra alguien."

Los rasgos de personalidad son las características permanentes que describen el comportamiento y que aparecen en muchas situaciones. Cuanto más constante y con mayor frecuencia se muestra una característica en situaciones heterogéneas, mayor importancia tendrá en la descripción del individuo. (Robbins, op.cit., pag. 56).

Habilidades

Para efecto de este trabajo, de acuerdo como lo hace Robbins (op.cit. pag. 120) se definirá a la habilidad como la capacidad individual de efectuar las áreas de un puesto o trabajo. Es una evaluación actual de lo que uno puede hacer. Las capacidades globales de los individuos están en esencia compuestas de dos conjuntos de destrezas: Intelectuales y Físicas.

Habilidades Intelectuales

Este tipo de habilidad se necesita para realizar actividades mentales. Las pruebas (test) del cociente intelectual, por ejemplo tienen por objeto medir la capacidad intelectual. Algunas de las dimensiones centrales que constituyen las habilidades intelectuales comprenden aptitudes aritméticas, comprensión verbal, velocidad perceptual y razonamiento inductivo.

Los trabajos difieren en las exigencias que imponen a los que las desempeñan para que utilicen sus habilidades intelectuales. En general, en cuanto más alto ascienda un individuo en la jerarquía de la organización, más requerirá esa inteligencia general y las capacidades verbales para alcanzar el éxito.

Dado que un trabajo exige ciertas habilidades mentales, la gerencia se basará en test psicológicos para medir las capacidades de un empleado o de un candidato.

Habilidades Físicas

En la misma medida que en las habilidades intelectuales repercuten más decisivamente en el rendimiento al ascender una persona por la jerarquía organizacional, también cobran importancia las habilidades físicas en la realización adecuada de las tareas más calificadas y estandarizadas en la parte inferior de la organización. Los puestos donde se requiere energía, destreza manual, fuerza en las piernas o talentos similares requieren que la gerencia identifique las capacidades físicas del empleado.

Las habilidades intelectuales o físicas que se requieren para realizar bien un trabajo dependen de las que se necesiten en él. Centrarse únicamente en las capacidades del empleado o en las exigencias de un puesto prescinde del hecho de que el desempeño depende de la interacción de ambos (Robbins, op.cit., pags.120-121).

Pruebas de Simulación del Desempeño

Se basan en los datos referentes al análisis del trabajo y, en consecuencia, deben satisfacer mejor el requisito de estar relacionados con el trabajo que las pruebas escritas. Las pruebas de simulación se componen de conductas reales de trabajo y no de sustitutos, como sucede con las pruebas escritas.

Las dos clases más comunes son las *muestras del puesto* y los *centros de evaluación*. Aquellas son más adecuadas para los trabajos rutinarios, mientras que éstas se utilizan para la selección de personal a nivel gerencia.

La muestra del puesto constituye un intento por crear una réplica mínima de un trabajo determinado. Los candidatos muestran poseer los talentos necesarios al evaluar las tareas.

Un examen de la literatura demostró que las muestras de trabajo siempre arrojan validez superior a la conseguida con métodos tradicionales, (Dunnette y Borman, 1974). Otra reseña también descubrió que eran mejores que las pruebas escritas sobre actitudes, personalidad o inteligencia, (Asher y Sciarrino, 1974). (Robbins, op. cit., pags. 407-408).

Si bien el resultado de las investigaciones mencionadas anteriormente muestran una fuerza predictora mayor en las muestras del puesto sobre las pruebas escritas tampoco, por cuestiones prácticas, se debe de dejar de lado éstas, y ser utilizadas como apoyo para la toma de decisión en la selección. Adicionalmente, se debe considerar que, como ya se mencionó, la muestra del puesto es utilizada prácticamente para puestos operativos y rutinarios por lo que mayor evidencia predictiva obtenida a través de pruebas escritas permite establecer quienes de los empleados de línea tiene la posibilidad de ser desarrollables a futuro.

De acuerdo a lo anterior, la selección de personal operativo podrá ser más certera en tanto se incluyan ambas estrategias.

Los centros de evaluación constituyen un conjunto más complejo de pruebas de simulación, cuya finalidad específica es evaluar el potencial gerencial del candidato. En ellos los gerentes de línea, los supervisores, los psicólogos, etc., evalúan a los candidatos mientras éstos se someten a dos o cuatro días de ejercicios que simulan los problemas reales que afrontarán en el trabajo. Basándose en una lista de dimensiones descriptivas que debe reunir el titular del puesto, entre las

actividades se cuentan entrevistas, ejercicios de solución de problemas en cesto; discusiones en grupo y juegos de decisiones de negocios.

En extremo impresionante resulta la evidencia sobre la eficacia de los centros de evaluación. Han aportado resultados que predicen el desempeño posterior en puestos gerenciales (Robbins, op.cit. pag.408).

Aunque los centros no son baratos (AT&T, que ha evaluado a más de 200,000 empleados, estima sus costos entre 800 y 1,500 dólares por empleado) la selección de un gerente ineficiente resulta mucho más cara.

El Dr. Eduardo Mouret (1988 , pags.18-19) menciona las ventajas del assessment center (centro de evaluación).

- 1.-Los ejercicios utilizados en el centro de evaluación se asemejan al mundo que se requiere pronosticar, a diferencia de los tests psicológicos que generalmente están basados en aplicaciones no industriales.
- 2.-Las personas que emiten juicios son personas de la línea, las cuales se encuentran en una mejor posición de conocer los requerimientos reales del puesto.
- 3.-El reporte final elaborado por consenso de los asesores (observadores) que intervienen en el proceso, es decir, la evaluación final no queda a criterio de una sola persona como tradicionalmente se hace.
- 4.-Los ejercicios utilizados se diseñan para sacar a la luz habilidades específicas que necesitan en la(s) función(es) sobre las cuales esta siendo evaluado un grupo de candidatos.

5.-Ya que los ejercicios están estandarizados, los asesores evalúan a los candidatos bajo condiciones relativamente importantes y así son capaces de hacer juicios comparativos.

6.-Los asesores por lo general no conocen personalmente a los candidatos, así que, estando emocionalmente desligados, resultan imparciales.

7.-Los asesores están protegidos de muchas interrupciones de condiciones normales de trabajo y pueden poner su completa atención sobre conducta del candidato en los ejercicios.

8.-Los asesores enfocan su atención sobre los principales tipos de comportamiento que deben observar en la evaluación de un candidato a la promoción.

9.-Han sido entrenados para observar y evaluar estos tipos de comportamiento.

Evaluación médica

La evaluación médica es utilizada con el fin de identificar el estado de salud del candidato para evaluar su capacidad física en el desarrollo del puesto a que se podría asignar. Adicionalmente esta evaluación previene posibles costos inmediatos no deseados para el proceso productivo y para la empresa. En este sentido las evaluaciones de ingravidez, por ejemplo, garantizan el no realizar un gasto adicional por concepto de pago de personal eventual durante la incapacidad maternal, de manera similar la detección de enfermedades crónicas previenen, de alguna manera, la rotación de personal.

Evaluación socioeconómica

La evaluación socioeconómica en general determina los valores, costumbres, moralidad, etc. del candidato, buscando que estas características sean compatibles con las de la empresa. Adicionalmente también se encargan de investigar la historia laboral del candidato en empresas anteriores, con el fin de garantizar que el nuevo empleado será un colaborador productivo.

Inducción

Los procesos de inducción a la empresa y al puesto son fundamentales para lograr integrar rápidamente al nuevo empleado al proceso productivo de la empresa. En la medida que el nuevo empleado conozca los productos de la empresa, el como se elaboran, la historia de la misma empresa y los aspectos esenciales de su nuevo trabajo, permitirán que el nuevo colaborador inicie más rápida y efectivamente su participación productiva.

Evaluación del Desempeño

La evaluación del desempeño consiste en evaluar mediante los medios más objetivos, la actuación de cada trabajador ante las obligaciones y responsabilidades del puesto.

El mismo Douglas Mc Gregor (pags. 89-94), establece diferentes funciones del sistema de evaluación.

La evaluación con fines administrativos

Consideraremos ahora el grado en que el desarrollo de la evaluación logra sus diversos objetivos. Uno de ellos es administrativo: los resultados de la evaluación se utilizan en la administración de sueldos, en la promoción traslado, distribución y despido de los empleados.

Empleando procedimientos bastante sencillos y estableciendo algunas garantías contra el exceso de prejuicios e ideas preconcebidas podría quizá afirmarse que estamos en condiciones de distinguir a los empleados notablemente buenos, a los de comportamiento regular y a los indeseables. Pero si tratamos de emplear los resultados de la evaluación para hilar más fino y marcar diferencias sutiles, es muy probable que nos estemos engañando. Es un hecho, sin embargo, que en muchos planes de administración de salarios y ascensos se utilizan los resultados de la evaluación para establecer diferencias considerablemente menores que las que supondría el margen de error de los juicios originales.

La evaluación con fines informativos

Una característica de los seres humanos es no prestar oídos ni aceptar de buen grado las críticas. Quizá puedan comunicarse claramente los juicios positivos, pero resulta bastante difícil formular críticas peyorativas sin provocar una hostil actitud de defensa.

El dilema corriente en que coloca al superior una entrevista con algún subordinado para evaluar sus méritos viene a confirmar esta dificultad. Si le hace saber el juicio pesimista que le merece con abstracciones y generalidades lo más probable es que el interesado le pida pruebas y ejemplos concretos. Porque el subordinado no cree que las vaguedades den a su superior bases suficientes para responder su actuación. Si por el contrario, el jefe trata de hablarle a base de casos concretos, el

empleado adoptará una cerrada actitud defensiva procurando alegar diversas circunstancias atenuantes en cada uno de los casos.

Hay aún otro aspecto de la entrevista entre jefe y subordinado como medio de comunicación. Al constituir la mayor parte de las evaluaciones una calibración por parte del jefe de las actitudes y rasgos personales, además del cumplimiento del proceder del subordinado, la situación se presta a invadir la personalidad de éste. Muchos gerentes y ejecutivos, que se hacen cargo de lo delicado del caso, aconsejan a los jefes que encaucen la entrevista de forma que parezca más bien una conversación de asesoramiento y consejo.

La evaluación con fines motivadores

La evaluación cada seis meses o cada año no constituye una aliciente particularmente propicio para aprender ; por otro motivo, se está reconstituyendo la conducta observada hace ya mucho tiempo. Es indudable que se aprende y se cambia mirando hacia atrás y reconociendo los propios defectos ; de hecho, es la única manera de aprender. Sin embargo, la represión más eficaz es la que sigue inmediatamente después de la conducta defectuosa. El subordinado puede aprender mucho más de una equivocación o falla concreta de su actuación siempre que se analice cuando todas la pruebas están recientes y pueden exhibirse en el acto. Tres o cuatro meses después es escasa la probabilidad de aprender de dicha experiencia. Y todavía se reducirá más la probabilidad cuando el superior se refiere en su critica general a diversos incidentes ocurridos en el cursos de unos meses.

Finalmente todos saben que los jefes tienden a resistir y soslayar la tarea ingrata de formular valoraciones formales y, sobre todo, la de celebrar con sus subordinados entrevistas con este fin cuando tienen que

expresar juicios adversos. Por el motivo que sea resulta desagradable. Muchos gerentes reconocen estas dificultades y se oponen a tales prácticas, fundándose un escepticismo realista respecto a su eficiencia. Cualesquiera que fueren los motivos no es probable que el superior realice una tarea enojosa de forma que contribuya a estimular y alentar a sus subordinados a mejorar su actuación. Una vez más parece inconveniente el procedimiento de las evaluaciones y entrevistas formales como instrumento de control, en este caso, dirigido por un superior.

Retroalimentación sobre el desempeño

A los empleados les gusta saber que cosa están haciendo. Desean recibir retroalimentación, lo cual suele hacerse en la "evaluación anual". Pero a menudo este procedimiento crea problemas. En algunos casos ello se debe a simplemente que los gerentes posponen las evaluaciones sobre todo cuando son negativas. Pero la evaluación anual causa más problemas si el gerente ha guardado información y la aprovecha en el momento de hacer la evaluación. En tales casos el gerente trata a veces de evitar cuestiones espinosas que, si las presenta, serán negadas o racionalizadas por el empleado (Cascio, 1978). Gran parte de este problema puede evitarse compartiendo con él constantemente esa información; por ejemplo, estableciendo informes diarios de producción con datos comparativos sobre las unidades producidas y la meta del día. También pueden plantearse los problemas, conforme vayan ocurriendo en vez de dejarlos acumularse para la evaluación anual.

Sin importar si la retroalimentación se suministra anualmente o en forma constante, la gerencia debe darla a los empleados. Sin embargo, juzgar el rendimiento de otra persona es una de las actividades gerenciales con mayor carga emocional. La impresión que el subordinado se forma de su

valuación afecta profundamente a su autoestima y, cosa muy importante, a su desempeño posterior (Robbins, op.cit. pag. 417).

Metas

Si los empleados tienen oportunidad de participar en el establecimiento de sus metas, ¿pondrán mayor esfuerzo por alcanzarlas?. Los datos al respecto varían respecto a la superioridad de la participación en la fijación de objetivos (Latham et.al. 1983). En algunos casos, esta estrategia propicia un mejor desempeño y en otros los individuos dan resultados más satisfactorios cuando su jefe asigna las metas. Pero una gran ventaja de la participación radica en una mayor aceptación de las metas como algo que vale la pena conseguir. Como ya hemos señalado, la resistencia es más fuerte cuando las metas son más difíciles. Si las personas participan en el establecimiento de las metas, es más probable que acepten aún las difíciles que si el jefe las impusiera de modo arbitrario. Ello se debe a que los individuos se sienten más comprometidos con las decisiones en que intervienen. Así pues, aunque las metas participativas quizá no sean superiores a las asignadas cuando se da por sentada la aceptación, la participación sin duda aumenta las probabilidades que las metas sean aceptadas y se procure alcanzarlas (Robbins, op.cit. pag. 135).

