

162
29



Universidad Nacional Autónoma
de México

Facultad de Psicología

ASPECTOS IMPORTANTES EN LA
PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS

T E S I S A
Que para obtener el título de
LICENCIADO EN PSICOLOGIA
p r e s e n t a

Jesús Felipe Uribe Prado

Asesor: Mtro. Angel Jaime Grados Espinosa



México, D. F.

1989

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

INDICE

I N D I C E

	Página
INTRODUCCION	
CAPITULO I Psicología y Administración	1
CAPITULO II Planeación de Recursos Humanos	6
CAPITULO III Factores que afectan a la Planeación	10
CAPITULO IV Aspectos Legales en la Planeación de Recursos Humanos	15
CAPITULO V Proyectar para Planear	21
CAPITULO VI Planeación de Vida y Carrera	30
CAPITULO VII Un Modelo Integrado de Planeación de Recursos Humanos	43
CONCLUSIONES	
ANEXOS (cuadros y diagrama)	
BIBLIOGRAFIA	

INTRODUCCION

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

Desde que el hombre existe ha sobresalido una preocupación por comprender su existencia y el mundo que le rodea, por lo que la ciencia comenzó a desarrollarse como un aspecto distinguible de la magia, del misterio y de los acontecimientos sobrenaturales, basada en el método científico. Es así como la Psicología ha logrado ubicarse dentro de las ciencias que buscan una explicación de la existencia del hombre y de su razón de actuar.

La Psicología durante su desarrollo histórico ha tomado diferentes áreas de estudio, por ejemplo los aspectos clínicos, los sociales, los psicofisiológicos, los de análisis experimental, los educativos, etc.

El nacimiento de la Psicología del trabajo comenzó en el año de 1901 cuando Walter Dill Scott aplicó la Psicología en el campo de la publicidad. Otros Psicólogos comenzaron a aplicarla bajo conceptos de aprendizaje, psicométricos, y de adiestramiento entre otros.

Hoy en día la Psicología del trabajo ha logrado tener un reconocimiento dentro de los ambientes laborales en áreas de administración de personal como son: reclutamiento, selección, capacitación, adiestramiento, programación de ambientes laborales, calificación de méritos, motivación, etc., lo que ha llevado a los Psicólogos del trabajo a descubrir nuevas áreas de aplicación para sus técnicas y conocimientos, iniciando así su intervención en nuevos contextos en colaboración de otras profesiones como la Ingeniería Industrial, la Administración y el Derecho, para participar

en aspectos como la publicidad, las actitudes, el ausentismo, la rotación de personal, la seguridad, las ventas, etc., sin embargo el Psicólogo del trabajo actualmente compite dentro del ambiente laboral con otros profesionistas en el área de recursos humanos, inclusive con Psicólogos que no hacen una correcta aplicación de los conceptos Psicológicos en los ambientes laborales, por ejemplo en la aplicación de pruebas con fines de selección en muchas ocasiones tuvo y ha tenido éxito; sin embargo en muchas otras no, y esto fue debido a que se extrapolaban conceptos, técnicas y métodos que correspondían eminentemente al campo de la Psicología clínica, por lo que en lugar de aplicar medidas de aptitud, aprendizaje, habilidad, productividad, etc., se realizaban estudios de Psicopatología, dándole el uso a sus conocimientos y técnicas fuera del contexto organizacional, restándole credibilidad y aplicación a la ciencia Psicológica.

Ninguna actividad humana puede alcanzar éxito si no obtiene resultados.

Gran parte del interés actual está centrado en los constantes cambios que la sociedad está sufriendo; cambios rápidos en la economía, tecnología, mercado, política y en la forma de administrar los diferentes recursos (económicos, tecnológicos, de materia prima y humanos).

Todo lo anterior nos hace sugerir que es necesario que los Psicólogos del trabajo pensemos en una Psicología acorde a la etapa que nos está tocando vivir, y una manera de participar es a través de la planeación de recursos humanos.

Las empresas pueden controlar la utilización de materias primas, medios financieros, tecnológicos; pero su dominio sobre los recursos humanos es cada vez más difícil, por factores legales, humanos, técnicos, etc. Por lo que el tema

de la planeación se ha hecho muy importante en las organizaciones, haciéndose más notoria la necesidad de planear (pronosticar) la contratación y manejo de los empleados, respetando los factores mencionados.

Este trabajo tiene la finalidad de proporcionar al Psicólogo del trabajo herramientas útiles en la planeación de recursos humanos, al mismo tiempo de mostrar la necesidad de que el Psicólogo participe en áreas que hasta el momento son exclusivas de otros profesionistas no conocedores de la conducta laboral, como son la planeación y la administración de recursos humanos.

La tesina contiene una recopilación teórica de temas que están vinculados con la planeación de recursos humanos, los cuales son:

El proceso administrativo, la planeación estratégica, factores externos e internos que afectan a la planeación, aspectos legales en la planeación, técnicas de diagnóstico organizacional, técnicas de proyección, planeación de vida y carrera, y un modelo práctico que une los diversos temas con aplicación a las diversas áreas donde puede intervenir el Psicólogo en forma integral, en el proceso de planeación de recursos humanos.

El conocimiento de estos temas puede darle a la Psicología del trabajo mayor competitividad y aceptación dentro de las organizaciones laborales buscando un beneficio humano y organizacional acorde a la época de alto cambio que estamos viviendo.

PSICOLOGIA Y ADMINISTRACION

CAPITULO I

PSICOLOGIA Y ADMINISTRACION

La psicología del trabajo es la aplicación o la extensión de los principios y los fenómenos psicológicos a los problemas relativos a los seres humanos que operan en el contexto de las empresas en general.

Estas Organizaciones requieren de ser administradas por personas que conozcan cada una de las áreas que las componen, por lo que la Administración es un elemento importante en la formación de todo Psicólogo o Experto de la conducta.

Fernández Arena, en Arias Galicia (1981), dice que Administración General es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello con una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.

Reyes Ponce (1988), proporciona las siguientes definiciones de Administración:

- Es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un Organismo Social.
- Administración es la Técnica de la Coordinación.
- Es la Técnica que busca lograr resultados de máxima eficiencia en la Coordinación de las cosas y personas que integran una empresa.

De lo anterior se infiere que el psicólogo puede ser un Administrador, ya que si el psicólogo del trabajo se desarrolla dep

tro de una Organización, donde tenga que coordinar el esfuerzo humano, la forma de hacerlo sería a través de la Administración.

Hetch (1984), dice que un Administrador es la persona encargada de un número de gente, o que adopta la responsabilidad del mismo, el cual trabaja en la tarea de obtener que alguna actividad se realice dentro de un tiempo establecido.

Por supuesto los Administradores deben sujetarse a las reglas básicas de las Organizaciones y de acuerdo al alcance de su Administración por lo que puede existir intervención en forma directa o indirecta de un psicólogo del trabajo dependiendo de la Organización, puede ser a través de la Administración en general de Personal, o en la aplicación de algunas técnicas como Reclutamiento y Selección de Personal, Calificación de Méritos, Planeación de Recursos Humanos, etc., lo que reafirma la necesidad de conocer acerca de la Administración.

CARACTERISTICAS DE LA ADMINISTRACION

- 1.- Universalidad: El Fenómeno Administrativo se da donde quiera que exista un Organismo Social, es decir en el estado, la empresa, el ejército, la sociedad religiosa, etc.
- 2.- Especificidad: Las empresas comprenden funciones humanas, contables, económicas, productivas, jurídicas, etc., pero cada una de estas funciones requiere de una Administración específica y distinta.
- 3.- Unidad temporal: En todo momento de la vida de una empresa se están dando en mayor o menor grado, todos o la mayor parte de los Elementos Administrativos.

- 4.- Unidad Jerárquica: Todos cuantos tienen carácter de Jefes en un Organismo Social, participan, en distintos grados y modalidades, de la misma Administración.

El Proceso Administrativo ha sido dividido en un diverso número de etapas por muchos autores, para efectos de este trabajo se describirán cinco etapas del proceso Administrativo (cuadro 1).

ELEMENTOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

- 1.- Previsión: Consiste en la determinación, técnicamente realizada, de lo que se desea lograr por medio de un Organismo Social, y la investigación y valoración de cuáles serán las condiciones futuras en que dicho Organismo habrá de encontrarse, hasta determinar los diversos cursos de acción posibles.

Responde a la pregunta ¿Qué puede hacerse? y comprende tres etapas:

- a) Objetivos - Fijar los fines.
- b) Investigaciones - Descubrimiento y análisis de los medios con que puede contarse.
- c) Cursos Alternativos - Trata de la Adaptación Genérica de los medios encontrados, para ver posibilidades distintas de acción.

