



Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Psicología

**UNA ESTRATEGIA PSICOLOGICA PARA
LA PLANEACION DE LOS RECURSOS
HUMANOS DE UNA ORGANIZACION.**

T E S I S

Que para obtener el título de:

LICENCIADA EN PSICOLOGIA

P r e s e n t a :

ROXANA MARQUEZ RUIZ

Asesora: Lic. María del Carmen Gerardo Pérez



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.

Z5053.08
UNAM. 60
1990



A CARMEN GERARDO:

POR TRANSMITIRME SUS CONOCIMIENTOS
Y EXPERIENCIAS, POR SU AMISTAD.

A MIS SINODALES:

SAMUEL ROMERO, CARLOS PENICHE,
ESPERANZA CARLOS Y LIDYA BARRAGAN
POR SUS COMENTARIOS Y APORTACIONES.

A JAIME GRADOS:

POR SU APOYO Y MOTIVACION
PARA SUPERARME.

T. Ps. 5247

A MI PADRE:

POR EL CARIÑO QUE ME TIENE

Y QUE LE TENGO.

A MI MADRE:

POR BRINDARME SU COMPRENSION

EN TODO MOMENTO Y MOTIVARME

A SUPERARME DIA A DIA.

A MIS HERMANOS:

NORMA, RICARDO Y ALEJANDRO
POR SU PACIENCIA Y COMPRENSION
EN LOS MOMENTOS DIFICILES, Y
POR SER MIS MEJORES AMIGOS.

LOS QUIERO MUCHO.

A TI SALVADOR:

POR SER UNA PERSONA NOBLE

Y SENCILLA.

A TI ALAN:

POR SER UNA PERSONITA ESPECIAL.

A TI ALFREDO:

POR TU EJEMPLO DE SUPERACION

Y TU APOYO DESINTERESADO.

A TI SANDRA:

POR TU PACIENCIA, APOYO Y TU
AMISTAD SINCERA.

A TI CARMEN:

POR COMPARTIR TODOS ESOS
MOMENTOS DE NUESTRA AMISTAD.

I N D I C E

	PAG.
INTRODUCCION	1

C A P I T U L O I **ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACION**

1.1 ANTECEDENTES	6
------------------------	---

C A P I T U L O II **PLANEACION**

2.1 PLANEACION	14
2.2 PLANEACION ESTRATEGICA	26
2.3 PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS	31

C A P I T U L O III **MODELOS DE PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS**

3.1 INTRODUCCION	36
3.2 GORDON MC.BEATH	38
3.3 STONER	42
3.4 KILLIAN RAY	47
3.5 GUVENC ALPANDER	51
3.6 ANALISIS DE LOS MODELOS EXPUESTOS	59
3.7 TECNICAS Y HERRAMIENTAS UTILIZADAS PARA LLEVAR A CABO LA PLANEACION	60
3.8 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LOS MODELOS EXPUESTOS ...	61

C A P I T U L O I V
M E T O D O L O G I A

	PAG.
4.1 JUSTIFICACION	66
4.2 OBJETIVO GENERAL	69
4.3 OBJETIVOS ESPECIFICOS	69
4.4 SUJETOS	69
4.5 ESCENARIOS	69
4.6 INSTRUMENTOS	69
4.7 PROCEDIMIENTO	73

C A P I T U L O V
R E S U L T A D O S

5. RESULTADOS	78
---------------------	----

C A P I T U L O V I
C O N C L U S I O N E S

6.1 COMENTARIOS	102
6.2 VENTAJAS DEL MODELO PROPUESTO	106
6.3 LIMITACIONES	107
6.4 SUGERENCIAS	108

C A P I T U L O V I I
A N E X O S

	PAG.
7.1 MODELO PROPUESTO	111
7.2 INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS	113
7.3 ANALISIS DE PUESTOS	125
7.4 TAREAS DE LOS PUESTOS	148
7.5 MODELO DE ARISTA	166
7.6 REGISTROS OBSERVACIONALES	168
7.7 CUESTIONARIO DE INCENTIVOS	180
7.8 MODELO DE SELECCION POR OBJETIVOS	185
REVISION DOCUMENTAL	187

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

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

El objetivo del presente estudio es puntualizar la importancia de los Recursos Humanos que integran la empresa, como uno de sus factores — más importantes y más dinámicos para lograr sus fines.

El crecimiento de las organizaciones crearon la necesidad de contar con personal altamente capacitado. Es por ello que se debe realizar una Planeación de los Recursos Humanos con que se cuenta y los que pueden ingresar a futuro para ponderar sus características generales y su potencial para desarrollarse hasta niveles de responsabilidad ejecutiva.

Muchas de las empresas no le dan importancia a su recurso más valioso, el humano. El desarrollo de personal es algo que no se puede desligar, de la planeación organizacional y ésto no es posible a menos que se tenga una idea clara de las necesidades de los puestos y sus descripciones, así como el tipo de características.

Ahora bien, ¿que es la Planeación de los Recursos Humanos?

Los Recursos Humanos, es la gente que le dá a la organización su talento, su trabajo, su creatividad y su esfuerzo. Sin gente competente — en todos los niveles, la organización perseguirá metas inapropiadas o tendrá dificultades para alcanzar metas que se hayan fijado. La planeación de los recursos humanos tiene como objetivo principal; la utilización efectiva del talento escaso o abundante en intereses del empleado individual de la empresa.

Los individuos tienen intereses, necesidades y motivaciones que deben satisfacerse. El individuo no sólo es motivado por condiciones económicas sino que busca satisfacciones de otra índole, como pueden ser; reco

nocimiento social, desarrollo profesional y una superación personal. Gran parte de este desarrollo y superación pueden alcanzarse en el ambiente de trabajo a través de una adecuada planeación de Recursos Humanos. Los individuos esperan que la organización les proporcione condiciones de trabajo aceptables, una organización humanística y la oportunidad de ascender y ellos por su parte, reduzcan su esfuerzo productivo al mínimo y renunciarán, si las condiciones continúan siendo insatisfactorias. Los que controlan las actividades de la compañía deben reconocer que los intereses del personal tienen que ser atendidos. Los gerentes tienen la oportunidad de formar y manejar organizaciones que pueden propiciar la superación de los individuos y lograr a la vez, los objetivos de la institución o de la compañía.

En tiempos remotos las necesidades de Recursos Humanos calificados fueron mínimas, por lo que la planeación no era una actividad importante. La planeación se formalizó durante la edad media, al instituirse el contrato de aprendizaje precursor de los oficios y las profesiones.

La planeación formal se extendió más al implantarse el sistema de artesanías, ya que en este ramo de ocupaciones no se podía contratar a personas improvisadas de la noche a la mañana. De esta manera el puesto de aprendiz se estableció como un medio para llenar las demandas futuras de ocupaciones especializadas.

La división y especialización del trabajo condujeron a desarrollar habilidades específicas e incrementar la cantidad y calidad del producto. Esto produjo problemas en los individuos tales como: monotonía, aburrimiento, destitución en el trabajo, impersonalidad, interdependencia del trabajador. Sin embargo, con el transcurso del tiempo, surgieron personas interesadas en el método de trabajo y administración de las empresas, en-

tre ellos podemos mencionar algunos de los más importantes: E. Taylor, Henry Fayol, Elton Mayo y Hugo Mustenberg, los cuales ayudaron considerablemente a establecer las bases de un nuevo sistema, enfocado al aprovechamiento de los Recursos Humanos a través de estudios de tiempos y movimientos, motivación, desarrollo de personal.

Tomando en consideración todos estos enfoques las organizaciones -- han tratado de tomar en cuenta a los seres humanos, de tal forma que se incremente la productividad. Es así como se ha visto la necesidad de planear los recursos humanos de tal forma que se cuente con personal debidamente calificado y se haga un mejor aprovechamiento de éste.

Entendiéndose por planeación "Fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse estableciendo los principios que ha de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de números necesarios para su realización" (27).

En cuanto a la planeación de recursos humanos puede definirse como "El proceso mediante el cual una empresa se asegura de tener el número co rrecto de personas y la clase de personas en sus lugares correctos, en el tiempo correcto, haciendo cosas para las cuales son económicamente más útiles" (10). Sin embargo, en la actualidad la mayoría de las empresas se preocupan más por planear los recursos financieros, tratando de obtener mayores utilidades, pero a menudo los recursos humanos no son tomados en cuenta. Se olvidan que el ser humano es una clase especial de recursos, porque tiene la aptitud de tomar decisiones. No han tomado en cuenta las habilidades, necesidades e intereses con que cuenta el ser humano colocando a los empleados en tareas que están por debajo de sus merecimientos y habilidades, haciéndolos sentirse frustrados y descontentos con las tareas que realizan no haciendo rendir las habilidades de cada persona al

A través de este trabajo, hablaremos en los capítulos siguientes - del concepto, el proceso, su objetivo e importancia que tiene la planeación. Así como de la Planeación Estratégica la cual sirve de base a los demás planes (tácticos y operativos), es decir a la planeación de recursos humanos, haciendo énfasis que la planeación estratégica se realiza a largo plazo y comprende toda empresa.

El modelo de planeación de recursos humanos que se propone se llevó a cabo en una institución bancaria (Banco Multibanco Mercantil de México). Este consta de 9 etapas las cuales se explican de una forma clara, concreta y específica en la metodología, así como el momento de aplicación de cada una de las herramientas necesarias para llevar a cabo la planeación .

Este modelo pretende:

- Identificar las habilidades de cada trabajador asignándolos a los puestos en que mejor utilicen sus capacidades.
- Identificar los intereses y necesidades de cada trabajador de tal forma que satisfagan sus motivaciones.
- Identificar las habilidades necesarias para ocupar puestos superiores.
- Identificar a las personas más capacitadas para poder ocupar puestos superiores.
- Prever los requerimientos de personal.

C A P I T U L O I

ANTECEDENTES

A raíz de la Revolución Industrial, la cantidad y magnitud de las organizaciones experimentaron rápido crecimiento que redundó en un complejo sistema tecnológico que trajo consigo la necesidad de modificar la estructura de las empresas y una reorganización general de cada uno de los componentes que los conformaban en ese momento. La expansión de la Revolución Industrial presenta características que no existían antes del cambio del siglo tales como: división y especialización del trabajo, producción en masa y ensamble, automatización, eliminación de los trabajos físicos pesados, surgimiento de científicos e ingenieros y el desarrollo de sistemas computarizados de control si bien esto condujo a desarrollar habilidades específicas para el incremento de la cantidad y calidad del producto, también dió como consecuencia que a los empleados se les reuniera básicamente para servir como operarios de la máquina y para efectuar los trabajos de ensamble. Situación que en un inicio no se consideró un factor determinante en los niveles de organización y producción de las empresas.

El primero en mejorar las condiciones de trabajo en las fábricas, e instituir diversos procedimientos específicos laborales en las fábricas de trabajo que servían para aumentar la producción fué Robert Owen (21). Este autor sostenía que la mejor inversión del patrón era la de sus trabajadores o como les llamaba máquinas vitales. Hizo mejoras generales en las condiciones de trabajo.

Frederick W. Taylor (1883) realizó estudios controlados de todos los componentes de producción: observación, medición así como la relación

de las aportaciones de cada componente. El resultado de estos estudios llegó a conocerse como "Administración Científica". La cual estaba basada en los siguientes principios:

1.- El desarrollo del Mejor Método. Esto incluía el análisis de cada trabajo para determinar " el mejor modo" de desempeñarlo. El método apropiado se registraba y se seguía. El empleado era pagado en base a un incentivo financiero, recibiendo una paga más elevada por un trabajo arriba del estándar.

2.- La selección y el desarrollo de los trabajadores. Esto incluía las técnicas de selección prescritas para determinar el hombre adecuado para hacer un trabajo en particular y su entrenamiento en el mejor método prescrito.

3.- Relacionar y unir el mejor método y al trabajador seleccionado y entrenado, para lograr su desarrollo laboral en el puesto de trabajo y obtener su máxima eficiencia y productividad.

4.- La estrecha cooperación entre gerentes y trabajadores. Esto incluía la división del trabajador y daba a los gerentes la responsabilidad de la planeación y preparación del trabajo.

Subrayó la importancia de realizar la planeación anticipada y la responsabilidad de los administradores en cuanto a la elaboración de sistemas de trabajo capaces de permitir y contribuir a que los obreros hicieran sus tareas de la mejor manera posible. Para ello los trabajadores debían ser cuidadosamente seleccionados y entrenados, asignándoles el trabajo que pudiesen desarrollar mejor.

El objetivo principal del planteamiento de Taylor era aumentar la eficiencia de la producción. El consideraba que la principal motivación del hombre era el deseo de ganancias materiales. Por lo tanto la producción

debía basarse en función de mayores salarios y utilidades. Sin embargo, - pasaba por alto las necesidades sociales de los trabajadores como miembros de un grupo social, no consideró las tensiones que se crean cuando éstas se ven frustradas.

Por otro lado Henry Fayol (1900) consideraba que la adecuada administración se daba en término de cinco funciones; Planeación, organización, dirección, coordinación y control. La aplicación del proceso administrativo estaba basado en 14 principios.

1.- División del trabajo. Es la especialización de la actividad laboral, necesaria para la eficiente coordinación en el uso de la fuerza de trabajo.

2.- Autoridad y responsabilidad. Estos se encuentran relacionados - entre sí, siendo la 1era. condición necesaria para la 2da. funcionalmente se refiere al derecho para dar órdenes y el poder para exigir la exacta - obediencia.

3.- Disciplina. Se describe como el respeto por los reglamentos y - convenios encaminados al logro de la obediencia, aplicación, energía. Esta es una condición indispensable para la operación armónica de la empresa.

4.- Unidad y Dirección. El trabajador debe estar, además asignado - a un grupo de actividades y a un solo programa con el mismo objetivo y bajo el mismo director.

5.- Unidad de Mando. Los trabajadores sólo deben recibir órdenes de un superior único.

6.- Subordinación. Esta se refiere a que el interés de un trabajador o un grupo de trabajadores no deben prevalecer sobre los de la organización y el director.

7.- Remuneración. Esta debe ser justa y propiciar la máxima satisfacción posible tanto para el trabajador como para la empresa.

8.- Centralización. Se refiere al grado de concentración de la autoridad, para la dirección y es consecuencia de la organización.

9.- Jerarquía de la Autoridad. Esta debe existir claramente bien definida por una línea de autoridad, que debe extenderse a través de todos los niveles de la empresa de los riesgos mayores hacia los menores.

10.- Orden. Este se refiere a un lugar para cada quien y cada quien en su lugar, es decir, la organización debe propiciar un lugar, previamente ordenado y dispuesto, para cada trabajador.

11.- Equidad. Este se refiere a la lealtad, dedicación, además de la igualdad y el sentido de justicia que deben prevalecer en el ambiente laboral a través de inculcárselos a los trabajadores mediante la actitud de benevolencia y justicia que deben adoptar los directores al tratar con los trabajadores.

12.- Estabilidad Laboral. Se refiere al tiempo que se requiere para que un trabajador se adapte a su trabajo y se desempeñe eficientemente por lo que la rotación es peligrosa, costosa e innecesaria y es indicativa de los efectos de la mala dirección.

13.- Iniciativa. La concibe como el diseño y ejecución de un plan que unido al ahinco y esfuerzo propicie la superación de la empresa.

14.- Espíritu de Grupo. Se refiere a la conveniencia de realizar el trabajo en grupo y el mantenimiento de las relaciones interpersonales. "La unión hace la fuerza" a través de la unidad de mando y la comunicación.

El modelo de Max Weber (25) denominado organización de trabajo burocrático apareció como complemento de los sistemas de Taylor y Fayol. Este modelo constituyó conceptos como poder, dominación y asociación.

a) Poder. Es la posibilidad de imponer la propia voluntad dentro - de la relación social, aun contra toda resistencia y cualquiera que sea - el fundamento de esa posibilidad.

b) Dominación. A lo que también puede denominarsele autoridad. Es un proceso especial del poder, un mandato específico en el que se concretiza la voluntad del individuo que va influenciar a otro. La dominación debe - ser efectiva. y continua.

c) Asociación. Es una relación social que establece límites entre - denominado y el que ejerce la autoridad.

Para Weber la organización es un sistema permanente encargado de -- mantener la dominación y vigilar que se ejecuten los mandatos. Afirma que su modelo desde el punto de vista técnico es capaz de lograr el más alto nivel de eficiencia y el medio formal para lograr un control efectivo sobre los trabajadores.

Durante esta época todos los modelos de Administración creados, conceptualizaban al ser humano como un ente interesado únicamente en satisfacer sus necesidades económicas y físicas. Consideraban que sus puntos de vista eran compatibles con los intereses de los trabajadores. No obstante siempre dejaron de lado las necesidades emocionales y el deseo del individuo de participar activamente en el proceso de trabajo, producto y condiciones de trabajo. Situación que fué reconsiderada con la intervención de los psicólogos en el campo de la administración industrial.

Es así como surgió la Psicología Industrial cuyo principal objetivo es la investigación sistemática de los procedimientos y métodos empleados dentro de la empresa, acentuando el estudio de las prácticas de selección, colocación, pruebas y entrenamiento de los trabajadores, basandose en el concepto de "identificación", la razón de este concepto es que cada uno de

los empleados tiene características individuales únicas y las cualidades y requerimientos del trabajo necesarios para éste y las características del empleado debían igualarse o ajustarse de la mejor manera posible, ya que los trabajos diferentes requieren habilidades y capacidades diferentes. Lo que se intentó con este concepto es ligar a la persona correcta con el trabajo correcto. Sin embargo esta idea fue desconocida y no se puso en práctica hasta el cambio del siglo.

Hugo Musterberg (1913) considerado el padre de la Psicología Industrial, quien planteó su enfoque dirigido a los trabajadores, esperaba que mediante éste, se pudiese reducir su jornada de trabajo, aumentar sus salarios y elevar su nivel de vida. Pensaba que la productividad se podía aumentar en 4 formas:

1. Encontrando a la persona posible, de acuerdo a las cualidades mentales que debía encajar con la naturaleza del trabajo que debían realizar.

2. Encontrando el mejor trabajo posible, se debían de ver las mejores condiciones psicológicas de tal modo que se obtuviera la más satisfactoria producción del trabajo.

3. Mediante el mejor efecto posible para motivar a los trabajadores.

Se evaluó el trabajo individual y la diferenciación de los empleados. Se introdujeron técnicas tales como: pruebas psicológicas, entrevistas, evaluación de las aptitudes, entrenamiento, estudios de fatiga, monotonía y seguridad etc.

Posteriormente los estudios realizados en Hawthorne en la Electric Company en Illinois por Elton Mayo y col. (1932) permitieron identificar la importancia de las relaciones interpersonales en la productividad. Descubrieron que los empleados formaban grupos informales para trabajar, los cuales tomaron un papel importante en las actitudes y rendimiento de los

trabajadores. Consideraron las motivaciones psicológicas de los individuos, sus acciones y reacciones, sus contactos diarios, su conducta social, etc., como otros factores que influyen sobre el trabajo que se efectúa. Llegaron a la conclusión de que los Recursos Humanos era lo más valioso, que puede poseer una empresa, ya que ésta puede tener suficiente dinero, maquinaria, métodos y equipo, pero si carece de los recursos humanos esto resulta inútil, pensaban que el hombre era un ser social, deseoso de asociar gratificadores a su trabajo, y no motivado por necesidades económicas personales como se creía anteriormente.

Si se toma en consideración lo anterior, vemos que las organizaciones han tenido la necesidad de planear los recursos de tal manera que se cuente con personal debidamente calificado y que haga un mejor aprovechamiento de éste, lográndose así una mayor productividad.

C A P I T U L O I I

LA PLANEACION

Como anteriormente se ha visto, la administración comprende cinco funciones:

Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control.

Las cuales están íntimamente relacionadas. Sin embargo sólo hablaremos de la planeación, por ser el tema de este estudio.

La planeación es la función administrativa más importante; de ella depende la forma en que se organice. Sin esta función los principios; organización, control, ejecución, etc. no podrían desarrollarse a perfección.

El fracaso de las empresas es la consecuencia de no ver en la planeación esa necesidad que se tiene de pronosticar el futuro.

La planeación establece que es lo que deben hacer los integrantes del grupo empresarial, con el fin de alcanzar un objetivo, es decir, obtener resultados mediante el esfuerzo de otros.

Planear implica hacer la elección de las decisiones más adecuadas acerca de lo que se ha de realizar en el futuro.

Autores como Terry (1980) y Koontz (1983) consideran que la planeación es una función administrativa que consiste en seleccionar entre diversas alternativas, los objetivos, políticas, procedimientos y programas de una empresa, con el fin de prever y formular actividades presupuestas que se suponen necesarias para lograr los resultados deseados.

Para Reyes Ponce (27) " Planear es fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que ha de orientarlo, la secuencia y operación para realizarlo y las determinaciones de

tiempos y números necesarios para su realización".

Burt K. Scanlan (24) " La planeación es el sistema que comienza en los objetivos, desarrolla políticas, planes, procedimientos y cuenta con un método de retroalimentación de información para adaptarse a cualquier cambio en las circunstancias".

Mínch Galindo (24) "La planeación como la determinación de los objetivos y elección de cursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habría de realizarse en un futuro".

Mc. Farland (23) Propone que la " Planeación es un proceso por el cual el ejecutivo compara las necesidades y metas presentes con las futuras y determina las acciones que deberán seguirse para alcanzar esas metas".

García Suárez (11) la define como "El proceso mediante el cual una empresa se asegura de tener el número correcto de personas y la clase de personas en sus lugares correctos, en el tiempo correcto, haciendo cosas para las cuales son económicamente más útiles".

Analizando estas definiciones se observa que el concepto de planeación comprende los siguientes elementos:

1.- Objetivo. El aspecto fundamental al planear es determinar los resultados ¿Qué es lo que se quiere?

2.- Cursos alternos de Acción. Al planear es necesario determinar diversos caminos, formas de acción o estrategias, para conseguir los objetivos.

3.- Elección. La planeación implica la determinación, el análisis y la selección más adecuada.

4.- Futuro. La planeación trata de prever situaciones futuras y de

anticipar hechos inciertos, prepararse para contingencias y trazar actividades futuras.

En su forma más simple es saber que hacer, cómo, cuándo y quién ha de hacerlo.

Existen 4 tipos de Planeación dentro de la empresa:

- 1.- Planeación de ventas.
- 2.- Planeación de la producción
- 3.- Planeación financiera
- 4.- Planeación de personal

Clasificación de la Planeación:

La planeación se clasifica en diferentes formas según se atiende a su duración o su naturaleza. Según su duración puede ser a corto, mediano y largo plazo.