Como se observa la evaluación del desempeño cumple varios objetivos en las organizaciones. La gerencia sirve de ellas para tomar decisiones generales sobre el personal. Las evaluaciones suministran elementos para decisiones tan importantes como las promociones, transferencias o despidos. Revelan las necesidades de entrenamiento y desarrollo. Dan a conocer las destrezas y competencias que actualmente son inadecuadas pero que pueden mejorar con programas. Pueden además utilizarse como criterios con los cuales validar la selección y los programas de desarrollo. Es

posible identificar a los empleados de reciente ingreso que no dan un rendimiento satisfactorio. De manera similar la eficiencia del entrenamiento y el desarrollo puede precisarse evaluando la calificación obtenida por los empleados que participaron en el programa. Las evaluaciones cumplen asimismo el propósito de suministrar retroalimentaciones al empleado sobre cómo juzga la organización su rendimiento. Más aún sirven como base para la concesión de premios. Con ellas se toman decisiones sobre quienes obtienen incrementos por méritos y otras recompensas.

El criterio o criterios que escoge la gerencia para hacer la evaluación al juzgar la actuación de los empleados influirá de modo profundo sobre lo que ellos hacen.

Los tres grupos de criterios más comunes son los resultados en las tareas individuales, los comportamientos y los rasgos.

Resultados en tareas individuales

Si la gerencia antepone el fin a los medios, deberá evaluar los resultados de las tareas que ejecuta el empleado. Al aplicar este criterio, un gerente de planta será juzgado por la cantidad producida, los desechos generados y el costo por unidad de la producción. De manera parecida, el vendedor será juzgado por el volumen total de ventas en su territorio, el aumento en las ventas y el nuevo número de cuentas logradas.

Aunque este tipo de estrategia no pareciera ser adaptada a cualquier tipo de puesto sí lo es. La única condicionante es establecer el "medidor" indicado para cada puesto o tipos de puesto, así tanto los ocupantes de

puestos relacionados con la producción como aquellos denominados administrativos podrán ser evaluados en lo individual.

Comportamientos

En muchas ocasiones no es fácil identificar los resultados específicos que pueden atribuirse a las acciones del empleado. Ello se advierte sobre todo en el caso del personal en puestos de asesoría y en individuos cuyas asignaciones de trabajo forman parte intrínseca de una actividad de grupo. En el segundo caso, se evalúa fácilmente el desempeño del grupo pero es difícil o imposible identificar la aportación que hace cada miembro del grupo. En tales casos no es extraño que la gerencia evalúe el comportamiento del empleado. Usando los ejemplos anteriores, la conducta de un gerente de planta susceptibles a utilizarse en la evaluación incluyen la puntualidad con que presenta sus informes mensuales o el estilo de liderazgo que muestra. Las conductas pertinentes del vendedor serían entonces el número promedio de llamadas hechas al día o las faltas anuales por enfermedad.

Rasgos

El conjunto más débil de criterios, que pese a ello siguen utilizando en las organizaciones, son los rasgos del individuales. Decimos que son más débiles que los resultados de tareas o los comportamientos por estar menos ligados a la ejecución del trabajo en sí. Rasgos como "tener una buena actitud", "mostrar seguridad", ser "inteligente", o "amigable", "estar atareado" o poseer "una gran experiencia" pueden relacionarse o no con resultados positivos en la tareas, pero solo una persona insensata olvidaría que tales rasgos a menudo se aplican a las empresas como criterios para juzgar el grado de rendimiento del personal.

Métodos de evaluación del desempeño

Existen tres formas para llevar a cabo la evaluación. A los empleados puede juzgárseles atendiendo 1)estándares absolutos, 2)estándares relativos y, 3)objetivos.

Estándares absolutos

El uso de los estándares significa que el empleado no se compara con sus compañeros. Los evaluadores a veces escriben ensayos en lo cuales describen las cualidades y defectos de los empleados. En las evaluaciones más complejas, marcan las respuestas afirmativas o negativas en una lista previamente preparada de rasgos o conductas.

El método común en todos los métodos de evaluación que recurren al estándar absoluto es que se juzga según un criterio rígido y no en comparación del rendimiento de otros.

Sin embargo, en la práctica las puntuaciones tienden a ser "infladas", es decir, a sobrevalorar a los evaluados otorgándoles puntuaciones altas.

Estándares relativos

La segunda categoría de los métodos de evaluación compara a los empleados unos con otros. Estos métodos se sirven de instrumentos de medición relativos como el calificar a un grupo de empleados desde el nivel más

alto al más bajo. Si estamos evaluando a treinta empleados usando rasgos individuales, solo uno puede ser el "mejor" y alguien debe ser relegado al último sitio.

Con los estándares relativos se evita una objeción de los estándares absolutos: no existe la tendencia a inflar la evaluación de todos.

La principal objeción de este sistema es que en grupos pequeños si existe un grupo competitivo el menos "bueno" puede ocupar el último lugar, y el grupos mediocres el menos "malo" puede ocupar un lugar alto en este tipo de sistema.

Objetivo

El tercer método de evaluación se sirve de objetivos. Se evalúa a los empleados atendiendo la eficacia con que alcanza un número específico de objetivos, los cuales se consideran importantísimos para la realización de sus labores.

Este método funciona bien cuando la organización (desde los niveles más altos a los más bajos), busca ante todo establecer objetivos y premiar al personal basándose en la obtención de ellos. El uso de objetivos da a la evaluación una orientación basada en resultados y motiva porque el empleado sabe exactamente lo que se espera de él.

Superación de problemas en la evaluación

Utilización de problemas múltiples

Como un buen desempeño en casi todos los trabajos requiere realizar bien varias cosas, todas ellas han de ser identificadas y evaluadas.

Rasgos de poca importancia

Algunos rasgos, frecuentemente relacionados con un buen rendimiento guardan realmente poca o nula relación con él.

Combinación de estándares absolutos y relativos

La solución más obvia consiste en considerar la conveniencia de aplicar métodos que combinen ambos tipos de estándares.

Consiste, por ejemplo, en calificar en dos columnas, cuanto obtuvo en un criterio en particular y en que lugar del grupo se encuentra esta calificación.

Uso de evaluadores múltiples

A medida de aumentar el número de evaluadores, la probabilidad de obtener información más exacta se eleva.

Un grupo de evaluadores juzga una actuación, se suprimen las calificaciones máximas y mínimas y la evaluación definitiva se realiza a partir de las puntuaciones acumuladas restantes.

Entrenamiento a Evaluadores

Si no es posible contar con *buenos evaluadores* ya formados, la alternativa es prepararlos. No hay evidencia que corrobore la hipótesis de que, al formar a los evaluadores, se logran juicios más confiables (Latham, Wexley y Pursell, 1975)). (Robbins, op.cit., pag. 417).

Aunque se requiere de sesiones periódicas de este tipo de entrenamiento para que algunas desviaciones sean corregidas.

Otro aspecto olvidado o no manifiesto por no parecer tan evidente para la evaluación individual es la opinión de los clientes. Es sabido, y cada vez más obvio, que en el proceso productivo tanto de un producto en si como de un servicio, existe una cadena "cliente-proveedor", de forma interna en la empresa y también establecida hacia afuera de ella.

Estas relaciones "cliente-proveedor" permiten evaluar características del comportamiento y de rasgos del evaluado. Es decir, preguntar al "cliente" sobre el desempeño del evaluado nos dará una serie de datos importantes que permitirán al evaluador conocer en la dinámica el desempeño del evaluado.

Evaluación selectiva

Se ha señalado que los evaluadores han de realizar su cometido tan solo en las áreas en que tienen alguna experiencia y conocimientos. Si emiten juicios *exhaustivamente* en las dimensiones en que están preparados para opinar con conocimiento de causa, aumenta la concordancia entre ellos y el proceso de evaluación es más válido (Robbins, op.cit. pags. 409-416)

Si las recomendaciones anteriores se cumplen, los supervisores o compañeros de trabajo serán el elemento principal de la evaluación y juzgarán aquellos factores para los cuales están mejor preparados.

Es práctica común que la evaluación en varias compañías es vertical y sólo participan los superiores del empleado evaluado, teniendo como resultado evaluaciones imprecisas, ya que el jefe de su jefe rara vez conocerá a fondo el desempeño real del empleado.

Desarrollo de personal

Para Arias (op.cit., pag 164) consiste en brindar oportunidades para el desarrollo integral de los trabajadores a fin de que logren satisfacer sus diferentes tipos de necesidades, y para que en lo referente al trabajo puedan ocupar puestos superiores. Identificar aquellas áreas en que las personas puedan aspirar a su promoción, determinando los puestos sujetos a ella, a fin de definir los planes de desarrollo.

De acuerdo a Mc Gregor (op.cit., pags. 189.190), "...Hubo un tiempo en que estaba muy extendida la idea de que el desarrollo de jefes y gerentes era un trabajo automático del cual no había por qué preocuparse mucho. Se creía que el funcionamiento normal de la organización industrial permitía "subir la nata a la superficie", donde se haría perfectamente visible y se podría espumar cuando se necesitase.

Sin embargo, la mayor parte de las gerencias de las grandes empresas han prescindido de esta teoría y procedido de manera distinta. Desde que terminó la Segunda Guerra Mundial principalmente, hemos observado una intensificación sin precedentes de los programas relativos al desarrollo de ejecutivos por todo el mundo occidental. Es raro hoy encontrar una organización de grandes y hasta medianas proporciones que no haya adoptado un programa formal de éstos y no cuente con el personal administrativo para llevarlo a cabo.

Dando por sentado que el desarrollo de los mandos, e incluso del personal operativo, no puede abandonarse a la casualidad, hay varias alternativas por las cuales optar. Muchas compañías han preferido una de ellas, que podría llamarse solución "industrial". No es que la gerencia le haya puesto este nombre pero su punto de vista respecto al problema se ha

centrado esencialmente en la producción. Se ha confiado a algunos la tarea de ingeniería; es decir, organizadora de diseñar un programa y *construir la maquinaria* necesaria con objeto de *producir* la cantidad que hace falta de talentos ejecutivos."

Hay otro enfoque de este problema de desarrollar gerentes que tiene cierta analogía con la agricultura. Deben "cultivarse" los talentos, no precisamente manufacturarlos o producirlos. La idea fundamental de esta teoría es que el individuo ira creciendo hasta convertirse en aquello que es capaz, siempre que podamos crear las condiciones propicias para este crecimiento. Aquí se da menos importancia a las técnicas industriales de producción y se insiste más en controlar el clima y la fertilidad del suelo, así como de los métodos de cultivo.

Adoptando este punto de vista reflexionemos sobre algunas de las condiciones más importantes de carácter ambiental que pueden afectar al crecimiento de futuros gerentes. Debemos considerar tres grupos de factores: 1) características económicas y tecnológicas de la industria y de la firma; 2) las normas y prácticas de la empresa, y 3) la forma de proceder del jefe inmediato.

De acuerdo con lo anterior, a través de toda la carrera de los trabajadores, el entrenamiento puede ser esencial para asegurar una ejecución satisfactoria del trabajo e igualmente importante en su propagación para nuevos puestos, transferencias, promociones y cambios originados por nuevos equipos y tecnologías. (Yoder, op. cit., pag 351).

En la actualidad el término desarrollo es mucho más amplio que el de adiestramiento

Planes de vida y carrera

En general los planes de vida y carrera tienen como objetivo desarrollar el potencial de los miembros de la organización, con el fin de asegurar la permanencia del talento humano.

Los elementos que debe considerar la planeación de vida y carrera son: preparación del empleado, experiencia y desempeño.

La función del área de recursos humanos es alentar la planeación de carrera del personal de la empresa, contribuyendo a las metas profesionales y motivando la capacitación.

Al lograr lo anterior se tienen las ventajas del desarrollo de empleados con potencial, disminuir la rotación de personal y mejor cobertura de vacantes mediante posiciones internas.

En el largo plazo, el contar con personal leal, de alta calidad humana y profesional, es la única ventaja competitiva permanente que la empresa puede tener. Todo lo demás, tecnología, equipos, procesos, recursos naturales, pueden ser adquiridos en el mercado. Un equipo humano de alta calidad no puede ser comprado, tiene que ser creado (Saravia, op.cit., pag.74)

Para Mc Gregor (op.cit., pag. 108), el principio de integración requiere la participación activa y responsable del individuo en las decisiones que afectan su carrera. Por radical que esto pudiera ser y por no práctico que pudiese parecer a la luz de la administración tradicional, es un requisito indispensable si queremos crear condiciones en las que el individuo logre realizar mejor sus aspiraciones y fines personales

orientando sus esfuerzos hacia los objetivos de la organización. No hay acumulación de pruebas científicas, por grande que sea, de los méritos del candidato, ni garantía de obtener juicios certeros y desapasionados, ni argumentos contundentes sobre la frustración de los candidatos sin éxito que puedan justificar la exclusión del interesado de un desarrollo tan importante para él.

Puede iniciarse un comienzo en las sesiones de fijación de metas. En ellas es posible discutir los intereses de las carreras individuales, considerar las expectativas y la preparación que se necesitan, los tipos de oportunidades que podría ofrecerse, los problemas relacionados con el tiempo. Allí también pueden ponerse sobre el tapete las consideraciones personales que podrían influir en su deseo de cambiar de empleo o continuar con el mismo.

Un buen empleado no siempre es eficiente a lo largo de los años. Sus destrezas pueden deteriorarse; la tecnología hace obsoletos sus conocimientos; la empresa puede abordar nuevas áreas, cambiar el tipo de puestos y la pericia necesaria para ocuparlos. El desarrollo o planeación de carreras es un medio con el cual la empresa puede mantener o elevar la productividad actual de su personal, a la vez que lo prepara para el futuro (Robbins, op.cit., pag. 425).

Métodos eficaces para el desarrollo de carreras

Trabajos iniciales interesantes

Cada vez se cuenta con más pruebas de que los empleados, a quienes al principio se les asignan trabajos especialmente interesantes, darán mejor rendimiento en sus trabajos posteriores (Berlew, 1966). En concreto, el grado de estimulación e interés en el primer trabajo tiende a guardar una

relación significativa con el éxito posterior y con su permanencia en la organización (Super y Hall, s/a). Por lo visto, los intereses iniciales, sobre todo si se cumplen bien, estimulan al sujeto a dar un rendimiento satisfactorio en los años subsecuentes.

Anuncio de puestos vacantes

Para suministrar información a todos los empleados respecto a vacantes, hay que fijar anuncios. En ellos se enumeran los datos referentes a la especificación del puesto: habilidades, experiencia y antigüedad necesarias para ser elegible. Estos requisitos suelen comunicarse mediante un tablero de boletines o publicaciones en la organización.