- 2.- Planeación: Consiste en la determinación del curso concreto de acción que se habrá de seguir, fijando los principios que lo habrán de presidir y orientar, la secuencia de operaciones necesarias para alcanzarlo, y la fijación de tiempos, unidades, etc., necesarias para su realización. Responde a la pregunta ¿Qué se va a hacer?

Comprende tres etapas:

- a) Políticas: Principios para orientar la acción.
- b) Procedimientos: Secuencia de Operaciones o Métodos.
- c) Programas: Fijación de tiempos requeridos.

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

- 3.- Organización: Se refiere a la estructuración técnica de las relaciones, que debe darse entre las jerarquías, funciones y obligaciones individuales necesarias en un Organismo Social para su mayor eficiencia.

Responde a la pregunta ¿Cómo se va a hacer?

Comprende tres etapas, que son sus tres relaciones:

- a) Jerarquías: Fijar la autoridad y responsabilidad a cada nivel.
- b) Funciones: La división de las grandes actividades especializadas para lograr el fin general.
- c) Obligaciones: Las que tiene en concreto cada unidad de trabajo susceptible de ser desempeñada por una persona.

- 4.- Integración: Consiste en los procedimientos para dotar al Organismo Social de todos aquellos medios que la mecánica administrativa señala como necesarios para su más eficaz funcionamiento, escogiéndolos, introduciéndolos, articulándolos y buscando su mejor desarrollo.

Responde a la pregunta ¿Con qué se va a hacer?

Comprende tres etapas:

- a) Selección: Técnicas para encontrar y escoger los elementos necesarios.
- b) Introducción: La mejor manera para lograr que los nuevos elementos se articulen lo mejor y más rápidamente posible al Organismo Social.

c) Desarrollo: Todo elemento en un Organismo Social busca y necesita progresar, mejorar. Esto es lo que estudia esta etapa.

5.- Dirección: Es impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un Organismo Social, con el fin de que el conjunto de todas ellas realice del modo más eficaz los planes señalados.

Se refiere al problema: ver que se haga.

Comprende tres etapas:

- a) Mando o Autoridad: Es el principio del que deriva toda Administración, estudia cómo delegarla y cómo ejercerla.
- b) Comunicación: Acción y efecto de hacer partícipe a otro de lo que uno conoce o tiene.
- c) Supervisión: Ver si las cosas se están haciendo tal y como se habían planeado y mandado.

6.- Control: Consiste en el establecimiento de sistemas que nos permitan medir los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba, corregir, mejorar y formular nuevos planes.

Responde a la pregunta ¿Cómo se ha realizado?

Comprende tres etapas:

- a) Establecimiento: Son la base para la comparación.
- b) Operación de los Controles: Función propia de los técnicos especialistas en cada uno de ellos.
- c) Interpretación y Resultados: Esta es una función administrativa que vuelve a constituir un medio de planeación.

PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS

CAPITULO II

PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS

Ninguna actividad humana puede alcanzar buen éxito si no tiene una Administración que le permita obtener resultados y la obtención de resultados requiere normalmente de planeación.

Gómez Ceja (1983), define Planeación como "El proceso que nos permite la identificación de oportunidades de mejoramiento en la Operación de la Organización en base a la técnica, así como el establecimiento formal de planes o proyectos para el aprovechamiento integral de dichas oportunidades".

Planeación es la determinación racional de a dónde queremos ir y cómo llegar a ella, a partir de la misión organizacional, es decir a partir de la razón de ser u objetivo por el que se formó la empresa.

La Planeación es básica en una empresa para las funciones Administrativas de Organización, Dirección y Control, sin la previa determinación de actividades por medio de la Planeación, no habrá nada que organizar, nadie para ejecutar y nada que necesite control.

Las empresas pueden controlar la utilización de materias primas, y de los medios financieros y tecnológicos, pero su dominio sobre los Recursos Humanos ha venido disminuyendo y en vista de la creciente importancia de éstos y las técnicas utilizadas para su manejo han hecho más notoria la necesi-

sidad de planear la contratación y manejo de los empleados.

Por recursos debemos entender todos aquellos elementos que se requieren para llevar a cabo la acción en la Planeación, estos recursos pueden ser financieros, materiales, técnicos y desde luego humanos, por lo que la necesidad de planear la adquisición de los Recursos Humanos ha tomado una importancia primordial, en los objetivos y metas de las empresas.

Alpander dice que el concepto de planeación de personal nació como consecuencia de las variaciones en el medio legal, social y económico que rodea a la Organización y que la frase de Planeación de Personal ha sido reemplazada por la de Planeación de los Recursos Humanos, para la complejidad de las funciones de esta actividad, aunque autores como Heneman, Schwab, Fossum y Dyer (1987) utilizan los términos de Planeación de Recursos Humanos y de Personal como sinónimos.

IMPORTANCIA ECONOMICA:

La Planeación de Recursos Humanos debe llevarse a cabo de manera que al determinar la calidad y el número de personas necesarias para desarrollar el plan y el momento en que deben reclutarse, pueda determinarse también el incremento en los ingresos que se obtendrán al contratar a cada nuevo empleado y, desde luego, el efecto que este reclutamiento tenga en los costos.

Los directivos de las empresas saben que sin empleados competentes el dinero, la maquinaria, equipos, etc., no servirían para alcanzar las metas de una Organización, lo que reafirma el concepto de un valor económico representado por la calidad de la Planeación.

Una vez contratada una persona, su desempeño, puede significar en términos de costo beneficio una pérdida o ganancia para la Organización, por lo que es necesario hacer conciencia de que el Recurso Humano forma parte del activo contable en las empresas.

Según Alpander la Creciente Legislación Social en la búsqueda del bienestar para el trabajador presenta rigidez reflejada en la dificultad para contratar y despedir a un empleado, ya que si existen problemas legales por una mala Planeación existe el riesgo de perjudicar económicamente al empleado y a la Organización, derivado de un conflicto laboral.

PLANEACION ESTRATEGIA Y PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS

Por muchos años los militares utilizaron la estrategia con la significación de un gran plan hecho a la luz. Dentro de las empresas muy a menudo las estrategias representan un programa general de acción y un proyecto de empeños y recursos para obtener objetivos amplios.

Gómez Ceja dice que el propósito de las estrategias es determinar y comunicar, a través de un sistema de objetivos y políticas mayores, una descripción de lo que se desea que sea la empresa.

Dice que la estrategia es un plan (generalmente a largo plazo) que es el resultado de una decisión ejecutiva (tomado por los más altos niveles de autoridad) cuyo objeto consiste en desarrollar total o parcialmente los Recursos Humanos y Materiales de la empresa para desarrollarla o lograr su crecimiento total o parcial.

Se define Planeación estratégica como "El proceso de determinar los mayores objetivos de una Organización y las Políticas y estrategias que gobernarán la adquisición, uso y disposición de los recursos para realizar esos objetivos.

Según Alpander la relación entre Planeación Estratégica y la Planeación de Recursos Humanos es unilateral, es decir, primero se formulan o consolidan los planes comerciales estratégicos y luego se pasa a la unidad correspondiente de la Organización, aquella información pertinente relacionada con los objetivos comerciales futuros, para que empiecen a traducirse en futuros requisitos de Recursos Humanos.

La Planeación de Recursos Humanos llega a ser completa cuando dicha Planeación integrada horizontalmente se integra verticalmente con la Planeación Estratégica. Los cuadros 2 y 3 muestran dicha relación.

La Planeación de los Recursos Humanos, trata de establecer la armonía entre los Recursos Humanos disponibles y las necesidades de la empresa.

Para que la Planeación de Recursos Humanos sea realmente efectiva, debe integrarse en forma vertical con la Planeación estratégica y horizontalmente con las actividades de personal encaminadas a suplir las necesidades actuales de la Organización y sus miembros.

Todo lo anterior nos permite demostrar que las actividades del Psicólogo dentro de la Planeación son un elemento de predicción importante para las funciones futuras de una Organización, ya que la Planeación de los Recursos Humanos se deriva de las metas, políticas y planes estratégicos de una empresa.

FACTORES QUE AFECTAN

A LA PLANEACION

CAPITULO III

FACTORES QUE AFECTAN A LA PLANEACION

Todos los planes se ven afectados por factores, como son las condiciones del Mercado, la Tecnología, la Economía, las Finanzas y los propios Recursos Humanos.

FACTORES EXTERNOS

- 1.- 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 proporcionen dichos satisfactores.