Por su duración:

a) Planes a corto plazo, son aquellos que deben ser puestos en práctica de inmediato y en gran parte pueden depender de las comunicaciones - directas e informadas dentro de la empresa. El lapso es de un mes a un año.

Estos a su vez pueden ser:

- Inmediatos. Aquellos que se establecen hasta 6 meses.
- Mediatos. Se fijan para realizarse en un período mayor de 6 o menor de 12 meses.

b) Mediano Plazo. Su delimitación es por un período de 1 a 3 años .

c) Planes a Largo Plazo. Son un proceso dirigido hacia la toma actual de decisiones teniendo en mente el futuro y sirven como medio de preparación hacia la toma de decisiones futuras que pueden llevarse a cabo - rápida y económicamente minimizando las alteraciones que se presenten en

la empresa. Estos se proyectan a un tiempo mayor de 3 años.

Importancia de la Planeación.

La planeación es esencial, ya que a través de ella se prevén las contingencias y cambios que pueden deparar el futuro, y se establecen las medidas necesarias para afrontarlas.

Por otra parte, el reconocer hacia donde se dirige la acción, permite encaminar y aprovechar lo mejor de los esfuerzos.

La función de planeación contempla los siguientes fundamentos básicos que muestran la importancia de la planeación:

1. Propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional de los recursos.
2. Reducir la incertidumbre del cambio, éstas hacen de la planeación una necesidad, ya que no se pueden establecer metas y dejarlas a medias.
3. Dirigir la atención hacia los objetivos. La planeación está dirigida hacia el logro de los objetivos empresariales, el mismo acto de planear atrae la atención sobre estos objetivos.
4. Propicia una operación económica. La planeación minimiza los costos debido a que se pone énfasis sobre la eficiencia de operación y la consistencia.
5. Mantiene una mentalidad futurista teniendo más visión del porvenir y un afán de lograr y mejorar las cosas.
6. Facilita el control, mediante el logro de los objetivos, se puede tener un control.
7. Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación.
8. Permite al ejecutivo evaluar alternativas antes de tomar una decisión.

9. Maximiza el aprovechamiento del tiempo y los recursos, en todos los niveles de la empresa.

La planeación tiene varias finalidades:

a) Sirve para la selección entre diversos cursos alternativos de acción.

b) Reduce la ambigüedad y el conflicto de roles.

c) Sirve para la selección de objetivos empresariales y departamentales así como los medios para alcanzarlos.

d) Lleva a la toma de decisiones, la cual sirve para tomar en cuenta variables que podrían influir en los acontecimientos.

El proceso de planeación se divide en las siguientes etapas (véase Fig. No. 1):

1a. Etapa. Definición de Propósitos. La planeación, se inicia a partir de la definición de los propósitos, los cuales se conceptualizan así:

Los propósitos son los fines esenciales o directrices que definen la razón de ser, naturaleza y carácter, de cualquier grupo social.

Dicho de otra forma son las aspiraciones fundamentales o finalidades de tipo cualitativo que persigue en forma permanente o semipermanente, un grupo social.

Los propósitos proporcionan las pautas para el diseño de un plan estratégico. Se expresan genéricamente y su determinación es una función reservada a los altos funcionarios de la empresa. Se establecen en forma paralela al inicio de la misma y no indica una limitante de su dirección en el futuro.

De los propósitos parte la acción inicial de un organismo social.

Existen 4 características que diferencian los propósitos de los objetivos:

a) Son básicos o trascendentales porque constituyen el fundamento - de los demás elementos.

b) Genéricos o cualitativos, porque no se expresan en términos numéricos.

c) Permanentes, porque permanecen vigentes durante el período de vida de la organización.

d) Semipermanentes, porque pueden abarcar un período determinado.

Investigación

La investigación es un proceso que, mediante la aplicación del método científico, procura tener información relevante y fidedigna con el fin de explicar, escribir y predecir la conducta de los fenómenos.

La investigación es trascendental en la planeación, ya que proporciona información a las etapas de la misma para que se lleve a cabo racionalmente.

La planeación requiere de la investigación para que pueda ser objetiva, cuantificable, flexible y certera.

La investigación aplicada a la planeación consiste en la determinación de todos los factores que influyen en el logro de los propósitos, así como los medios óptimos para conseguirlos.

2a. Etapa. Elaboración de Premisas.

Las premisas son suposiciones que se deben considerar ante aquellas circunstancias o condiciones futuras que afectaran el curso con el que va a desarrollarse el plan. Se establecen al inicio del proceso de planeación, aunque también pueden ser desarrolladas a lo largo del mismo.

Una premisa es un supuesto acerca de los factores o condiciones futuras, que pueden afectar el desarrollo de un plan.

Las premisas, de acuerdo con su naturaleza pueden ser:

1. Internas. Cuando se originan dentro de la empresa y pueden influir en el logro de los propósitos. Algunas de ellas son: variaciones en el capital, ausentismo, rotación de recursos, etc.

2. Externas. Son factores o condiciones cuyo origen es ajeno a la empresa, pero que pueden tener efecto decisivo en el desarrollo de sus actividades y que, por lo mismo, deben tomarse en cuenta al planear.

3a. Etapa. Determinación de Objetivos.

Los objetivos indican los resultados o fines que la empresa desea lograr en un tiempo determinado y que proporciona las pautas o directrices básicas, hacia donde dirigir los esfuerzos y recursos.

Los objetivos implican acciones o fines que se determinan hacia el futuro.

Representan los resultados que la empresa espera obtener, son fines para alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido en un tiempo específico.

Los lineamientos que se utilizan para establecer son los siguientes:

- a) Asentarlos por escrito
- b) No confundirlos con los medios o estrategias para alcanzarlos.
- c) Al determinarse, se debe recordar las 6 preguntas clave: ¿Qué, - cómo, dónde, quién, cuándo y por que?
- d) Los objetivos deben ser perfectamente conocidos y entendidos por todos los miembros de la organización.

e) Deben ser estables

4a. Etapa. Elaboración de Estrategias

Las estrategias son cursos de acción general o alternativas, que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas.

Son cursos de acción general, porque se establecen a nivel estratégico; muestran la dirección o camino que debe seguirse, sin indicar detalladamente como emplear los recursos, puesto que estos se efectúan en otras etapas.

5a. Etapa. Establecimiento de Políticas.

Las políticas son guías para orientar la acción; son criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten una y otra vez dentro de la organización.

Las políticas son criterios de ejecución y logros defectivos, facilitan la implementación de las estrategias, habiéndolo sido establecidas en función de éstas.

6a. Etapa. Elaboración de Programas.

Una vez que se han determinado las anteriores etapas de la planeación, es necesario elaborar un programa, el cual puede definirse como:

Un esquema donde se establecen:

La secuencia de actividades específicas que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos, y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución.

Cada programa tiene una estructura propia y puede ser un fin en sí mismo, o bien, puede ser parte de una serie de actividades dentro de un programa más general.

7a. Etapa. Determinación de Presupuestos.

Los presupuestos, son cifras que se asignan a un programa, refiriéndose básicamente al flujo de dinero dentro de la organización; implica una estimación del capital, de los costos, de los ingresos y de las unidades o productos, requeridos para lograr los objetivos,

El presupuesto es un plan de todas o algunas de las fases de activi-

dad de la empresa expresado en términos económicos (monetarios) junto con la comprobación subsecuente de las realizaciones de dicho plan.

Los presupuestos son un elemento indispensable al planear, ya que a través de ellos se proyectan en forma cuantificada, los elementos que necesita la empresa para cumplir con sus objetivos; sus principales finalidades consisten en determinar la mejor forma de utilización de los recursos, a la vez controlar las actividades de la organización en términos financieros.

8a. Etapa. Determinación de Procedimientos.

Los procedimientos permiten establecer la secuencia para efectuar las actividades rutinarias y específicas; se establecen de acuerdo con la situación de cada empresa, de su estructura organizacional, clase de producto, turnos y trabajo, disponibilidad del equipo y material, incentivos y muchos otros factores.

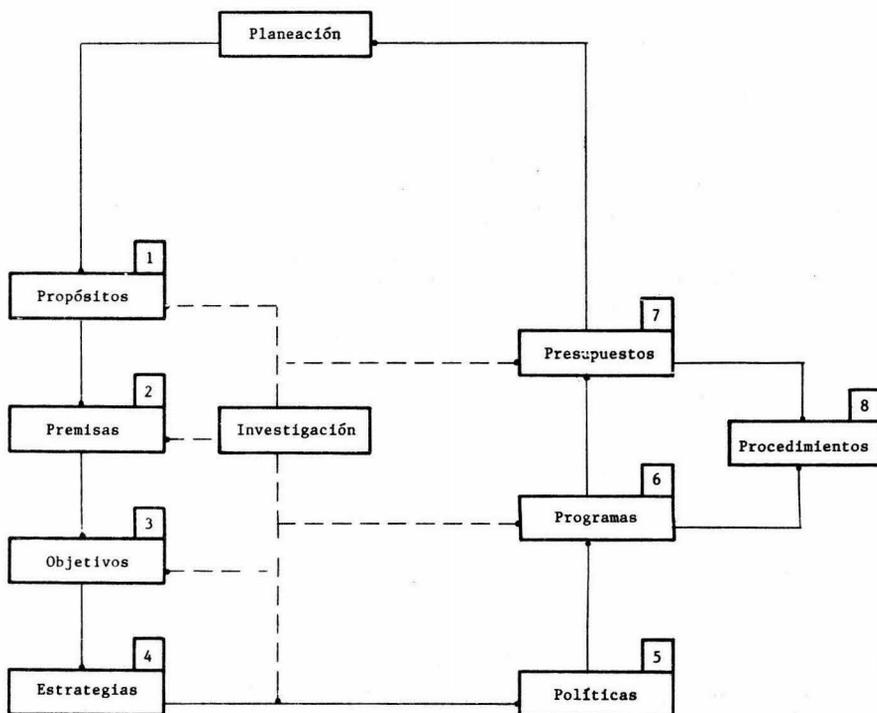
Estos nos indican la manera en que deben realizarse, pues de eso se encargan los métodos, mismos que van implícitos en el procedimiento.

Un método detalla la forma exacta de como ejecutar una actividad previamente establecida.

Los procedimientos son fundamentales para planear adecuadamente, da do que:

- a) Determinan el orden lógico que deben seguir las actividades.
- b) Promueven la eficiencia y especialización
- c) Delimitan responsabilidades, evitan duplicidades.
- d) Determinan cómo deben ejecutarse las actividades, y también cuándo y quién debe realizarlas.
- e) Son aplicables en actividades que se presentan repetitivamente.

FIGURA No. 1



A pesar de los innumerables estudios que se han realizado, la mayoría de las empresas actualmente se siguen preocupando más por planear los recursos financieros, tratando de obtener mayores utilidades, dándole mayor importancia al dinero, maquinaria, métodos, pero a menudo los recursos humanos no son tomados en cuenta. Se olvidan de que el ser humano es una clase especial de recursos porque tiene la capacidad de tomar decisiones. Por tanto debe tener una motivación apropiada, si ha de desempeñarse debidamente en su puesto. Sin tal motivación los planes mejor trazados — frecuentemente se desquician. Una organización que responde satisfactoria mente debe consistir en personal cuyos objetivos individuales queden plenamente satisfechos cuando se alcanzan los de la empresa.

PLANEACION ESTRATEGICA

La Planeación Estratégica, es diseñada por los miembros de mayor jerarquía de la empresa y su función consiste en regir la obtención, uso y disposición, de los medios necesarios para alcanzar los objetivos generales de la organización. Se realiza a largo plazo y comprende toda la empresa. Esta sirve de base a los demás planes (tácticos y operativos).

Los planes tácticos se refieren a un área o departamento de la empresa, se subordinan a los objetivos generales y se establecen a corto o mediano plazo.

Los planes operacionales se establecen en niveles o secciones más específicas de la empresa, se refieren a actividades más detalladas, e invariablemente son a corto plazo.

La planeación estratégica es importante para los gerentes y para las organizaciones ya que encuentran que definiendo la misión de sus empresas en términos específicos les es más fácil imprimirles dirección y propósito y como consecuencia éstas funcionan mejor y responden mejor a los cambios ambientales.

Esta ayuda a adquirir un concepto más claro de la organización, lo cual a su vez hace posible la formulación de planes y actividades que lleven hacia el logro de sus metas.

Entendiéndose por estrategias los cursos de acción general o alternativas, que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas.

Al establecer las estrategias es conveniente seguir 3 etapas:

1. Determinación de los cursos de acción o alternativas, consiste

en buscar el mayor número de alternativas para lograr cada uno de los objetivos.

2. Evaluación, analizar y evaluar cada una de las alternativas, tomando en consideración las ventajas y desventajas de cada una de ellas, - auxiliándose de la investigación y de algunas técnicas como investigación de operaciones, arboles de decisión, etc.

3. Selección de alternativas, considerar las alternativas más idóneas en cuanto a factibilidad y ventajas, seleccionan aquellas que permiten lograr con mayor eficiencia y eficacia los objetivos de la empresa.

La diversificación de alternativas o estrategias facilitan la toma de decisiones.

Importancia de las estrategias.

Las estrategias son trascendentales, ya que:

- La falta de estrategia puede originar que no se logren los objetivos.
- Son lineamientos generales que permiten guiar la acción de la empresa, al establecer varios caminos para llegar a un determinado objetivo.
- Sirve como base para lograr los objetivos, y ejecutar la decisión.
- Facilitan la forma de decisiones al evaluar las alternativas, eligiendo aquellas de la que se esperan mejores resultados.
- Establecen otras alternativas, como previsión para caso de posibles fallas en la estrategia decidida.
- Desarrollan la creatividad en la solución de problemas.

La planeación estratégica es el proceso de seleccionar las metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios para alcanzar objetivos específicos y establecer los métodos para asegurarse de que los objetivos, se han cumplido. Para Stoner (1985) la planeación es-

tratégica es importante para los dirigentes de las empresas, pues facilita la dirección y organización de la industria.

Para Schick (1973) es un enfoque para evaluar y redefinir los elementos de una empresa, tanto en sus negocios como su medio ambiente.

Steiner y Cannon (1983) definen a la planeación estratégica como aquellas decisiones corporativas de alto nivel, amplias en su campo que se relacionan con las direcciones básicas de la compañía con la manera en la cual ésta utiliza sus recursos.

El propósito de la planeación estratégica es determinar la forma de crecimiento de las organizaciones señalando los productos y servicios a desarrollar para el logro de sus objetivos. Esta encaminada a contestar cinco preguntas:

1. ¿Cuál es el negocio y cuál debería ser? Se define el propósito de la empresa.
2. ¿Quiénes son nuestros clientes? ¿Quiénes deberían serlo?. Se debe hacer un exámen de las necesidades y características de los clientes, esto indica la dirección que debe seguir la empresa.
3. ¿Hacia dónde vamos? Con esto se puede ver si esta aumentando o disminuyendo la participación de la compañía en el mercado, si esta desarrollando nuevos productos y servicios.
4. ¿De qué ventajas competitivas se disfruta?. Se identifican y aislan los factores que dan a la firma una fuerte posición competitiva, tales como procesos patentados, productos únicos o una ubicación favorable.
5. ¿En qué áreas de competencia se sobresale?. Dado que pueden estar mal definidas las fronteras.

Las tareas de la planeación pueden ser resumidas en cinco grupos:

1. Preplaneación (¿quién hará qué, cuándo?)
2. Análisis de posición y oportunidad (¿dónde estamos ahora?)
3. Formulación de estrategias (¿qué deberíamos estar haciendo?).
4. Planeación de los recursos estratégicos (¿qué necesitamos para realizar con éxito?).
5. Planeación operacional (¿cómo manejaremos la compañía en este año, mientras trabajemos en forma positiva para enfrentar futuras necesidades?).

Según Kenneth Alberth (20), el proceso de planeación estratégica se divide en las siguientes etapas:

Paso 1: Formulación de Metas. Este paso es el más importante del -- proceso de planeación estratégica, ya que se fijan las metas de la organi zación. Incluye la revisión de los propósitos de la empresa y el establecimiento de sus objetivos los cuales se traducen en términos concretos.

Paso 2: Identificación de Objetivos y Estrategias Actuales. En este paso se comparan e identifican los objetivos de la empresa y las estrategias que actualmente se están utilizando. Se definen nuevos objetivos.

Paso 3: Análisis Ambiental. Se identifican las formas en los cambios económicos, tecnológicos, socio-culturales. Este ayuda a predecir como responderán los competidores, los clientes o las dependencias gubernamentales.

Paso 4: Análisis de Recursos. Este análisis es necesario para identificar las ventajas y desventajas competitivas de la empresa. Se obtiene un panorama sobre lo que se está haciendo mejor o peor que otra empresa.

Paso 5: Identificación de Oportunidades Estratégicas y Amenazas. Se observan las condiciones del mercado las cuales pueden determinar las oportunidades que ofrecen a la organización y las circunstancias que la amenazan.

Paso 6: Determinar los Cambios de Estrategias Necesarios. Se tiene una visión sobre la estrategia que se ha utilizado y se modifica o no según sea necesario.

Paso 7: Toma de Decisiones Estratégicas. Se identifican las alternativas estratégicas. Se ve si se puede entrar en nuevos mercados, si se pueden diseñar productos claves para aumentar su calidad o reducir su costo y si se puede hacer nuevas inversiones. Se evalúa las alternativas estratégicas, que tanta ventaja tiene cada una de ellas. Finalmente se selecciona de entre las alternativas estratégicas y se elige la alternativa que mejor se adapte a las capacidades de la organización.

Paso 8: Ejecución de la Estrategia. Se ejecuta la estrategia y se traduce en programas y presupuestos.

Paso 9: Medidas y Control del Progreso. Se determina si la organización se esta moviendo o no en dirección a sus objetivos.

El presente estudio se ocupará de la importancia de los recursos humanos, dado el interés de la autora dejándose del lado la planeación estratégica. Sin embargo, cabe señalar que ésta es importante, ya que es la base para poder realizar los demás planes, dentro de los cuales entra la planeación de recursos humanos. En el capítulo siguiente retomaremos la planeación estratégica aplicada a los recursos humanos modelo que utiliza Guvenc Alpander (16).

PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS

Durante el siglo XIX la gerencia conseguía empleados para llenar -- vacantes en forma indiscriminada sin esforzarse mayormente por ajustar las características individuales a los requisitos y a las condiciones del cargo. La adecuada selección y manejo de los recursos humanos no era tan importante durante este tiempo. Actualmente los empresarios saben que sin - empleados competentes, el dinero, la maquinaria y los equipos no servirían para alcanzar las metas de la organización. Han comprendido que toda empresa necesita para su funcionamiento tomar decisiones acerca de su material humano.

Definición:

La Planeación de Recursos Humanos puede definirse como "El proceso que se encarga de la futura colocación de personas en las estructuras planeadas y evolutivas" (14).

French (10) la define como "El proceso mediante el cual una empresa se asegura de tener el número correcto de personas y la clase de personas en los lugares correctos, en el tiempo correcto, haciendo cosas para las cuales son económicamente más útiles".

Objetivos de la Planeación de Recursos Humanos

La Planeación de Recursos Humanos tiene como objetivo principal el - de llevar a cabo estudios tendientes a determinar las necesidades futuras de la organización en cuanto a personal, así como analizar la posibilidad de capacitación y desarrollo del mismo, con el propósito de que tales necesidades sean cubiertas de una manera efectiva con el personal adecuado.

Existen otros objetivos como son:

- a) Evitar trabajos innecesarios por desconocimiento de disposiciones expresas.
- b) Trazar los planes sobre bases sólidas y asegurar su aplicación y subsistencia.
- c) Asegurar la firmeza de la actuación del departamento de personal.

Necesidad e Importancia:

Es de suma importancia el contar con personal idóneo que permita alcanzar los objetivos de la organización con el éxito deseado, así pues, -- toda organización debe realizar los esfuerzos necesarios para desarrollar personal en todos y cada uno de sus niveles, ya que el resultado de estos esfuerzos le permitirán satisfacer sus necesidades de personal capacitado, tanto en el presente como en el futuro.

Finalidades de la Planeación de Recursos Humanos.

- a) Anticipar las pérdidas y proveer la reserva de gente capaz de pasar a ocupar vacantes inesperadas.
- b) Hallar al hombre para la tarea, más que la tarea para el hombre.
- c) Reducir los costos del reclutamiento, ya que primero se observará si existen personas dentro de la empresa que cubran los requisitos del puesto vacante.
- d) Entrenar a aquellas personas que lo requieran según las necesidades de la organización, lo cual servirá para llenar con candidatos las vacantes que existan.

Ventajas que nos proporciona la Planeación de Recursos Humanos:

- a) Nos ayuda a conocer cada año cual es el número total de personas de cada tipo que se requieren para implantar los medios previamente selec-

cionados.

b) Sirve para determinar anualmente a cuanto asciende el número total de personas de cada tipo que se espera tener disponible dadas las políticas y las prácticas actuales respecto al personal.

c) Conocer como debe distribuirse el personal de reciente ingreso en las unidades de la organización.

d) Conocer como se debe contratar y seleccionar al personal de reciente ingreso en las unidades de la organización.

e) Conocer que clase de capacitación y entrenamiento y que cantidad debe recibir cada tipo de persona (tanto de nuevo ingreso como los de mayor antigüedad) a fin de aumentar su habilidad para servir a la empresa ahora y en el futuro, y para satisfacer sus propias necesidades y deseos.

f) Conocer como se deben diseñar las tareas a fin de que proporcionen tanto una productividad como una satisfacción máxima.

g) Conocer como puede desarrollarse el ambiente en el trabajo a fin de que se le motive a la persona para trabajar.

Básicamente se puede decir que las fases que abarca un programa de Planeación de Recursos Humanos son:

1. Determinación de Necesidades de Recursos Humanos. La cual va a estar dada en función de los requerimientos de la organización.

2. Análisis de Puestos. El cual nos proporcionará una descripción del puesto, conocimientos, habilidades, experiencias, responsabilidades y requerimientos necesarios para desarrollar eficientemente el puesto.

3. Inventario de Recursos Humanos. Tiene varias finalidades:

- Establecer el total de personas que se tienen disponibles y lo que se puede esperar disponer en fechas futuras.

- Sirve para apreciar la capacidad existente del personal o caren-

cia de éste.

- Identifica las necesidades inmediatas de capacitación.
- Determina el potencial y dirección del desarrollo individual.
- Fija las pérdidas en Recursos Humanos.

4. Reclutamiento y Selección. Esta tiene como finalidad encontrar al candidato adecuado para un puesto adecuado, a un costo adecuado que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potenciales a fin de hacerlo más satisfactorio, - así mismo y a la comunidad en que se desenvuelve, para contribuir de esta manera, a los propósitos de la organización.