Orientación de carreras

Una de las partes más lógicas en el desarrollo de carreras es la orientación. Un buen programa englobará cuestiones con los empleados:

- 1.-Las metas de carrera del empleado, sus aspiraciones y expectativas para cinco o más años.
- 2.-Las oportunidades disponibles en la organización y el grado en las aspiraciones del empleado son realistas y coinciden con las oportunidades a su alcance.
- 3.-Identificación de lo que el empleado haría para favorecer su autodesarrollo y prepararse para nuevas oportunidades.
- 4.-Identificación de los siguientes pasos mediante planes destinados a nuevas actividades de desarrollo u otras asignaciones que prepararan

al empleado para un crecimiento ulterior en su carrera (VanMaanen, 1977).

Talleres de desarrollo de carreras

Las organizaciones pueden ofrecer talleres a grupos con objeto de facilitar el desarrollo de carreras. Al reunir a grupos de empleados con sus supervisores y gerentes, es posible descubrir problemas e ideas erróneas y, si todo sale bien, resolver los problemas y disipar los malos entendidos. Esos talleres pueden ser generales, aunque también pueden diseñarse para afrontar los problemas comunes a determinados grupos de empleados: nuevos miembros, minorías, trabajadores, etc..

Cambios periódicos de puesto

Estos cambios pueden evitar obsolescencia y estimular el crecimiento de la carrera (Kaufman, 1974). Los cambios consisten en transferencias laterales, promociones verticales o asignaciones temporales. El elemento más importante en los cambios periódicos consiste en que proporcionan varias experiencias que ofrecen diversidad y retos nuevos.

Inventario de recursos humanos

Casi todas las empresas son cuidadosas con sus inventarios de recursos materiales. Existen sistemas contables y administrativos para conocer en un momento dado las materias primas, los productos terminados, la papelería, el dinero, etc., con que cuenta la organización, así como el valor de sus recursos; sin embargo, pocas empresas tienen sistemas semejantes para sus recursos humanos. Un inventario de recursos humanos

debe contener, al menos los datos propuestos en la figura 2. Cada empresa, de acuerdo a sus recursos informáticos, deberá decidir que otros datos requieren para cubrir sus necesidades de planeación. El punto importante, sin embargo, es que cada organización debe preocuparse por contar con un inventario de recursos humanos que le permita conocer las características en estado y proceso de sus empleados, para que de esta manera pueda cubrir las vacantes que se presenten por renunciaciones o expansión y que pueda planear los cursos de entrenamiento necesarios para hacer frente a las necesidades futuras y presentes de la organización.

Figura 2	
Inventario de Recursos Humanos	
	Fecha _____
1.-Nombre	
2.- Puesto actual	
3.- Edad	
4.- Experiencia	
	En la empresa _____ años
	Trabajos anteriores _____ años
5.- Puestos anteriores	
6.- Descripción breve de las áreas de responsabilidad	
7.- Preparación Académica	
8.- Evaluación del desempeño	
9.- Potencial de promoción	
10.- Areas de desarrollo	

Fuente : Felipe Saravia Sánchez (op.cit.)

Tablas de reemplazo

Las tablas de reemplazo definen la planeación de la sucesión de los empleados y funcionarios. Su herramienta clave de apoyo son las cartas de reemplazo.

Debe ser un proceso documentado, respaldado por escrito en el que participen los dueños de los puestos y donde la recomendación del jefe es la más importante. En este proceso alguien debe tener derecho de veto; la clave es que se opere el sistema bajo un enfoque racional, y es el área de recursos humanos quien actúa como facilitador de este proceso (Saravia, op.cit., pag. 73).

En este sentido Arias (op.cit., pag. 161) establece que se debe asignar a los trabajadores a los puestos en que mejor utilicen sus capacidades. Buscar su desarrollo integral y estar pendientes de aquellos movimientos que le permitan una mejor posición para su desarrollo, el de la organización y el de la colectividad.

En la planeación de la energía humana, una de las actividades más comunes es la que puede describirse como planeación de reemplazos o bien de balance general. Esto se relaciona con el reclutamiento o la promoción para llenar las pérdidas esperadas. Considera edades, problemas de salud y otras causas de desgaste e identifica las fuentes de reemplazo. Usada más frecuentemente en la planeación de reemplazos en posiciones administrativas o de alta capacitación, generalmente desarrolla programas y proyectos específicos de previsión de personal y para identificar las vacante y los reemplazos potenciales. (Yoder, op.cit., pag. 191).

Hasta aquí resulta comprensible la utilización de los medios descritos en la actividad de planeación efectiva de recursos humanos, sin embargo, como lo expresa la figura 1 del capítuloII de la página(), no todas las

empresas incorporan estos medios en su desarrollo de actividades. Las causas podrán ser diversas, pero lo que si es relevante es que de utilizarlas el activo más valioso, el recurso humano, podrá apoyar a estas mismas empresas en la consecución de sus objetivos.

En el siguiente capítulo se establece una propuesta que presumiblemente permitirá la adaptación de los medios necesarios para la planeación operativa y estratégica de recursos humanos de una manera sencilla y práctica, aspectos que al parecer , son las características deseables de cualquier administrador de recursos humanos para implementar sus sistemas de planeación de recursos humanos.

CAPITULO IV

PROPUESTA DE UN SISTEMA DE PLANEACIÓN OPERATIVA DE RECURSOS HUMANOS

IV.1.- MODELO DE PLANEACIÓN OPERATIVA

De acuerdo a los resultados de la figura 1 del capítulo II página() presentados se han marcado con un asterisco (*), aquellos aspectos básicos para conformar un sistema de planeación estratégica de recursos humanos; y con dos asteriscos (**) aquellas funciones que se encuentran relacionados con la planeación estratégica de recursos humanos pero que no son básicos sino deseables.

Como se puede observar, a excepción de las funciones de reclutamiento y selección (utilizadas por el 90.91 % y 88.18 % de las empresas encuestadas), el resto de las funciones marcadas como básicas para la planeación estratégica se realizan en menos del 60 % de las empresas encuestadas.

Lo cual reafirma la importancia de la planeación estratégica y la operativa en la empresas en general

Antes de iniciar con la descripción del Modelo de Planeación Operativo (MPO) propuesto, es conveniente reflexionar sobre la manera en que las personas toman decisiones ya que la función del administrador de recursos humanos debe, en este modelo y en otras funciones, tomar constantemente decisiones en relación al recurso humano.

Resolución de problemas

Gran parte del trabajo de un gerente consiste en resolver problemas. Entre ellos está la organización de sus actividades y las de sus subordinados, la planeación (para casos previstos e imprevistos), la adopción de sus tácticas ejecutivas y una amplia gama de actividades en que deben tomarse decisiones. Hay talentos y habilidades para

diagnosticar problemas, obtener e interpretar datos importantes, descubrir y comprobar la conveniencia de diversas soluciones y recabar nueva información respecto a la eficiencia de la solución del método utilizado para llegar a ella. Estos talentos pueden perfeccionarse y la enseñanza en un centro docente es uno de los métodos más a propósito. (Mc Gregor, op.cit., pag 211).

La teoría clásica de la toma de decisiones (también llamada enfoque o concepto racional o de optimización), nació del deseo de los economistas de optimizar al individuo. Primero, el encargado de la toma de decisiones define el problema en forma clara. Segundo, identifica todas las alternativas viables que contribuyan a la solución del problema. Tercero, evalúa con espíritu crítico las alternativas. Por fin, selecciona y realiza la mejor alternativa (Harrison, 1981). (Robbins, op.cit., pag. 67).

Sin embargo, hablando de recursos humanos, en la práctica observamos que no siempre se consideran todas las variables para seleccionar a un nuevo empleado o para elegir a un colaborador para ser desarrollado, sino que es otra manera la que opera intrínsecamente en las personas en la toma de éstas y otras decisiones.

Por lo anterior, es muy conveniente establecer de que manera, realmente se toma una decisión, la teoría conductista ofrece una explicación bastante satisfactoria de este proceso.

Simon (1976), establece que los individuos, (ante un problema), se limitan a *satisfacer* ; es decir, buscan una solución que sea satisfactoria y suficiente . No seleccionan la mejor alternativa; escogen la que es bastante buena. Ante la complejidad de su tarea reducen los problemas a un nivel en que es fácil entenderlos. Es decir, crean un

marco de referencias simplificado que extrae de los problemas los aspectos esenciales sin captar toda su complejidad. En vez de elaborar una lista exhaustiva de alternativas, identifican las opciones más evidentes. Si no se encuentra una alternativa satisfactoria en esa lista, buscan otras en forma progresiva. La búsqueda termina al encontrar la primera alternativa aceptable.

El mismo Simon explica ante la pregunta: ¿Por qué las personas satisfacen en vez de optimizar cuando se toma una decisión?. Porque las capacidades de procesamiento de información del ser humano son limitadas. El enfoque clásico supone que el que toma decisiones "todo lo sabe". Aún cuando tuviera tal conocimiento, esa teoría da por sentado que el sujeto puede de alguna manera asimilar y entender toda esa información. Pero sabemos que no es así. El ser humano posee una capacidad limitada para entender la complejidad propia de la toma de decisiones. Las limitaciones cognoscitivas reducen la capacidad de definir los problemas con claridad, de identificar alternativas y escoger la mejor opción entre varias alternativas. Así pues, la percepción sirve de filtro que simplifica lo que, de lo contrario, resultaría una tarea casi imposible

Desde la óptica de lo establecido por el concepto conductista en la práctica es así como se toman decisiones en relación al personal. por lo que es conveniente apoyarse de recursos de registro y control que permitan acumular y procesar información en forma rápida y sencilla.

Estamos de acuerdo en que la visión tradicional de contar con toda la información requerida es poco práctico y la posibilidad de interpretar una cantidad grande de información puede llevar a imprecisiones e injusticias, además de una inversión grande de tiempo.

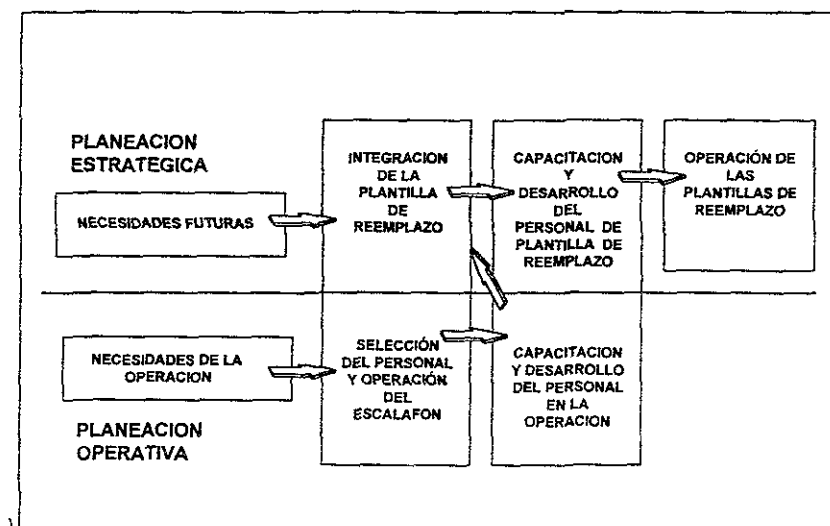
El cómo los individuos *deben* tomar decisiones y cómo las toman en realidad se explica principalmente por la presencia de limitaciones cognoscitivas y por su influjo en las percepciones del que las toma. (Robbins, op.cit., pag. 67).

La tarea fundamental, en la administración de recursos humanos en materia de toma de decisiones es contar con información que garantice en mayor medida la probabilidad de predecir el comportamiento actual y futuro del empleado evitando la cantidad.

Por otro lado, existe la falsa creencia de que el responsable del desarrollo humano en la empresa debe tomar solo y de acuerdo a sus propios métodos todas las decisiones en lo que respecta a su función. Un buen administrador de recursos humanos es aquel que desarrolla buenos sistemas de registro, de evaluación, de control, etc, pero que sobre todo ha desarrollado una actitud abierta para recibir y estar pendiente de los comentarios del resto del personal de la empresa, y no nos referimos exclusivamente al nivel de los puestos de gerencia, sino también del resto del personal, son ellos quienes con comentarios, recomendaciones y actitudes nos informan quien o quienes son elementos viables de invertir en ellos.

Esta reflexión es justificable porque debe considerarse en todo diseño de planeación que no es la mayor cantidad de información lo que se requiere sino la calidad de ésta. El diseñar registros abundantes de información o procedimientos complicados para la toma de decisiones son igual de inefectivos que el no tenerlos y consumen cantidades de tiempo considerables. La postura actual, en nuestra opinión, es la de registros y procedimientos sencillos, con poca información pero bien seleccionada, a partir de herramientas sencillas.

Modelo de planeación operativa (MPO)



Esquema 1

El esquema (1) plantea dos tipos de planeación la estratégica y la operativa, para fines explicativos nos referiremos a ellas en este trabajo como Modelo de Planeación Estratégica (MPE) y Modelo de Planeación Operativa (MPO).

En el mismo esquema ambos tipos de planeación (MPE y MPO) se encuentran divididas por una línea, misma que sólo delimita de manera simbólica ambos modelos, ya que en la práctica, y como se explicará más adelante tanto el MPE y el MPO se retroalimentan, sólo que la división se hace con fines explicativos.

El MPO se esquematiza en la parte inferior simbolizando la base del proceso, y el MPE aparece en la parte superior del esquema por ser el nivel avanzado de administración de recursos humanos.

Para lograr el establecimiento efectivo de un sistema de planeación estratégica de recursos humanos es primordial establecer el sistema de planeación operativa que lo apoye, sustente, y retroalimente.

De acuerdo a lo anterior, el sistema de planeación operativa es prácticamente parte del sistema de planeación estratégica, ya que es en la operación donde se puede obtener el basamento que sirva de soporte a la planeación estratégica.

En la planeación operativa se controlan los aspectos de la operación que permitirán:

- 1.-Reorganizar o formalizar la operación para que esta fluya efectivamente y de manera ordenada y controlada
- 2.- Brindar mayor cantidad de tiempo al desarrollo de la planeación estratégica
- 3.- Apoyar a la planeación estratégica retroalimentando el sistema.

La propuesta que se hace en los procedimientos del modelo de planeación operativa en realidad no difiere en fondo de lo que tradicionalmente plantea la literatura y el sentido común, sin embargo, en la práctica estos procedimientos se aplican de manera mecánica e irreflexiva, constituyéndose como las únicas actividades propias del responsable de recursos humanos en las actividades involucradas, lo que impide en muchos casos un manejo efectivo y fluido de la planeación operativa.