Se conocen diferentes tipos de Mercado: del consumidor, del productor o industrial, del revendedor, del gobierno, local, regional, de intercambio, nacional e internacional, etc.

La planeación de Recursos Humanos debe pronosticar el mercado en el que se desarrollará la organización para preveer, afrontar y mejorar las condiciones del mismo contando con el elemento humano y las condiciones idóneas en el manejo de personal que le permitan a la organización brindar o cubrir sus necesidades en el mercado, por ejemplo:

- ¿Se abrirán nuevos mercado?
- ¿Qué personal se necesita para ofrecer nuestros servicios?

- ¿Qué personal se necesita para comprar servicios?
 - ¿Los proveedores cubrirán las necesidades de la organización?
 - ¿Cómo será la competencia en el mercado?
 - ¿La exigencia en el mercado aumentará o disminuirá la planta de personal?
 - ¿Necesitaremos personal para el lanzamiento de un nuevo producto?
- 2.- Tecnología: Existe la posibilidad de que las empresas afronten 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 y disponibilidad de los Recursos Financieros apoyan positiva o negativamente a una buena Planeación.
- 5.- Mercado de Trabajo: La efectividad de la Planeación depende de la cantidad y el potencial de los trabajadores y empleados que llevan a cabo lo planeado.

Lo anterior implica que en la Planeación de Recursos Humanos se deben considerar elementos que marcan tenden-

cias en 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:

- ¿Existirá la mano de obra requerida en la fecha planeada?
- ¿Existe personal capacitado en otras empresas?
- ¿Existen instituciones que proporcionen capacitación y educación de acuerdo con las necesidades de la Organización?
- ¿Existe desempleo en la región?
- ¿Cuál será el salario adecuado para este tipo de personal?
- ¿Cuáles serán las leyes laborales que regirán nuestros contratos?
- ¿Qué índice de rotación se espera?

Es difícil asegurar que el control de los factores anteriormente descritos se alcance el 100%, sin embargo el Psicólogo puede tener acceso a la información necesaria para el adecuado desarrollo de la planeación si mantiene una comunicación constante con otros profesionistas (especialistas), además de que por iniciativa propia se documente en las áreas de interés (periódicos, libros, etc.), ya que como se ha mencionado la planeación de recursos humanos es el resultado del control de todos los posibles factores que afecten la función del ser humano en las organizaciones.

Todas las organizaciones se encuentran ante obstáculos que ellas mismas se forman, es decir la efectividad de la Planeación también puede depender de factores intrínsecos a la empresa.

FACTORES INTERNOS

- 1.- Resistencia al cambio: Las actitudes dentro de la Organización favorecen o desfavorecen las modificaciones derivadas de la Planeación, la resistencia puede ser desde una persona o hasta una Gerencia o Area completa.
- 2.- Reconocer la Planeación: Las acciones cotidianas pueden acabar por inducir a metas no reconocidas o indefinidas, por lo que debe ser reconocida la necesidad de planear por toda la Organización.
- 3.- La Incertidumbre: El desconocimiento del futuro puede restarle importancia a la Planeación y hacer que los Ejecutivos pongan más énfasis al trabajo rutinario.
- 4.- La Información: Se debe evitar la información en exceso, incompleta, carente de datos valiosos, inmadura y sin analizar, ya que puede desalentar y desacreditar el proceso de Planeación.
- 5.- Los Costos: Se deben calcular y considerar los gastos durante y después de la Planeación.

Se deben conocer las asignaciones a otras áreas en cuanto a los recursos financieros, ya que la Planeación puede detenerse si dichos recursos se reclaman en otras áreas.

- 6.- Técnicas muy sofisticadas: Los planes basados en técnicas avanzadas y complicadas pueden provocar confusión e incertidumbre.

- 7.- Burocracia: El exceso de formularios o procesos pueden obstaculizar la ejecución de planes estratégicos.
- 8.- Delimitación de responsabilidades: El personal debe saber lo que se espera de él y a quién ha de responder con sus objetivos.
- 9.- Retroinformación: Debe ser clara y adecuada, ya que es lo que va a permitir modificar un plan, de acuerdo a las barreras y a los fines de la Organización.

Los factores externos e internos que se acaban de mencionar, son la muestra clara de que el Psicólogo que trabaja en las Organizaciones necesita conocer el medio ambiente en el que se desarrollan las empresas desde diversas perspectivas, éstas por mencionar algunas, pueden ser: la Economía, los Avances Tecnológicos y Administrativos, los Movimientos Sociales y desde luego debe dominar los factores humanos que afectan al personal de una empresa.

Observar Cuadro N° 4.

Un factor que puede ser externo o interno desde diferentes puntos de vista, es el aspecto legal, factor al que se dedica un capítulo debido a su trascendental importancia.

ASPECTOS LEGALES EN LA

PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS

CAPITULO IV

ASPECTOS LEGALES EN LA PLANEACION DE

RECURSOS HUMANOS

El 10 de diciembre de 1948 la declaración universal de los derechos humanos fue apoyada por 48 naciones, superando por 12 a la declaración de los derechos del hombre y del ciudadano del 26 de agosto de 1789.

La declaración universal de los derechos humanos, señala que los estados miembros están comprometidos a asegurar el reconocimiento universal y efectivo de los derechos y las libertades fundamentales.

El Artículo 1 dice: "Todos los seres humanos nacen libres e iguales en derecho y en dignidad", también señala sobre los derechos económicos, los derechos al trabajo, a un salario igual por un trabajo igual, a la protección contra el desempleo, a la afiliación sindical, al reposo, al ocio, a la limitación razonable de la jornada de trabajo, a las vacantes pagadas, a la salud, etc.

En México se creó a su vez, una dirección de derechos humanos en la Secretaría de Gobernación, ratificando nuestra Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en sus principios de protección de los derechos humanos.

Se ha hecho referencia a lo anterior, con la finalidad de ubicar al Psicólogo en una posición no sólo humana por principios psicológicos, sino también por principios históricos.

Las normas, políticas y procedimientos legales en la sociedad le han dado al hombre y a las organizaciones derechos y obligaciones para respetar ambas partes.

La legislación actual de los Estados Unidos Mexicanos refleja un creciente interés por el bienestar de los empleados, lo que ha llevado a la administración de personal a una justa inflexibilidad en la utilización de los Recursos Humanos. Esta rigidez se refleja en la dificultad para controlar y despedir.

A simple vista parece contradictorio que las organizaciones avanzan cada día más en su capacidad de controlar a perfección sus recursos económicos, tecnológicos y de materias primas, pero el control de los recursos humanos ha venido disminuyendo en función de la complejidad legal que nos rige afortunadamente como seres vivos. Cuadro 6.

Esta falta de flexibilidad requiere una cuidadosa planeación para adquirir y aprovechar los recursos humanos, es decir la planeación necesita de decisiones racionales respecto a los empleados.

Alpander dice que tanto las medidas legislativas y ejecutivas como las interpretaciones legales dadas por los tribunales repercuten en todo el campo de la Administración de Personal, incluyendo la contratación, selección, colocación, pago, desarrollo, ascenso, traslado y evaluación del desempeño; además, hay otras restricciones legales nacidas de las obligaciones contractuales resultantes de negociaciones colectivas.

ALGUNOS PRINCIPIOS LEGALES QUE AFECTAN A LA PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS DERIVADOS DE LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO

Es necesario conocer lo que es una relación individual de

trabajo y los tipos de contrato, donde se pueden estipular dichas relaciones, así como su tiempo de duración (Art. 20 y 35).

Las relaciones de trabajo pueden ser suspendidas bajo siete posibles causas de forma temporal (Art. 42).

La rescisión es una forma de terminación de contrato que implica incumplimiento a lo pactado por una de las partes (Art. 46 y 47), las condiciones de trabajo son aquellas bajo las cuales se va a desarrollar la relación laboral, aspecto que en la Planeación es importante si no se prevee que a futuro pueden existir modificaciones a un contrato individual de trabajo (Art. 56).

Las jornadas de trabajo pueden estar sujetas a modificación, por ejemplo, la Planeación en el incremento de la producción. (Art. 58).

En toda Planeación de recursos humanos debe existir plena conciencia de las obligaciones por parte de las organizaciones, así como las prohibiciones a las que están sujetos los patrones o dueños de éstas, para así poder exigir con legalidad obligaciones a los trabajadores (Art. 132, 133 y 134).