5. Entrenamiento, Capacitación y Desarrollo.

- Entrenamiento: El propósito de éste es el dotar a los individuos de una empresa con repertorios conductuales que le permitan ejecutar y/o planear más adecuadamente el empleo que actualmente desempeñan.
- Capacitación: la función de ésta es el dotar a los individuos de una empresa con nuevos repertorios conductuales que les permitan resolver los requisitos de un empleo inmediatamente superior desde el punto de vista jerárquico.
- Desarrollo: Tiene como fin dar enriquecimiento conductual.

6. Evaluación del Desempeño Laboral.

Esta tiene como finalidad:

- Conocer la corrección con que efectúan las personas su tarea actual.
- Determinar su capacidad potencial de realizar otra actividad al mismo nivel o a otro superior.
- Identificar a los empleados que pueden ascender con base a su --

desempeño.

- Identificar las deficiencias y las oportunidades de mejoramiento con el fin de desarrollar el desempeño actual.
- Identificar el desarrollo y las necesidades de entrenamiento.

Una buena Planeación de Recursos Humanos lleva consigo la planeación de carreras la cual estimula especialmente el desarrollo y retención de la gente útil evitando a la empresa la pérdida de sus conocimientos y asegurando en general la continuidad. Además permite ayudar a entrenar al personal y reducir sus limitaciones, reubicando al empleado en otro cargo, - sirviendo así para llenar futuras vacantes, reduciendo además los costos del reclutamiento.

No obstante la importancia capital que tiene la adecuada Planeación de los Recursos Humanos dentro de una organización, éstas aún en muchas - ocasiones adolecen de un procedimiento e instrumentos realmente objetivos y eficientes que puedan determinar de una manera adecuada y eficiente la Planeación de los Recursos Humanos. Ya que hasta la fecha los administradores han venido planeando éstos basándose en el incremento de la produc--
tividad.

C A P I T U L O I I I

MODELOS DE PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS

III.1

INTRODUCCION

La Planeación de Recursos Humanos es importante, tanto para el individuo como para la organización. Para el individuo lo será en la medida en que el entrenamiento, desarrollo y promoción incrementan sus habilidades, sus conocimientos y su motivación.

Como veremos en los siguientes modelos que revisaremos en este capítulo, la mayoría de los conceptos de motivación, están encaminados a influir en el nivel y calidad del desempeño, si tomar en cuenta los intereses del individuo, pues no mencionan programas de motivación. Suponen que todo comportamiento, al menos en parte, se encuentra dirigido hacia la satisfacción de metas y necesidades. En una investigación realizada por Mancy C. Morse y Robert Weiss (1955), en donde se estudió el grado en el que el trabajo sirve como función no económica y los distintos significados que éste tiene para diferentes ocupaciones, se concluye que" para la mayoría de los hombres, el trabajo no funciona simplemente como un medio para ganarse la vida. Para el hombre con una ocupación de clase media, el trabajo significa tener un propósito, ganar sentimientos de logro y expresarse a sí mismo" (8).

En seguida se analizarán cuatro modelos de Planeación - Recursos Humanos es importante revisarlos, ya que son los que más se acercan a nuestro objetivo de este estudio.

III.2

Modelo de Gordon Mc. Beath

De acuerdo a este autor, para que cualquier tipo de planeación que se realice dentro de la organización pueda ser -- considerada como efectiva, ésta deberá basarse sobre un conocimiento teórico y práctico de la organización, así como de un buen proceso administrativo.

En su sentido más amplio, para Mc. Beath la planeación consiste en:

" ...brindar bases firmes para la evaluación de los requisitos en recursos humanos de la organización presente y futura y consecuentemente asegurar el aprovechamiento óptimo y desarrollo de personal existente, y el reclutamiento y entrenamiento planeado del balance de lo requerido...." (14).

Para lograr lo anterior, se hace necesario contar con -- una estructura organizacional capaz de alcanzar los objetivos económicos de la compañía, proveer dicha estructura con personal competente y por último realizar una planeación tal que -- nos permita mantener dichos niveles.

Una vez hecha la planeación de la organización se procede a la planeación de los recursos humanos, ésta se ocupa de la futura colocación de personas en las estructuras planeadas y evolutivas de la organización.

Esta se desarrolla en 3 niveles básicos:

1) Se realiza el pronóstico global re requerimientos en recursos humanos, efectuando una discriminación detallada --- de la organización en unidades de "puestos individuales anti-

cipados", análisis detallados de categorías de empleados en función de escalas de tiempo.

2) Se efectúa el inventario del personal disponible, a través del cual se establece lo que se tiene disponible y lo que se puede esperar disponer en fechas futuras. Nos indica la cantidad requerida de cada tipo de empleado, lo cual permite desarrollar un plan general de requerimientos de personal para obtener un programa de reclutamiento y posterior entrenamiento.

3) Se realizan programas de reclutamiento y entrenamiento para reducir sus limitaciones y finalmente, reubicar al empleado en otro cargo.

La planeación de carrera para Mc. Beath consiste en ajustar lo mejor posible los requerimientos de la empresa para lograr el rango máximo de desarrollo del potencial humano, buscando la satisfacción de estos últimos. La asignación de personas a puestos planeados nos asegura que se lleve a cabo una preparación previa. Por otro lado, es importante antes de iniciar las actividades de planeación y desarrollo, considerar lo que la persona involucrada piensa de su asignación actual y futura.

La planeación de carreras hace necesario llevar a cabo una comparación de los empleados, definiendo cuál es su constitución en el momento actual y cuál después del período de desarrollo, ya que las organizaciones deben tener al personal calificado a un ritmo acorde con sus necesidades, por lo que se hace indispensable "individualizar y desarrollar" a -- -

los empleados con potencial en todos los niveles.

En una organización de tipo estático donde las posibilidades de desarrollo de la compañía se ven restringidas y en ocasiones se pierde al personal más competente, la planeación sólo podrá realizarse a largo plazo. Se debe mantener al máximo la motivación, dando libertad a los empleados más competentes de desplazarse cuando ellos lo deseen, desviando al personal incompetente y dando así mayores oportunidades a los buenos trabajadores. Para optimizar los recursos humanos, es importante reunir los planes y formar un programa integral.

Mc. Beath hace énfasis en que, para lograr una buena planeación de carrera, se hace necesario contar con la información tanto presente como futura de los siguientes puntos:

- Estructura de la organización.
- Especificaciones que apoyen a la organización.
- Niveles de trabajo existentes.
- Edad, rendimiento y potencial de los individuos.
- Recursos Humanos potenciales para otros puestos.

Antes de elaborar el diagrama de planeación de carrera, es importante contar con los perfiles de carrera, los cuales cubren la historia básica y completa del empleado, definiendo su estado familiar, trayectoria escolar y laboral, programas de entrenamiento, su evaluación de éxito y fracasos y una medición sobre su probable desempeño futuro. El perfil de carrera nos proporciona un valioso resumen sobre el plan evolutivo de cada individuo. Una forma sencilla de realizar los con

centrados de esta información, es por medio de organigramas.

Según Mc. Beath, un aspecto importante a considerar -- paralelamente a la planeación de carreras, es la planeación de salarios, manteniendo así una progresión equitativa entre el rendimiento del empleado y la retribución económica recibida.

III.3

Modelo de Stoner

Establece que para poder preveer las necesidades de Re cursos Humanos es necesario realizar el proceso de dotación, el cual se da en una serie de pasos que se dan en forma continua para mantener a la organización provista de las personas adecuadas en las posiciones adecuadas y en forma oportuna. Este se encuentra ligado con la motivación y la comunica ción.

Los pasos de este proceso son:

1. Planeación de Recursos Humanos. La planeación de Re cursos Humanos tiene por objeto asegurarse de que las necesidades de personal de la empresa serán satisfechas constantemente y adecuadamente. Esta planeación se logra por el análisis de (1) factores internos tales como destrezas necesarias actuales y las que se esperan vacantes y expansiones y reduc ciones de los departamentos; (2) factores del ambiente externo, tales como el mercado de trabajo. La planeación de recursos humanos abarca por lo general un período de seis meses a cinco años en el futuro. Los elementos centrales de la planea ción de recursos humanos son la predicción y el control. La predicción trata de calcular las necesidades futuras de la em - empresa en materia de personal, trata de determinar el núme - ro, el tipo y la calidad de personas que se necesitarán para desempeñar deberes específicos en un momento dado, trata de especificar la amplitud de las responsabilidades que habrá que af - ron - tar, y al mismo tiempo de establecer qué destrezas

y conocimientos van a necesitar los miembros de la empresa.

El control de recursos humanos. Una vez terminadas las predicciones, el paso siguiente consiste en obtener información relativa del personal actual de la organización. ¿Tienen los empleados las destrezas adecuadas a sus oficios? ¿Se están desempeñando en forma efectiva?. Se evalúan las habilidades y el rendimiento de cada individuo.

2.- Alistamiento. Su propósito es reunir un grupo suficientemente grande de candidatos para que la organización pueda elegir entre ellos los empleados calificados que necesita. Una parte importante del alistamiento consiste en una declaración escrita y situación de cada oficio en el organigrama de la empresa, es decir una descripción del cargo. Una vez que se ha hecho la descripción del cargo, se prepara una especificación del oficio que sirve para contratar. Es ésta se definen los antecedentes, la experiencia y las características personales que debe reunir un individuo para desempeñarse bien en el puesto. Se busca a las personas que posean las habilidades adecuadas a la organización, si éstas no se encuentran se buscan en el exterior.

3.- Selección. Consiste en seleccionar a la persona más adecuada para cubrir el puesto, habiendo antes ofrecido una oferta de empleo, en donde varios candidatos solicitan un mismo puesto. Este se realiza en siete pasos:

a) Cuestionario de Solicitud. Este nos indica formalmente que el solicitante desea el empleo. Da al entrevista--

dor la información básica que necesita para llevar a cabo la entrevista. Pasa a ser parte de la información de personal de la empresa si el solicitante es contratado.

b) Entrevista inicial. Se usa para hacer una evaluación rápida de la idoneidad del solicitante para el cargo. Se le hacen preguntas al candidato sobre su experiencia, el salario que desea, etc.

c) Pruebas. Se aplican pruebas de personalidad, inteligencia, entre otras.

d) Investigación de antecedentes. Se comprueba la veracidad del cuestionario de solicitud, se busca información adicional que suministren las referencias.

e) Entrevista de Selección a fondo. Tiene por objeto llenar los vacíos de la hoja de solicitud, descubrir algo más sobre el solicitante como individuo y en general obtener información de intereses para el entrevistador, de modo de poder determinar la idoneidad del candidato para el cargo.

f) Examen Físico. Tiene por objeto asegurarse de que el candidato puede desempeñarse en forma efectiva en el puesto que solicita.

g) Oferta de Empleo. El salario que se ofrece debe ser competitivo con los que pagan otras empresas por oficios iguales y debe ser compatible con la estructura existente de salarios de la organización.

4.- Instalación y Orientación. Tiene por objeto dar al nuevo empleado la información que necesita para desempeñarse efectivamente. Esta es de tres tipos: a) Información general

sobre la rutina cotidiana de trabajo. b) Un repaso de la historia de la empresa, su propósito, y cómo el empleo de que se trata contribuye a sus necesidades y c) Una presentación detallada.

5.- Adiestramiento y Desarrollo. El adiestramiento lo define como la enseñanza de destrezas técnicas a personal no administrativo. El desarrollo se refiere a programas que pretenden mejorar las destrezas técnicas, de relaciones humanas y conceptuales. Existen cuatro procedimientos para determinar las necesidades de adiestramiento:

- a) Evaluación del Desempeño.
- b) Análisis de los requisitos del oficio.
- c) Análisis Organizacional.
- d) Investigación de Personal.

6.- Evaluación del Desempeño. Esta se realiza cada y - meses o anualmente y tiene como propósito: hacer saber a los subalternos oficialmente cómo se está calificando su desempeño actual, identifica a los subalternos que merecen aumentos, localiza a los que necesitan adiestramiento adicional, desempeña un papel importante para identificar a los que son candidatos para promoción. Los métodos de evaluación del desempeño:

- a) En el que un superior califica a los subalternos.
- b) Un grupo de superiores califica a los subalternos. La calificación la hace un comité gerencial o una serie de gerentes que llevan por separado formulario de calificación.
- c) Un grupo de compañeros califican a un colega. El individuo

es calificado por separado y por escrito, por sus compañeros de trabajo del mismo nivel.

7.- Promociones, traslados y separaciones.

La promoción es la posibilidad de ascender, sirve como incentivo principal, es importante que ésta sea equitativa, - es decir, con base en el mérito, sin rastros de favoritismo.

Traslados se usan para dar a las personas una experiencia más amplia como parte de su desarrollo. Se utilizan también cuando una persona es ineficaz en su puesto se le traslada a un puesto con menores responsabilidades. O para llenar vacantes que se van presentando.

Despidos. Se utilizan cuando una persona no funciona en su puesto.

III. 4

Modelo de Killian Ray

Este modelo considera que el objetivo de la Planeación de Recursos Humanos es proveer lo que se necesita para satisfacier las necesidades de la empresa. Esto se realiza en 5 fases. A continuación explicaremos cada una de ellas:

Fase 1. Establecer las necesidades de Recursos Humanos.

Se fija el número de puestos y la clase de habilidades necesarias. Estos requisitos deben incluir: a) el número total de puestos en cada clasificación de trabajo identificable; b) una descripción del cargo para cada clasificación importante, c) una lista de las capacidades básicas y aptitudes para cada clasificación, d) saber si el trabajo será permanente o temporal y el lugar donde se ubicará el trabajo. Finalmente se deben estipular plazos y fechas específicas para cada cambio de puesto. La fijación de fechas para la iniciación del trabajo en estos puestos, se debe determinar el tiempo en que se puede realizar el reclutamiento, la capacitación, la ubi--cación, la transferencia, la ocupación del puesto.

Fase 2. Inventario y Evaluación de los Recursos disponibles que deben ser adquiridos en el exterior.

La aplicación de este inventario nos proporciona la siguiente información:

- A quien se puede transferir o ascender dentro de la

compañía.

- Cuántos y cuáles individuos pueden capacitarse para esos puestos.
- Cuándo y cómo se manejará el reclutamiento para los puestos que tienen que ocuparse con personas del exterior.

La Evaluación del Desempeño se realiza con el fin de determinar la eficiencia con que un empleado en particular - está desempeñando las tareas inherentes a su trabajo. Identifica además el cambio de conducta requerido para que el empleado mejore el desempeño de su trabajo.

Se identifican y evalúan los recursos humanos con que cuenta la organización y se pronostica aquellos que deben -- ser adquiridos en el exterior. Una vez establecidas las necesidades, se determina la forma de satisfacer esas necesidades. Implica inventariar a los empleados actuales (en número y capacidades) y pronosticar su potencial futuro para identificar las necesidades existentes que habrá de conseguir en otras fuentes.

Fase 3. Entrenamiento y Desarrollo para satisfacer los objetivos actuales y futuros. Se realizan programas de entrenamiento y desarrollo mediante la identificación y clasificación de las deficiencias de las capacidades y del desempeño sobre lo que el empleado, supervisor y la empresa harán - para remediar los puntos débiles diagnosticados. Estos programas pueden ser internos y externos, se realizan para sa--

tisfacer los objetivos de recursos humanos y tratar de ampliar el potencial de los individuos para que se cumplan los requisitos.

Fase 4. Utilización máxima de los Recursos Humanos. Se refiere a que es necesario que el empleado conozca cómo debe ejecutar su trabajo para poder hacer rendir éste al máximo. Es necesario integrar al empleado sobre la base de sus capacidades, de los conocimientos y de los requisitos del puesto. Se transfiere, se promueve al empleado con el fin de hacer rendir al máximo sus capacidades así como crear el interés en otros trabajos y aumentar las capacidades disponibles.

Fase 5. Disposiciones para compensación, motivación y acumulación de recursos. Es necesario que las compensaciones que se le otorguen al empleado sean las necesarias de acuerdo a las capacidades del empleado. Se debe estimular al empleado para que éste se esfuerce al máximo, es decir brindándole la motivación adecuada. Se debe conocer qué es lo que motiva a los empleados, lo que necesitan y quieren en relación con sus tareas. Estos programas motivacionales deben ser aplicados con igual validez al empleado de nivel más bajo que a los demás niveles incluyendo el de la alta administración.

Este autor toma como base en su modelo el sistema motivacional de los factores Higiénicos de Frederick Herzberg el cual considera que el logro, el reconocimiento del mismo, el trabajo en sí, la responsabilidad, el progreso y el desarrollo son motivadores temporales.

Es necesario considerar que nunca se debe pagar al per
sonal exclusivamente con dinero, hay que satisfacer otras ne
cesidades como son: el reconocimiento del mismo, satisfacción
personal, etc.

III.5

Modelo de Guvenc Alpander.

Este autor considera que la Planeación de Recursos Humanos es importante para mejorar el desempeño o productividad. Menciona que el ser eficiente y efectivo logra una mayor productividad y esto iguala el producto por el insumo. Nos dice que la motivación y la habilidad para producir son características singulares de los individuos que influyen directamente sobre el nivel y calidad de desempeño.

Considera que la relación entre la Planeación Estratégica y la Planeación de Recursos Humanos es Unilateral.

Esto se lleva a cabo mediante la formulación o consolidación de planes estratégicos comerciales y enseguida se manda la información relacionada con los objetivos comerciales - futuros a personal, para que empiecen a traducirse en futuros requisitos de Recursos Humanos.

Los planes de Recursos Humanos se establecen en relación con el medio ambiente, éstos se ven afectados por factores como son:

- 1) Condiciones del Mercado: Según Fischer (1988), un Mercado - está constituido por personas u organizaciones con necesidades por satisfacer, estando dispuestas a adquirir o arrendar bienes y servicios que satisfagan esas necesidades mediante una retribución adecuada a quienes les proporcionan dichos factores.

La planeación de Recursos Humanos debe pronosticar el mercado en que se desarrollará la organización para proveer, afron-

tar y mejorar las condiciones del mismo contando con el -- elemento humano y las condiciones idóneas en el manejo de personal que le permita a la organización brindar o cubrir sus necesidades en el mercado.

Por ejemplo:

- ¿ Qué personal se necesita para ofrecer nuestros servi--- cios ?.

- ¿ Necesitaremos personal para el lanzamiento de un nuevo producto ?

- 2) Tecnología: Existe la posibilidad de que las empresas afrnten un cambio tecnológico veloz en la materia prima, procesos y artículos producidos. El cambio puede ser en el proceso de fabricación, en el equipo de producción, o la introducción de un producto nuevo, por lo que las empresas deben planear reacciones inmediatas ante cambios urgentes e inesperados.
- 3) Economía: Es necesario observar y analizar la economía nacional e internacional, ya que pueden influir en la oferta y la demanda vigente en el mercado, en los precios, en los costos de producción (materia prima y energía), en los niveles de sueldos y salarios y hasta puede afectar en cambios tributarios o de impositivos y en la legislación general correspondiente a la organización.
- 4) Finanzas: Es preciso evaluar las fuentes internas generadoras de Recursos Económicos así como el apoyo externo (ejem: bancos, casas de bolsa), ya que la estabilidad de los recursos Financieros apoyan positivamente a una buena planeación.

5). Mercado de Trabajo: La efectividad de la planeación depende de la cantidad y el potencial de los empleados que llevan a cabo lo planeado.

Lo anterior implica que en la planeación de Recursos Humanos se deben considerar elementos que marcan las tendencias de la oferta y la demanda de la mano de obra, por ejemplo, si dentro de lo planeado se va a requerir mano de obra especializada o profesionistas especialistas en alguna área, se deberán considerar factores como los siguientes:

- ¿ Existe personal capacitado en otras empresas ?.
- ¿ Existen instituciones que proporcionen capacitación y educación de acuerdo con las necesidades de la organización ?.

Para que la Planeación de Recursos Humanos sea efectiva debe cumplir 4 condiciones:

- a) Participación de la Gerencia
- b) Orientación Constante. Que se pueda utilizar y adquirir los recursos si sus acciones están acordes con los objetivos de la empresa.
- c) Margen de Cambio. Debe haber ajustes según las condiciones cambiantes del medio.
- d) Potencial de Investigación. Debe integrarse con planes comerciales estratégicos con otras funciones, por ejemplo: contratación.

La planeación de Recursos Humanos se ve subordinada a la Planeación Estratégica y comienza hasta que se formulan los planes comerciales estratégicos.

La planeación se integra horizontalmente cuando las funciones de manejo de personal se integran con el elemento de proyección de la Planeación de Recursos Humanos. Se puede lograr que las actividades concuerden con las metas, políticas y planes de productos/mercados.

Considera que existen 3 dimensiones básicas de la habilidad que permiten al empleado comportarse de cierta manera prescrita, éstas son:

- 1) Señalando con precisión el nivel de habilidad necesario para determinar el cargo.
- 2) Evaluando la habilidad del empleado que desempeña el cargo.
- 3) Tomando medidas correctivas cuando un empleado se muestre deficiente en determinado requisito.

Las habilidades básicas requeridas para un cargo se definen por medio del Análisis de Puestos. Dichos requisitos se convierten en especificaciones del cargo que describen las características mínimas exigidas al empleado al ocupar ese cargo.

Las variables Organizaciones que ejercen mayor influencia en el desempeño de los individuos y el ambiente organizacional son:

- 1) Naturaleza de la Tarea que debe cumplir el empleado. Implica la diversidad de responsabilidades y los conocimientos necesarios para ejecutar la tarea.

- 2) Sistema de Recompensas. Es necesario tener un sistema efectivo de recompensas para poder crear y mantener un ambiente de apoyo en el que los empleados se sientan motivados

para alcanzar el nivel de desempeño deseado. Es adecuado cuando atrae, conserva y motiva.

3) Filosofía Gerencial y Liderazgo. El clima en una organización puede alentar o desalentar la formalidad en las relaciones personales.

4) Políticas Organizacionales. Se refieren a políticas en cuanto a contratación.

Variables Individuales.

Si el individuo carece de experiencia y conocimiento, - su desempeño podrá mejorarse mediante capacitación y entrenamiento.

Es importante que la persona tenga un concepto apropiado del éxito, para que sus esfuerzos no se desperdicien.

Para poder planear es necesario llevar a cabo la proyección, este sistema se ocupa de calcular los cambios en el medio inmediato y en el diferido de la organización.

La proyección identifica las mejores expectativas y la planeación fija metas y objetivos para el futuro, estas dos se complementan.