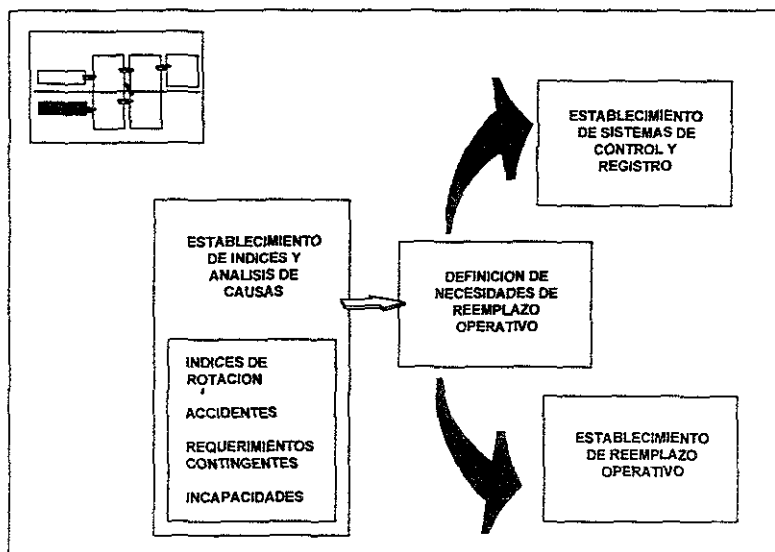
Lo expuesto en los siguientes párrafos representan la propuesta del "debe ser" de la planeación operativa, misma que se apoya en lo anteriormente revisado y en la experiencia personal. Adicionalmente, se presentan algunos comentarios de lo que en la práctica común he observado.

Fases del modelo propuesto de planeación operativa.

De acuerdo con el esquema (1), el modelo propuesto de planeación operativa se constituye de tres fases:

- 1.- El establecimiento de los requerimientos de la operación
- 2.- El sistema de selección de personal y la operación del escalafón
- 3.- El sistema de capacitación y desarrollo propio de la operación

IV.2 ESTABLECIMIENTO DE LOS REQUERIMIENTOS EN LA OPERACIÓN



Esquema 2

En el esquema (2) se establecen los requerimientos de arranque para establecer un sistema de planeación operativa efectiva.

El primer paso consiste en identificar aquellos aspectos que hacen que exista rotación de empleados dentro de los diferentes departamentos de la empresa, ya que, el que una área no cuente con sus plantillas completas seguramente no realizará, de entrada, su operación de manera normal, provocando directa o indirectamente costos adicionales en la misma operación como pueden ser horas extras, pago de personal eventual, o problemas de disminución de calidad en el trabajo realizado, incremento de responsabilidades o cantidades de trabajo a los trabajadores que realizan las funciones normales, etc..

De acuerdo con lo anterior se deben establecer procedimientos que permitan conocer los índices de rotación de personal, con que frecuencia

se crean vacantes, en que áreas o puestos y sobre todo que origina esta rotación.

Lo anterior pareciera obvio, sin embargo en varias empresas se pasa por alto este tipo de análisis, enfocando el problema a únicamente el reclutamiento constante y masivo para tratar de satisfacer las demandas de personal. Lo que lleva a un número de entrevistas también excesivo con la consecuente inversión de tiempo también excesiva.

El principal argumento para no realizar este análisis es el de falta de tiempo derivado de las funciones que realiza el departamento de recursos humanos, sin embargo, este argumento pierde validez al contar con procedimientos estructurados para el registro y control que permiten el análisis sencillo de la dinámica de las vacantes.

Para lograr establecer procedimientos de diagnóstico que nos lleven a identificar las causas que provocan vacantes se debe:

Primero.- Registrar las vacantes que se crean, especificando:

- Fecha de ocurrencia de la vacante
- Nombre del puesto
- Area o departamento a que pertenece
- Gerencia o subdirección a la que pertenece
- Causa de la vacante
- Fecha en que se cubrió dicha vacante
- Número de candidatos analizados para la cobertura de la vacante

Este registro debe realizarse en un formato sencillo que permita totalizar por área o gerencia la ocurrencia de vacantes y los motivos de estas en determinados periodos.

Desde luego que los datos recabados darán información viable después de los primeros meses de utilizar el registro, pero su análisis deberá ser constante, es decir, constituirse en un procedimiento normal del personal de recursos humanos involucrados con la selección de personal, mismo que deberá ser analizado al menos una vez por semana.

Uso del registro de Vacantes

A pesar de que este procedimiento es requerido en varias empresas, la utilización de la información que se obtiene no es, por lo general muy tomado en cuenta, sin embargo, es justamente a partir de la utilización de esta información donde la actividad del área de recursos humanos y en particular la de selección de personal, que dicho sea de paso actúa en la mayor de las veces de manera reactiva a la ocurrencia de vacantes, se convierta en proactiva, es decir, que se anticipe en la medida de sus posibilidades a la ocurrencia de vacantes.

Lo anterior, busca expresar la importancia de generar una actitud de mejora continua, en el departamento de recursos humanos en su interior y de un impacto mayor en el resto de la empresa.

La utilización de este procedimiento propuesto servirá de base para analizar posibles desviaciones dentro de los propios procedimientos de las áreas de recursos humanos, y de base también para controlar la operación normal en la cobertura de vacantes de manera rápida y sobre todo efectiva.

Con lo anterior, se debe entender que la actividad de seleccionar personal, función que ha caracterizado por mucho, conjuntamente con la administración de la nómina, la labor del departamento de recursos humanos y en particular la del psicólogo como seleccionador, no debe constituir un proceso que requiera de una inversión de tiempo grande, debe ser considerada como un proceso productivo, es decir, un proceso que requiera la misma cantidad, al menos, de recursos pero generar un mayor número de resultados, para lo cual se requiere de reconsiderar la función del seleccionador, y en particular del psicólogo quien en mucho realiza esta función, de un aplicador de pruebas, a la de un asesor interno de la propia empresa, para lo cual necesariamente debe establecer nuevos sistemas o al menos reutilizar los ya existentes .

Análisis de información del registro de vacantes

La aplicación de los procedimientos de mejora continua siempre inician por el diagnóstico de los procedimientos involucrados en la actividad. En este caso el análisis del comportamiento de vacantes es fundamental para lograr anticiparse en la operación y lograr controlar éste y otros procesos que permitan establecer un sistema de planeación operativa.

El análisis planteado de la información del registro de vacantes se recomienda sea el siguiente:

La fecha de ocurrencia de la vacante, conjuntamente con la fecha de cobertura nos permitirá establecer el tiempo que el departamento de recursos humanos tarda para cubrir una vacante o tipo de vacantes en particular con el objeto de identificar aquellas que su cobertura, por la naturaleza del perfil que se requiere o por la escases de candidatos , sea difícil conseguir, o que, de hecho, por procedimientos de

reclutamiento no se atraen a los candidatos que cubran dichos puestos. Esto se puede verificar con la cantidad de candidatos que se analizan para cubrir este tipo de puestos.

De acuerdo a lo anterior se puede obtener información suficiente para establecer procedimientos de reclutamiento preventivos, esto es, al identificar que vacantes cuesta más trabajo cubrir, se debe establecer un programa de reclutamiento en estos puestos en particular, con el objeto de contar en cartera de forma permanente con candidatos viables, aún en el caso de no tener vacante alguno de los puestos identificados. Este tipo de puestos pueden ser por ejemplo: el operador de algún tipo de instrumento o maquinaria que no es común en el mercado, o que requiere de ciertos conocimientos precurrentes para su operación, o personal que requiere trabajar en condiciones inusuales de horario, lugar, jornadas, etc..

Al mismo tiempo estos datos proveen de el grado de efectividad en la cobertura, es decir la velocidad con que el área de recursos humanos, concretamente el de selección de personal, esta haciendo las coberturas de vacantes, sirviendo de medidor.

Con este registro también se busca que puestos son los que con mayor frecuencia se arrojan vacantes, este tipo de información, a diferencia de la anterior, busca identificar no cuales vacantes son más difíciles de cubrir, sino cuales son las que con mayor frecuencia aparecen. Ejemplos de estos puestos son: obreros generales, personal operativo (auxiliares, ayudantes, vendedores, promotores, etc), por lo regular se trata de puestos muy relacionados con la operación directa, pudiendo ser cualquiera, en especial cuando existen problemas internos en una o varias áreas de la empresa.

Al contar con los nombres de los puestos, y su ubicación (gerencia, área, etc.), se permite ubicar que departamento genera la mayor cantidad y frecuencia de vacantes. Lo anterior permitirá de manera certera, primero, como en el caso anterior, establecer programas de reclutamiento que permitan contar con la cantidad de candidatos suficiente para que las diferentes áreas no entorpezcan su operación, lo cual constituye una medida de solución emergente temporal pero efectiva para satisfacer la necesidad de personal, y segundo, contar con información certera para conocer que área requiere de intervención para diagnosticar el origen del volumen de vacantes, es decir, que áreas requieren de un análisis para determinar las causas de el alto índice de rotación. Ejemplo de las causas que se pueden encontrar son: clima laboral deteriorado producto de un liderazgo inefectivo del encargado o por el ambiente de trabajo que genera el grupo, excesivas y desproporcionadas cargas de trabajo, salario, falta de capacitación que promueve rescisiones por falta de productividad, etc.

Adicionalmente a la obtención de información sobre los índices de rotación, esta información también proporciona las áreas que requieren una intervención directa del área de recursos humanos como puede ser la detección de necesidades de capacitación para el grupo de empleados, de supervisores e, incluso, gerentes; análisis de clima laboral, análisis de sueldos y prestaciones, análisis de políticas y procedimientos, etc.

Este registro también, mediante el renglón de causa de la vacante, también permitirá establecer, independientemente de servir de pie para la identificación de posibles fallas de clima laboral, en que grado las vacantes se relacionan con accidentes de trabajo, incapacidad por enfermedad profesional, o alguna otra, en las cuales se requiera de capacitación para poder reducirlas.

En resumen, lo que busca este procedimiento es anticiparse a la ocurrencia de vacantes, predecir con elementos fiables que puestos son los que requieren de mayor atención en el reclutamiento y la selección.

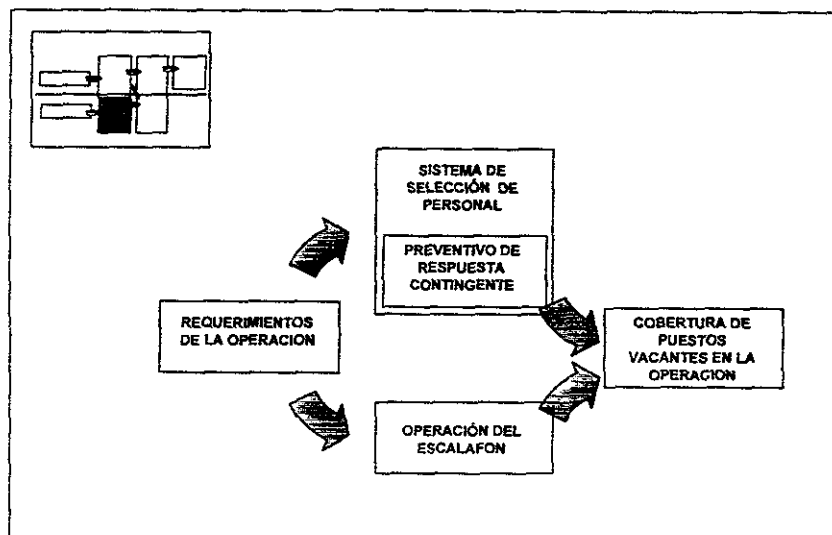
Con el fin de anticiparse en la mayor medida a la ocurrencia de vacantes, también se debe estar en contacto estrecho con las áreas de producción u operación para conocer fechas futuras de requerimiento de personal adicional, por ejemplo en el caso de las temporadas de alta producción o de ventas.

La otra fuente de información que nos permitirá anticiparnos de manera efectiva es la de conocer las vacantes planeadas, por ejemplo, jubilaciones, incapacidades maternales, etc., mismas que se pueden conocer con tiempo suficiente para su cobertura.

De esta manera se logrará definir las necesidades de reemplazos en la operación, con el objeto de planear las actividades que permitan satisfacer estas necesidades, aún de manera anticipada.

IV.3 SISTEMA DE SELECCIÓN DE PERSONAL Y OPERACIÓN DEL ESCALAFÓN

En el esquema (3) se representa la dinámica del sistema de selección de personal y la operación del escalafón.



Esquema 3

Selección

Para el mismo Arias Galicia (op.cit. pag 160), el objetivo de la selección de personal, como ya se mencionó, es el de: Analizar las habilidades y capacidades de los solicitantes a fin e decidir, sobre bases objetivas, cuales tienen mayor potencial para el desempeño de un puesto y posibilidades de un desarrollo futuro, tanto personal como de la organización; y propone la política de que para efectos de la selección objetiva, deberá recurrirse al uso de técnicas como análisis de puestos, pruebas técnicas, psicotécnicas, encuestas socioeconómicas, etc., a fin de eliminar hasta donde sea posible la subjetividad en las decisiones. El departamento de recursos humanos auxilia a cada entidad presentándole varios candidatos idóneos, pero la decisión final corresponde al jefe de la unidad.

En principio es correcto que se considere como el candidato de mayor potencial para la cobertura del puesto en tanto se entienda este concepto

como aquel que de acuerdo a las característica del puesto posea las cualidades integrales más adecuadas para la ejecución de éste. Sin embargo, esta descripción es un tanto estática por lo que conviene dinamizarla.

De acuerdo a lo anterior, el concepto de selección de personal que actualmente se emplea y que resulta adecuado para poder establecer una visión más realista del candidato es el de predecir el comportamiento laboral del candidato dentro de la organización y como este comportamiento esperado será compatible o no con las características del puesto y se adaptarán mejor a la cultura, al grupo y a los sistemas de trabajo en ésta. (Lira 1991, pag. 25).

Una vez establecidos los requerimientos de la operación en lo relacionado al personal se debe planear el sistema de selección de personal que ocupará los puestos vacantes, ya sea con personal externo (reclutamiento y selección), o personal interno (escalafón).

Se ha escrito mucho de los sistemas de selección de personal, y en la práctica es lo que más distingue, como ya se comentó, al área de recursos humanos.