Dentro de la Planeación de recursos humanos se puede incluir la necesidad de capacitar y adiestrar a ciertos empleados, porque así lo requieren los objetivos que se piensan cubrir con dicha planeación, sin embargo, según el Art. 153 dice que todo trabajador tiene derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento que le permita elevar su nivel de vida. Lo anterior indica que la capacitación además de estar regida por las necesidades de la empresa, debe considerar las necesidades de los empleados, la vigilancia de los sindicatos y de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

En la Planeación de recursos humanos existe la probabilidad de que se necesite cubrir puestos de nueva creación, se den promociones o ascensos y/o contratar personal de nuevo ingreso a la empresa. Para todo lo anterior es necesario planear las necesidades de recursos humanos, sin olvidar los aspectos legales que protegen los derechos de preferencia, antigüedad y ascenso (Art. 154 - 159).

Las mujeres disfrutan de los mismos derechos y tienen las mismas obligaciones que los hombres, sin embargo la Ley Federal del Trabajo especifica que tiene como propósito fundamental, la protección de la maternidad, por lo que el patrón está obligado a prestar derechos especiales a mujeres embarazadas (Art. 164 - 172).

El trabajo de los mayores de 14 años y menores de 16 queda sujeto a vigilancia y protección especiales de inspección del trabajador (Art. 173).

Existen trabajos especiales, por ejemplo si dentro de la planeación se utilizarán buques, aviones, etc., con trabajadores mexicanos o extranjeros (Art. 187). Existen también trabajos especiales por las características de sus contratos como son los trabajadores de confianza (Art. 182), por ejemplo, ¿Con qué costo afectará a la nómina la planta de trabajadores de confianza?

Se debe planear la posibilidad de que los trabajadores o patrones formen coaliciones para la defensa de sus intereses comunes (Art. 354 y 355), por ejemplo, CANACINTRA o C.T.M., requieren de ciertos requisitos e inscripción para representar a sus agremiados, (Cámara Nacional de la Industria de la Transformación o Confederación de Trabajadores Mexicanos).

Existen diversos tipos de contrato derivados de los convenios celebrados entre trabajadores y sindicatos y/o patrones (Art. 386, 404 - 421).

El Reglamento Interior de Trabajo es el conjunto de disposiciones obligatorias que deberán observar trabajadores y patrones para crear un medio que permita el buen desarrollo de sus labores en la empresa o el establecimiento. Esto es importante en la planeación ya que son las normas que dan seguridad y regularidad al desarrollo de lo planeado (Art. 422).

Huelga es la suspensión temporal del trabajo llevada a cabo por una coalición de trabajadores, puede ser prevista en la planeación en función del tipo de relaciones laborales que existan en la empresa, ya sea por el tipo de autoridad, sindicato o patrón (Art. 440).

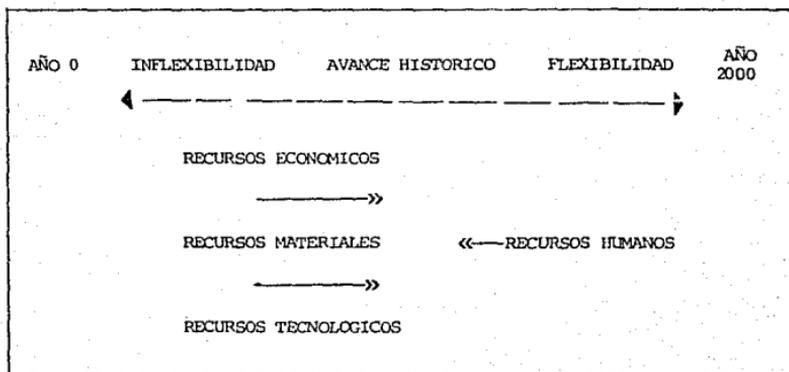
Cuando se lleva a cabo la planeación se deben de considerar los posibles riesgos de trabajo (Art. 472), así como posibles causas de accidentes y enfermedades para proponer medidas de prevención y vigilancia (Art. 509). Por lo anterior se infiere que en la planeación se debe considerar la formación de un botiquín, enfermería, hospital, afiliación al IMSS o ISSSTE y de la formación de una comisión de seguridad e higiene compuesta por igual número de representantes de trabajadores y del patrón, para prevenir enfermedades y accidentes de trabajo.

Según Peniche y Ruíz dicen que los accidentes de trabajo se pueden iniciar por factores Psicológicos como la fatiga, sueño, atención, discriminación de colores, etc., lo que nos hace reflexionar que el Psicólogo juega un papel determinante en la prevención de accidentes ya que es el profesionista que debe conocer por formación profesional los posibles accidentes que inicien o finalicen con factores Psicológicos.

Para operar dentro de la Ley es esencial que las organizaciones tengan planes de recursos humanos y que se apeguen a las Leyes que rigen en México, ya que significan facilidad o restricción en el manejo de los recursos humanos, ya que las Le-

yes y órdenes que afectan a las políticas de personal rigen estrictamente aspectos como la libertad, obligaciones e igualdad repercutiendo directamente en lo relativo a contratación, selección, colocación, capacitación, desarrollo, ascenso y traslado, remuneración, despidos, condiciones de trabajo, etc.

El Psicólogo del Trabajo debe complementar sus conocimientos en Psicología conociendo el marco legal que rige al ser humano en el contexto de las organizaciones.



CUADRO 6

Inflexibilidad del manejo de recursos humanos en comparación con otros recursos desde un punto de vista legal.

PROYECTAR PARA PLANEAR

CAPITULO V

PROYECTAR PARA PLANEAR

En el capítulo donde se menciona la planeación de recursos humanos se dice que es la determinación racional de a dónde queremos ir y cómo llegar a ella, esto nos hace reflexionar sobre ¿En qué datos nos vamos a basar para lograr los objetivos derivados de las estrategias organizacionales? y ¿Sobre qué información se van a elaborar dichos objetivos?. Si tomamos como estrategia la descripción de lo que se desea que sea la empresa en términos cuantificables, reales y específicos.

A esta información básica se le llama PROYECCION y se considera como la esencia de las decisiones para el futuro de una organización.

La proyección es un proceso sistemático mediante el cual, quienes se ocupan de la planeación, calculan los cambios esperados en la organización, identificando necesidades y fijando objetivos reales.

En la proyección se identifican las mejores expectativas para afrontar el futuro.

Para tomar decisiones se debe evaluar el pasado de la organización, para observar cómo se ha venido operando, se debe diagnosticar el presente para determinar necesidades, corregir, crear o continuar con los procedimientos actuales para que la planeación nos permita alcanzar los objetivos dictados por la estrategia.

Anteriormente se mencionó la importancia de hacer buena planeación para que las organizaciones otorguen seguridad económica, competencia en los diferentes mercados, acción dentro de un marco legal y con condiciones humanas para los trabajadores, para ello la planeación de recursos humanos utiliza a la proyección como la fase predictiva más próxima a una realidad que persigue ese fin.

La proyección para la planeación puede comenzar por una AUDITORIA ADMINISTRATIVA para evaluar pasado y/o presente de la organización.

La auditoría administrativa según Leonard (1981), puede definirse como un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales, donde el objetivo primordial es descubrir deficiencias, irregularidades o un correcto desempeño no reconocido, donde los factores a evaluar son la observancia de políticas y procedimientos, la exactitud y confiabilidad de los controles, la correcta utilización del personal y equipo, los sistemas de funcionamientos satisfactorios, etc.

Se realizan estudios para determinar las deficiencias causantes, sean actuales o en potencia, por ejemplo: irregularidades, exceso de formularios, errores, desfalcos, desperdicios exagerados, pérdidas innecesarias, actuaciones equivocadas, deficiente colaboración, fricciones entre empleados, desconocimiento de la empresa, etc.

Por todo ello la auditoría administrativa puede ser un factor determinante que nos indique cómo está funcionando la organización en sus diferentes áreas, incluyendo desde luego recursos humanos.

La auditoría puede ser la fase para identificar problemas, inclusive permite formular hipótesis intuitivas. A la auditoría

administrativa también se le llama Análisis del Statu Quo o Proceso de Auditoría Propia (Alpander, 1985), donde, después de detectar posibles problemas se procede a una detección de relaciones causa-efecto, es decir se buscan hechos funcionales bajo el principio de "si-entonces", donde "si" sería una variable independiente y "entonces" la variable dependiente.

Al buscar esta relación contingente existe la posibilidad de predecir o pronosticar a partir de datos objetivos, causales cuantificables, que permitan la toma de decisiones con un mínimo riesgo en la ejecución de los objetivos planeados, según la estrategia organizacional.

Para este tipo de detección de necesidades o predicciones, suelen utilizarse algunas técnicas llamadas proyectivas.