Fases de la Proyección.

1. Toma de Decisiones. Se identifica el problema.
2. Búsqueda Descriptiva. Se reúnen datos relevantes de los medios internos y externos. El análisis de los datos internos consiste en la determinación de los requisitos futuros de Recursos Humanos que se realiza mediante una evaluación de la estructura organizacional actual y una determinación de las capacidades y las debilidades de personal actual.

3. Búsqueda de Causas. Se exploran las relaciones causa-efecto entre las variables importantes identificadas en la búsqueda descriptiva.
4. Predicción. Se utilizan los modelos estructurados en la fase anterior a desarrollar y probar políticas.
5. Toma de Decisiones. Se elige y ejecuta una o más políticas.

La proyección comienza con una revisión y enumeración de los factores ambientales, por ejemplo: tasas de inflación y --competencia ésta se realiza por medio de : entrevistas, juntas, cuestionarios y encuestas por correo, técnica Delfi y Análisis de Series de Tiempo.

La proyección de la demanda de los Recursos Humanos depende de la demanda por los productos o servicios que prestan aquellos recursos humanos. Si la demanda de un producto o servicio aumenta, aumenta también la demanda de Recursos Humanos.

Se deben determinar las relaciones operacionales entre el indicador y los requisitos de personal. En las empresas de servicio no se puede cuantificar las funciones de producción para proyectarlas al futuro.

La proyección de la pérdida de recursos humanos consiste en prever la tasa de rotación de personal, renuncias, jubilación, muerte, incapacidad y licencia no remunerada. Es necesario considerar los factores que influyen en la tasa de rotación, en primer lugar están las motivaciones específicas del individuo y del medio ambiente organizacional y después proyectan el influjo de estos factores sobre el número de renun-

cias, jubilaciones, etc.

a) Factores Organizacionales.

Obstáculos y límites para el desarrollo del personal y profesional dentro de la organización actual, insatisfacción en el lugar donde está situada la empresa.

b) Factores del Cargo.

Trabajo Carente de Interés, remuneración insatisfactoria, desagrado con los supervisores, colegas y subalternos, falta de autonomía en el cargo.

c) Factores Competitivos.

Oferta de mejor remuneración, nuevo empleo, etc.

d) Factores Personales

No hay motivación para trabajar y el trabajo no atrae.

Para obtener información sobre recursos humanos y poder determinar la disponibilidad de personal que supla las necesidades actuales y proyectarlas. Es preciso reunir y almacenar datos pertenecientes a 5 categorías:

- 1) Distribución funcional de Personal. Consiste en clasificar a los empleados por el tipo de cargos de desempeño. El objeto es conocer el número de empleados y sus especificaciones.
- 2) Factores Personales. Edad, jubilación prevista, etc.
- 3) Educación. La educación y áreas de especialización de los empleados indican la medida en que la empresa puede contar con personal interno para sus actividades proyectadas.
- 4) Desempeño del Empleado. Es importante tener datos sobre -- puntos débiles y fuertes del personal actual, su desempeño

actual y su capacidad de ascenso.

En la Planeación Estratégica es importante saber el número de empleados aptos para ascensos y conocer sus respectivos datos.

- 5) Objetivos de los Empleados. Es importante asegurar que estén motivados en la Planeación Estratégica, hay que tener en cuenta las aspiraciones de los empleados, sus objetivos y sus preferencias con lo cual mejoran las probabilidades de éxito.

Pasos para analizar los datos Sobre Recursos Humanos -- para la Planeación Estratégica:

- 1) Determinar el grado de especificidad para la Planeación -- Estratégica. Disponibilidad de personas según categorías.
- 2) Repasar las características del proyecto.
 - a) Cuando se necesita personal Clave
 - b) Donde se sitúa el Proyecto
 - c) Qué otras características del proyecto influirán la selección de personal.
- 3) Elegir qué variables de los recursos humanos pueden afectar la disponibilidad de personal deseado e indicarlas en la coordenada vertical.
- 4) Correlacionar la Variable en la coordenada vertical con -- las variables en la horizontal.
- 5) Anotar el número de empleados claves disponibles en potencia (dentro de la empresa y necesario para ejecutar los -- planes estratégicos).

Se elabora también información sobre el número de empleados - aptos para ascensos en cada función o departamento.

Análisis Crítico de los Modelos Expuestos

En este capítulo se presentaron cuatro modelos de Planeación de Recursos Humanos y a pesar de que en todos se incluye a la Planeación de Carrera, cada autor contempla a ésta última desde diferente punto de vista.

Para resaltar las diferencias y similitudes entre los modelos expuestos, a continuación analizaremos cada uno de ellos, comparando aquellos aspectos de mayor relevancia:

A. Bases para la Planeación.

Guvenc propone que la planeación se debe dar en forma paralela entre la organización y las personas que trabajan para ella. Mc. Beath, por su parte considera necesario contar con una estructura organizacional capaz de alcanzar los objetivos económicos de la compañía siendo el papel de la planeación, proveer a dicha estructura de personal competente y mantener dicho nivel, individualizando el desarrollo de los empleados con potencial. Stoner plantea su modelo como prevención de necesidades de Recursos Humanos y mantención de personal competente para satisfacer las necesidades de la organización, sin considerar el desarrollo individualizado ni los intereses de los empleados.

Killian considera su modelo como prevención de Recursos Humanos necesarios para satisfacer las necesidades de la empresa, basándose en la motivación lo cual da como resultado la utilización máxima de los Recursos Humanos. Como se puede observar dos son los únicos modelos que mencionan el concepto de motivación para el desarrollo del trabajador.

B. Técnicas y Herramientas utilizadas para llevar a cabo la -
Planeación.

Killian y Mc. Beath mencionan la necesidad de contar -- con un inventario de Personal antes de llevar a cabo la planeación de carrera y lo consideran un factor relevante dentro de la planeación de Recursos Humanos.

Mc. Beath y Guvenc consideran necesario tener un análisis de Puestos de cada uno de los puestos, con el propósito - de señalar el nivel de habilidad necesario para determinar el cargo.

Killian, Mc. Beath y Stoner señalan que es importante - realizar programas de entrenamiento y desarrollo a todos los niveles, Guvenc sólo menciona pero no como parte del modelo.

Killian y Guvenc consideran importante los sistemas de recompensas que motiven a los empleados para obtener un mayor rendimiento, sin embargo no señalan cómo se realizan éstos.

Killian, Mc. Beath y Stoner consideran el reclutamiento como parte integral de la Planeación de Recursos Humanos.

Mc. Beath además menciona la utilización de los perfi-- les de carrera, en donde se concentra la información de la -- historia básica del empleado, definiendo su estado familiar, trayectoria escolar y laboral, programas de entrenamiento y - su evaluación de éxitos y fracasos y la medición de un probable desempeño.

C. Ventajas y Desventajas de los modelos expuestos.

Mc Beath

. Ventajas del modelo:

- Contempla la necesidad de contar con una historia básica de cada empleado para identificar su desarrollo potencial.
- Las necesidades futuras de personal requerido, quedan perfectamente identificadas de acuerdo a organigramas de las posiciones actuales con los pronósticos de posiciones futuras en plazos específicos.
- Muestra practicidad al reconocer que habrá que individualizar y desarrollar a los empleados con potencial, sin poder generalizar ésto a todos los niveles ya que sería imposible garantizar a todos los empleados un desarrollo de acuerdo a las muy variadas expectativas individuales.
- Contempla paralelamente a la planeación de carrera, con la planeación de sueldos.

. Desventajas del modelo de Mc. Beath

- No menciona que su modelo haya sido aplicado y queda con duda su efectividad.
- Mc. Beath habla de una planeación de la organización, sin especificar en qué consiste ésta y posteriormente, llevar a cabo la planeación de Recursos Humanos, lo que podría conducir a planearse objetivos ambiciosos, sin saber si se cuenta con el personal idóneo para alcanzarlos.
- Para identificar los recursos humanos potenciales para otros puestos, se basa únicamente en los perfiles de carrera.

- No especifica un procedimiento o un orden claro para llevar a cabo la planeación de carrera, sólo habla de identificar los Recursos Humanos con potencial para ocupación de otros puestos en el futuro.

Stoner

Ventajas del modelo:

- Contempla la planeación de recursos humanos como parte importante para la planeación de la organización..
- Considera importante hacer una descripción del cargo.
- Enfatiza necesario el adiestramiento y desarrollo.
- Considera necesaria la promoción, la cual sirve como incentivo.

Desventajas de su modelo:

- No menciona que su modelo haya sido aplicado y queda en duda su efectividad.
- La técnica de Selección de Personal utilizada es la tradicional, la cual carece de validez, confiabilidad y objetividad.
- La evaluación del desempeño se realiza con personas de nuevo ingreso, lo cual no da un margen de tiempo para ver si las personas realmente hacen lo que deben hacer.
- La técnica de Evaluación del Desempeño que se utiliza carece de validez, confiabilidad y objetividad.
- No toma en cuenta la motivación ni los intereses del individuo.

Killian Ray

Ventajas del modelo.

- Enfatiza la importancia de identificar las necesidades de capacitación y adiestramiento de los Recursos Humanos con que cuenta la organización.
- Considera importante el desarrollo (ascenso) de los individuos.
- Hace hincapié en que las compensaciones que se le otorguen al empleado sean las necesarias de acuerdo a las capacidades del empleado.
- Enfatiza que se debe estimular al empleado para que éste se esfuerce al máximo.
- Considera que es necesario conocer qué es lo que motiva a los empleados, para brindarle una adecuada motivación.
- Enfatiza que no solamente el dinero motiva a los empleados.
- Considera importante la máxima utilización de Recursos Humanos.
- Establece que es importante que el empleado conozca cómo debe ejecutar su trabajo para poder hacer rendir al máximo éste.

Desventajas del modelo.

- No menciona que su modelo haya sido aplicado y queda en duda su efectividad.
- Las fases que utiliza se realizan como partes separadas, no hay una integración.

- El modelo carece de objetividad o medidas de control que evalúen su efectividad.
- Considera que la motivación debe ser adecuada para obtener una mayor producción sin pensar en el empleado.
- No menciona cómo se obtiene la motivación de los empleados.

Ventajas del modelo de Guvenc

- Menciona que la motivación es importante, ya que influye directamente sobre el nivel y calidad del desempeño.
- Considera a la Planeación de Recursos Humanos como parte integral de la planeación estratégica.
- Considera necesario que a el empleado se le señale con precisión el nivel de habilidad necesario para realizar su -- cargo.
- Enfatiza la evaluación del empleado de acuerdo al nivel se ñalado de ejecución.
- Enfatiza la necesidad de utilizar el Análisis de Puestos - para la obtención de habilidades de cada puesto.
- Considera necesario tener un sistema efectivo de recompensas que motive a los empleados.
- Menciona que el clima organizacional influye para alentar o desalentar las relaciones personales.

Desventajas del modelo

- No menciona que su modelo haya sido aplicado y queda en du da su efectividad.
- No explica cómo se obtienen las necesidades y motivaciones de los empleados.

- El sistema de evaluación del desempeño carece de objetividad, validez y confiabilidad.

CAPITULO IV

M E T O D O L O G I A

4.1 Justificación

Es muy importante que toda compañía cuente con una planeación de -- recursos humanos.

De tal manera que considere a los individuos no sólo en número o -- en esfuerzo que realizan, sino que tome en cuenta una serie de aspectos - individuales y de grupo como son: aptitudes, conocimientos, experiencia, motivaciones, intereses y potencialidades. Se debe considerar que el ser humano es una clase especial de recurso , porque tiene la actitud de tomar decisiones. Por tanto debe tener una motivación apropiada si ha de -- desempeñarse debidamente en su puesto.

Es el único recurso al que se le puede enseñar o desarrollar nue-- vas habilidades o mejorar las que tiene.

La buena planeación de recursos humanos ayuda a los individuos a -- utilizar su capacidad al máximo y a obtener no sólo la máxima satisfa-- cción sino su integración como parte de un grupo de trabajo.

De aquí surge la necesidad e importancia del presente trabajo de -- diseñar un procedimiento que planee a los recursos humanos adecuadamente tomando en consideración todos estos puntos.

Ya que la gran mayoría de los problemas que se presentan en las or-- ganizaciones, están de una u otra forma relacionados con el comportamien-- to humano y de igual modo guardan proporción directa con los aciertos o buen aprovechamiento que se logra en el manejo de los recursos.

Una adecuada Planeación de Recursos Humanos tiene un efecto deter-- minante en la productividad y eficiencia.

Una vez identificada la importancia que tiene la planeación de re cursos humanos, tanto para la empresa como para el individuo y basándonos en los modelos de planeación de recursos humanos que hemos revisado en el capítulo anterior, nos encontramos con lo siguiente:

- No mencionan cada uno de los pasos a seguir en sus procedimientos, ni el momento en que deben utilizarse cada uno de los instrumentos y herramientas.

- No mencionan de qué forma se lleva a cabo los programas para motivar al personal.

- El sistema de Selección y Reclutamiento de personal que utilizan estos modelos carecen de objetividad, confiabilidad y validez.

- El sistema de Evaluación del Desempeño que utilizan son los tradicionales los cuales son altamente subjetivos en cuanto a la definición de las conductas a evaluar.

- No toman en cuenta la individualidad que existe de un individuo a otro.

A continuación se explica un modelo específico de planeación de recursos humanos; lo que se pretende con dicho modelo es recalcar la importancia que tienen los recursos humanos como parte integrante de una organización para la consecución de los objetivos generales. Así como concretar y especificar los pasos a seguir, estableciendo una técnica que facilite la administración de los recursos humanos en lo referente a la planeación de carrera y el entorno que debe tomarse en cuenta para llevarla a cabo así como, el momento en que deben utilizarse los diferentes instrumentos y herramientas (ver anexo 1). A continuación se explica cada uno de los pasos del procedimiento.

4.2 OBJETIVO GENERAL

Diseñar una estrategia o plan de mejoramiento que planee adecuadamente los recursos humanos.

4.3 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Recopilar información de los diferentes puestos que existen en una institución bancaria.
- Elaborar y aplicar registros observacionales con el fin de evaluar el desempeño laboral de cada puesto.
- Diagnosticar la trayectoria que puede seguir cada una de las personas con base a la información de cada uno de los puestos.

4.4 SUJETOS

Integraron la investigación los 14 empleados que laboran en el Banco Multibanco Mercantil de México, Sucursal Coahuila.

4.5 ESCENARIOS

Sala de Capacitación ubicada en el Banco Mercantil de México.
Ambiente Laboral.

4.6 INSTRUMENTOS

- Cuestionario de Inventario de Recursos Humanos. Este tiene como objeto el determinar lo que se tiene disponible en la actualidad; para uso futuro, desarrollo y la satisfacción de necesidades de recursos humanos. Nos indica si el individuo está a la altura de los requisitos del empleo actual; lo que el empleado puede realizar, y lo que debe hacerse para capacitarlo con el fin de que ascienda al siguiente nivel de la organización. Este fue retomado de Reyes Ponce L. (26). Consta de 70 reactivos de forma abierta distribuidos -

de la siguiente forma:

- 9 para Identificación
- 13 para Escolaridad
- 2 para Entrenamiento y Capacitación
- 6 para Area Laboral
- 10 para Area de Habilidades
- 10 Otras Habilidades
- 13 Necesidades de Desarrollo
- 7 Actividades Culturales y Deportivas

- Análisis de Puestos. Es la técnica cuyo objetivo es el determinar los elementos que integran un puesto. Especifica el conjunto de prescripciones del rol ligada a un trabajo dado. Su resultado es una formulación de lo que el que lo ocupe debe hacer. Este cuestionario se obtuvo de Jiménez Osorio A. (18). Consta de 53 reactivos de forma abierta y opción múltiple distribuidos de la siguiente manera:

- 5 para Datos Generales de la Organización
- 15 Identificación del Puesto.
 - 1 Descripción Genérica
 - 1 Descripción Específica
 - 1 Información recibida en el puesto.
 - 1 Información emitida en el puesto.
- 3 Conocimientos y Formación.
- 3 Experiencia
- 2 Responsabilidad de Bienes.
- 5 Responsabilidad en Datos Confidenciales

13 Políticas de la Empresa.

- Registros Observacionales.

Tienen como finalidad determinar en forma sistemática y específica la emisión de una respuesta.

a) De productos Permanentes. Estos son aquellos en los que se toman los productos que resultan como indicadores de un conjunto de acciones emprendidas por el sujeto. Se elaboraron de acuerdo al puesto, éstos se utilizaron para la Evaluación del Desempeño. Dicha Evaluación del Desempeño se realizó con base al modelo de Arista (5), este modelo resuelve los problemas de evaluación y metodología, ya que es confiable, objetivo y válido. Este sistema considera los estándares de ejecución requeridos del individuo en las tareas a desarrollar en el puesto lo que facilita la calificación, mediante muestreos periódicos o bien por productos terminados (según lo especifique la tarea a ejecutar), - la calificación estará dada por la frecuencia de la conducta, y por la importancia en cuanto a beneficios o cambios en la organización.

- Tablas de Reemplazo.

Las tablas de reemplazo tienen el objetivo de reunir información acerca de los puestos clave de la organización, así como detectar a los candidatos con potencial para cubrirlos en caso de que surjan las vacantes para dichos puestos. La información consiste en conocer los planes estadísticos sobre la capacitación proporcionada a cada uno de los empleados, su evaluación del desempeño, su experiencia, su nivel académico, sus habilidades, etc.

Al mismo tiempo sirve para detectar la probabilidad de avance de -- cada uno de los candidatos potenciales. Esto nos permite conocer los Re-- cursos Humanos con los que cuenta la empresa para tomar acciones a corto, mediano y largo plazo según las necesidades futuras de la organización -- (veáse en resultados).

- Questionario de Incentivos.

Este tiene como finalidad el conocer que consecuencias (premios, incentivos, promociones, fee-back, etc.), desean obtener los em-- pleados en caso de que obtengan las calificaciones más altas en los registros observacionales, así como determinar cuales pueden ser proporcionadas por la empresa. Este también puede ser utilizado en los programas de motivación (ver anexo 7).

4.7 P R O C E D I M I E N T O

FASE A. RECOPILAR

1. Objetivos de la Empresa.

Se procedió a realizar una entrevista con el gerente de la institución (Banco Multibanco Mercantil de México), para determinar las necesidades de la misma.

Una vez identificada la situación y las características de la empresa se realizó una evaluación de lo que se tiene disponible en cuanto a — los recursos humanos; por medio del inventario de recursos humanos.

2. Inventario de Recursos Humanos.

Se aplicó el Inventario de Recursos Humanos (ver anexo 2), a las 14 personas que laboran en el banco. Con el objeto de conocer lo que se tiene disponible en cuanto a recursos humanos y lo que se puede disponer en fechas futuras, así como el número de puestos que existen, las categorías de los empleados, el número de hombres y mujeres que existen, idioma que manejan cada uno, entrenamiento que han tenido, sus habilidades para realizar otro tipo y niveles laborales.

3. Análisis de Puestos.

Se aplicó el Análisis de Puestos (ver anexo 3), a los 11 puestos — que se identificaron en esta institución. Se entrevistaron a cada una de las personas de cada puesto. Con la finalidad de identificar las diferentes tareas que requiere cada uno de los puestos, su periodicidad y la importancia que cada una de ellas tiene, así como obtener una descripción — del puesto, objetivo, responsabilidades y las metas que deben alcanzar los

empleados para producir una labor efectiva en la organización.

Con base a estas entrevistas se obtuvo una descripción detallada de aquellas tareas necesarias para cada puesto, identificándose 51 tareas (ver anexo 4) entre los 11 puestos diferentes que existen en la institución.

FASE B. DIAGNOSTICO

4. Evaluación del Desempeño.

Tuvo como finalidad el conocer la conducta y el rendimiento de los empleados dentro de la empresa, identificar sus principales cualidades, - deficiencias, necesidades, logros, insatisfacciones y posibilidades de -- desarrollo en relación con sus metas. Conocerlos tanto individualmente -- como en grupo; con el doble propósito de contribuir a mejorar sus condi-- ciones de trabajo y participar a la vez en su realización óptima como in-- dividuo que interactúa y se adapta eficientemente al ambiente laboral.

El sistema de Evaluación que se utilizó fue el de Arista (véase dia-- grama en el anexo 5), el cual toma como punto de partida el Análisis de -- Puestos, mismo que ya fué aplicado en la fase anterior. Se elaboraron de-- finiciones operacionales de cada una de las tareas necesarias para cada - puesto. Con base a cada una de estas definiciones se procedió a una ade-- cuación a las definiciones (Arista, 1978). Se entrenó a los jefes imedia-- tos de cada puesto, en los sistemas de registro; de acuerdo a las tareas que debía calificar. Se realizaron tablas de vaciado para facilitar el -- registro de las conductas a evaluar, en donde se especificaba el muestreo o periodicidad del registro (ver anexo 6). Posteriormente se estableció un período en el cual se registró si los jefes de los empleados califica-- dos estaban realizando la evaluación de la manera apropiada en cada uno -

de los casos y si se gufan las reglas de calificación establecidas. Se su pervisó periódicamente que la evaluación de las diferentes tareas se hi-
ciera con las especificaciones acordadas y en los períodos prestablesidos.

Se elaboró un concentrado de datos con la finalidad de tener la in formación de cada uno de los puestos y la evaluación de las diferentes ta reas de los mismos.

Una vez determinado el peso de las conductas a calificar en rela-
ción con su importancia para el puesto, se estableció las consecuencias -
de tipo administrativo que obtendrán, tales como: Feed- Back, promociones,
incentivos, premios, etc.

Se aplicó un cuestionario de incentivos (ver anexo 7) con el objeto
de conocer cuáles son las consecuencias (premios, incentivos y promocio-
nes) que les gustaría recibir a cada una de las personas por la emisión -
de las conductas pre-escritas. Al final se volvió a evaluar el procedi-
miento con el objeto de determinar si se siguieron las normas de califica-
ción establecidas por el modelo.

5. Establecer Discrepancias Entre lo que se Hace y lo que se Debe
Hacer.

Una vez que se evaluó a cada uno de los puestos, se estableció la
diferencia entre lo que hacen cada una de las personas en sus puestos y
lo que deben hacer.

6. Tablas de Reemplazo.

Se realizó una lista de personas capaces de asumir mayores responsa-
bilidades, de acuerdo con su evaluación del desempeño, su experiencia y
sus potencialidades.

FASE C. MEJORAMIENTO

7. Programas de Entrenamiento y Capacitación.

Se detectaron las necesidades que existen de entrenar a las personas en aquellas tareas que no alcanzaron el nivel deseado (el 100%). Una vez detectado estas necesidades es importante programar los cursos para lograr que las personas aumenten su rendimiento eficientemente, así como tener expectativas de desarrollo dentro de la organización. Finalmente es necesario evaluar estos cursos para verificar que las personas realicen sus tareas al nivel deseado.