Las funciones para lograr una selección de personal se centran en:

- Reclutamiento
- Evaluación
- Elección
- Verificación de referencias y situación socioeconómica del candidato
- Requisición de documentación

- Contratación

Reclutamiento

Para Arias (op. cit. pag. 160) el objetivo del reclutamiento de personal es: Buscar y atraer solicitantes capaces para cubrir las vacantes que se presenten; y establece como política: Siempre que se registre una vacante , antes de recurrir a fuentes externas, deberá procurarse cubrirla, en igualdad de circunstancias, con personas que ya estén laborando en la organización y para quienes esto signifique un ascenso.

En la anterior política se habla de que el reclutamiento deberá de iniciar al momento de ocurrir una vacante. Sin embargo, la base que debe prevalecer es buscar a los posibles candidatos antes que la vacante ocurra.

Lo anterior parecerá aventurado si se considera que en muchas ocasiones no se puede prever la ocurrencia de una vacante, por ejemplo por renuncia voluntaria o rescisión de contrato por alguna falla imputable al empleado o por invalidez por enfermedad.

La mejor manera de anticiparse a la ocurrencia de una vacante es basarse en el registro propuesto en el punto anterior.

Aquí el proceso de reclutamiento es crucial manejarlo de manera anticipada, buscando fuentes que provean los candidatos suficientes para las vacantes de gran frecuencia, candidatos especializados o escasos, y seleccionando también de manera anticipada.

De acuerdo con lo anterior conformar una cartera consistente y selectiva con un buen número de estos candidatos permitirá controlar más fácilmente

el proceso de selección y de reaccionar más prontamente en la cobertura de vacantes identificadas por anticipado permitiendo un mejor desempeño en la aparición de vacantes inesperadas, es decir, de aquellas que no contemplamos de manera anticipada, lo cual no quiere decir que no estemos preparados en nuestra cartera con candidatos viables para cada puesto de la organización.

Por otra parte, la política establece que se deberá buscar primero en la organización quien pueda cubrir la vacante en igualdad de circunstancias al tiempo que le signifique un acenso, lo cual es perfectamente válido. Sin embargo, no necesariamente debe ser considerado el cambio con fines de acenso, puede también tratarse de un movimiento lateral que signifique para el empleado un desarrollo personal integral, y sobre todo, en el plano de la planeación estratégica, que le signifique un modo de desarrollar habilidades integrales para ser posteriormente promovido con mayores probabilidades de que tenga un mejor desempeño.

Cabe destacar que cuando se habla de la posibilidad de tener movimientos laterales o ascensos, es pieza fundamental el contar con un buen sistema de inventario de recursos humanos, de lo cual hablaremos en un apartado especial.

El sistema propuesto establece que la función de reclutamiento debe basarse en la información obtenida en el registro propuesto (identificación de los requerimientos en la operación), lo cual requiere de realizar el reclutamiento de manera anticipada, Si ya se conocen los requerimientos por anticipado, también buscar por anticipado a los candidatos, con la idea de acelerar la cobertura de la vacante y de planear las actividades de evaluación.

En el caso de vacantes de difícil cobertura, al contar con la información de manera sistemática, permitirá, en el reclutamiento dirigir los esfuerzos de manera certera hacia las fuentes que mejor proporcionen candidatos con el perfil requerido, y más aún en caso de no contar con ellos tener la posibilidad de formarlos.

En lo referente a las vacantes de mayor frecuencia también se puede optimizar la búsqueda de candidatos, al ser más selectivos en el reclutamiento.

Cartera de candidatos

Un punto de gran relevancia, que requiere de atención especial en el MPO, es el de la cartera de candidatos.

Un sistema de selección de personal puede ser tan confiable como confiable sea la cartera de candidatos.

Con lo anterior no se pretende desacreditar el resto de los procesos involucrados en la selección de personal como son el reclutamiento o la evaluación, pero sí de establecer que la fuente inmediata de nuestros recursos es la cartera de candidatos.

Debe ser la primera fuente de consulta en el caso de selección externa, y el localizar ahí a los candidatos viables optimiza el tiempo y la efectividad del departamento.

Con mucha frecuencia, en la experiencia, se observa que después de reclutar un buen número de candidatos algunos se evalúan y pocos son contratados, algunos otros son rechazados de entrada y algunos otros se archivan en cartera. Cartera que generalmente se compone de "cajones"

donde se agrupan personas con características similares, las secretarias con las secretarias, los ingenieros industriales con sus similares, etc.. Y en algunos casos se realiza un registro de quienes ingresan a la cartera.

También se observa, que al momento de generarse una vacante en particular se busca en el cajón donde pudiera haber candidatos con el perfil indicado, haciéndose una búsqueda manual donde se revisan de nuevo cada posible candidato, lo que lleva a una inversión de tiempo considerable.

En algunos otros casos, se ha observado que a la ocurrencia de la vacante sencillamente se vuelve a reclutar para buscar al candidato, entre otras desviaciones, que cargan costo de tiempo y calidad en la cobertura.

El sistema de cartera propuesto debe conformarse de manera anticipada, es decir contar con el personal antes de que ocurra la vacante, al tiempo que se diseñe un sistema que permita administrar a la cartera de manera sencilla y efectiva.

De acuerdo a lo anterior se propone romper con el sistema de "cajones", ya que "encasillan" a un candidato cuando, en muchas ocasiones el mismo candidato puede ocupar diferentes puestos de la empresa. Por ejemplo: una secretaria puede realizar funciones de capturista o de cajera o de promotora, etc.. Aquí el proceso de entrevista y evaluación es importante, a través de éstos se puede identificar que funciones puede desempeñar una misma persona dentro de la empresa y anotarlo en un registro que contenga los datos de referencia principales del candidato. Este registro, que debe ser de fácil llenado, debe asignar un número consecutivo a cada candidato, resaltando los puestos en que puede ser contratado, el expediente del candidato, distinguido por el mismo número del registro, también se archiva de manera consecutiva, de tal manera

que la búsqueda de candidatos al momento de tener un puesto vacante se realiza en el registro y no en los "cajones", al asignarse un número y este encontrarse en el expediente la localización del expediente es más rápido y eficiente.

El registro brindará insuperables resultados si éste se realiza en equipo de cómputo, capturado en alguna base de datos, lo que permitiría una búsqueda extraordinariamente rápida.

El proceso de conformación de cartera, al igual que el de reclutamiento debe ser selectivo, es decir, incorporar sólo al personal que, primero, cubra con los requerimientos identificados de la operación, y segundo que realmente pueda ocupar un puesto en la empresa.

Proceso de Evaluación

En el MPO se propone planear también las sesiones de evaluación, incluyendo la entrevista. Fijar fechas específicas de recepción de solicitudes, realización de entrevistas, y sesiones de evaluación.

Cuando el MPO se establece, y se conocen de manera anticipada las vacantes que se pueden generar, se puede programar de manera planeada las sesiones de evaluación.

La forma en que se programen pueden estar marcadas por políticas o procedimientos ya establecidos, pero la tesis fundamental es que ésta se haga con fines de fortalecer la cartera, más que para cubrir un caso emergente.

Cuando se evalúa antes de tener la vacante, permite mayor tranquilidad y calidad en el análisis de la información y elaboración de reportes para la selección de candidatos.

Entrevista

Es evidente la importancia de la entrevista, la literatura es abundante en describir técnicas para su realización, la única propuesta en este sentido es que la técnica que se utilice proporcione información de calidad y ésta sea breve.

Una vez que se establezca una estrategia de entrevista es muy recomendable capacitar a todos los supervisores en ella para que puedan, también de manera confiable y breve, obtener la información que sea de su interés para la toma de decisiones en relación a la contratación del candidato.

Técnicas de evaluación

Cuando se habla de evaluación en el proceso de selección, comúnmente se esta refiriendo a la parte de evaluación psicológica del candidato.

Cada empresa, en general emplea herramientas de evaluación que buscan medir las capacidades del candidato para diagnosticar y predecir el desempeño de éste dentro de la organización.

Estas herramientas generalmente pretenden medir cuatro aspectos de los candidatos, capacidades intelectuales, rasgos de personalidad, habilidades psicomotrices y conocimientos, éstas se conforman en baterías para su aplicación, y estas baterías emplean herramientas de uso en el

mercado y en algunos casos, sobre todo en lo referente a conocimientos, son confeccionadas por las propias empresas.

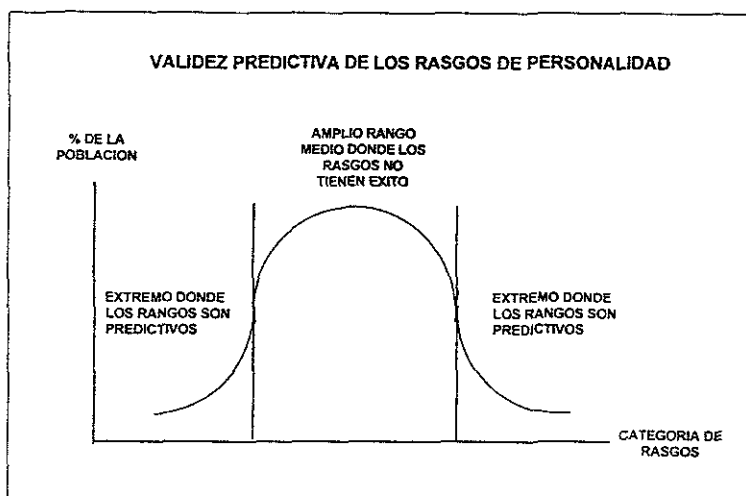
Aquí, el papel del psicólogo es fundamental, ya que él, en caso de ser el encargado de la administración de estas baterías, o en el caso de ser consultor externo de la empresa, debe conocer a fondo las herramientas que aplica, independientemente de ser responsable profesional de su uso, el conocerlas bien le facilitará en todo momento la interpretación de resultados.

La elección de herramientas que conforman las diferentes baterías que se aplican desde luego se deben basar en las necesidades propias de cada puesto, grupos de puesto, características de la empresa, filosofía de la empresa, etc., en fin de varios factores. Sin embargo, para la ejecución del MPO se propone se utilicen herramientas que permitan, primero, una aplicación grupal, ya que como se mencionó, es conveniente planear sesiones de evaluación, y la aplicación grupal permite optimizar el tiempo en estas sesiones. También buscar, en la medida de las posibilidades, la aplicación de herramientas que puedan ser calificadas en escalas numéricas estandarizadas, conocidas como herramientas psicométricas, ya que generalmente estas herramientas, por ejemplo: Terman, 16 PF, Kostick, Betha II-R, etc, permiten una aplicación y una calificación sencillas y prácticas.

En relación con lo anterior y como la función principal de los sistemas de evaluación es la predicción del comportamiento de los individuos dentro de la empresa, para la aplicación del MPO se propone un procedimiento, que si bien no es ortodoxo, ha brindado buenos resultados en la interpretación de resultados de herramientas que su estructura se basa en proporcionar los resultados de manera cuantificable.

Este tipo de herramientas psicométricas, generalmente presentan rangos en su diagnóstico que se ajustan a una distribución normal, que van desde el rango de inferior al superior, pasando por la media y los rangos cercanos a ella, en diferentes subescalas.

Como el concepto de predicción se basa en información confiable, el procedimiento propuesto, excluye la interpretación de los puntajes que caen dentro de los rangos de las medias en las diferentes subescalas de las diferentes herramientas. Ya que los rasgos de personalidad prescinden de los contextos situacionales. No están orientados a la contingencia y, por lo mismo ignoran en gran medida el intercambio dinámico que ocurre en la personalidad del individuo a causa de la interacción con su ambiente. En consecuencia, los rasgos tienden a ser muy útiles con individuos que poseen un rasgo extremo (esquema 4). Podríamos predecir algunas conductas comunes en los extrovertidos extremos o bien entre los que muestran *gran* ansiedad. Pero como la mayoría de las personas se encuentran en el amplio intervalo de la mitad en casi todas las características, es preciso tener en cuenta los rasgos de la personalidad dentro de un contexto situacional (Robbins, op.cit., pags. 57-58). Por lo que se propone, arbitrariamente, "abrir" un poco, uno o dos puntos, el rango de la media. Es decir, sólo se considera lo que ocurre en los extremos de la distribución normal, de esta manera se puede asegurar que un individuo posee o no determinada característica y esta información se toma de base para poder predecir con mayor certeza el comportamiento del candidato.



De acuerdo con lo anterior, el grado en que se presenta el puntaje en una determinada subescala fuera de la media si se puede diferenciar entre una alta puntuación y una muy alta puntuación, y a la inversa, una baja puntuación y una muy baja, ya que el hecho de garantizar que un candidato posee una característica en particular no debe pasar por alto los grados extremos de estas características, en varios casos, sobre todo en herramientas que evalúan la personalidad, expresan patologías por exceso o déficit.

El procedimiento propuesto de interpretar solo los aspectos que se encuentran fuera del rango de la media no debe ser considerado como un atentado contra el diseño y validez de una herramienta, ni tampoco ser juzgado como un procedimiento arbitrario a luz de lo científico, en especial porque sin duda el hecho de que algún individuo refleje a través de una evaluación de este tipo que posee una determinada característica que se ubica en el rango de normal es en sí un rasgo de personalidad, sino que debe considerarse una estrategia que permite mayor certeza en la predicción del comportamiento del candidato, facilita la interpretación

de resultados para su análisis al considerar un número de factores reducido para su interpretación e integración, y al momento de realizar un reporte del candidato, se evita el incorporar la palabra "normal" para algunos factores, que en si no dicen nada a la persona que lee el reporte, ya que este tipo de clientes, por lo general supervisores, no son, en lo común, especialistas en el comportamiento humano.

Adicionalmente, de esta manera también se excluye el posible sesgo que pudiere tener la herramienta en la población en la que se encuentra el individuo evaluado.

La propuesta hecha en relación a la utilización y manejo de herramientas desde luego que no es limitativo para la implementación del MPO, ya que, como se dijo anteriormente, la elección de técnicas de evaluación depende de los factores que involucren al puesto.

Lo que si es fundamental, es el tener sesiones de evaluación perfectamente bien planeadas y buscar, en la medida de lo posible, el aplicar, calificar, interpretar y elaborar reportes de resultados de la manera más sencilla, rápida y confiable.

No se debe perder de vista que a la fecha han proliferado los sistemas de cómputo que permiten realizar estas funciones de manera automática, y en donde la inversión de tiempo es extraordinariamente poca. Con esto no quiero decir que necesariamente se recurra a cualquiera de estos sistemas, al propuesto en este trabajo o a los sistemas computarizados ofrecidos en el mercado, pero si que se tenga especial cuidado en administrar el proceso de evaluación de la manera más efectiva.