ALGUNAS TECNICAS QUE SE PUEDEN UTILIZAR

EN EL DIAGNOSTICO Y/O PROYECCION

- 1.- CUESTIONARIOS: Es un método para obtener información de manera clara y precisa, donde existe un formato estandarizado de preguntas y donde el informante reporta sus respuestas en la planeación. Puede utilizarse para reunir información sobre un problema actual o futuro, aplicándosele a una población determinada (por ejemplo: expertos) ya sea interna o externa a la empresa (evita efectos de subestimación de problemas).

El cuestionario puede utilizarse como complemento de entrevistas, juntas, encuestas, etc.

- 2.- ENTREVISTAS: Es la relación personal entre dos o más sujetos, en la cual uno de ellos (el entrevistado) posee

determinada información que proporcionará a otro sujeto (el entrevistador) para fines de la planeación.

En esta técnica se entrevista a los individuos o grupos por separado y se saca un promedio de sus expectativas como el mejor cálculo de un suceso futuro.

Es una técnica muy útil para obtener información confidencial.

- 3.- **JUNTAS:** Se trata de reunir periódicamente la opinión de ejecutivos o especialistas para solicitarles que hablen de los sucesos y las tendencias del futuro. Es un foro donde los participantes exponen, analizan, recopilan y modifican ideas. Requiere de habilidad por parte del dirigente o moderador de la junta para alcanzar resultados productivos y con calidad.
- 4.- **REGISTRO OBSERVACIONAL:** Es un método clásico de investigación científica, además es la manera básica por medio de la cual obtenemos información acerca del mundo que nos rodea, a través de fenómenos observables.

Esta técnica es de gran utilidad siempre y cuando se sigan los principios básicos de un registro observacional (ver Pick pag. 57).

El registro observacional es una técnica muy útil para hacer un diagnóstico actual y poder modificar o predecir el futuro.

- 5.- **TECNICA DELFI:** Se escogen entre 10 y 20 personas muy conocedoras del tema y se solicita su opinión acerca del futuro pidiéndoles que llenen un cuestionario. El especialista encargado de la proyección es el único que sabe

quiénes son los participantes, y los expertos nunca se reúnen mediante el proceso de cuestionario (se debe hacer sentir a los expertos que no están en competencia).

El encargado reúne y tabula los resultados en los niveles de los cuartos porcentuales de la curva de estimación, informándoles a los expertos sus resultados y pidiéndoles que expliquen cualquier respuesta muy diferente de la media calculada para el grupo, por escrito (los percentiles son 25, 50 y 75).

Se supone que los cálculos de acontecimientos futuros serán menos dispares a través de rondas interactivas de información, es decir en cada ronda se intercambian las respuestas más opuestas entre los expertos.

Se supone que los cálculos de acontecimientos futuros serán menos dispares con el desarrollo del proceso. La media de estos cálculos representa los valores de consenso más válidos. Las rondas se repiten hasta estabilizarse los valores de los percentiles 25 y 75 (lo más aproximado a la media), lo que indica un consenso satisfactorio.

Dicha estabilización suele ocurrir al cabo de varias rondas (según el problema) y a veces el proceso termina con un análisis cara a cara por parte de los expertos.

- 6.- INVENTARIOS DE PERSONAL: Son la base del Statu Quo, son cuadros (preferentemente computarizados) donde se proporciona información diversa de los empleados. Debe incluir información acerca de la edad, escolaridad, antigüedad en la empresa, posibilidades de ascenso y posibilidades de reemplazos (tablas de reemplazo), destrezas, etc.

Sobre la información que proporcionan los inventarios, las organizaciones pueden hacer cálculos reales, sobre el potencial humano con el que cuentan para alcanzar los planes estratégicos, esto puede ser la diferencia entre un plan ambicioso, pero posible y un plan imposible porque no se cuenta con el elemento humano necesario.

7.- ANALISIS DE CARGOS O PUESTOS: Es un proceso mediante el cual los planeadores compendian información sobre todos los puestos o cargos en la empresa, que comprende ubicación del cargo en el organigrama, la naturaleza del puesto, tareas específicas, áreas de responsabilidad, grado de autoridad, además se pueden enunciar las destrezas mentales y físicas necesarias para el puesto (esto es muy útil cuando se planea al mismo tiempo el tipo de administración de sueldos para el futuro, por ejemplo: el sistema Hay).

8.- SIMULACIONES PRACTICAS: En ocasiones la planeación requiere de previa experimentación, para observar indicios de resultados futuros, por ejemplo, si se planea lanzar un nuevo producto al mercado nacional, se puede experimentar con algunas plazas para proyectar un posible éxito o fracaso a nivel nacional. Esto nos permite pronosticar acciones de la competencia y el mercado a futuro, al mismo tiempo detectar el tipo de personal que se requerirá, por lo que se requiere de expertos en el manejo de variables experimentales reales, ya que de ellos dependerá una adecuada toma de decisiones.

La experimentación de fenómenos psicológicos, puede tener aplicación en las organizaciones, por lo que la experimentación que abarque cualquier tipo de conducta humana con aplicación a las empresas puede ser un método efectivo de proyección, por ejemplo: la programación de ambien

tes laborales, programación de incentivos, experimentos de actitud, opinión, etc.

- 9.- **ESTADÍSTICA:** Los métodos estadísticos son los que se emplean para tratar datos numéricos, son los datos resultantes de observaciones hechas en forma numérica de una fuente de información (Hoel, 1976).

Los métodos estadísticos pueden describirse como métodos utilizados para sacar conclusiones respecto a poblaciones, por medio de muestras.

En la planeación, suele utilizarse la estadística descriptiva, que es la que recolecta y resume los datos obtenidos. Y la estadística inferencial que es la que obtiene conclusiones respecto a la fuente de información de los datos, a esta inferencia también se le llama sacar una consecuencia o probabilidad. Dentro de la planeación es válida la utilización de medias, modas, varianzas, gráficas, desviaciones, hipótesis, etc., ya sea para diagnosticar el presente o proyectar numéricamente hacia el futuro.

Es importante recordar que los conceptos matemáticos pueden representar modelos humanos, por lo que el Psicólogo tiene la responsabilidad de detectar índices importantes de factores humanos a través de las matemáticas que puedan estar alterando el bienestar social de los trabajadores o de la organización, por ejemplo: el índice de accidentes, de ausentismo, de rotación, etc.

Dentro de la planeación se pueden hacer pronósticos en términos numéricos basados en datos verdaderos para que los objetivos de la estrategia sean reales, cuantificables y específicos, ya que el aspecto estadístico puede

ser lo más cercano a un modelo futuro casi perfecto. Es necesario considerar que las estadísticas a futuro suelen ser engañosas ya que pueden no estar considerando al universo como un factor sujeto a cambios no siempre posibles de predicción matemática.

- 10.- **DETECCION DEL POTENCIAL HUMANO:** Dentro de la planeación de recursos humanos un factor fundamental e imprescindible es el detectar el potencial de desarrollo con el que cuentan los trabajadores o empleados (a cualquier nivel) en una organización. Anteriormente se mencionó que para que exista éxito en la organización se tienen que controlar factores económicos, sociales, tecnológicos, legales, etc., pero dicho éxito se viene abajo si no existe personal con capacidades intelectuales y rasgos de personalidad que le permitan enfrentarse a nuevas situaciones (puesto de mayor nivel y/o abarcar nuevas tareas y responsabilidades) en las que la empresa tendrá que someterlo para alcanzar los objetivos organizacionales.

Herrera (1988), dice que los criterios que se utilizaban anteriormente como indicadores de potencial de desarrollo eran: la antigüedad en el puesto, la confianza, la lealtad, la fidelidad, etc.

Actualmente la Psicología del trabajo está utilizando diversas técnicas que, aplicadas a los empleados y trabajadores, le permite detectar diferencias individuales (con bases teóricas), técnicas y un amplio criterio por parte de los diagnosticadores encargados de la planeación), dando oportunidad de pronosticar ciertas conductas que pueden ser importantes para alcanzar los objetivos organizacionales.

Algunas de éstas técnicas son el uso de pruebas psicológicas, centros de evaluación, selección por objetivos, la prueba de J. P. Cleaver, la calificación de méritos, etc.

Las técnicas de proyección y detección son el método a través del cual los Psicólogos pueden hacer planeación de recursos humanos mediante un análisis real, cuantificable y específico para participar sugiriendo o demandando información a otras áreas (finanzas, ventas, compras, capacitación, contabilidad, organización, etc.) para un mejor logro de la estrategia. Al mismo tiempo es la oportunidad de adecuar los recursos humanos a los factores externos a la organización para modificar satisfactoriamente los factores internos y humanos buscando un fin de bienestar social.