8. Programas de Motivación.

En esta fase se enviará a los empleados que lo requieran a programas de motivación con el propósito de elevar y mantener el nivel de las conductas. Los pasos para realizar estos programas son los siguientes:

- a. Se identificará las conductas deseables.
- b. Se registrará las conductas identificables.
- c. Se determinará los objetivos.
- d. Se aplicará el procedimiento.

- Se identificará los estímulos que se encuentran disponibles en la organización. Así como los estímulos que el trabajador desea a través del cuestionario de incentivos.
- Se elegirá el programa más conveniente de reforzamiento de acuerdo a los objetivos que se pretende alcanzar y al tipo de conducta que se tiene.
- Se aplicará el programa
- Se evaluará el programa.

9. Reclutamiento y Selección de Personal.

Lo que se propone en esta fase de este modelo es la utilización -- del modelo de Selección por Objetivos (véase diagrama anexo 8). Este modelo enfatiza la calificación del candidato por los resultados que obtiene directamente de la ejecución del trabajo y no en base a apreciaciones subjetivas. Este modelo ofrece diversas ventajas que resuelven todas esas deficiencias del modelo tradicional. Una de las ventajas principales es que se establecen de antemano, claramente las conductas, se hace una descripción detallada de las tareas o conductas necesarias para el puesto. Es más confiable y consistente ya que la conducta a realizar se define operacionalmente, estableciendo así la conducta a registrar, sin caer en términos subjetivos ni ambiguos en las tareas o conductas necesarias para el puesto.

Esta fase se realiza siempre y cuando existan requerimientos de -- personal, previamente determinados en las fases anteriores.

CAPITULO V

V
R E S U L T A D O S

FASE A. RECOPILAR

1. Objetivos de la Empresa.

De acuerdo a la entrevista que se realizó con el gerente del banco. El gerente explicó que el principal objetivo de la empresa es proporcionar una red de servicios de captación (acciones, fideicomisos, etc.), asesoría tecnológica y recursos humanos capacitados para el crecimiento económico del país, es decir, aumentar el número de clientes con el propósito de obtener mayores ganancias para el banco, así como dar un mejor servicio al público.

2. Inventario de Recursos Humanos.

Con base en el inventario de recursos humanos y las entrevistas del Análisis de Puestos se detectaron 11 puestos diferentes puestos desempeñados por los 14 empleados de los cuales 7 eran hombres y 7 eran mujeres. De estos 14 empleados: una persona tiene maestría, 3 licenciatura, 2 personas son estudiantes de licenciatura, 1 persona es técnico programador analista, 6 personas tienen preparatoria terminada y 1 persona -- tiene comercio. De los 14 empleados sólo la mitad manejan el idioma inglés. Se encontraron también las siguientes características (véase cuadro No 1).



CUADRO No. 1

Puesto	EDAD	SEXO	ESCOLARIDAD	ESTADO CIVIL	ANTIGUEDAD EN LA EMPR.	ANTIGUEDAD EN EL PUESTO	REQUISITOS DEL PUESTO	PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO	RENDIMIENTO ACTUAL	POTENCIAL DE DESARROLLO	CONDICIONES DE LA ORGANIZACION
Gerente	40 años	M	Maestría en Admón.	Casado	10 años	2 años	-Maestría en Admón -4 años de experiencia. -2 idiomas -Sexo M	Contabilidad Formación de Inst. Análisis de Estados Financieros Carnet			
Subgerente Administrativo	37 años	M	Lic. en Administración Bancaria	Casado	4 años	2 años	-Lic. en Admón -2 años de exp. -1 idioma -Sexo M ó F.	Contabilidad Carnet Fondos de Fomento Análisis de Estados Financieros Formación de Inst.			
Subgerente de Inversiones	31 años	F	Lic. en Contaduría	Casada	10 años	4 años	-Lic. en Admón o Contaduría -2 años de exp. -1 idioma -Sexo M ó F. -Control	Contabilidad Conceptos Bancarios Mecanografía Relaciones Humanas Cheques			
Jefe de Mostrador	29 años	M	Técnico programa analista.	Soltero	7 años	2 años	-Preparatoria o equivalente -1 año de exp. -Cursos	Carnet Conceptos Bancarios Cheques			
Controlista	25 años	M	Preparatoria	Casado	4 años	1 año	-Preparatoria -1 año de exp. -Cursos	Compra-Venta de monedas extranjeras. Cheques Ahorros Cambios			
Cheques	29 años	M	2° semestre de Admón de Empresas	Casado	4 años	4 años	-Preparatoria -1 año de exp. -Cursos	Cheques Ahorros Cambios			
Cambios	26 años	M	Preparatoria Inglés	Casado	3 años	1 año	-Preparatoria -1 año de exp. -Cursos	Compra-Venta de monedas extranjeras Cambios Carnet Contabilidad			
Aux. de Inversiones	28 años	F	Cirujano Dentista	Soltera	2 años	2 años	-Preparatoria -1 año de exp. -Cursos	Inversiones Ahorros Carnet Cambios Cheques			
Caja Principal	28 años	F	Preparatoria	Casada	2 años	2 años	-Preparatoria -1 año de exp. -Cursos	Conceptos Bancarios Contabilidad Ahorros Cheques			
Caja Mixta	29 años	F	5° semestre de Admón	Soltera	3 años	3 años	-Preparatoria -1 año de exp. -Cursos	Integración de Grupos Contabilidad Conceptos Bancarios Comunicación			
Caja Mixta	18 años	F	Preparatoria	Soltera	6 meses	6 meses	-Preparatoria -1 año de exp. -Cursos	Caja Contabilidad Conceptos Bancarios.			
Caja Mixta	26 años	F	Preparatoria	Casada	4 años	4 años	-Preparatoria -1 año de exp. -Cursos	Caja Contabilidad Cheques Conceptos Bancarios.			
Caja Mixta	27 años	M	Preparatoria	Casado	5 años	5 años	-Preparatoria -1 año de exp. -Cursos	Ahorros Carnet Cambios Control			
Secretaria	26 años	F	Secretaria	Soltera	5 años	5 años	-Título de Secretaria -2 años de exp. -1 idioma	Mecanografía Ortografía Taquigrafía Inversiones			

FACTORES QUE SE CONSIDERARON PARA DETERMINAR A LAS PERSONAS CON POSIBILIDADES PARA OCUPAR PUESTOS SUPERIORES.

1. Rendimiento Actual.

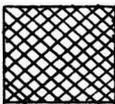
Este aspecto señala el índice de desempeño que tiene actualmente la persona en su puesto tomando en cuenta el grado de dominio que demuestra en el puesto (habilidades).

2. Potencial de Desarrollo.

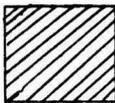
Se refiere a las posibilidades que tiene la persona para ocupar un puesto inmediato superior desde el punto de vista jerárquico. Este aspecto está determinado con base a la historia laboral de la persona, así como el interés que ha demostrado en prepararse asistiendo a cursos.

3. Condiciones de la Organización.

Este comprende todas las características de la organización que en un momento determinado ya sea favorece o obstaculiza el desarrollo de las personas en su campo laboral.



Indica una situación óptima en relación al rendimiento de la persona estableciéndose un porcentaje de 80%-100% y las condiciones organizacionales que lo rodean.



Hace referencia a una situación satisfactoria de las personas en cuanto a su rendimiento actual y el porcentaje a considerar es de 60% a 79%.



Refleja una situación desfavorable adversa para la persona pues representa un rendimiento actual (inf. al 60%) y demuestra la existencia de graves problemas organizacionales en relación a sus probabilidades de desarrollo.

3. Análisis de Puestos.

Con base a las entrevistas del Análisis de Puestos realizadas a cada uno de los puestos se identificaron 51 tareas necesarias entre los 11 puestos diferentes que existen en la institución. Con estos datos se elaboró una matriz de habilidades con el propósito de determinar que tareas eran afines entre un puesto y otro, además de establecer qué conocimientos se requieren para poder ocupar un puesto superior. Como se puede observar existieron 21 tareas afines (*) entre un puesto y otro y 30 tareas específicas entre los 11 puestos (véase matriz de habilidades).

Lo que nos reportan estos datos es que existe un mayor número de tareas específicas por lo que la rotación interior resulta baja.

Lo que sugiere que esta institución establezca programas de entrenamiento y capacitación, aprovechando los recursos humanos con que se cuenta, lo cual resulta menos costoso que la reposición de personal y no esperar una separación para poder cubrir el puesto. Se elimina el exceso de contratación y al mismo tiempo la institución se asegura de tener los empleados idóneos, disponibles cuando se necesiten. Lo que a su vez logra a los individuos una mayor satisfacción y motivación al cubrir sus expectativas de desarrollo.

FASE B. DIAGNOSTICO

4. Evaluación del Desempeño.

Con base a la evaluación del desempeño que se realizó a cada uno de los puestos, mediante la utilización de los -- registros observacionales, se elaboró un concentrado de datos de la evaluación de las diferentes tareas de cada uno de los puestos. Se encontró que ninguno de los puestos alcanzó en su totalidad de las tareas realizadas el 100% de eficiencia.

Las tareas que se señalan con un (*) son aquellas tareas que no alcanzaron el nivel deseado de eficiencia (100%) las cuales requieren entrenamiento (veáse cuadros del 2 al 12). Encontrándose 34 tareas que requieren entrenamiento entre los 11 puestos que existen (veáse cuadro No. 13).

Estos datos nos confirman lo anterior, es necesario que la institución realice cursos de entrenamiento y capacitación a aquellos puestos en donde las tareas no se realicen al máximo deseable (100%). De tal forma que permita a los empleados obtener un mayor rendimiento, así como la posibilidad de ascender jerárquicamente dentro de la organización. Esto a su vez permitirá aumentar la rotación interior, descartando la posibilidad de que los empleados pretendan conseguir un ascenso en el exterior.

NOMBRE DEL PUESTO DE: GERENTE

	Tareas o Conducta	No. de veces que se registro la tarea	%
1	Abrir la oficina	10	* 80
2	Asistir a juntas con el personal y Director	4	100
3	Atención a la clientela	10	100
4	Autorización de cuentas de cheques: Nuevas	10	* 90
5	Autorización de operaciones de credito	10	100
6	Autorización de permisos y ausentismos	10	100
7	Cumplimiento de las Medidas de Seguridad	10	100
8	Elaboración del informe y resultados	10	100
9	Revisión del Equipo de Trabajo	10	* 80
10	Supervisión del Personal	10	100
11	Vigilar saldo de la Caja Principal	10	100
12	Visitas a la Clientela	10	* 90

CUADRO No. 2

NOMBRE DEL PUESTO: SUBGERENTE ADMINISTRATIVO

	Tareas o Conducta	No. de veces que se registro la tarea	%
1	Abrir la oficina	10	* 70
2	Arqueo de Caja	10	100
3	Asistir a juntas con el personal y Director	4	* 80
4	Atención a la clientela	10	100
5	Autorización de permisos y ausentismos	10	100
6	Cumplimiento de las Medidas de Seguridad	10	100
7	Checar asistencia y puntualidad	10	* 60
8	Cierre de operaciones	10	* 90
9	Comprobación de documentos, fichas y V.	10	* 90
10	Consolidación final	10	100
11	Pedir papelería	10	100
12	Preparación de material	10	100
13	Pedir papelería	10	100
14	Preparación de material	10	* 70

CUADRO No. 3

NOMBRE DEL PUESTO: SUBGERENTE DE INVERSIONES

	Tareas o Conducta	No. de veces que se registro la tarea	%
1	Atención a la clientela	10	100
2	Cancelación de inversiones	10	100
3	Cierre de operaciones	10	*80
4	Elaboración del reporte de Capturación	5	*80
5	Mecanografía	10	*50
6	Relación de saldos y mes de operaciones	10	*80
7	Renovación de contratos	10	*90
8	Visitas a la Clientela	10	*80

CUADRO No. 4

NOMBRE DEL PUESTO: JEFE DE MOSTRADOR

	Tareas o Conducta	No. de veces que se registro la tarea	%
1	Atención a la clientela	10	100
2	Cierre de operaciones	10	*90
3	Recolección de documentos	10	*90
4	Recuento de chequeras	10	*70
5	Supervisión de cambios	10	*90
6	Supervisión de cheques	10	100

CUADRO No. 5

NOMBRE DEL PUESTO DE: CONTROLISTA

Tareas o Conducta		No. de veces que se registro la tarea	%
1	Cierre de operaciones	10	*70
2	Compra de metales	10	100
3	Consolidación final	10	*70
4	Preparación de material	10	100
5	Sacar y contar merralla	5	100

CUADRO No. 6

NOMBRE DEL PUESTO: CAMBIOS

	Tareas o Conducta	No. de veces que se registro la tarea	%
1	Atención a la clientela	10	* 90
2	Cancelación de cheques de caja	10	* 80
3	Cierre de operaciones	10	* 90
4	Compra de giros para pago en efectivo	10	* 80
5	Compra de metales	10	* 60
6	Comprobación de documentos	10	* 70
7	Consolidación final	10	* 70
8	Control de dólares	10	* 90
9	Elaboración de cheques	10	100
10	Ordenes de pago	10	100

CUADRO No. 7

NOMBRE DEL PUESTO: CHEQUES

	Tareas o Conducta	No. de veces que se registro la tarea	%
1	Atención a la clientela	10	*90
2	Cierre de operaciones	10	*90
3	Compra de dólares en efectivo	10	*90
4	Compra de giros para pago en efectivo	10	*90
5	Compra de metales	10	*60
6	Elaboración de cheques de caja	10	100
7	Renovación de contratos	10	*90

CUADRO No. 8

NOMBRE DEL PUESTO: CAJA PRINCIPAL

	Tareas o Conducta	No. de veces que se registro la tarea	%
1	Arqueo de caja	10	100
2	Atención a la clientela	10	* 80
3	Cierre de operaciones	10	* 80
4	Compra de dólares en efectivo	10	* 80
5	Compra de giros en dólares para al abono	10	* 80
6	Compra de metales	10	* 70
7	Consolidación final	10	* 70
8	Elaboración de cheques de caja	10	100

CUADRO No. 9

NOMBRE DEL PUESTO: AUXILIAR DE INVERSIONES

	Tareas o Conducta	No. de veces que se registro la tarea	Z
1	Archivo de documentos	10	*60
2	Atención a la clientela	10	*70
3	Cancelación de inversiones	10	*90
4	Cierre de operaciones	10	*80
5	Mecanografía	10	100
6	Renovación de contratos	10	100

CUADRO No. 10

NOMBRE DEL PUESTO: CAJA NIITA

	Tareas o Conducta	No. de veces que se registro la tarea	Z
1	Apertura de cuenta de ahorro	10	100
2	Atención a la clientela	10	* 60
3	Cancelación de Inversiones	10	100
4	Cierre de operaciones	10	* 80
5	Corte de caja	10	* 80
6	Depósito a cuenta de ahorros	10	* 90
7	Depósito a cuenta de cheques	10	100
8	Depósito a preestablecidos	10	* 90
9	Depósito con pagares	10	* 70
10	Depósito de carnet	10	* 50
11	Elaboración de cheques de C.	10	100
12	Pago de servicios	5	* 80
13	Retiro de cuenta de ahorros	5	100
14	Sacar y contar morralla	9	* 90

CUADRO No. 11

NOMBRE DEL PUESTO: SECRETARIA

	Tareas o Conducta	No. de veces que se registro la tarea	Z
1	Archivo de documentos	10	*90
2	Apertura de cuenta de ahorro	10	100
3	Atención a la clientela	10	100
4	Elaboración del Informe de R.	10	100
5	Elaboración del reporte de ccp.	10	*80
6	Llamadas telefónicas	10	100
7	Mecanografía	10	100
8	Redacción de Memorandums	10	*80
9	Relación de clientes de cheques	10	*70
10	Relación de clientes de credito	10	*60

CUADRO No. 12

De acuerdo al cuestionario de incentivos que se aplico a cada una de las personas se obtuvo lo siguiente:

	No me interesa. 0	Me interesa poco 1	Me interesa mucho 2	Me interesa muchísimo 3
1) Promoción de actividades sociales tales como: conferencias, funciones de cine, festivales musicales y teatrales, excursiones, con el fin de conocer mejor a sus compañeros de trabajo.	0	2	6	6
2) Promoción de reuniones periódicas en su departamento para discutir objetivos de trabajo.	0	0	8	6
3) Preocupación por mejorar las relaciones entre sus compañeros de trabajo.	0	0	2	12
4) Reconocimiento público por haber desempeñado en buena forma su trabajo individual.	0	0	3	11
5) Reconocimiento público por la labor desempeñada por su equipo de trabajo.	8	4	2	0
6) Revisión de cargas de trabajo que le son asignadas, con la finalidad de repartir mejor las labores individuales.	0	3	11	0
7) Información periódica sobre los cambios y logros que se efectuaron dentro de la institución (boletín de información sobre promociones, plazas, becas, etc.).	0	5	9	0
8) Cambios para mejorar la seguridad e higiene.	0	9	5	0
9) Estudio de las posibilidades de reclasificar su puesto.	0	0	2	12
10) Modificar -ya sea () cambiar o () eliminar-, los controles sobre el personal tiene la institución.	0	0	2	12
11) Rotación periódica dentro de su mismo nivel.	0	0	5	9
12) Cubrir a un compañero de nivel escalafonario superior	0	0	2	12
13) Que la mayoría del tiempo que le permitiera trabajar en la actividad que, dentro de su puesto, le parece la más agradable	9	5	0	0
14) Cambios de Unidad o de Departamento	0	5	3	6
15) Asistir a cursos que le permitieran conocer más de su trabajo o de otros trabajos.	0	5	3	6
16) Despensa Familiar	0	5	3	6
- Becas	0	0	5	9
- Descuentos en viajes	0	0	5	9
- Gratificaciones económicas especiales.	0	0	0	14

Con base a los datos que se obtuvieron del cuestionario, se consideraron las columnas 2 y 3. Por medio de porcentajes se determinaron las consecuencias (premios, incentivos, promociones, etc.) más importantes que les gustaría obtener a las personas. Se encontró lo siguiente:

1. Al 87% de las personas les interesa que se realicen promociones de actividades sociales tales como: conferencias, funciones de cine, festivales musicales y teatrales, excursiones, con el fin de conocer mejor a sus compañeros de trabajo.

2. Al 100% de las personas les interesa que se realicen promociones periódicas en su departamento para discutir objetivos de trabajo.

3. Al 100% de las personas les interesa mejorar las relaciones entre sus compañeros.

4. Al 100% de las personas les interesa tener un reconocimiento público por haber desempeñado en buena forma su trabajo individual.

5. Al 78% de las personas les interesa que se revisen las cargas de trabajo que le son asignadas, con la finalidad de repartir mejor las labores individuales.

6. Al 64% de las personas les interesa tener información periódica sobre los cambios y logros que se efectúan dentro de la organización.

7. Al 100% de las personas les interesa estudiar las posibilidades de reclasificar su puesto.

8. Al 100% de las personas les interesa que se cambien los controles que se tienen sobre el personal.

9. Al 100% de las personas les interesa tener una rotación periódica dentro de su mismo nivel.

10. Al 100% de las personas les interesa cubrir a sus compañeros con nivel escalafonario superior.

11. El 64% de las personas les interesa tener cambios de departamento.

12. Al 64% de las personas les interesa asistir a cursos les permita conocer más de su trabajo o de otros.

13. Al 64% de las personas les gustaria que les dieran - despendas familiares.

14. Al 100% de las personas les interesa que les den becas.

15. Al 100% de las personas les interesa que les den descuentos en viajes.

16. El 100% de las personas les interesa que les den gratificaciones económicas especiales.

6. TABLAS DE REEMPLAZO,

Con base a la evaluación del desempeño realizada, así como la experiencia, escolaridad y sus potencialidades se elaboró una lista de personas capaces de asumir mayores responsabilidades. Lo que nos indican estos datos es que solo 5 personas son capaces de asumir mayores responsabilidades, es decir, de ocupar puestos superiores y las otras 9 personas que laboran en esta institución a pesar de que su rendimiento es aceptable no tienen posibilidad de ascender debido a que no cuentan con la experiencia, conocimientos, escolaridad y habilidades requeridos para el puesto.

A continuación se señalan en la tabla de reemplazo los 5 puestos que podrían ascender a puestos superiores, los puestos a los que pueden ascender, las necesidades o requerimientos para poder cubrir dichos puesto y el tiempo que se llevaría en su preparación (Ver Tabla de Reemplazo).

TABLAS DE REEMPLAZO

101

P u e s t o	Puesto a que es Candidato	Necesidades para Cubrir	Tiempo en su Preparación
Subgerente Administrativo	Gerente	-Maestría en Administración -2 años más de experiencia - idioma	3 años
Subgerente de Inversiones	Gerente	-Maestría en Administración -2 años más de experiencia - idioma	3 años
Caja Mixta	Jefe de Mostrador	-Haber estado 1 año en los puestos de: Cambios Cheques Controlista más 1 año de ex- periencia	1 año
Caja Mixta	Jefe de Mostrador	-1 año más de experiencia -Haber pasado por lo menos en los puestos de Controlista y Cheques.	1 año
Auxiliar de Inversiones	Jefe de Mostrador	-1 año más de experiencia -Haber pasado por lo menos en los puestos de Cambios y Cheques.	1 año

C A P I T U L O V I

VI

CONCLUSIONES

COMENTARIOS

En la actualidad las empresas requieren de una mayor efectividad - en la realización de sus operaciones para lograr un desarrollo acorde en la economía del país y mantenerse dentro de los niveles de competencia - en el mercado, y para lograrlo, el factor humano contribuye en forma determinante. Al plantearse esta meta, los directivos de las organizaciones se ven obligados a destinar gran parte de sus esfuerzos administrativos al establecimiento de programas de desarrollo que contemplen la integración de los Recursos Humanos disponibles con el fin de administrar en forma efectiva a su personal, e incrementar la eficiencia a todos los niveles.

El Recurso Humano que guía y da vitalidad a las organizaciones y -- que por naturaleza es un elemento dinámico y cambiante, requiere de una adecuada y dinámica Planeación de Recursos Humanos que contemple programas que satisfagan las necesidades reales y actuales de la organización - y previendo además futuros cambios, ya que sólo así podrá ser una Planeación en verdad efectiva.