De acuerdo con el párrafo anterior, también es necesario hacer una reflexión sobre el papel del psicólogo en cuanto a estas actividades. Es

claro que el psicólogo, si bien se le ha identificado como el único que debe realizar estas actividades, tampoco se debe considerar que es la única función que deba realizar, más aún, si existen en el mercado sistemas de cómputo que son capaces de aplicar calificar y hasta elaborar reportes, queda claro que la labor del psicólogo es más amplia, y no se circunscribe a la mera selección de personal, y menos a la mera aplicación de herramientas de evaluación, como por muchos es visto.

Con todo lo anterior se puede establecer un sistema de selección de personal de respuesta rápida, ya que se basa en la anticipación, y en la medida que este sistema sea rápido se podrá dar respuesta contingente la aparición de las vacantes.

Operación del escalafón

El sistema de escalafón, en esencia, es una lista de individuos de un cuerpo clasificados de acuerdo a algunas características que le permitirán ser considerados para ascensos o para ocupar puestos de nueva creación dentro de la empresa. Su ejercicio esta regulado por los artículos 154, 155, 156, 157, 159, 160 de la Ley Federal del Trabajo.

Si bien, en lo general la Ley federal del Trabajo brinda especial atención al personal sindicalizado, al que tiene mayor antigüedad y a quien demuestre mayor necesidad económica, el artículo 159, en especial, establece que en los movimientos escalafonarios se podrá beneficiar a quien demuestre ser apto en función de la capacitación que haya recibido relacionada con el puesto vacante.

Adicionalmente, el artículo 154 de la citada Ley prevé que los movimientos escalafonarios se pueden realizar de acuerdo a lo que en su caso se encuentre establecido en el contrato colectivo de trabajo.

Desde la óptica del MPO, el procedimiento escalafonario se debe realizar en lo establecido por el contrato colectivo, o en su defecto, por lo establecido por la Ley Federal del Trabajo, pero sin descuidar el aspecto evaluativo de aptitud y el recurso de la capacitación para facilitar el proceso.

El proceso evaluativo para determinar la aptitud de los candidatos a puestos vacantes con motivo del escalafón preferentemente deberá estar soportado por evaluaciones de desempeño de los aspirantes y por los resultados de los cursos de capacitación correspondientes.

No se debe perder de vista que el proceso de escalafón vincula, en el mayor de los casos, al sindicato de la empresa, por lo cual los sistemas de evaluación que se pretendan realizar deberán ser "vendidos" satisfactoriamente a la representación sindical.

La importancia del escalafón radica en poder desarrollar desde su inicio a los empleados que mejor potencial se haya identificado desde su selección y que sea ratificado por las evaluaciones de desempeño realizadas, si estas bases se conjuntan con capacitación adecuada, se puede planear la formación de futuros supervisores, que a su vez puedan servir de base para la conformación de tablas de reemplazo, también futuras.

Dentro del proceso de selección de personal la práctica común es la de comparar el perfil de puesto con el perfil personal con la idea de predecir quien entre los candidatos podrá ajustarse mejor a éste. Sin embargo, es común considerar que el área de recursos humanos en su carácter de staff debe esperar recibir los nuevos perfiles de puestos o requerimientos de personal , etc., esto constituye un grave error que

atenta contra la efectividad de la operación del departamento, ya que hemos insistido en la anticipación como condición de la efectividad del departamento y sobre todo para el establecimiento de sistemas de planeación estratégica. El área de recursos humanos debe conocer con la mayor prontitud posible las metas organizacionales para poder analizarlas y establecer que es lo que se va a requerir de su apoyo e iniciar con las actividades de planeación pertinentes al momento, de otra manera, como ya se comentó puede llegarse a afectar la planeación operativa y la planeación estratégica de recursos humanos

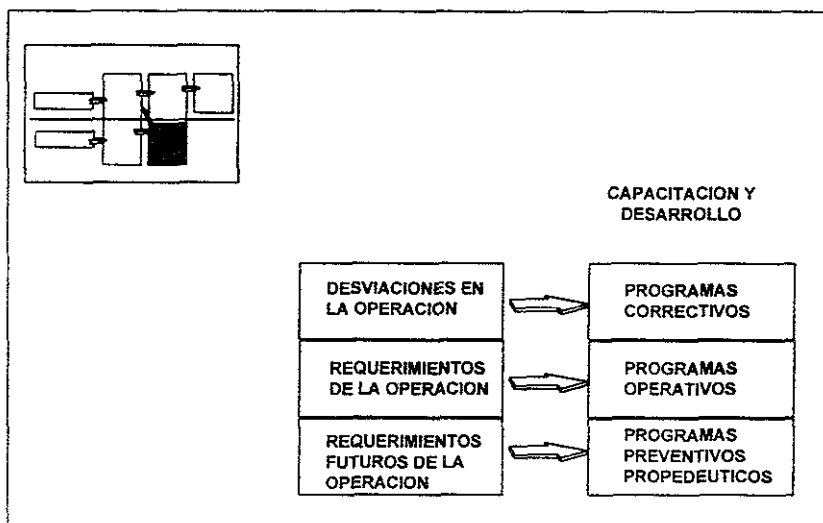
IV.4 CAPACITACION Y DESARROLLO DE PERSONAL EN LA OPERACION

De acuerdo al MPO la tercera fase versa sobre los aspectos de capacitación y desarrollo para el personal en la operación. El esquema 4 muestra tres instancias básicas para lograr que el MPO funcione, y estas son:

El establecimiento de las desviaciones en la operación

El establecimientos de los requerimientos en la operación

Requerimientos futuros de la operación



Esquema 5

En el primer caso, establecimiento de desviaciones en la operación, se requiere de identificar aquellos aspectos que influyen negativamente en la productividad normal de cada departamento dentro de la empresa, estos aspectos pueden ir desde la falta de capacitación para la realización de las tareas hasta maquinaria o procedimientos de trabajo obsoletos, es decir las causas de una falta de productividad adecuada dentro de la empresa o de un departamento en particular puede tener como causa un número extraordinario de aspectos.

Desde luego que el área de recursos humanos puede participar activamente en la solución de cada problema o desviación que exista a lo largo de todo el proceso productivo, los modelos de calidad administrados por esta área en algunas empresas es un ejemplo de ello.

Sin embargo, y de acuerdo a los objetivos del presente trabajo, se mencionarán algunas desviaciones que impactan en la productividad de la empresa y pueden ser controladas dentro del MPO.

Establecimiento de desviaciones en la operación

Una de las principales desviaciones que aquejan a las empresas e impactan el funcionamiento del área de recursos humanos es la rotación de personal.

Anteriormente, en la primera fase del MPO se estableció la necesidad de identificar aquellos aspectos que provocan la rotación de personal.

En ese apartado se mencionaron algunas causas de esta rotación, dentro de las que destacan:

- Rescisiones de contrato
- Incapacidades por enfermedades profesionales o accidentes de trabajo
- Renuncias voluntarias

Desde luego que se consideran aquellas desviaciones que no tienen que ver directamente con las bajas de personal por necesidades de ajuste en las diferentes empresas, sino aquellas bajas que se producen por causas imputables al trabajador, como puede ser rescisiones por falta de probidad en el trabajo o por un clima laboral deteriorado, como por ejemplo renuncias voluntarias o rescisiones de contrato producto de faltas injustificadas donde, en la entrevista de salida se identifica una supervisión deficiente en términos de trato al trabajador.

Al hacer el análisis de causas se encontrarán de entrada una serie de factores que inciden directamente en aspectos de capacitación.

Un alto índice de accidentes, de incapacidades por enfermedades profesionales, de errores en el trabajo por parte del trabajador que lo llevan a rescindirlo, etc. llevan en su origen la falta de capacitación.

Un clima laboral deteriorado, el abuso o la forma inadecuada de supervisión, etc., también llevan implícito problemas que pueden ser corregidos con la capacitación.

También es digno considerar que existen factores que producen la rotación del personal y que no necesariamente conlleven consecuencias por la falta de capacitación, como por ejemplo la política de sueldos bajos, o condiciones del ambiente de trabajo extenuantes o altamente incómodas para el trabajador.

Sin embargo, dentro de la multiplicidad de problemas que se presentan en la operación y que causan un índice de rotación suficiente que impida el correcto desarrollo de los diferentes departamentos de una empresa deben analizarse y atenderse con la mayor prontitud posible.

En este sentido, y complementando la información proporcionada con el registro de vacantes mencionada con anterioridad con sistemas de detección de necesidades de capacitación, se deberá de implementar programas de capacitación que permitan corregir las desviaciones identificadas en la medida de lo posible y considerando siempre la posibilidad de desarrollar a la fuerza de instrucción dentro de la propia empresa, es decir, formar a los instructores internos necesarios y en la áreas que más se requiera para ejecutar la capacitación correctiva de la operación y preventiva que se requiera.

Requerimientos de capacitación en la operación

De manera similar al punto anterior se deben identificar aquellos aspectos que permitan un desarrollo de la operación efectiva en los diferentes áreas y departamentos de la empresa a fin de garantizar que cada empleado sabe lo que tiene que hacer, en las condiciones en las que tiene que hacerlo y domina el uso de los medios, herramientas, para hacerlo.

En este caso los procesos de inducción, para empleados de nuevo ingreso y para empleados activos, y los programas de actualización y capacitación permanentes serán de gran ayuda para mantener y garantizar una operación efectiva dentro de las áreas.

Los modelos actuales de participación activa de los empleados en la dinámica de capacitación y autocapacitación son efectivos, considerando siempre el recurso de los instructores internos en la propia empresa.

En la actualidad, desafortunadamente, se sigue percibiendo a la capacitación como una obligación legal y un gasto forzoso que, para algunas empresas, se debe realizar por decreto.

El área de recursos humanos debe demostrar que los beneficios de la capacitación existen, a través del registro de estadísticas de efectividad de la capacitación comparando eventos de capacitación contra índices de rotación, de accidentes, incapacidades, renunciaciones, etc., y no porque este tipo de registros se deban de llevar como parte de un procedimiento burocrático, sino desde el punto de vista que la misión del área de recursos humanos es la de garantizar la operación efectiva y continuada de las diferentes áreas dotándolas de recursos humanos

suficientes en calidad y cantidad. Visto de esta manera la tarea de seleccionar y capacitar personal como única responsabilidad se convierte sólo en un medio para lograr lo que en sí debe ser la responsabilidad del área de recursos humanos, participar para el logro general de los objetivos de la empresa administrando al recurso más valioso de la empresa, al recurso humano.

Por otra parte, se ha observado que no existe la costumbre arraigada de evaluar a los participantes en los eventos de capacitación.

La sola asistencia parece suficiente para acreditar a un participante en cualquier evento de capacitación, sea este interno o externo.

La propuesta para implementar el MPO es siempre evaluar a los asistentes a eventos de capacitación, ya que este registro de aprovechamiento puede ser utilizado para la toma de decisiones en ascensos, cambios de departamento u otorgamiento de incentivos y ser utilizado como criterio para la adecuación de estructuras, así como también para evaluar los programas de capacitación de la empresa, a sus instructores y como detección de necesidades de capacitación.

La simple evaluación del aprendizaje ocurrido en los eventos de capacitación, puede proporcionar información valiosa para la conformación de tablas de reemplazo, base para la planeación estratégica de recursos humanos.

De acuerdo con lo anterior, el establecimiento de programas de seguimiento pueden aún más reforzar los beneficios expuestos en los párrafos anteriores.

En resumen, la evaluación del desempeño de los empleados en eventos de capacitación es clave para la conformación de un sistema de planeación estratégica de recursos humanos.

Requerimientos futuros de la operación

En el modelo de planeación estratégica (MPE), se establecen una serie de criterios donde interviene la posición futura de la empresa, lo cual se verá con mayor profundidad más adelante.

Esta identificación de la posición futura de la empresa establece también necesidades que deben cubrirse en el presente para lograr la posición futura con facilidad.

Más aún el mismo mercado, tal vez sin mucho análisis, propone la dirección y los medios que seguirán las empresa de un giro en particular y que será la pauta para el futuro.

En este sentido la gerencia general y todas las áreas en general, y la de recursos humanos en particular, deberán encontrarse alertas de cómo se realizará el trabajo en el futuro próximo, para lograr establecer los requerimientos básicos precurrentes que deberán poseer los empleados de una área en particular o varias de ellas para estar preparadas al cambio de sistemas de trabajo.

Lo anterior no es complicado definirlo, pero si requiere de una asesoría y un análisis pertinente para lograr definir que programas de capacitación deberán ser los indicados y en que áreas se debe iniciar con este tipo de programas.

El ejemplo más común es el uso extendido de las PC's establece que, áreas completas dentro de las empresas requieren de capacitarse en el uso de este tipo de herramienta por la proliferación de softwares especializados para diferentes tareas. Aquí, los requerimientos del conocimientos del manejo de este tipo de medios es obvio, casi para cualquier área, en particular si el mercado ofrece sistemas que puedan optimizar la operación en alguna área en particular y si la competencia usa ya este tipo de herramientas y la empresa esta dispuesta a invertir en sistemas similares.

Desde luego que la capacitación en el uso de la microcomputadora no necesariamente se debe otorgar a todo el personal, pero si es conveniente estar alerta de que personas, áreas o departamentos serán más factibles de requerir el manejo de estas máquinas en el futuro próximo e iniciar con la capacitación.

Este ejemplo desde luego que es un lugar común, sin embargo, de la misma manera se están desarrollando nuevas tecnologías en todos los ámbitos, y es tarea del área de recursos humanos encontrarse en condiciones de asesorar y dirigir los esfuerzos de capacitación en esas materias, y no necesariamente a través de programas de capacitación donde se trate estrictamente ese nuevo sistema, sino en programas precurrentes que permitirán facilitar el aprendizaje del programa en sí.

En la experiencia personal, como otro ejemplo similar, a la implantación del nuevo sistema de operación global en un banco de cobertura nacional, se requirió que los empleados usuarios aprendieran de manera previa el manejo de PC, en otros casos de manera adicional análisis e interpretación de información, o manejo de paquetería de software especializada, todo antes de iniciar con la capacitación del nuevo sistema.