- 11.- CALIFICACION DE MERITOS: Es la técnica que se utiliza para conocer la conducta y el rendimiento de los empleados, identificar sus principales cualidades, así como sus deficiencias, necesidades, logros, insatisfacciones y posibilidades de desarrollo.

Dentro de la planeación de recursos humanos se puede utilizar para diagnosticar, justificar aumentos de sueldo, premiar, como base de comparación entre empleados y justificar movimientos internos.

Según Grados (1987), como no sólo se califican las actuaciones positivas sino también las negativas, propone la denominación de evaluación de la conducta laboral como un término más preciso y acorde con su naturaleza.

PLANEACION DE VIDA Y CARRERA

CAPITULO VI

PLANEACION DE VIDA Y CARRERA

El hombre de hoy es un ser que vive en una etapa de alto cambio, en un período sin precedentes, con creciente competencia y cada vez con más incertidumbre en cuanto a su futuro.

Casares (1984), dice que el siglo XX se caracteriza por la velocidad y el cambio que se han impreso a personas, grupos, familias y organizaciones; dice también que el hombre del siglo XX ha vivido los sentimientos más elevados de grandeza y prepotencia, basados éstos en los descubrimientos científicos y tecnológicos y se ha visto también sumido en la desesperación e impotencia de sus propios límites y sus posibilidades de autodestrucción.

Lo anterior nos hace reflexionar, que las actuales empresas tienen el compromiso de otorgar beneficios humanitarios a sus trabajadores, pero también la obligación de unir intereses organizacionales con los individuales en un ambiente de integración que le permite a los trabajadores el no caer en la enajenación que nos hace vivir lo que no queremos o no somos: objetos de la propaganda, modas sociales, u objetos del consumismo, la pérdida de valores e intereses humanos, etc., y a la empresa a alcanzar la misión para la que fue elegida, es decir las organizaciones le dan a los expertos de la conducta (Psicólogos) la posibilidad de proporcionar a los trabajadores el goce de la naturaleza, de la belleza y la búsqueda de la verdad.

Erick Fromm (1976), en el tema caminos hacia la salud mental relata los resultados de una investigación hecha por Marcel Barbu donde todos los trabajadores de una fábrica de relojes formaron una base ética común para trabajar, donde trabajaron empleados muy diferentes entre sí: católicos, protestantes, materialistas, humanistas, ateos, etc., y descubrieron que sus éticas individuales tenían ciertos puntos comunes, que todos estuvieron de acuerdo en respetar plenamente.

- Un segundo descubrimiento fue que todos ansiaban instruirse, y su tiempo libre lo dedicaron a cursos de Ingeniería, Física, Literatura, Política, Cristianismo, Baile, Canto, Basquetbol, y lograron obtener el siguiente principio:

"No partimos de la fábrica, de la actividad técnica del hombre, sino del hombre mismo... en una comunidad de trabajo lo importante no es ganar conjuntamente, sino trabajar juntos para satisfacer una necesidad colectiva y personal".

De aquí se derivan aspectos importantes en la filosofía del trabajo de una organización:

- 1.- Para vivir una vida humana, uno debe gozar de todo el fruto de su trabajo.
- 2.- Todo individuo debe participar en un esfuerzo común dentro de un grupo profesional proporcionado a la capacidad del hombre.
- 3.- Todo individuo debe poder instruirse.
- 4.- Todo individuo ha de relacionarse activamente con el mundo en general.

Al examinar estos puntos, se advierte que equivalen a respuestas en el problema de vivir, se da oportunidad a descubrir, fomentar y desarrollar las relaciones humanas, de una civilización de objetos a una civilización de personas; mejor aún, a civilización de relaciones entre personas.

De todo lo anterior se infiere que la Planeación no sólo es una función administrativa sino un criterio de vida que permite alcanzar objetivos individuales, la Carrera se debe considerar como toda la trayectoria vital de un individuo en sus aspectos individuales, familiares, laborales, sociales, etc., y no la profesión técnica o universitaria, que tanto sólo es una herramienta en la carrera de un trabajador.

Estos conceptos son de naturaleza humana, signos de Vitalidad en los individuos, que deben concebirse más allá de intereses religiosos, políticos, comerciales, etc., lo que nos permite plantear la necesidad de integrar una planeación vital de carrera a los trabajadores en una organización para obtener efectividad y bienestar.

Beckhard (en Fernández, 1987), dice que al esfuerzo planificado de toda organización, por medio de intervenciones planeadas en los "procesos" de la empresa, en los cuales aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento, se le llama desarrollo organizacional, lo que nos hace inferir que la planeación de recursos humanos es la conjunción de las ciencias de la conducta, con las técnicas administrativas por lo que podemos decir que la planeación de vida y carrera es la esencia del desarrollo organizacional.

La planeación de carrera es muy importante para el trabajador, en la medida que la promoción incrementa sus habilidades, conocimientos, motivación (cubrir necesidades), y realizaciones personales. Para la organización la planeación

de carrera, es importante, en la medida en que le proporcione una sucesión ordenada de trabajadores con potencial, identificados para cubrir las necesidades futuras de la empresa. Optimizando así, el costo de inversión en los recursos humanos (finalidad).

La esencia del concepto de planeación de vida y carrera debe ser el mismo para cualquier organización, sin embargo, los programas pueden variar dependiendo tanto de los recursos y necesidades de la organización, con el entorno cultural y económico en el cual se desenvuelva.

Un programa está compuesto por todos los elementos que aplica la empresa a sus empleados buscando el fin antes mencionado para la planeación de vida y carrera, por ejemplo, capacitación, incentivos, actividades culturales y recreativas, etc., diseñados de tal forma que formen parte de un objetivo previamente establecido buscando el cumplimiento de la estrategia organizacional.

Por lo anterior se pueden señalar cinco tipos de planeación como base para el plan carrera:

- "La planeación de la colocación adecuada del trabajador"
- "La planeación del crecimiento individual, organizacional y social del trabajador, a través de su mejor desempeño"
- "La planeación de la estabilización, es decir, buscar la motivación permanente del personal"
- "La planeación de su salida y reemplazo en forma benéfica para ambas partes (la salida puede significar renuncia, liquidación, jubilación o transferencia)

- "Planear que el programa mantenga un costo benéfico de acuerdo a los intereses de la organización"

Para cubrir estos cinco tipos de planeación de Psicólogo responsable debe hacer uso de todas las herramientas mencionadas en este trabajo donde se ha señalado que son factores importantes para la planeación de recursos humanos que comprenden aspectos legales, administrativos, económicos, comerciales, tecnológicos, y desde luego, humanos.

Un ejemplo en México son los centros de trabajo de PEMEX (Tula, Hgo.), donde se ha planeado el tipo de trabajador, dónde vivirá, dónde estudiarán él y sus hijos, dónde comprarán víveres, etc. El Banco Nacional de México, S. N. C., suspendió un plan llamado "Jurica" para el estado de Querétaro en el momento de la estatización de la Banca.

La planeación de vida y carrera, proporciona información del inventario actual de los empleados, el tiempo de capacitación que se requiere para que el empleado adquiera las destrezas específicas exigidas por el cargo planeado a ocupar en un futuro. A este tipo de cuadros proyectivos se les llama Tablas de Reemplazo o Tablas de Rotación de Personal. Las Tablas de Reemplazo indican qué personal se requiere en la empresa, qué puestos ocuparán, en qué plazos deberán ocupar ciertos cargos, etc. Al mismo tiempo proporciona información del personal que está en vías de reemplazar o ser reemplazado según lo planeado en un programa de planeación de vida y carrera.

La planeación de vida y carrera va a depender de la cultura en la cual se encuentre inmersa la organización, por ejemplo, las organizaciones japonesas plantean una forma de administrar a su personal, en comparación con las organizaciones norteamericanas según William Ouchi (1982).

ORGANIZACION JAPONESA

- Empleo de por vida
- Carrera no especializada hasta donde es posible
- Proceso colectivo de toma de decisiones en general
- Responsabilidad compartida
- Intereses unificados por todos los miembros de la organización

ORGANIZACION NORTEAMERICANA

- Empleos a corto plazo en varias organizaciones
- Proceso rápido de evaluación y promoción
- Carreras especializadas, lo más posible
- Proceso individual de toma de decisiones
- Responsabilidades individuales
- Intereses segmentados, por cada uno de los miembros de la organización

En las dos descripciones anteriores se observa lo antagónico de las filosofías organizacionales expuestas, sin embargo el común denominador es que ambas culturas han demostrado tener éxito en sus planes de vida y carrera, lo importante es que haga conciencia en que el Psicólogo debe elaborar programas reales, no sólo pensando en un modelo para México, sino ajustándose a la región donde se desarrolla la empresa, al giro de la empresa, al tipo de empleados, a la misión organizacional, al plan estratégico, a los costos de la planeación, etc.