La Planeación es la determinación de a dónde queremos ir, cómo llegar a nuestro objetivo, por lo que es necesario iniciar con información - objetiva que nos permita identificar las mejores expectativas para afrontar el futuro. Esto se logra con diferentes técnicas de diagnóstico y -- proyección, como son: Análisis de Puestos, Inventario de Recursos Humanos, Evaluación del Desempeño, Detección de Potencial Humano, etc.

Se ha visto, a lo largo de este trabajo la importancia que tienen el inventario de recursos humanos, análisis de puestos, evaluación del desempeño, tablas de reemplazo, etc., en la Planeación de Recursos Humanos.

El inventario de recursos humanos nos permitió obtener información específica de cada una de las características con que cuentan los recursos humanos que se encuentran laborando en esta institución. Así como prever las necesidades futuras, en cuanto a los recursos humanos.

La utilización del análisis de puestos nos determinó las diferentes tareas que requerían cada uno de los puestos, así como el estándar de ejecución que estipula cada una de ellas.

Como se pudo observar durante este trabajo, el objetivo de la evaluación del desempeño, es la valoración de las conductas manifiestas de un empleado en su puesto, hechas por un superior o alguna persona debidamente capacitada para ello, lo cual está involucrando una evaluación sistemática de la actuación del empleado en el puesto, para determinar su eficacia en el mismo, y de este modo se abren las posibilidades para ocupar otros puestos jerárquicamente más altos, aumento de sueldos, promociones, despidos o transferencias. Si la evaluación del desempeño se hace sobre una base objetiva, primeramente definiendo funcionalmente las conductas de que se requiere emita el sujeto en su puesto, y se implemente en un método de registro sistemático verificable, lograremos medir realmente las ejecuciones que tiene el sujeto en su puesto.

Con la evaluación del desempeño que se realizó detectamos las necesidades de entrenamiento y capacitación, en las áreas especificadas de cada puesto, sin dejarnos influir por una calificación basada en la percepción muy particular de cada una de las personas que evalúan, obteniendo así un

método adecuado, sistemático, válido y objetivo; que deberá representar una función del superior inmediato y de la empresa, ya que la evaluación es la base del buen funcionamiento de la misma en que determina de una manera exacta la eficiencia del empleado en su puesto, y las áreas de actividad en las que requiera entrenamiento.

A través de las tablas de reemplazo se determinó que sólo 5 personas de las 14 que laboran en la empresa son capaces de ocupar puestos superiores, de acuerdo a su experiencia, conocimientos, escolaridad, etc.

El modelo de Planeación de Recursos Humanos propuesto, se presenta como una alternativa para mejorar el nivel de eficiencia y motivación del personal competente, que dadas las oportunidades de promoción que se ofrecen en la institución se transfieren a otras compañías y a pesar de que su aplicación implica un costo, también puede significar un ahorro al reducir esta rotación y lograr una contratación en el nivel más bajo posible, ya que como es sabido, todo empleado de recién ingreso requiere un programa de inducción y adecuación a las políticas y procedimientos de la organización, lo que implica un costo en tiempo y dinero. Costo que se reduciría al lograr una mayor rotación interna, de personal.

Además como ya se mencionó anteriormente, entre las causas que influyen en la efectividad y productividad de la empresa, se encuentra el grado de esfuerzo de los empleados para el logro de objetivos y metas organizacionales, ya que la motivación de una persona puede influir en su nivel de desempeño; sólo en la medida en que se promueva el desarrollo de los individuos en las organizaciones, se estará promoviendo el crecimiento organizacional.

VI.2 VENTAJAS DEL MODELO PROPUESTO,

El modelo que se propone de Planeación de Recursos Humanos nos ofrece las siguientes ventajas:

1. La integración de los elementos que componen una adecuada planeación de recursos humanos, los cuales se relacionan entre sí. En comparación con los otros modelos que sólo mencionan dichos elementos como partes separadas sin hacer una integración de éstos.

El modelo aporta en 9 etapas un procedimiento claro, concreto y específico de los pasos a seguir, así como, el momento de aplicación de cada una de las herramientas necesarias para llevar a cabo la planeación de recursos humanos.

2. Este modelo se apoya no sólo en los objetivos de la organización, sino también en los intereses del individuo, considerando además la situación por la que atraviesa la organización, logrando con esto identificar una estrategia específica de la planeación a seguir.

3. Asegura que los altos funcionarios tengan información objetiva sobre la actuación de su personal.

4. Se obtiene una calificación efectiva del personal, ya que es compromiso del psicólogo, que los beneficios que de ella resulten, sean directamente responsables del trabajo real del sujeto, y den a la empresa, donde se aplique, una visión estructurada y objetiva de su personal, ya que ésta es en última instancia es la labor principal que la evaluación del personal debe cumplir.

5. Tiene mayor confiabilidad, ya que se realizan definiciones operacionales de cada conducta, siendo estas de conducta objetiva.

Abarca todos los elementos básicos e importantes que el sujeto debe cubrir en cada unidad.

6. La evaluación del desempeño que se realizó, requiere de evaluaciones constantes, lo que permite obtener en el momento oportuno el muestreo adecuado de las tareas a calificar y de acuerdo al puntaje de las mismas, el empleado se haga acreedor a los beneficios o sanciones estipuladas por la empresa. Así como poder detectar las necesidades de entrenamiento o capacitación, en las áreas específicas de cada puesto.

7. Involucra a los jefes inmediatos en el desarrollo de sus subordinados responsabilizándolos del crecimiento de los mismos. Además este modelo abre canales de comunicación jefe- subordinado al momento de llevar a cabo la evaluación del desempeño, haciendo congruentes los objetivos individuales con los organizacionales, facilitando así su autorrealización del empleado.

8. Permite no sólo identificar al personal con potencial sino también, la manera de realizar su movilización.

9. Busca la motivación permanente del personal.

VI.3 LIMITACIONES

La Planeación de Recursos Humanos es indispensable para asegurar la calidad, satisfacción y resultados de los recursos humanos que trabajan en la empresa, sin embargo, se requiere que exista una estructura organizacional, es decir; una clara distribución de funciones, análisis de puestos, organigramas, políticas de administración de recursos humanos, etc.

El tratar de establecer una planeación de carrera en los términos -- que aquí se expresan, sin esa base mínima, podría tener como consecuencia esfuerzos estériles y frustración.

Por desgracia, gran parte de las empresas en México carecen de los elementos indispensables para llevar a cabo una adecuada planeación de

los recursos humanos, difícilmente se encuentran las disposiciones para implantar la planeación.

Las limitaciones encontradas en este trabajo son las siguientes:

- El no poder darle un seguimiento que garantice la proyección de de cada individuo.
- El no poder disponer de los recursos humanos cuando se requiera.
- El detectar que es casi imposible llegar al nivel gerencial, por lo que una vez que las personas alcanzan el nivel subgerencial renuncian.

VI.4 SUGERENCIAS PARA ESTUDIOS POSTERIORES.

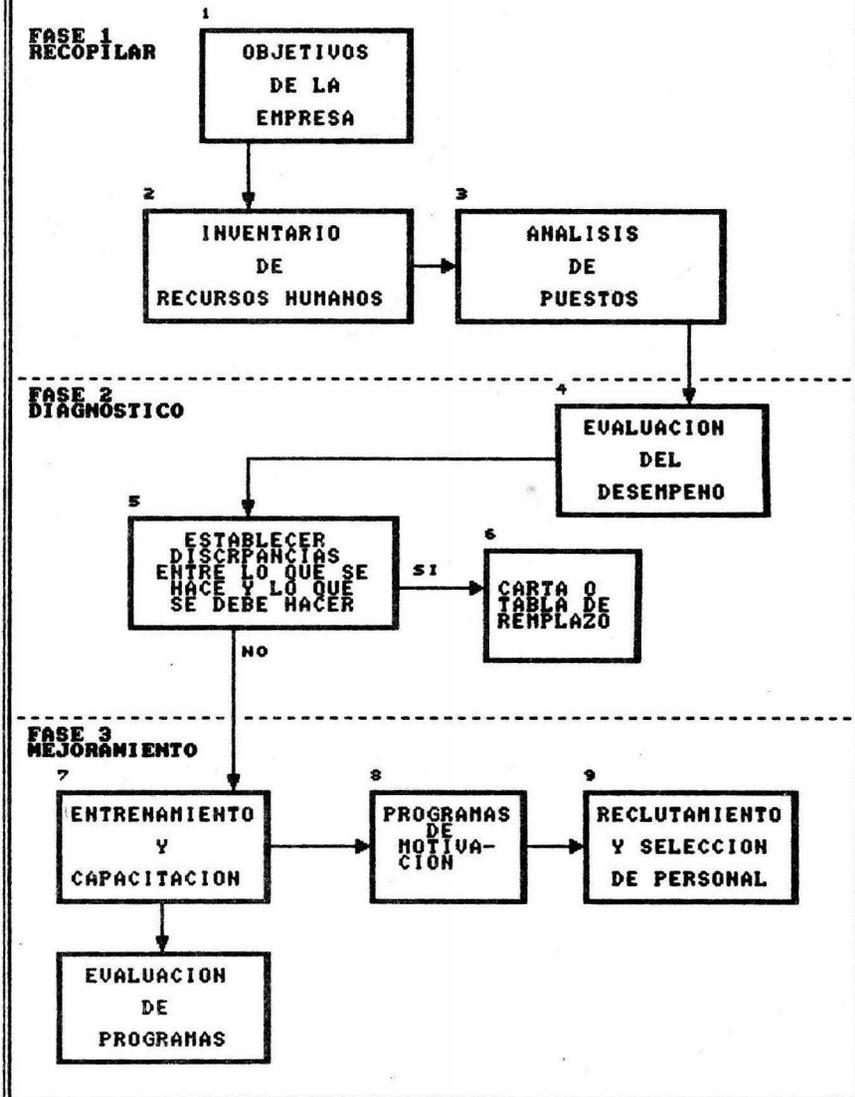
Se sugiere a nuevos investigadores interesados en la Planeación de Recursos Humanos que sigan este modelo integral para los puestos o familias de puestos que deseen investigar y que realicen éste hasta su etapa final.

Por lo que respecta a la institución se sugiere realice los programas de entrenamiento a las personas que lo requieran y programas de motivación a su personal de tal forma que permita lograr alcanzar las expectativas de su personal y retenerlos. Logrando a su vez reducir el costo-beneficio para la empresa.

C A P I T U L O V I I

A N E X O 1

MODELO INTEGRAL DE PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS



A N E X O 2

INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS

Lea cuidadosamente cada una de las preguntas que se plantean en el -- cuestionario anexo y anote o marque en los espacios correspondientes los datos que se piden.

Por favor use letra clara y legible y conteste con absoluta veracidad.

En el cuestionario se incluyen ejemplos para el llenado de algunas -- preguntas que se consideró necesario clarificar.

Si tiene Ud. alguna duda, por favor, recurra a su jefe inmediato.

¡ GRACIAS POR SU COOPERACION!

INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS

IDENTIFICACION

INSTRUCCIONES:

Anote en los espacios correspondientes los datos que a continuación se le piden.

Nombre: _____
 Nombre (s) Apellido Paterno Apellido Materno

Fecha de Nacimiento _____ Lugar de Nacimiento _____

Domicilio: _____
 Calle Núm. Colonia

Código Postal _____ Teléfono _____

Fecha de Ingreso al Banco _____ Fecha de Ingreso al Depto _____

Nombre del Puesto: _____

ESCOLARIDAD

	Nombre de la Institución	PERIODO	Título, Certificado o documento OBTENIDO
PRIMARIA	_____	_____	_____
SECUNDARIA	_____	_____	_____
COMERCIO	_____	_____	_____
PREPARATORIA O VOCACIONAL	_____	_____	_____
LICENCIATURA	_____	_____	_____
NOMBRE DE LA CARRERA	_____		Pasante _____ Titulado _____

AREA LABORAL

PUESTO ACTUAL _____ DEPARTAMENTO _____

FECHA DE INGRESO AL PUESTO _____

¿Ha ocupado antes otro (s) puesto (s) de esta Institución?

SI ()

NO ()

EN CASO AFIRMATIVO, ¿cuál (es)?

SUCURSAL O DEPARTAMENTO	PUESTO	PERIODO	No. DE PERSONAS A SU CARGO	JEFE INMEDIATO
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____

*

En orden cronológico anote los datos que se le piden en relación a sus empleos anteriores:

Nombre de la Institución: _____
 Domicilio: _____ Teléfono: _____
 Fecha de ingreso: _____ Fecha de salida: _____
 Sueldo inicial: _____ Sueldo final: _____
 Puesto inicial: _____ Puesto final: _____
 Principales funciones desempeñadas: _____

Nombre de la Institución: _____
 Domicilio: _____ Teléfono: _____
 Fecha de ingreso: _____ Fecha de salida: _____
 Sueldo inicial: _____ Sueldo final: _____
 Puesto inicial: _____ Puesto final: _____
 Principales funciones desempeñadas: _____

Nombre de la Institución: _____
 Domicilio: _____ Teléfono: _____
 Fecha de ingreso: _____ Fecha de salida: _____
 Sueldo inicial: _____ Sueldo final: _____
 Puesto inicial: _____ Puesto final: _____
 Principales funciones desempeñadas: _____

AREA DE HABILIDADES

INSTRUCCIONES:

Enumere jerárquicamente, (de mayor a menor grado de importancia) las habilidades que usted considere necesarias para realizar las tareas de su puesto y califíquese en una escala de 1 a 10 la eficiencia que considera tener respecto a cada una de ellas.

Habilidad = aquella tarea de su puesto que ejecute con cierto dominio.

Ejemplo:

Una secretaria deberá poseer las siguientes habilidades:

- | | | | | | | | | | | |
|----------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 1.- Escribir a máquina | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 2.- Tomar dictado. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 3.- Archivar | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 4.- Etc., etc. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |

H A B I L I D A D E S

- | | | | | | | | | | | |
|------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 1.- _____ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 2.- _____ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 3.- _____ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 4.- _____ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 5.- _____ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 6.- _____ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 7.- _____ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 8.- _____ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 9.- _____ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 10.- _____ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |

OTRAS HABILIDADES

INSTRUCCIONES:

A continuación se le presenta una tabla en la que deberá ordenar jerárquicamente las habilidades en las que tenga dominio y que no estén vinculadas directamente con el puesto -- que desempeña actualmente.

H A B I L I D A D E S

1.- _____	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
2.- _____	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
3.- _____	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
4.- _____	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
5.- _____	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
6.- _____	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
7.- _____	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
8.- _____	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
9.- _____	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
10.- _____	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

AREA DE NECESIDAD DE DESARROLLO

Si la Institución le otorgara un curso, ¿lo aceptaría?
 SI () NO ()

¿Qué tipo de curso le gustaría tomar?

- () Aquellos que le permitan perfeccionar sus habilidades
 () Aquellos que le permitan tener un mayor conocimiento general.
 () Otros ¿Cuáles? _____

¿Le gustaría fungir como instructor de un curso de capacitación?
 SI () NO ()

¿Se considera competente para impartir un curso?
 SI () NO ()

De los puestos desempeñados hasta el momento (incluyendo el actual):

a) ¿Cuál es el que le ha causado mayor satisfacción?

¿Por qué?

b) ¿En qué actividad considera usted tener más experiencia?

¿En qué puntos consideras que necesitas más preparación?

¿Le gustaría ocupar otro puesto en la empresa?

() Sí () No

Diga cuál y si se sentiría capaz de desarrollarlo en este momento.

Mencione qué cursos le gustaría que le impartieran y explique brevemente su propósito o meta a lograr en los cursos.

Curso	Propósito o Meta
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

Anote el horario que posee disponible y que estaría dispuesto a emplearlo, al término de sus labores, para asistir a algún curso de Capacitación y/o Adiestramiento.

¿Está dispuesto a compartir sus conocimientos y experiencias sobre algún tema en particular?

() Sí () No

Indique el tema de interés.

¿Cuáles son sus pasatiempos favoritos?

¿Pertenece Ud., a:

- () Centro vacacional () Centro de Capacitación
 () Club deportivo () Otro Especifique _____

Si pertenece a alguno, mencione el nombre y describa brevemente las actividades que lleva a cabo.

Su asistencia a este Club es:

- () Diaria () Tres veces a la semana
 () Semanalmente () Esporádicamente

Diga qué deporte (s) practica:

Con qué frecuencia asiste a los siguientes eventos:

Recitales	_____
Conciertos	_____
Museos	_____
Exposiciones de arte	_____
Cine	_____
Teatro	_____
Espectáculos deportivos	_____

¿Cuánto tiempo dedica a los siguientes tipos de lectura?

Información general (periódicos y revistas) _____

Científica y Técnica _____

Recreativa (cuentos, novelas) _____

Política _____

Clásicos _____

México, D.F. _____ de _____ de _____

FIRMA

ANEXO 3

DATOS GENERALES DE LA ORGANIZACION

1.- Nombre de la institución: _____

2.- Ramo o giro:

a) _____ bancaria

b) _____ industrial

c) _____ comercial

d) _____ servicios

e) _____ sector público

f) _____ pesquera

g) _____ agrícola

h) _____ otra (especifique) _____

3.- Actividad: _____

4.- Domicilio: _____

IDENTIFICACION DEL PUESTO

5.- Nombre del puesto: _____

a) Clave: _____

b) Nivel jerárquico o escalafonario: _____

c) Secretaría: _____

d) Subsecretaría: _____

e) Dirección o Gerencia: _____

f) División: _____

g) Departamento: _____

h) Sección: _____

i) Mesa: _____

j) Coordinación y/o staff: _____

6.- Nombre completo de la unidad de adscripción: _____

7.- Sueldo mensual \$ _____

8.- Compensaciones: \$ _____

* ¿ bajo qué condiciones se reciben esas compensaciones ?

9.- ¿Suele darse otros nombres a este puesto? *Sí ___ No ___

* En caso afirmativo:

a) En la empresa: _____

b) Fuera de ella: _____

10.- El puesto es:

a) ___ de confianza

b) ___ sindicalizado

c) ___ otro (especifique) _____

11.- Tipo de puesto:

a) ___ de oficina

b) ___ mantenimiento

c) ___ especializado

d) ___ de supervisión

e) ___ operario

f) ___ ejecutivo

g) ___ semiejecutivo

h) ___ secretarial

i) ___ otro (especifique) _____

12.- Número de empleados en el puesto:

_____ hombres _____ mujeres

13.- ¿ Realiza cada uno de ellos el mismo trabajo ?

Sí _____ *No _____

* De no ser así, dé una breve explicación de las funciones de cada uno de los otros empleados:

Nombre del empleado	Funciones diferentes
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

14.- Localización física (señalar edificio, piso, planta, etc., donde se desarrolla la función principal del puesto en más de un 60%):

15.- Jornada normal de trabajo:

a) Días: de _____ a _____

b) Horas: de _____ a _____ y de _____ a _____

16.- Horas extra por semana:

a) Días en que regularmente ocurren esas horas: _____

b) Cantidad máxima de horas por día: _____

17.- Puestos inmediatos inferiores:

a) _____

b) _____

18.- Puesto del jefe inmediato superior: _____

19.- Sus reportes los dirige a:

Puestos	Para (asunto)
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

DESCRIPCION GENERICA

20.- En general, ¿en qué consiste el trabajo?

21.- Describa el Objetivo General del puesto en términos de lo que se espera que el ejecutante realice. Mencione las condiciones de realización (equipo, herramientas, lugar, a partir de qué información). Indique los niveles de eficiencia aceptados en términos de exactitud, tiempo y/o número de errores aceptables. Ejemplo:

"Que el empleado realice todas las actividades del puesto de Secretaria de Com--

pras, de acuerdo con los procedimientos de la organización y en los tiempos marcados en la Descripción Específica."

--

DESCRIPCION ESPECIFICA

22.- Describa a continuación las Actividades Diarias, Periódicas y Ocasionales en términos de antecedente (¿qué es lo que origina el inicio de una tarea?, conducta (¿qué se hace?), y consecuente (¿qué con secuencias tiene la tarea realizada?). Ejemplo:

TAREA 1	NOMBRE: Elaboración de cheque	TIEMPO APROX.: 5'
---------	-------------------------------	-------------------

ANTECEDENTE: Vencimiento de una factura a pagar.

CONDUCTA: Se toma un formato de cheque del cajón superior izquierdo del escritorio. Se introduce en la máquina de escribir, y se escriben en él los siguientes datos: fecha de emisión, nombre de la persona o empresa a quien va dirigido el pago, y cantidad a pagar (con número y letra), dejando en blanco únicamente el espacio para la firma de autorización. El cheque se saca de la máquina y se lleva con el jefe inmediato.

CONSECUENTE: Que el cheque sea firmado por el jefe inmediato superior.

A. ACTIVIDADES DIARIAS.

Describa todas las tareas que realiza diariamente, enunciándolas en orden de importancia (con su número y nombre correspondientes) y señalando el tiempo aproximado de ejecución.

prás, de acuerdo con los procedimientos de la organización y en los tiempos marcados en la Descripción Específica."

--

DESCRIPCION ESPECIFICA

22.- Describa a continuación las Actividades Diarias, Periódicas y Ocas--
sionales en términos de antecedente (¿qué es lo que origina el ini--
cio de una tarea?, conducta (¿qué se hace?), y consecuente (¿qué con--
secuencias tiene la tarea realizada?). Ejemplo:

TAREA 1 NOMBRE: Elaboración de cheque

TIEMPO APROX.: 5'

ANTECEDENTE: Vencimiento de una factura a pagar.

CONDUCTA: Se toma un formato de cheque del cajón superior izquier--
do del escritorio. Se introduce en la máquina de escribir, y se
escriben en él los siguientes datos: fecha de emisión, nombre de
la persona o empresa a quien va dirigido el pago, y cantidad a
pagar (con número y letra), dejando en blanco únicamente el es--
pacio para la firma de autorización. El cheque se saca de la má--
quina y se lleva con el jefe inmediato.

CONSECUENTE: Que el cheque sea firmado por el jefe inmediato supe--
rior.

A. ACTIVIDADES DIARIAS.

Describa todas las tareas que realiza diariamente, enunciándolas
en orden de importancia (con su número y nombre correspondientes)
y señalando el tiempo aproximado de ejecución.

B. ACTIVIDADES PERIODICAS.

Trabajos que tiene que entregar en un tiempo fijo: cada tres días, cada semana, cada mes, cada semestre, cada año, etc., indicando la periodicidad de cada tarea. La numeración de las tareas debe continuar a partir de la última de las actividades diarias.

C. ACTIVIDADES OCASIONALES O EVENTUALES.

Enuncie las tareas que rara vez le encomiendan, o aquellas que son propias de puestos ejecutivos y que no están sujetas a una periodicidad fija.