Otra forma que en general el área de recursos humanos debe apoyar a los requerimientos futuros de la operación es a través de tareas de sensibilización a nuevas tecnologías. No necesariamente se habla de cursos de capacitación, pero sí de campañas de difusión que permitan a los empleados en general estar pendientes a los cambios de sistemas o tecnologías, para que llegado el momento, el nuevo sistema no sea del todo extraño al empleado.

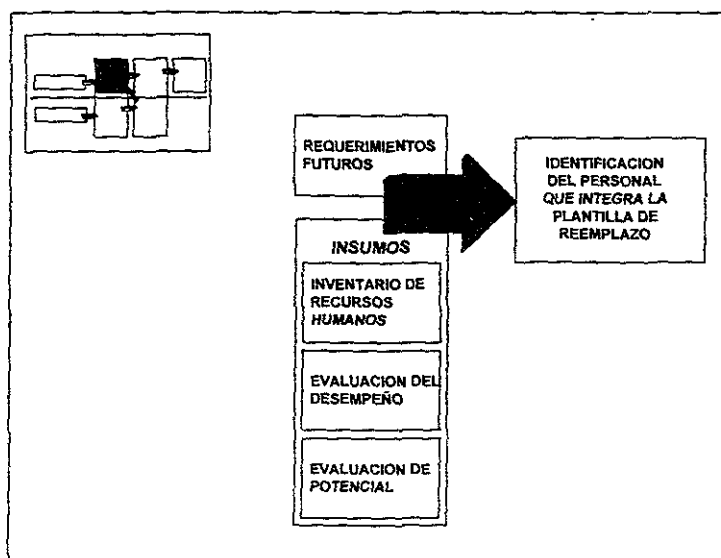
Base operativa de apoyo a la planeación estratégica de recursos humanos

Como se puede observar en el esquema (1), existe una relación entre el MPO y el MPE marcada por una flecha diagonal ascendente.

En esta fase que retroalimentará al MPE se consideran tres elementos básicos representados en el esquema (5) mismos que son:

- Inventario de recursos humanos
- Evaluación del desempeño
- Evaluación de Potencial

De acuerdo al objetivo del presente trabajo se hacen las siguientes propuestas para su desarrollo dentro del MPO



Esquema 6

Inventario de recursos humanos

En la práctica se pone peculiar interés en la creación de un inventario de recursos humanos pero pocas veces se sostiene ese interés en su mantenimiento.

Lo anterior se debe a que quien diseña el inventario por lo regular excede la cantidad de información por empleado, volviéndolos complicados para su requisitado, por una parte, y altamente caros en inversión de tiempo para su mantenimiento.

Por lo anterior los datos contenidos en el inventario deberán ser exclusivamente los que nos muestren un indicio del estado de los empleados y términos reales y actuales. Si lo anterior pareciera ser

limitativo, lo es más el hecho que, por una parte son pocas las empresas que mantienen un inventario de recursos humanos, y por el otro, de éstas pocas son aún menos las que los consultan con fines de planeación o cuentan con la información real o actual para tomar decisiones bien fundamentadas.

Por otro lado casi todas las empresas cuentan en la actualidad con bases de datos para administrar sus nóminas, estos sistemas por lo general cuentan al menos con los datos personales y de administración del empleado como es : nombre, fecha de nacimiento para definir su edad, puesto, sueldo, fecha de ingreso para determinar su antigüedad y sueldo, es extraordinariamente practico indexar o acoplar el inventario a los sistemas de nómina, al menos para su captura, ya que estos datos se encuentran ya contenidos en la ésta y no es necesario volverlos a capturar, en especial si la empresa es de tamaño considerable.

Es obvio que el uso de medios informáticos es indispensable para la administración del inventario de recursos humanos, ya que el cúmulo de datos y la búsqueda selectiva de aspectos particulares por empleado o grupo de empleados es frecuente, que de hacerse sin equipo es extraordinariamente difícil, tardado e inoperante.

Evaluación del desempeño

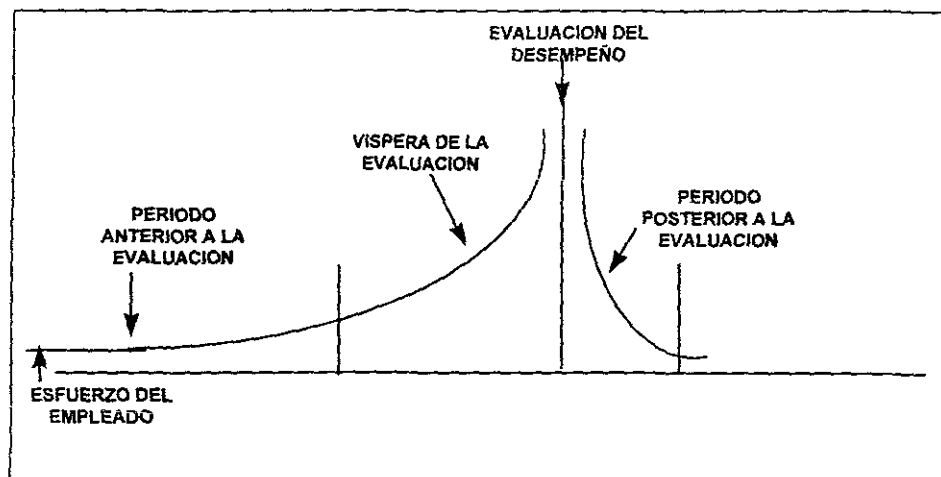
En la literatura revisada existen algunos puntos de vista en relación a los periodos en que se debe realizar la evaluación del desempeño, sin embargo la propuesta para el presente trabajo es que la evaluación del desempeño debe plantearse para ser efectuada cada semestre con periodos de revisión quincenales o mensuales.

El periodo semestral se propone por el tiempo que generalmente se lleva el planteamiento de metas coherentes y coordinadas entre jefe y subordinado, ya que en muchos giros el establecimiento de metas u objetivos depende de la relación entre la producción y los múltiples factores que la afectan como: el mercado, la competencia, las épocas de mayor o menor producción, etc.. y el planteamiento de objetivos deben estar perfectamente acordes con estas variables.

En la práctica se ha observado que cuando existen fechas determinadas a un plazo como puede ser un semestre, el desempeño del empleado sigue un esquema parecido al del esquema 7, en donde el esfuerzo por conseguir las metas de forma uniforme o proporcional al tiempo destinado para ello no se cumple, este esfuerzo es más bien bajo, y es en la víspera del vencimiento del plazo para la consecución de las metas u objetivos el esfuerzo es donde se incrementa de manera acelerada, pero sin garantizar necesariamente su cumplimiento al 100%.

ETAPAS DE EJECUCION PREVIA Y POSTERIOR A LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO

(PERIODOS LARGOS DE EVALUACION)



Esquema 7

Esta manera de comportamiento "impresiona" generalmente al supervisor formándole una idea de que el empleado es confiable, ya que su último indicio para la evaluación es en extremo favorable, llevando al supervisor a asignar una buena calificación en la actitud del empleado e, inclusive, a justificar las fallas en la consecución de las metas.

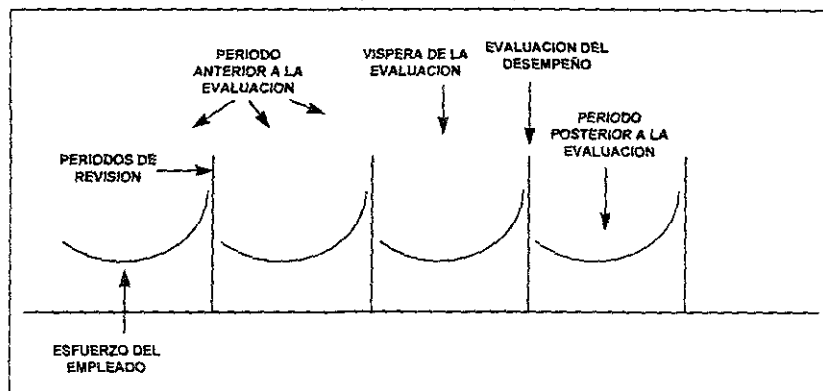
En realidad el plazo semestral puede permanecer con fines administrativos de evaluación, siempre que se hagan revisiones periódicas en lapsos relativamente cortos, mensual, quincenal o, incluso, semanalmente.

El realizar revisiones en plazos cortos permite la retroalimentación necesaria para mantener al empleado con un nivel de actividad alto al tiempo que se pueden corregir desviaciones con toda oportunidad.

Cabe destacar que actualmente es práctica común las reuniones semanales en los grupos de trabajo con el objeto de la revisión de metas, ya que la gran movilidad de los factores externos a la actividad de las empresas que afecta a la producción puede provocar que estas metas se modifiquen al corto plazo.

Aparentemente esto contraviene con el planteamiento de (!!) de realizar evaluaciones periódicas. En realidad no. Como se comentó anteriormente la evaluación formal semestral, y aún anual. Este procedimiento de revisiones periódicas podrán ser tomadas con fines administrativos. La base es manejar pocos datos pero confiables para la toma de decisiones, el llevar registro del desempeño de cada empleado en periodos cortos generaría mucha información que se debe analizar en el momento de la toma de alguna decisión, provocando una inversión de tiempo grande y con un nivel de resultados similares (esquema 8).

ETAPAS DE EJECUCION PREVIA Y POSTERIOR A LA EVALUACION DEL
DESEMPEÑO
(CON REVISION PERIODICA)



Esquema 8

Lo anterior no quiere decir que durante los periodos de revisión no se hagan anotaciones de algún o algunos factores dignos de registrarse y que pueden ser importantes en el momento de calificar la actuación, desde luego que sí, pero estos registros se deberán de realizar de forma discriminativa, apegándose más al criterio de la excepción, es decir, de aquellas conductas que no se encuentren en lo considerado como normal dentro del proceso respectivo en el que se encuentre el empleado.

Adicionalmente este sistema permite un apoyo a la productividad al mantener una supervisión frecuente de los resultados del trabajador.

La evaluación del desempeño no debe ser entendido como el sistema absorbedor de tiempo para el que lo administra, para el que lo realiza, y para el que se somete a él, sino un medio efectivo que cumpla con varias funciones adicionalmente al de medir el desempeño.

Evaluación de potencial

En el MPE propuesto se considera realizar evaluaciones de potencial a través de baterías similares a las de selección de personal en una etapa de arranque, evaluación general de los empleados ocupantes de puestos y personas claves, aquellas que se presume factibles de desarrollo, involucrados en los planes de desarrollo de la empresa con la idea de establecer un punto de referencia para la conformación de tablas de remplazo.

Esta evaluación de arranque servirá para establecer quiénes pueden incorporarse a planes de desarrollo, quiénes se incorporarán a los programas de capacitación operativos normales de actualización, y quiénes solo podrán mantener su posición dentro de la empresa.

Esta evaluación de arranque se realizará dentro de los tres o cuatro primeros niveles, es decir, aquellos en los que el escalafón generalmente no interviene, ya que el proceso de escalafón bien instrumentado hará la misma función.

En el momento de ocurrencia de una vacante dentro de los tres o cuatro primeros niveles, y después de consultar la tabla de reemplazo será importante realizar otra evaluación de potencial para definir el perfil actual del empleado ya que algunas características pueden cambiar, como por ejemplo el estilo de trabajo, las habilidades de supervisión, etc..

La evaluación de potencial, de manera similar a la evaluación de selección, establece el perfil actual del candidato a ocupar un nuevo puesto.

Por otro lado, en la práctica se observa que empleados del nivel operativo que con frecuencia se interesan por cambiar de puesto y/o nivel son aquellos que deben ser tomados en cuenta para su propio desarrollo dentro de la organización, es decir, el registro de este tipo de personal con una referencia de motivos, constituye también un indicio más para la toma de decisiones de la selección de un nuevo ocupante para un puesto de mayor nivel.

El personal con iniciativa de desarrollo se acerca, y es función de la gerencia el considerarlos en su momento para planes de desarrollo o ascensos, con esto se quiere decir que no es necesariamente el encargado de establecer los procedimientos de planeación estratégica quien debe elegir al personal de acuerdo a sus propios métodos, sino que debe tener en cuenta la participación del resto del personal para normar sus juicios en su oportunidad. Lo anterior se menciona porque es común que se frene la intención de desarrollo de un buen elemento, exclusivamente porque en el momento en que el empleado se acerca al área responsable del desarrollo humano de la empresa no se encuentra en época de concursos para promociones o planes de desarrollo, el empleado debe ser escuchado y en su momento evaluar la posibilidad de incluirlo en un proceso de desarrollo de carrera dentro de la empresa de acuerdo a un procedimiento estructurado.

EL MPO EN RESUMEN

Las propuestas hechas en el MPO, en resumen, lo que buscan es facilitar la operación diaria del área encargada de administración de personal, ya que, como se ha venido expresando, en varios casos la percepción de la operación se ha venido desarrollando de una manera muy

tradicional y generado varios vicios, dentro de los que destacan la falta de interés por el registro de eventos importantes para la toma de decisiones.

Facilitar la operación y el control de ésta, facilita y permite la implantación del MPE, con lo anterior no se quiere decir que no se puedan realizar ambas funciones de manera independiente, como algunas empresas de gran tamaño, de hecho, lo hacen, lo que si es una realidad es que la mayoría de las empresas requieren realizar la planeación estratégica al tiempo que realizan la operativa, empresas medianas y pequeñas, y lo más conveniente es buscar las alternativas que permitan, como ya se mencionó, controlar la operación de manera efectiva, al tiempo que se retroalimente al MPE.

CONCLUSIONES

Como se ha visto a lo largo del presente trabajo, la implantación de un sistema de planeación operativa como soporte al sistema de planeación estratégica dentro de las empresas aparentemente no es nada novedoso, y en efecto no lo es. Sin embargo, es lamentable que en bastantes empresas en la actualidad en esta época marcada por el cambio y la competitividad no incorporen de manera sistemática a sus funciones en el área de recursos humanos al menos los principios básicos de la administración para el logro de sus objetivos.

Las propuestas hechas en el presente trabajo, como se ha venido mencionando, parten de la experiencia laboral del autor de éste, misma que me ha permitido establecer los procedimientos propuestos con buenos resultados.