En conclusión la elaboración de un programa de vida y carrera viene a reafirmar la necesidad de que el Psicólogo debe ser un profesionalista con capacidad creativa y con una gama de conocimientos del contexto de cambios que se estén presentando como un reto para el Psicólogo actual.

TABLAS DE REEMPLAZO

PLANEACION DE VIDA Y CARRERA A TRAVES DE LA TRAYECTORIA LABORAL

La trayectoria vital de un trabajador se complementa con la planeación de una adecuada trayectoria laboral.

Las Tablas de Reemplazo tienen el objetivo de reunir información acerca de los puestos clave en la organización, así como detectar a los candidatos con potencial para cubrirlos en caso de que surjan las vacantes de dichos puestos. La información consiste en conocer los planes, las estadísticas sobre la capacitación proporcionada a cada uno de los empleados, su calificación de méritos, su experiencia, su nivel académico, sus habilidades, rasgos, cualidades, etc. Al mismo tiempo es una forma de detectar la probabilidad de avance de cada uno de los candidatos potenciales. Esto nos permite conocer los recursos humanos con los que cuenta la empresa para la organización de programas de planeación de carrera tomando acciones a corto, mediano y largo plazo según las necesidades futuras de la organización (plan estratégico).

ALGUNOS ELEMENTOS QUE AYUDAN A LA FORMACION DE TABLAS DE REEMPLAZO

- Plena identificación del plan estratégico
- Inventarios de recursos humanos
- Análisis de cargos
- Calificación de méritos
- Análisis de trayectoria laboral del empleado en general
- Detección de potencial
- Opinión de jefes anteriores, actuales y futuros

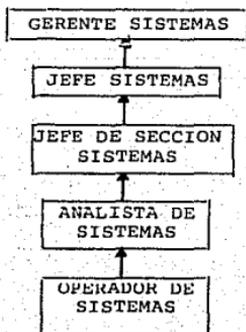
Con toda la información anterior se forman carteras de candidatos para que compitan entre sí en función de sus características para ser promovidos en el momento que la organización necesite cubrir sus vacantes claves.

Los elementos anteriores también son indicadores de:

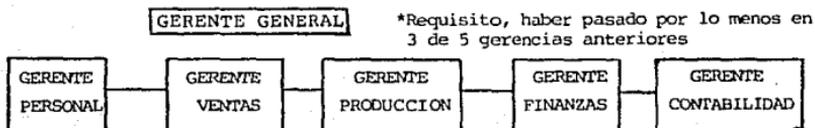
- Necesidades de capacitación
- Necesidades de reclutamiento y selección adecuados al futuro
- Bloqueos en puestos que no permitan desarrollo por trabajadores que han llegado a su último ascenso, tope, techo o fin de carrera
- Insatisfacción por falta de promoción, etc.

Las Tablas de Reemplazo pueden planearse por departamentos áreas, gerencias, subdirecciones e inclusive en toda la empresa.

Las Tablas de Reemplazo pueden ser planeadas en forma VERTICAL, cuando el requisito para llegar a un puesto, es iniciar en un cargo de cierto nivel a uno de mayor nivel sin necesidad de pasar en más de un puesto del mismo nivel, por ejemplo:



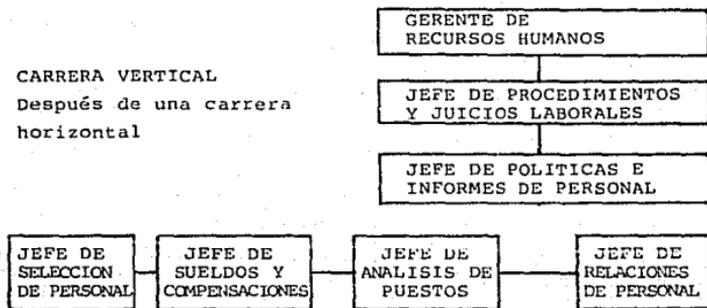
Las Tablas de Reemplazo pueden estar planeadas en forma HORIZONTAL, es decir que para llegar a un puesto superior debe pasar por más de un puesto de cierto nivel, por ejemplo:



Se pueden hacer combinaciones de Tablas de Reemplazo verticales y horizontales en función del número de puestos, de empleados y de las necesidades de la organización, por ejemplo:

CARRERA VERTICAL

Después de una carrera horizontal



CARRERA HORIZONTAL

* Requisito, haber pasado por lo menos en 2 puestos anteriores para iniciar carrera vertical.

Los requisitos para ocupar un puesto, surgen de la razón de ser de los mismos puestos, lo que confirma que los análisis de cargos deben ser reales a las necesidades de la organización, por ejemplo:

Requisitos
mínimos:

GERENTE VENTAS INTERNACIONALES
- Maestría en Administración
- Lic. Mercadotecnia
- Experiencia en Ventas Internacionales 3 años
- Experiencia en Ventas Nacionales 2 años
- Dos idiomas

En el caso anterior los requisitos del puesto están formulados por las necesidades del mismo, por lo que si se desea hacer un plan carrera para cubrir esta vacante, necesitamos considerar para puestos inferiores personal que cubra en un plazo mínimo determinado dichos requisitos, por ejemplo:

Requisitos
mínimos:

GERENTE VENTAS INTERNACIONALES
JEFE VENTAS INTERNACIONALES
- Lic. Mercadotecnia
- Experiencia en Ventas Internacionales 3 años
- Experiencia en Ventas Nacionales 1 año
- Un idioma

Analizando los dos puestos descritos observamos lo siguiente:

Para que el jefe de ventas internacionales ocupe el puesto de gerente, suponiendo que cubre su perfil de jefe con exactitud necesita una Maestría en Administración, dos años más de experiencia en ventas internacionales, un año más en ventas nacionales y aprender otro idioma. Estas diferencias arrojan como mínimo dos años en capacitación, que nos llevarían a buscar las siguientes alternativas para el empleado:

- Estudiar una Maestría en Administración, que dure como máximo dos años
- Mantenerse en ventas a nivel nacional e internacional
- Aprender un idioma en máximo dos años

El ejemplo anteriormente descrito corrobora la afirmación de la necesidad de llevar a cabo una planeación apegada a la necesidad organizacional y de acuerdo a las posibilidades de la empresa para alcanzar una armonía real entre sus empleados y las posibilidades de desarrollo que les ofrezca el plan estratégico, por lo que todo lo expuesto lleva al Psicólogo a la necesidad de conjugar un plan carrera vida considerando todos los factores humanos, laborales, legales, administrativos, sociales, académicos, etc., ya que está en su creatividad y responsabilidad el desarrollo, satisfacción y alcance organizacional en cuanto a objetivos empleado-empresa.

Cuando la planeación de vida y carrera se va a iniciar, se puede seguir el siguiente proceso (puede variar en función del tipo y organización):

- 1.- Identificación del plan estratégico (objetivos). Este ya definido en base a todo el proceso de planeación organizacional. En esta parte son de gran utilidad las técnicas de proyección.
- 2.- Elaboración, actualización o revisión de los análisis de cargos.

- 3.- Elaboración, actualización o revisión de los inventarios de recursos humanos.
- 4.- Obtener perfiles idóneos para los puestos a cubrir.
- 5.- Comparación entre cargos e inventarios para determinar necesidades de Capacitación, Reclutamiento y Selección (en caso de no existir candidatos internos idóneos), de lo contrario detectar elementos listos para promoción.
- 6.- Detección del potencial humano en candidatos de nuevo ingreso y en los candidatos internos más idóneos.
- 7.- Elaboración de Tablas de Reemplazo para la empresa, área, gerencia, departamento, etc., con la visión de formar carreras de avance a través de diseños verticales, horizontales o combinados, obteniendo en forma específica los siguientes puntos:
 - Inicio de la carrera
 - Posibles alternativas para llegar al fin de la carrera
 - Plazos mínimos y máximos para cada etapa en la carrera
 - Identificación específica de los requisitos mínimos para cada puesto
 - Presentación de un mínimo y un máximo de candidatos para cada puesto

Todo lo anterior puede tener una gran cantidad de variantes y combinaciones, lo importante es identificar que la planeación de carrera debe realizarse en forma precisa y real a las necesidades de la empresa.