23. Indique los Objetivos Especificos para cada una de las tareas -
diarias, periódicas y eventuales que se realizan en el puesto.

Ejemplos:

TAREA 1	Elaboración de cheque	Objetivo: que las factu--
		ras autorizadas para el pago del material, equipo, materia --
		prima, etc., se encuentren al día.

TAREA 2	Archivo de pólizas	Objetivo: Contar con un
		archivo alfabético de las pólizas para que, en el momento en
		que se requieran, se localicen en el expediente correspon---
		diente.

TAREA	OBJETIVO:

TAREA	OBJETIVO:

TAREA	OBJETIVO:

TAREA	OBJETIVO:

TAREA	OBJETIVO:

TAREA	OBJETIVO:

24.- Información recibida en el puesto:

Enumere los documentos que se reciben en el puesto, así como el uso o trámite que se les da.

DOCUMENTO	DEPARTAMENTO QUE LO ENVIA	PERSONA (PUESTO) QUE LO ENVIA	USO O TRAMITE

25.- Información emitida en el puesto:

Enumere los documentos que elabora y/o que envía a otros puestos.

DOCUMENTO	DEPARTAMENTO AL QUE SE ENVIA	PERSONA Y/O PUESTO A QUE SE ENVIA

CONOCIMIENTOS Y FORMACION

26.- ¿Qué tipo de maquinaria, aparato o instrumento se requiere para - realizar las tareas de su puesto? Mencione el nombre e indique - -marcando con una "X"- cuál es el grado de dominio necesario, así como el porcentaje de tiempo que usa cada uno en una semana de -- trabajo (48 horas). Ejemplo:

TAREA 1 Elaboración de cheque				
APARATO O MAQUINARIA	EXACTITUD Y RAPIDEZ	EXACTITUD	ELEMENTAL	% DE TIEMPO APROX.
Máquina de escribir eléctrica	X			60%

TAREA 1				
APARATO O MAQUINARIA	EXACTITUD Y RAPIDEZ	EXACTITUD	ELEMENTAL	% DE TIEMPO APROX.

TAREA 2				
APARATO O MAQUINARIA	EXACTITUD Y RAPIDEZ	EXACTITUD	ELEMENTAL	% DE TIEMPO APROX.

TAREA				
APARATO O MAQUINARIA	EXACTITUD Y RAPIDEZ	EXACTITUD	ELEMENTAL	% DE TIEMPO APROX.

TAREA				
APARATO O MAQUINARIA	EXACTITUD Y RAPIDEZ	EXACTITUD	ELEMENTAL	% DE TIEMPO APROX.

TAREA				
APARATO O MAQUINARIA	EXACTITUD Y RAPIDEZ	EXACTITUD	ELEMENTAL	% DE TIEMPO APROX.

27.- En el mismo orden en que enlisto las actividades diarias, periódicas y eventuales, detalle los conocimientos necesarios para la realización de cada una de ellas. Considere únicamente los conocimientos que son indispensables para el desempeño de las tareas, - más no aquellos que pudieran ser deseables. Mencione las fuentes (escritas) de información. Ejemplo:

TAREA 1 Elaboración de cheque	
CONOCIMIENTOS EN:	¿DONDE SE PUEDE LOCALIZAR ESA INFORMACION?
-Escritura de letras y números en máquina de escribir	-Cacho, José P.. <u>Sistema de Mecanografía (Catálogos B al F)</u> . Ediciones ECA: México, 1982.
-Uso de márgenes y tabuladores en máquina de escribir	-Educational Services. <u>Commercial Correspondence</u> . McGraw-Hill Book Co. New York, 1954. pp. 85/87
-Elaboración de formas comerciales	- <u>Manual de Operaciones de la Empresa</u> . pp. 31-33

TAREA 1	
CONOCIMIENTOS EN:	¿DONDE SE PUEDE LOCALIZAR ESA INFORMACION?

TAREA	
CONOCIMIENTOS EN:	¿DONDE SE PUEDE LOCALIZAR ESA INFORMACION?

TAREA	
CONOCIMIENTOS EN:	¿DONDE SE PUEDE LOCALIZAR ESA INFORMACION?

28.- Marque los conocimientos teóricos necesarios e indispensables (no los que sean deseables) para desempeñar su puesto, los cuales son equivalentes a:

- a) ___ Primaria incompleta: grado 1 2 3 4 5 6
- b) ___ Primaria completa
- c) ___ Secundaria incompleta: grado 1 2 3
- d) ___ Secundaria completa
- e) ___ Preparatoria, Vocacional o equivalente incompleta: grado 1 2 3
- f) ___ Preparatoria, Vocacional o equivalente completa
- g) ___ Profesional incompleta (especifique carrera y nivel): _____

- h) ___ Profesional completa (especifique): _____

- I) ___ Posgrado (especifique): _____
- j) ___ Comercio
- k) ___ Taquigrafía
- l) ___ Mecanografía
- m) ___ Secretaria
- n) ___ Cursos especiales (especifique): _____

- ñ) ___ Otra (especifique): _____
- o) ___ Idioma (marque con una "X" el grado de dominio requerido):

IDIOMA	LEERLO	ESCRIBIRLO	TRADUCIRLO	HABLARLO	DOMINARLO

EXPERIENCIA

29.- Para realizar todas las tareas de su puesto se requiere tener experiencia en: (Mencione todas las actividades)

30.- ¿En cuánto tiempo estima usted que una persona con los conocimientos señalados puede desarrollar normalmente este puesto?.

31.- Experiencia previa requerida:

- a) ___ Menos de un mes
- b) ___ De 2 a 6 meses
- c) ___ De 7 a 12 meses
- d) ___ De 1 a 2 años
- e) ___ De 2 a 4 años
- f) ___ De 4 a 6 años
- g) ___ De 6 a 10 años
- h) ___ Otra (especifique) _____

RESPONSABILIDAD EN BIENES

32.- ¿El puesto requiere ser responsable en bienes? *Sf No

*En caso afirmativo, marque con una "X" lo que correspon-
da:

- a) Escritorio-silla
- b) Teléfono
- c) Máquina de escribir
- d) Papelera
- e) Archivo
- f) Herramientas
- g) Otros (especifique) _____

33.- ¿Hay responsabilidad en valores (dinero)? *Sf No

* ¿Por cuánto? \$ _____

RESPONSABILIDAD EN SUPERVISION

34.- Indique los puestos que usted supervisa, marcando con una "X" el tipo de supervisión que ejerce sobre cada uno de ellos, así como el porcentaje de tiempo -dentro de una jornada de trabajo- que dedica usted a esa supervisión.

PUESTO	NO. DE PERSONAS	SUPERV. COMPLETA	SUPERV. PARCIAL	SUPERV. DE VERIFICACION	% DE TIEMPO
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					

35.- En el mismo orden anterior, explique los tipos de trabajo que supervisa a cada puesto:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____
7. _____
8. _____

36.- Marque con una "X" el grado de supervisión que recibe usted:

- a) Ninguna
- b) Muy poca
- c) Poca
- d) Mucha

37.- ¿Algún empleado no supervisor dirige su trabajo? * Sí No

* En caso afirmativo:

Nombre: _____

Puesto: _____

¿Con qué frecuencia? _____

38.- El trabajo se realiza bajo las siguientes condiciones (marque con una "X"):

- a) Bajo supervisión directa, siguiendo instrucciones detalladas.
- b) Las funciones ocasionales pueden efectuarse sin supervisión.
- c) Hay supervisión ocasional sobre lo que debe hacerse y cómo debe hacerse.
- d) Sólo lo relativo a políticas y a métodos generales es supervisado.

39.- En el puesto que usted desempeña, ¿tiene acceso a datos confidenciales?

_____ * Sí ___ No _____

* En caso afirmativo:

a) ¿A cuáles? _____

b) Su trabajo lo realiza:

- 1) ___ Normalmente con datos confidenciales
- 2) ___ Ocasionalmente con datos confidenciales

c) ¿Qué clase de daño podría causar una indiscreción? _____

RESPONSABILIDAD EN CONTACTO CON EL PUBLICO

40.- En el desempeño de su puesto, ¿tiene contacto con el público?

* Sí ___ No ___

* En caso afirmativo:

a) Tipo de contacto:

- 1) ___ Personal
- 2) ___ Telefónico
- 3) ___ Por correspondencia

b) ¿Qué daño podría causar un mal trato a estas personas? _____

(Estas preguntas sólo se le harán al patrón o a su representante)

41.- Conocimientos mínimos para el puesto: _____

42.- Experiencia mínima (tiempo): _____

43.- Estado Civil: _____

44.- Sexo: _____

45.- Idioma (grado de dominio): _____

46.- Escolaridad mínima: _____

47.- Nacionalidad: _____

48.- Edad mínima: _____ Edad máxima: _____

49.- Sueldo mínimo: \$ _____ Sueldo máximo: \$ _____

50.- Documentos requeridos: _____

51.- Radicar en:

a) ___ Temporalmente (especifique) _____

b) ___ Definitivamente _____

52.- Viajar:

a) ___ Nivel nacional (¿dónde?) _____

b) ___ Nivel internacional (¿dónde?) _____

53.- Horario:

a) ___ Matutino De ___ a ___ y de ___ a ___

b) ___ Vespertino De ___ a ___ y de ___ a ___

c) ___ Nocturno De ___ a ___ y de ___ a ___

d) ___ Rolado (especifique) _____

A N E X O 4

TAREA No. 1: ABRIR LA OFICINA**ANTECEDENTE:** Que sean las 8:30**CONDUCTA:** Cuando el reloj marca las 8:30 a.m. se toman las llaves especiales, se abre la sucursal al personal y cuando dan las 9:00 a.m. se le da la orden al policia para que abra la sucursal para los -- clientes.**CONSECUENTE:** Que los empleados y los clientes tengan acceso a la sucursal.**TAREA No. 2: APERTURA DE CUENTAS DE AHORROS****ANTECEDENTE:** Que el cliente solicite abrir su cuenta de ahorros.**CONDUCTA:** Se recibe la solicitud del cliente, se llena el formato para la apertura de cuenta de ahorros. La cantidad debe ser mayor o igual a \$ 50,000.00, se le entrega al cliente su tarjeta.**CONSECUENTE:** Que el cliente ahorre la cantidad de dinero que desee y que disponga de él cuando lo requiera.**TAREA No. 3: ARCHIVO DE DOCUMENTOS****ANTECEDENTE:** Que haya documentos para archivar.**CONDUCTA:** Se separa cada uno de los documentos como son: copias de cheques de caja de inversiones, copias de contratos y constancias de recibos de liquidación y memorándums, así como copias de relaciones de cheques de interés, una vez separados se perforan por grupos y se colocan en su respectivo folder.

CONSECUENTE: Localizar fácilmente la información para futuras aclaraciones.

TAREA No. 4 ARQUEO DE CAJA

ANTECEDENTE: Que exista necesidad de saber cuánto dinero hay.

CONDUCTA: Se contabiliza todo el dinero que existe en bóve da y se checa que corresponda a lo que reportó la cajera principal.

CONSECUENTE: Evitar pérdida de dinero.

TAREA No. 5 ASISTIR A JUNTAS CON EL PERSONAL.

ANTECEDENTE: Que exista algún problema.

CONDUCTA: Se pasa un memorándum a todo el personal para in formarle que habrá junta para que éstos asistan, ésta se realiza con el fin de evaluar la situa-- ción en que se encuentra la sucursal, resolver - problemas y aclarar las polfticas que hay que se guir.

CONSECUENTE: Tener actualizado al personal acerca de la infor mación de la sucursal.

TAREA No. 6 ATENCION A LA CLIENTELA

ANTECEDENTE: Que el cliente solicite información

CONDUCTA: Se atiende a los clientes, se les da la informa ción y asesoramiento de las inversiones y sus - ventajas de cada una de éstas, así como los re- quisitos necesarios, cuando éstos lo requieran.

CONSECUENTE: Que el cliente se encuentre informado.

TAREA No. 7 AUTORIZACION DE CUENTAS DE CHEQUES NUEVAS.

ANTECEDENTE: Que el cliente solicite su cuenta de cheques.

CONDUCTA: Una vez que llega el cliente se le atiende y -- asesora para que abra su cuenta de cheques, y -- si éste cumple con los requisitos se llena el formato para la apertura de la cuenta, se le -- autoriza y se remite al puesto de (cheques) para su trámite, posteriormente se le entrega al cliente su chequera.

CONSECUENTE: Que no se autorice ninguna cuenta de cheques a clientes que no cumplan con los requisitos.

TAREA No. 8 AUTORIZACION DE OPERACIONES DE CREDITO.

ANTECEDENTE: Que el cliente solicite crédito.

CONDUCTA: Se recibe la solicitud de crédito del cliente, se verifica si el cliente cumple con los requisitos preestablecidos por la institución, se reporta con el gerente de zona y éste a su vez solicita al área de crédito la autorización de la misma y se recibe clave de autorización.

CONSECUENTE: Que no se autorice crédito a los clientes que -- no cubran los requisitos.

TAREA No. 9 AUTORIZAR PERMISOS Y AUSENTISMOS.

ANTECEDENTE: Que el empleado solicite permiso o que algún empleado falte.

CONDUCTA: Se autoriza el permiso al empleado que lo solicite y se reporta al área de comodines para que cubra el puesto de la persona que falta, por --

otra. De igual manera se hace cuando la persona lo solicita y falta.

CONSECUENTE: Que ningún puesto quede ausente.

TAREA No. 10 CANCELACION DE CHEQUES DE CAJA.

ANTECEDENTE: Que el cliente llegue con su cheque.

CONDUCTA: Se recibe al cliente su cheque, se verifica en la computadora si éste cuenta con fondos, si no los tiene se le cancela.

CONSECUENTE: Que no se autorice cheques a clientes sin fondos.

TAREA No.11 CANCELACIONES Y RETIRO DE INVERSIONES

ANTECEDENTE: Que el cliente pida que la inversión se le cancele una vez vencida.

CONDUCTA: Se toma el listado de vencimientos de inversiones y se procede a cancelar. Se le solicita al cliente su documento vencido, se sella al reverso, se marca en el listado de cancelación, se solicita la firma del cliente, se pasa a la gerencia para autorización y posteriormente se pasa a la caja y muestra su contrato vencido, para que sea pagada y retirada la cantidad solicitada por el cliente, ya sea ésta en efectivo o en cheque.

CONSECUENTE: Que el cliente disponga de su dinero en cuanto se le venza su inversión.

TAREA No. 12 CHECAR ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD DEL PERSONAL.

ANTECEDENTE: Que en el reloj de la sucursal marque las 8:30 a.m.

CONDUCTA: A las 8:30 se observa que todas las personas se encuentren en su lugar o puesto respectivo y se reporta al Departamento de Recursos Humanos para el control del personal y si hace falta alguien, se reporta al Departamento de Comodines, para que envíen alguna persona y ésta cubra el puesto que hace falta.

CONSECUENTE: Cubrir el personal que haga falta y tener control sobre el personal.

TAREA No. 13 CIERRE DE OPERACIONES

ANTECEDENTE: Tener sumado y separado cada uno de los documentos y fichas.

CONDUCTA: Se toma el formato de cierre de control de operaciones del papelerero, se marca en la sumadora cada uno de los totales antes sumados y se anota en su respectivo espacio que procede a cada número de cuenta al debe (cargo) y al haber -- (debe). Después se suma todo al cargo y todo al abono para que ambos totales sean iguales. Finalmente se toman las hojas de consolidación final y se vacían los resultados por cuentas, se envían al Depto. de Contabilidad los controles (cargo y abono) checados.

CONSECUENTE: Evitar un desbalance en el manejo de dinero.

TAREA No. 14 COMPRA DE DOLARES EN EFECTIVO

ANTECEDENTE: Que el cliente solicite vender sus dólares.

CONDUCTA: Se reciben los dólares del cliente, se reporta a Central de Cambios, se anota en el formato -- la clave de la operación de compra de dólares y la dependencia que las compra, ficha, moneda que se compra, cantidad de la moneda extranjera, tipo e importe en moneda nacional.

CONSECUENTE: Obtener mayores ganancias.

TAREA No. 15 COMPRA DE GIROS EN DOLARES PARA ABONO EN CUENTA

ANTECEDENTE: Que el cliente solicite la venta del giro.

CONDUCTA: Se recibe del cliente el documento (remesa moneda extranjera) para pagar, con previa autorización del gerente. Se llena el formato (ficha de abono) con el tipo de cambio y se reporta a Central de Cambios para que den clave y tipo de -- cambio. Se envía a la cajera para que se lo abonen en su cuenta.

CONSECUENTE: Que el cliente pueda abonar sus dólares en su - cuenta.

TAREA No. 16 COMPRA DE GIROS PARA PAGO DE EFECTIVO Y ABONO

ANTECEDENTE: Que el cliente solicite la venta del giro.

CONDUCTA: Se recibe del cliente el documento para pagar, con previa autorización del gerente. Se llena el formato (ficha de abono) con el tipo de cambio y se turna a la caja para su pago.

TAREA No. 17 COMPRA DE METALES

ANTECEDENTE: Que el cliente llegue a vender sus monedas de oro o plata.

CONDUCTA: Se recibe la moneda al cliente, se revisa que esté en buenas condiciones, luego se reporta al Departamento de Cambios, se pide el número de operación y tipo, ya con éste se elabora el formato correspondiente a dicha operación, se anota la dependencia, cantidad de monedas, tipo de denominación, cantidad en oro, cantidad en moneda nacional y se lleva a la cajera, la cual pagará la cantidad en moneda nacional.

CONSECUENTE:

TAREA No. 18 COMPROBACION Y SUMA DE DOCUMENTOS, FICHAS Y VOLANTES.

ANTECEDENTE: Que existan documentos, fichas y volantes en las charolas de las cajas.

CONDUCTA: Se recogen de las charolas de las cajas las fichas y volantes, se toma un formato de comprobación del papelerero, se introduce en la máquina sumadora, se suman cada uno de los documentos, fichas y volantes al cargo y se le restan los del abono (haber), teniendo que ser el resultado ceros. Después se separa por cuentas y se suma cada uno de los documentos, fichas y volantes.

CONSECUENTE: Que no exista ningún documento, ficha o volante sin ser comprobado y sumado.

TAREA No. 19 CONSOLIDACION FINAL

ANTECEDENTE: Que existan operaciones realizadas en las cajas.

CONDUCTA: Se reúnen las operaciones realizadas durante el día de las cajas y puesto de cambios y se vacían en las hojas de control y tienen que chequear los cargos (haber) contra abono (debe).

CONSECUENTE: Evitar errores en la suma.

TAREA No. 20 CONTROL DE DOLARES

ANTECEDENTE: Que el cliente solicite comprar o vender dólares.

CONDUCTA: Se reúnen cada uno de los documentos y billetes, se suman y se envían a la caja general reportando lo vendido o comprado durante el día.

CONSECUENTE: Evitar pérdidas.

TAREA No. 21 CORTE DE CAJA

ANTECEDENTE: Haber recibido dinero de los clientes.

CONDUCTA: Se cuenta el dinero que se recibe de la caja principal al inicio del día, al terminar se recuenta el dinero recibido de la caja principal más el dinero recibido de los clientes y éste tiene que chequear con lo que marca el rollo de la caja registradora, posteriormente se reporta a la caja principal y tiene que chequear.

CONSECUENTE: Evitar errores de lo captado.

TAREA No. 22 CUMPLIMIENTO DE LAS MEDIDAS DE SEGURIDAD

ANTECEDENTE: Que el reloj marque las 8:50 a.m.

CONDUCTA: Checar que las alarmas estén conectadas antes y después de abrir, si no lo están conectarlas.

CONSECUENTE: Evitar robos.

TAREA No. 23 DEPOSITO A CUENTA DE AHORROS

ANTECEDENTE: Que el cliente llegue a depositar en su cuenta de ahorros.

CONDUCTA: Se recibe el dinero y se introduce en la máquina la libreta, se registra la cantidad, se sella y se le regresa ésta al cliente.

CONSECUENTE: Que el cliente ahorre la cantidad de dinero que desee.

TAREA No. 24 DEPOSITO A CUENTA DE CHEQUES

ANTECEDENTE: Que el cliente deposite a su cuenta de cheques.

CONDUCTA: se busca el número de cuenta en la computadora, una vez que sale ésta en la pantalla se le abona la cantidad a depositar, se sella y la copia se le entrega al cliente el original, dinero y documentos se envían al Departamento de Control.

CONSECUENTE: Que el cliente se mantenga al corriente.

TAREA No.25 DEPOSITO A PRESTABLECIDOS

ANTECEDENTE: Que el cliente solicite depositar dinero.

CONDUCTA: Se recibe el formato de la inversión y el dinero, se le abona a su cuenta para que ésta genere más interés.

CONSECUENTE: Que el cliente obtenga mayores ganancias.

TAREA No. 26 DEPOSITO CON PAGARES

ANTECEDENTE: Que el cliente llegue con su pagaré.

CONDUCTA: Se recibe del cliente el formato de inversiones y se abona a su cuenta para que genere intereses.

CONSECUENTE: Que el cliente pueda depositar su pagaré.

TAREA No.27 DEPOSITO A CARNET

ANTECEDENTE: Que el cliente solicite depositar dinero a su tarjeta.

CONDUCTA: Se recibe el formato, se checa que éste haya sido llenado correctamente, si es así se recibe y se envía a control.

CONSECUENTE: Que el cliente se mantenga al corriente con su crédito.

TAREA No. 28 ELABORACION DE CHEQUES DE CAJA

ANTECEDENTE: Que el cliente solicite un cheque de caja.

CONDUCTA: Se recibe la solicitud del cliente que quiere --- comprar cheque de caja, se toma el formato de - cheque de caja, se introduce en la máquina y se anota el No. de cheque, la fecha de expedición, nombre de la persona, monto del cheque con letra y número y se lleva a que lo firme el gerente y el subgerente. Finalmente se envía a la cajera para que ésta le entregue al cliente su cheque.

CONSECUENTE: Que el cliente cuente con su cheque.

TAREA No. 29 ELABORACION DE INFORME DE RESULTADOS

ANTECEDENTE: Que se haya captado o recibido dinero durante el mes.

CONDUCTA: Se llena un formato el cual indica lo que se captó durante el mes, anotando cada una de las inversiones de los clientes que se recibieron y se le da al gerente.

CONSECUENTE: Tener informado al gerente de lo captado durante el mes.

TAREA No. 30 ELABORACION DEL REPORTE DE CAPTACION

ANTECEDENTE: Tener inversiones nuevas y cancelaciones

CONDUCTA: Todos los viernes se hace un reporte semanal de la posición de inversiones, se relaciona número, nombre, cantidad y motivo de cada inversión que se canceló mayor de 3,000,000.00 y -- saldo de las mismas.