De lo anterior se desprenden varias conclusiones y observaciones:

- 1.-La misión del psicólogo en la empresa es determinante para el desarrollo de ésta, ya que en nuestra época, y seguramente las que vengan, se enfocarán al comportamiento de los integrantes de éstas, y quién mejor que el psicólogo para asesorar interna y externamente a las administraciones en materia de desempeño.
- 2.-Actualmente se mantiene una visión limitada del papel del psicólogo en las empresas, pero es labor de los profesionales de la psicología a través de sus propuestas derivadas del estudio y la actualización quienes deben de abrir esa visión para ganar el lugar de asesor interno que deben ocupar en la empresa.
- 3.-De manera personal, me parece desalentador que algunos psicólogos, en particular aquellos que poseen poca experiencia laboral, y aún algunos con ella, se encuentren muy limitados en su preparación profesional

hablando concretamente de su desempeño en la empresa, y no me refiero a los aspectos de orden administrativo, sino de aquellos aspectos técnicos que, en mi opinión, deberían dominar después de haber cursado una carrera.

En este sentido a mi parecer existen dos variables, al menos, que originan estas limitaciones y que son:

Deficiencia en los planes de estudio en las universidades en lo relativo al área laboral, y

Falta de una visión global del estudiante o profesional de reciente egreso en lo relacionado al contexto externo e interno en el que se inscribe la empresa, por no mencionar la aparente falta de vocación de profesionales para dedicarse concretamente a la actividad psicológica en la empresa.

En relación al primer punto, pareciera que la vinculación empresa-universidad sigue siendo deficiente, es decir, que los requerimientos de las empresas en términos de recursos humanos capacitados no están siendo atendidos por la universidades en lo general.

En lo referente al segundo punto, y tal vez derivado de alguna manera del primero, el egresado de la universidad, y concretamente de las escuelas de psicología, hablando desde luego en lo general, no conoce los requerimientos mínimos, y sin mencionar los deseables, que la empresa demanda de estos nuevos profesionales, ya sea por falta de interés del propio estudiante o profesional o por falta de información y formación que la misma universidad debió procurar para sus estudiantes.

4.- El flujo de tecnología en materia psicológica dentro de la empresa resulta limitada y lenta.

Si bien las grandes corporaciones o las empresas grandes en sus corporativos poseen tecnología actual en esta materia, ésta por alguna razón, la mayor de las veces burocrática, no se extiende con mayor velocidad a las propias filiales y menos aún a otras empresas de menor tamaño, medianas o pequeñas, que es donde mayormente se requieren.

Aquí, el papel de asociaciones compuestas por profesionales de la rama se vuelve imprescindible con el ánimo de homologar el uso de nuevas tecnologías, sin embargo las reuniones de estas asociaciones, hablando en materia de recursos humanos se orienta más al intercambio de cartera, actividad que tampoco se cumple con efectividad en lo general; y a la discusión de políticas y tabuladores salariales.

5.-La incorporación de la tecnología en informática es una herramienta valiosa que debe adaptarse al trabajo del psicólogo en la empresa, aspecto que también lamentablemente se convierte en una limitación para varios psicólogos al momento de ingresar al ámbito laboral.

6.-La planeación operativa, sea la propuesta en este trabajo o cualquier otra que se determine debe apegarse a los sistemas y procedimientos establecidos por el control estadístico de procesos y de los modelos de calidad, con la idea de garantizar los resultados.

En este sentido, al parecer, también las universidades y los mismos profesionales dedicados a realizar su actividad en la empresa al parecer no incorporan estos principios, que en esencia son la base de cualquier actividad.

- 7.-El concepto de regresar a lo básico en la planeación de recursos humanos es un principio que debe prevalecer dentro de la empresa, es definir y realizar las actividades de planeación de recursos humanos de la manera más sencilla y confiable con el conocimiento profundo de lo que ha de hacerse, de esta manera puede evitarse la burocratización en los procedimientos.
- 8.-La función de planeación de recursos humanos es dinámica, es decir, que los sistemas, procedimientos y herramientas deben encontrarse siempre en evaluación con la idea de evitar la obsolescencia o la inadaptación a los requerimientos de la época.
- 9.-El psicólogo debe siempre conocer a fondo los procedimientos, sistemas y herramientas que utiliza y mantener una actitud positiva y abierta a los cambios de esquemas y tecnología.
- 10.-Los principios de la literatura deberán incorporarse de manera selectiva y reservada a los procedimientos en la práctica, ya que como se vio en el presente trabajo, si bien algunos procedimientos sugeridos por los autores mencionados resultan de gran ayuda, no debe dejarse de lado que la época, el contexto geográfico, y el mismo giro de las empresas los pueden convertir en relativos.
- 11.-La aplicación del proceso administrativo en los procedimientos de planeación de recursos humanos es de gran valía para el desarrollo de la función.
- 12.-La planeación operativa de recursos humanos simplifica la operación, la hace más efectiva y permite llegar a otros niveles de planeación como la estratégica.

13.-La labor del psicólogo que labora en la empresa debe incluir su actualización y un conocimiento global de los aspectos que intervienen en la empresa en que colabora, política, medio ambiente, economía, etc..

En general, el presente trabajo parte de la necesidad percibida del autor de una visión actual de lo que debe incorporar el profesional de la psicología a su actividad.

México requiere activar su economía, la empresa es parte fundamental de esa activación, y el psicólogo puede aportar el mejorar al activo más valioso de cualquier empresa: el recurso humano, de ahí la importancia de hacer bien la que se tiene que hacer, posicionar la visión al futuro, planear lo que ha de hacerse y hacer lo necesario para que se haga.

La frase, "la persona indicada en el puesto indicado en el momento oportuno", ciertamente encierra, como ya se vió, una serie de requerimientos que son en efecto complejos, y es labor del profesional encargado de esa función el hacerlo sencillo y sobre todo funcional.

REFERENCIAS

REFERENCIAS

- Allport, G.W.. Personality: A Psychological Interpretation (New York: Holt, Rinehart and Winston, 1937), p. 48. En Robbins Stephen P. "Comportamiento Organizacional; Conceptos, Controversias y Aplicaciones". Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., México 1987, pags. 54.
- Arias Galicia Fernando. "Administración de Recursos Humanos" Ed. Trillas, México 1985. pags. 23-27, 32-33, 158-171 y 427.
- Asher, J.J. y Sciarrino, J.A. "Realistic Work Sample Test: A Review, "Personnel Review, Julio-Agosto 1970, pp. 150-167; y Cohen, B.M., Moses, J.L. y Byham W.C., "The Validity Assessment Centers: A Literature Review, Monograph 2 (Pittsburgh: Development Dimension Press, 1974. En Robbins Stephen P.. "Comportamiento Organizacional; Conceptos, Controversias y Aplicaciones". Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., México 1987, pag. 408.
- Bartoli, H.. "Science Economique et Travail". Ed. Dalloz. París 1957. En Friedman, Georges y Neville, Pierre. "Tratado de la Sociología del Trabajo Vol. I ". Ed. Fondo de Cultura Económica, México 1971. pag. 13.
- Bergson, Henri. 77a. edición., París 1948, pag. 297. En Friedman, Georges y Neville, Pierre. "Tratado de la Sociología del Trabajo Vol. I". Ed. Fondo de Cultura Económica, México 1971. pag. 13.

- Berlew, D.E. y Hall, D.T. "The socialization of Manager : Effects of Expectation on Performance. Administrative Science Quaterly, septiembre de 1966 pp. 207 a 223. En "Comportamiento Organizacional; Conceptos, Controversias y Aplicaciones". Ed.Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., México 1987, pag. 427
- Cascio, W.F.. Applied Psychology in Personnel Management, (Reston, Va.: Reston, 1978), p. 341. En Robbins Stephen P.. "Comportamiento Organizacional; Conceptos, Controversias y Aplicaciones". Ed.Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., México 1987, pag. 417.
- Colson, C.. "Cours D'économique Politique". Ed.Félix Alcan, Paris, 1924. En Friedman, Georges y Neville, Pierre. "Tratado de la Sociología del Trabajo Vol.I ". Ed.Fondo de Cultura Económica, México 1971. pag.13.
- Dunnette, M.D. y Borman, W.C.. "Personnel Selection and Classification System", en Rosenzweig, M.R. y Porter, L.W. (edits.), Annual Review of Psychology, Vol. 30 (Palo Alto: Calif.), Annual Reviews, 1974, p 513. En Robbins Stephen P.. "Comportamiento Organizacional; Conceptos, Controversias y Aplicaciones". Ed.Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., México 1987, pag. 408.
- Facultad de Psicología, UNAM. "Técnicas de Evaluación de la Personalidad". Texto diseñado para alumnos del 6o Semestre de la carrera de Psicología. Sin año., pag 3-7.

- Fernández, Arana. "Introducción a la Administración. México, UNAM, 1971. En Arias Galicia Fernando. "Administración de Recursos Humanos" Ed.Trillas, México 1985. pag 23.
- Friedman, Georges y Neville, Pierre. "Tratado de la Sociología del Trabajo Vol. I ". Ed.Fondo de Cultura Económica, México 1971. pag. 13.
- Greisler, Edwin B.. Trabajos Varios. En Yoder, Dale. Manejo de Personal y Relaciones Industriales. De. C.E.C.S.A., México 1979. Pag. 189.
- Guzman Valdivia. En Rodriguez, V. Joaquín. "Organización Contable y Administrativa de las Empresas". Ed.ECASA, México 1987 1-3. En Tesis Profesional de Cabañas Romano José Luis, "Propuesta de Reestructuración Administrativa para el Departamento de Capacitación y Adiestramiento de Banco Internacional Plaza Puebla. BUAP 1991 pags. 8-9.
- Hampton, R. David ., Summer, E. Charles y Webber, A. Ross. "Manual de Desarrollo de Recursos Humanos". Ed.Trillas, México, 1989. pags.***
- Harrison, E.F. The Managerial Decision Making Process, 2a. ed. (Boston: Houghton Mifflin, 1981). En Robbins Stephen P.. "Comportamiento Organizacional; Conceptos, Controversias y Aplicaciones". Ed.Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., México 1987, pag. 67.
- Kaufman, H.G. "Obsolescence and professional Carrer Developmtment". New York :AMACOM, 11974. En "Comportamiento Organizacional; Conceptos, Controversias y Aplicaciones". Ed.Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., México 1987, pag. 427
- Koontz, H y Weihrich, H.. "Administración". Ed.Mc Graw Hill. México 1991, pags. 87-88 y 122.

- Latham et.al. " A Review of Research", "goal Setting", "The effects of Participative Versus Assigned Goals Setting on Intrinsic Motivation". Journal of Management, Primavera-Verano, 1983, pp. 55-64. En Robbins Stephen P.. "Comportamiento Organizacional; Conceptos, Controversias y Aplicaciones". Ed.Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., México 1987, pag. 135.
- Latham, G.P., Wexley, K.N. y Pursell, E.D.. "Training Managers to Minimize Rating Errors in the Observation of Behavior". Journal Applied Psychology, Octubre 1975, pp.550-555. En Robbins Stephen P.. "Comportamiento Organizacional; Conceptos, Controversias y Aplicaciones". Ed.Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., México 1987, pag. 417.
- Lira, Sosa Narciso. Texto del Módulo II del Diplomado de Administración de Recursos Humanos, "Reclutamiento, Selección y Capacitación. Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey. pag. 25.
- Lobstein, Jacques. Estructura y Organización de la Empresa. En Friedman, Georges y Neville, Pierre. "Tratado de la Sociología del Trabajo Vol. 2". Ed.Fondo de Cultura Económica, México 1971. pag. 47.
- Mc Gregor, Douglas. "El Aspecto Humano de las Organizaciones", Ed. Diana, México, 1985. pags. 16-22, 85-94, 104-108 y 189-211.
- Mochon, Francisco. "Economía Teoría y Práctica". Ed.Mc Graw-Hill. México 1987, pags. 60-69. En Tesis Profesional de Cabañas Romano José Luis, "Propuesta de Reestructuración Administrativa para el

Departamento de Capacitación y Adiestramiento de Banco Internacional
Plaza Puebla. BUAP 1991 pag. 9.

- Monjarás, Moreno Jorge A.. El Jefe de Personal ¿Licenciado en qué?.
Expansión Vol. XXIV, No. 603, Noviembre 1992, pag. 151.
- Morgan, C.T.. "Breve Introducción a la Psicología". Ed.Mc Graw Hill.
México 1977, pag. 239.
- Mouret, Polo Eduardo. Manual del Programa de Actualización en
Instrumentos de Evaluación para la Selección, Planeación y Desarrollo
de Ejecutivos. Programa interno de Banco Internacional, 1988, pags. 18-
19.
- Pichardo, Pagaza Ignacio. "Introducción a la Administración Pública en
México. Ed.Inap-Conacyt, México 1991, pags. 348-349. En Tesis
Profesional de Cabañas Romano José Luis, "Propuesta de Reestructuración
Administrativa para el Departamento de Capacitación y Adiestramiento de
Banco Internacional Plaza Puebla. BUAP 1991 pag 10.
- Ramirez Fonseca Francisco. "Ley Federal del Trabajo Comentada". Ed.PAC.
México 1992, pags. 78-80.
- Reyes Ponce Agustín. Administración de empresas teoría y práctica
primera parte. Ed. Limusa, México 1987, pags. 61-64 y 84.
- Robbins, Stephen P.. "Comportamiento Organizacional; Conceptos,
Controversias y Aplicaciones". Ed.Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.,
México 1987, pags. 7-10, 54-58, 64-75, 120-121, 135. 405-417 y 425.

- Saravia, Sánchez Felipe. Texto del Módulo I del Diplomado de Administración de Recursos Humanos, "La Administración de los Recursos Humanos y sus Implicaciones en la Planeación Estratégica. Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey. pags. 54, 73-74 y 97.
- Simon, H.A., "Administrative Behavior", tercera edición. New York :Free Press, 1976. En "Comportamiento Organizacional; Conceptos, Controversias y Aplicaciones". Ed.Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., México 1987, pags. 67 y 68.
- Super y Hall. "Carrer Development : Exploration and Planning". p.362. En "Comportamiento Organizacional; Conceptos, Controversias y Aplicaciones". Ed.Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., México 1987, pag. 427.
- Tecla, J. Alfredo y Garza R. Alberto. "Teoría Métodos y Técnicas en la Investigación Social". Ed.Ediciones de Cultura Popular, S.A. México 1975, pag. 11.
- Van Maanen, J. y Schein, E.H. "Carrer Development". En "Comportamiento Organizacional; Conceptos, Controversias y Aplicaciones". Ed.Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., México 1987, pag 427.
- Yoder, Dale. Manejo de Personal y Relaciones Industriales. De. C.E.C.S.A., México 1979. Pags. 185-191 y 351.