Se hace una relación con el número, nombre y cantidad, número de cuenta que pasaron de inversiones a mesa de dinero y saldo de las mismas, con el fin de conocer cuánto dinero entró y salió en la sucursal y si llegó a las metas propuestas.

CONSECUENTE: Tener informado a la gerencia de lo captado.

TAREA No. 31 HACER LLAMADAS TELEFONICAS

ANTECEDENTE: Que el jefe solicite hacer llamadas telefónicas.

CONDUCTA: Marcar el número telefónico del cliente o sucursal que se requiere.

CONSECUENTE: Informar al cliente su sobregiro para que lo cubra.

TAREA No. 32 MECANOGRAFIA DE DOCUMENTOS.

ANTECEDENTE: Que se requiera realizar algún documento.

CONDUCTA: Se llena a máquina los diferentes tipos de formatos que existan cuando éstos se requieran.

CONSECUENTE: Que ningún documento se encuentre escrito a mano.

TAREA No. 33: ORDENES DE PAGO

ANTECEDENTE: Que el cliente solicite una orden de pago.

CONDUCTA: Se recibe al cliente su solicitud de orden de pago a cualquier lugar, se elabora un formato de orden de pago y se le indica al cliente el costo de la misma, y se le envía a la caja y se cobra la orden de pago.

CONSECUENTE: Que el cliente pueda pagar a cualquier persona y en cualquier lugar de forma indirecta.

TAREA No. 34: PAGO DE SERVICIOS

ANTECEDENTE: Que el cliente llegue con su recibo.

CONDUCTA: Se recibe al cliente su recibo, éste puede ser de luz, teléfono, agua, etc. se checa que esté dentro de la fecha límite, si lo están se introduce en la máquina y se registra la cantidad, se sella el recibo y se envía al departamento de control.

CONSECUENTE: Que el cliente se encuentre al corriente en --

sus pagos.

TAREA No. 35 PEDIR PAPELERIA

ANTECEDENTE: Que la papelería del almacén esté por terminarse.

CONDUCTA: Se checa la papelería que existe en el almacén y se hace una lista del material que está por terminarse o que se utiliza más y se entrega al funcionario administrativo el día 20 de cada mes y éste solicita al almacén los formatos que sean necesarios.

CONSECUENTE: Que no haga falta ningún formato para evitar problemas.

TAREA No. 36: PREPARACION DE MATERIAL.

ANTECEDENTE: Inicio de la jornada de trabajo.

CONDUCTA: Se saca el sello de control del ler. cajón del escritorio y se le cambia la fecha. Se sacan los blocks de relaciones de cobro inmediato (1105) de consolidación y las hojas de comprobación (1101) y de resumen y se sella todo y se pone en el papelerero para usarlos según se necesiten en el transcurso del día.

CONSECUENTE: Que no se utilice ningún documento sin la fecha correspondiente al día.

TAREA No. 37 RECOLECCION Y ENVIO DE DOCUMENTOS.

ANTECEDENTE: Que existan depósitos de clientes o documentos de éstos.

CONDUCTA: Recolectar depósitos de clientes en sus oficinas y depositarlos en la sucursal o llevar documentos a los mismos.

CONSECUENTE: Que los documentos estén a tiempo.

TAREA No. 38 RECUESTO DE CHEQUERAS

ANTECEDENTE: Que el cliente solicite chequeras.

CONDUCTA: Se cuenta cuántas chequeras hay en existencia en la sucursal y se manda un reporte a control de chequeras, si falta alguna, para tenerla cuando la solicite el cliente.

CONSECUENTE: Que los clientes no se queden sin chequeras.

TAREA No. 39 REDACCION DE MEMORANDA

ANTECEDENTE: Que el gerente solicite a la secretaria redactar memorandums por algún asunto que tratar.

CONDUCTA: Se toma un formato de memorandums del escritorio, se anota la fecha, a quién va dirigido, el asunto a tratar, y la persona que lo envía y finalmente la despedida.

CONSECUENTE: Que se informe cualquier asunto a tratar a la persona indicada en breve.

TAREA No. 40 RELACION DE CLIENTES DE CHEQUES

ANTECEDENTE: Que los clientes hayan solicitado chequeras.

CONDUCTA: Se revisa en el archivero las solicitudes de los clientes de cheques que se recibieron durante el mes, se toma un formato y se anota el nombre y la cantidad solicitada en chequeras.

CONSECUENTE: Tener actualizado el listado de clientes de cheques.

TAREA No. 41 RELACION DE CLIENTES DE CREDITO

ANTECEDENTE: Que los clientes hayan solicitado crédito durante el mes.

CONDUCTA: Se revisa en el archivero las nuevas solicitudes de clientes de crédito que se recibieron durante el mes, se toma un formato y se anota el nombre del cliente y la cantidad de crédito con la que cuenta éste.

CONSECUENTE: Tener actualizado el listado de clientes con línea de crédito para un mejor control.

TAREA No. 42 RELACION DE SALDOS DE INVERSIONES.

ANTECEDENTE: Que existan inversiones nuevas.

CONDUCTA: Se realiza una relación mensualmente con la cantidad de cada inversión y se anota el monto total, se envía al Departamento de Inversiones para el control.

CONSECUENTE: Llevar control de las inversiones.

TAREA No. 43 RENOVACION DE CONTRATO

ANTECEDENTE: Vencimiento del contrato. Se le solicita al cliente su documento vencido, se sella al reverso y se elabora un nuevo documento, se solicita la firma del cliente, se protege y se pasa a firmar a la gerencia y se pasa a la caja.

CONSECUENTE: Que no exista ningún contrato vencido.

TAREA No. 44 RETIRO DE CUENTA DE AHORROS

ANTECEDENTE: Que el cliente solicite retirar su dinero de cuenta de ahorros.

CONDUCTA: Se recibe al cliente su formato de retiro de dinero, se registra la cantidad de dinero en la caja y se entrega la cantidad solicitada al cliente y se anota lo pagado en su libreta de ahorros.

CONSECUENTE: Que el cliente disponga de su dinero en el momento deseado.

TAREA No. 45 REVISION DEL EQUIPO

ANTECEDENTE: Que existan fallas en el equipo de trabajo.

CONDUCTA: Se revisa periódicamente que el equipo de trabajo funcione correctamente, si no es así, se solicita el cambio del mismo al Departamento de Compras.

CONSECUENTE: Que no exista problemas para realizar el trabajo a tiempo.

TAREA NO. 46 SACAR Y CONTAR MORRALLA.

ANTECEDENTE: Que las cajeras soliciten morralla.

CONDUCTA: Se saca de la caja general bolsas de morralla, se cuenta y se empaqueta por denominaciones determinadas, se envía a las cajeras que lo solicitan.

CONSECUENTE: Que la cajera tenga la moralla necesaria para el uso de la clientela.

TAREA No. 47 SUPERVISION DE CAMBIOS.

ANTECEDENTE: Que exista compra-venta de dólares.

CONDUCTA: Supervisar a los de cambios que elaboren correctamente la compra-venta de dólares y si es así firmar de autorización.

CONSECUENTE: Que no exista error alguno en la compra-venta de dólares.

TAREA No. 48: SUPERVISION DE CHEQUES.

ANTECEDENTE: Que existen cheques elaborados.

CONDUCTA: Supervisar a los de cheques a que elaboren correc
tamente los cheques certificados y si éstos se en
cuentran correctamente, firmarlos de autorización.

CONSECUENTE: Que no existan errores en los cheques.

TAREA No. 49 SUPERVISION DE PERSONAL.

ANTECEDENTE: Inicio de jornada laboral.

CONDUCTA: Se checa que los empleados cumplan con las políti
cas establecidas y sigan los procedimientos de --
trabajo al pie de la letra.

CONSECUENTE: Que los empleados no cometan ningún error.

TAREA No. 50 VIGILAR SALDO DE LA CAJA PRINCIPAL

ANTECEDENTE: Inicio de la jornada de trabajo

CONDUCTA: Todos los días se checa la cantidad de dinero a
manejar en el día y se solicita la dotación a la
caja principal, para que surta la dotación a las
cajas mixtas.

CONSECUENTE: Evitar que las cajas se queden sin dinero sufi--
ciente para el manejo de éste.

TAREA No. 51 VISITAS A LA CLIENTELA

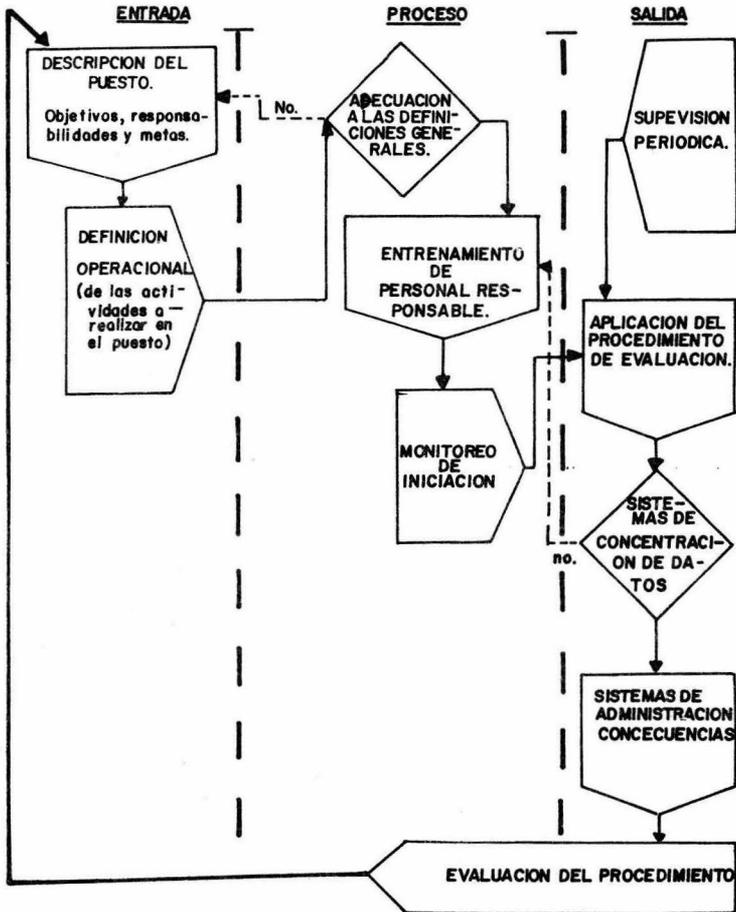
ANTECEDENTE: Que exista la necesidad de captar más dinero.

CONDUCTA: Se acude al lugar donde se encuentra el cliente
y se le informa, el tipo de inversiones, sus ve--
tajas, así como los servicios que ofrece el banco.

CONSECUENTE: Aumentar el número de clientes y obtener mayor --
número.

A N E X O 5

MODELO CENTRO DE INVESTIGACION



A N E X O 6

EVALUACION DE LA ACTUACION DE

CAJA MIXTA

NOMBRE: _____

FECHA: DE _____ A DE: _____

NOMBRE DEL PUESTO:

EMPRESA: MULTIBANCO MERCANTIL

CONDUCTA

La ausencia de reportes sobre violaciones a las leyes que rigen en la empresa.

PAGO DE SERVICIOS

Que la cajera no reciba ningún reporte de su jefe inmediato, por haber registrado en la máquina otra cantidad diferente a la recibida por el cliente al realizar sus pagos de servicios.

Para evaluar esta conducta se realizó lo siguiente:

Se verificó con el jefe inmediato durante 5 días de trabajo media hora antes de salir, si no existía algún reporte para la cajera por haber registrado en la máquina otra cantidad diferente a la recibida por el cliente al realizar sus pagos de servicios.

EL FORMATO QUE SE UTILIZO FUE EL SIGUIENTE:

FECHA:	HORA:	EXISTENCIA DE REPORTES?	
		SI	NO
-----	-----	-----	-----
-----	-----	-----	-----
-----	-----	-----	-----
-----	-----	-----	-----
-----	-----	-----	-----

La ausencia de reportes sobre violaciones a las leyes que rigen en la empresa.

RETIRO DE CUENTA DE AHORROS

Que la cajera no reciba ningún reporte de su jefe inmediato, por haber entregado al cliente una cantidad diferente de dinero a la que solicitó el cliente.

Para evaluar esta conducta se realizó lo siguiente:

Se verificó con el jefe inmediato durante 5 días de trabajo media hora antes de salir, si no existía algún reporte para la cajera por haber entregado al cliente una cantidad diferente de dinero a la que solicitó el cliente.

EL FORMATO QUE SE UTILIZO FUE EL SIGUIENTE:

FECHA:	HORA:	EXISTENCIA DE REPORTES?	
		SI	NO
-----	-----	-----	-----
-----	-----	-----	-----
-----	-----	-----	-----
-----	-----	-----	-----
-----	-----	-----	-----

CONDUCTA

La ausencia de reportes sobre violaciones a las leyes que rigen en la empresa.

SACAR Y CONTAR MORRALLA

Que la cajera no reciba ningún reporte de su jefe inmediato, por haber contado incorrectamente el dinero, así como no tenerlo en el momento que se requiera.

Para evaluar esta conducta se realizó lo siguiente:

Se verificó con el jefe inmediato durante 5 días de trabajo media hora antes de salir, si no existía algún reporte para la cajera por haber contado incorrectamente el dinero, así como no tenerlo en el momento que se requiera.

EL FORMATO QUE SE UTILIZO FUE EL SIGUIENTE:

HORA: _____	EXISTENCIA DE REPORTES?	
	SI	NO
-----	-----	-----
-----	-----	-----
-----	-----	-----
-----	-----	-----
-----	-----	-----

A N E X O 7

INFORMACION:

El presente cuestionario tiene el propósito de conocer cuáles cosas le gustaría a usted que le fueran otorgadas en la institución, para estudiar las posibilidades de que sus deseos puedan llevarse a cabo.

IDENTIFICACION:

EDAD: _____

SEXO: _____

ESTADO CIVIL: _____

ANTIGUEDAD DENTRO DE LA INSTITUCION: _____

NOMBRE DEL PUESTO: _____

HORARIO DE TRABAJO: _____

INSTRUCCIONES:

A continuación, le rogamos tache con una cruz la respuesta que considere más adecuada, tomando en cuenta la escala de de 0 a 3 que damos a continuación con los siguientes valores:

- 0 no me interesa
 1 me interesa poco
 2 me interesa mucho
 3 me interesa muchísimo

Si usted tacha el cuadro marcado con 0, querrá decir que dicho concepto no lo cre necesario dentro de la institución.

Si usted tachara el número 1, nos querrá decir que el concepto es interesante, pero si se da o no en la institución, le será hasta cierto punto indiferente.

En el caso de que usted tache el número 2, querrá decir que el concepto es aceptable para usted, y que sería bueno - que se diera en la institución.

Si usted tacha el número 3, significará que usted desea ese concepto, y que cree completamente necesario que se dé -- dentro de la institución.

Ejemplo: ¿Le gustaría a usted que se otorgaran becas para estudiar en el extranjero?

0 ___ 1 ___ 2 ___ 3 ___

Aquí se tachó el número 2, lo que significa que a esta persona le interesa mucho este concepto.

Cuando usted conteste el cuestionario siguiente, le rogamos NO TACHE DOS RESPUESTAS en la misma pregunta, contestando rápidamente y sin descuidar la lectura de las preguntas como la elección de su respuesta.

MUCHAS GRACIAS.

CUESTIONARIO:

¿Cuáles de los siguientes conceptos le gustaría a usted que se dieran dentro de la institución en la que usted labora?

- 1) Promoción de actividades sociales tales como: conferencias, funciones de cine, festivales musicales y teatrales, excursiones; con el fin de conocer mejor a sus compañeros de trabajo.

0 1 2 3

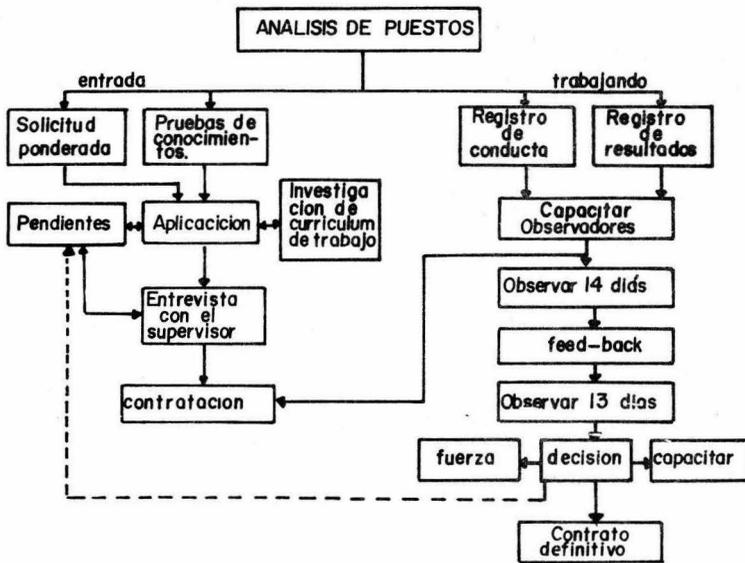
¿Podría sugerir otras actividades? _____

- 2) Promoción de reuniones periódicas en su departamento para discutir objetivos de trabajo. 0 1 2 3
- 3) Preocupación por mejorar las relaciones entre sus compañeros de trabajo. 0 1 2 3
- 4) Reconocimiento público por haber desempeñado en buena forma su trabajo individual. 0 1 2 3
- 5) Reconocimiento público por la labor desempeñada por su equipo de trabajo. 0 1 2 3
- 6) Revisión de cargas de trabajo que le son asignadas, con la finalidad de repartir mejor las labores individuales. 0 1 2 3
- 7) Información Periódica sobre los cambios y logros que se efectuaron dentro de la institución (boletín dentro de la institución sobre promociones, plazas, becas, etc.) 0 1 2 3
- 8) Cambios para mejorar la seguridad e higiene. 0 1 2 3
- ¿Cuáles? _____

- 9) Estudio de las posibilidades de reclasificar su puesto. 0 1 2 3
- 10) Modificar ya sea () cambiar o () eliminar, los controles que sobre el personal tiene la institución. 0 1 2 3
- 11) Rotación periódica de puestos dentro de su mismo nivel. 0 1 2 3
- 12) Cubrir a un compañero de su mismo nivel escalafonario superior. 0 1 2 3
- 13) Que la mayoría del tiempo se le permitiera trabajar en la actividad que dentro de su puesto le parece más agradable. 0 1 2 3
- 14) Cambiar de unidad o departamento. 0 1 2 3
¿ A cual? _____
- 15) Asistir a cursos que le permitirán conocer más de su trabajo o de otros trabajos. 0 1 2 3
- 16) De los conceptos enlistados abajo, responda en qué grado le interesarían:
- Despensa Familiar 0 1 2 3
 - Becas 0 1 2 3
 - Descuentos en viajes 0 1 2 3
 - Gratificaciones económicas especiales. 0 1 2 3

A N E X O 8

MODELO SELECCION POR OBJETIVOS



REVISION DOCUMENTAL

REVISION DOCUMENTAL

1. Ackoff, R. A. Planeación de la Empresa del Futuro.
Ed. Limusa, México, 1983.
2. Ansoff, H. I. El Planteamiento Estratégico.
Ed. Trillas, México, 1983.
3. Aguilera, P. J. Planeación de Recursos Humanos.
Tesis, Fac. de Administración, UNAM, 1979.
4. Arias, G. F. Administración de Recursos Humanos.
Ed. Trillas, México, 1982.
5. Arista, Q. G. Una Alternativa para la Evaluación del Personal. Tesis, Fac. de Psicología, UNAM, 1978.
6. Compean, N. F. Logro Eficaz de Objetivos.
Tesis, Fac. de Psicología, UNAM, 1980.
7. Chudren, H. J. Administración de Personal.
Ed. CECSA, México, 1983.
8. Figueroa, O. M. Planeación de Carreras.
Tesis, Fac. de Psicología, UNAM, 1983.
9. Fraga, E. P. Organización de un Departamento de Planeación de Recursos Humanos.
Tesis, Fac. de Psicología, UNAM, 1974.

10. French, W. L. Administración de Personal.
Ed. Limusa, México, 1983.
11. García, S. A. Planeación de Recursos Humanos.
Tesis, Universidad del Valle de México,
1979.
12. Gómez, C. G. Planeación y Organización de Empresas.
Ed. Edicol, México, 1983.
13. González, R. M. Algunos Aspectos de la Planeación.
Tesis, Fac. de Administración, UNAM, 1976.
14. Gordon, Mc. B. Organización y Planeación de Recursos
Humanos. Ed. Logos Consorcio, México,
1979.
15. Guoaida, E. L. La Psicología de la Planeación.
Tesis, Fac. de Psicología, UNAM, 1979.
16. Guvenc, G. A. Planeación Estratégica Aplicada a los
Recursos Humanos. Ed. Norma, México, 1985.
17. Hernández, R.J. Prácticas y Casos de Administración de
Recursos Humanos. Ed. Trillas, México,
1984.
18. Jiménez, O. A. Apuntes de Desarrollo de Recursos Humanos.
México, 1984.
19. Keneth, A. A. Manual del Administrador de Empresas.
Ed. Mc. Graw Hill, México, 1980.

20. Killian, R. A. Administración de Recursos Humanos.
Ed. Técnica, México, 1978.
21. Koontz, O. D. Curso de Administración Moderna.
Ed. Mc. Graw Hill, México, 1983.
22. Laffite, B. M. Manual de Técnicas de Evaluación.
Ed. Nueva Generación, México, 1978.
23. Mc. Farland, D. Administración de Personal.
Ed. Fondo de Cultura Económica, México,
1972.
24. Münch, G. y G. Fundamentos de Administración.
Ed. Trillas, México, 1985.
25. Peniche, L. C. Apuntes de Teoría de la Organización.
México, 1983.
26. Reyes, P. L. Apuntes de Desarrollo de Recursos Humanos.
México, 1985.
27. Reyes, P. A. Administración de Personal.
Ed. Limusa, México, 1979.
28. Romero, B. S. Apuntes de Planeación y Desarrollo de
Recursos Humanos. México, 1988.
29. Sikula, G. J. Administración de Recursos Humanos en la
Empresa. Ed. Limusa, México, 1979.
30. Stoner, J. A. Administración. Ed. Prentice- Hall
Hispanoamericanas. México, 1985.

31. Terry, G. R. Principios de Administración.
Ed. CECSA, México, 1982.
32. Uribe, P. F. Aspectos Importantes en la Planeación
de Recursos Humanos.
Tesis, Fac. de Psicología, UNAM, 1989.