La planeación de carrera debe complementarse con la planeación de los aspectos humanos mencionados al principio del capítulo, debido a que son complementarios y deben ser adecuados para

cada puesto, por ejemplo: paquetes de prestaciones, sueldos, actividades socioculturales y deportivas, etc.

En conclusión afirmo que la planeación de vida y carrera es la aplicación de la Psicología y las técnicas administrativas para el bienestar del trabajador y de la empresa, por lo que el Psicólogo como experto de la conducta se ve en la necesidad de conocer cómo se conforma la Planeación de Vida y Carrera.

**UN MODELO INTEGRADO DE
PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS**

CAPITULO VII

UN MODELO INTEGRADO DE PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS

El modelo que a continuación se presenta, es un intento por demostrar que todos los temas anteriores expuestos tienen aplicación en forma integrada, sobre todo cuando el Psicólogo participa en proyectos de Planeación de Recursos Humanos, donde las necesidades de las organizaciones requieren de optimización de recursos a través de una planeación que permita la aplicación de las diversas técnicas de diagnóstico, investigación, proyección, aplicación y evaluación de programas específicos de planeación.

El modelo consta de cinco fases (observar diagrama):

"A" FASE DE IDENTIFICACION DE LA ESTRATEGIA

En esta fase se debe identificar plenamente la misión organizacional para la elaboración, comprensión o percepción clara del plan estratégico, dicho plan puede formularse (según la empresa) directamente por decisión de la junta de accionistas o de la dirección general, puede provenir de una auditoría administrativa o de retroinformación con otras áreas o del plan estratégico anterior.

"B" FASE DE DIAGNOSTICO

En esta fase se investiga el estado actual de la empresa (auditoría administrativa) a través de las diferentes técnicas de diagnóstico, teniendo como objetivo detectar el estado de funcionamiento organizacional para corregir, continuar o dar reconocimiento a dicho funcionamiento.

Al mismo tiempo se hace el estudio de los factores externos (mercados, economía, finanzas, tecnología, etc.) para que junto con la auditoría se proceda a la elaboración de pronósticos con la utilización de las técnicas de proyección de pronósticos con la utilización de las técnicas de proyección (Delfi, potencial humano, estadísticas, encuestas, entrevistas, etc.).

"C" FASE DE ELABORACION DEL PROGRAMA DE PLANEACION

Aquí en función de la información proporcionada por la auditoría, por el estudio de los factores externos y los pronósticos elaborados para el futuro de la empresa, se procede a realizar la planeación de los diversos factores relacionados con los recursos humanos, es decir se elaboran los planes por escrito (programas específicos), para los aspectos de vida y carrera (factores humanos, tablas de reemplazo, prestaciones, etc.).

También se lleva a cabo la prevención de posibles contratiempos para implementar satisfactoriamente la planeación (factores internos), también se plancan los aspectos legales y administrativos, etc.

Con todo lo mencionado se elabora un programa general de planeación y se procede a su aplicación.

"D" FASE DE APLICACION Y EVALUACIONES PERIODICAS DEL PROGRAMA

La aplicación del programa general se lleva a cabo en las diversas áreas que se verán involucradas por la planeación, al mismo tiempo en forma de control deben existir evaluaciones periódicas que permitan la corrección, continuidad o reconocimiento en el funcionamiento del plan estratégico antes de finalizar el programa.

"E" FASE DE FINALIZACION DEL PROGRAMA

El fin del programa es cuando se ha llevado a cabo todo lo planeado para las diferentes áreas involucradas.

El fin debe ser dictado por el plazo marcado en el plan estratégico, es decir los programas de planeación deben concluir según lo estipulado como tiempo máximo para medir si se alcanzaron o no los objetivos organizacionales.

Debe existir una evaluación final de todo el proceso, desde el plan estratégico para determinar la calidad con que se cerrará el ciclo de planeación, si fue malo se procederá probablemente a tomar medidas correctivas de gran experiencia para el futuro, si fue bueno se considera que la planeación cierra un círculo que inició con un plan adecuado que alcanzó correctamente madurez durante el proceso de planeación y que concluyó en base a lo pronosticado, cumpliendo con la misión organizacional.

Es de gran relevancia hablar sobre la RETROINFORMACION en el modelo de Planeación de Recursos Humanos, ya que es de gran importancia para la formulación de los planes estratégicos.

El intercambio de información y de experiencias se debe de dar con todas las áreas de la empresa, incluyendo recursos humanos.

Durante el modelo práctico de Planeación de Recursos Humanos se recomienda la retroinformación con el plan estratégico durante las cinco fases.

Las partes del proceso donde se recomienda son:

En la auditoría administrativa, en el estudio de los factores externos, durante la utilización de las técnicas de proyección

para los pronósticos. Es de vital importancia durante la elaboración del programa de planeación, así como durante las evaluaciones periódicas de los programas específicos y en la evaluación final del programa.

Todas estas retroinformaciones tienen la finalidad de mantener la comunicación con la estrategia organizacional para que exista un control constante y un seguimiento de lo que sucede durante el plan, ya que de esta información pueden surgir nuevas decisiones, correcciones, continuidad, etc.

Lo más relevante del modelo es que se presenta a través de la secuencia lógica de la planeación en todas sus fases la necesidad de que el Psicólogo que se dedique a la planeación así como el que se dedique a las áreas involucradas, sean profesionistas que deben conocer el contexto organizacional como verdaderos Psicólogos del trabajo y no como profesionistas especialistas sin conocer de dónde provienen las acciones que ejecutarán.

UN EJEMPLO PRACTICO EN UNA INSTITUCION BANCARIA

A continuación se presentan las fases anteriormente descritas del modelo de planeación llevado a cabo para llegar al objetivo de una institución bancaria en materia de recursos humanos.

FASE "A" IDENTIFICACION DE LA ESTRATEGIA

La misión de una banca múltiple es proporcionar una red de servicios financieros a través de instrumentos de captación (acciones, fideicomisos, cetes, etc.), asesoría, tecnología y recursos humanos capacitados para el crecimiento económico del país.

Un plan estratégico derivado de auditorías administrativas puede estar delineado por la falta de personal capacitado para dar atención al público en áreas de sucursal ya que se detectó la existencia de deficiencias en la calidad y el servicio por parte del personal, por lo que el plan estratégico podría elevar la calidad del servicio proporcionado a clientes en áreas de atención al público.

Este plan se derivó también de una iniciativa directa de la dirección general.

FASE "B" DE DIAGNOSTICO

Para diagnosticar el estado de funcionamiento en dichas áreas el banco recurrió a una auditoría administrativa u otras técnicas de diagnóstico que le permitan detectar fallas en el servicio, así como identificar funcionamientos correctos o bien, un buen funcionamiento no identificado (las fallas fueron: la falta de personal adecuado, mala supervisión, falta de capacitación, etc.).

Además de auditorías realizadas por auditores especialistas en los procesos relacionados al área de recursos humanos, se pueden utilizar técnicas como la evaluación de los empleados para observar si la falla (si es que existe) o el objetivo a cubrir puede estar en el potencial de desarrollo de los empleados, en donde es también de gran utilidad conocer las estadísticas al respecto, los inventarios de recursos humanos, registros observacionales, juntas, entrevistas y cuestionarios.

En esta misma fase se deben detectar perfectamente los factores específicos donde actuará el personal que se someterá al plan estratégico (clientes, sistemas computarizados para captura y servicios, los factores económicos del país en los que

actuarán los empleados, las condiciones laborales en las que se regirán los empleados, así como las experiencias en otros bancos), con toda la información se harán pronósticos de la motivación que requerirán los empleados en sus diferentes niveles (puestos operativos, supervisión, promoción, subgerencias, gerencias y ejecutivos de cuenta), las habilidades que requerirán, así como sus características individuales (capacitación, escolaridad, personalidad, liderazgo, capacidad de venta). Dichos pronósticos pueden realizarse a través de estadísticas, simulaciones prácticas (sucursales piloto o de prueba), técnica Delfi, juntas, etc. (técnicas proyectivas).

FASE "C" DE ELABORACION DEL PROGRAMA GENERAL DE PLANEACION

Se planeó elevar sueldos adecuados, proporcionar actividades socioculturales para los empleados (teatro, deporte, eventos culturales como exposiciones; eventos recreativos como excursiones, etc.), al mismo tiempo se debe planear la carrera de avance de los empleados, por ejemplo (planeación de carrera):

Para llegar a Ejecutivo de Cuenta en una sucursal desde el puesto más bajo (office boy) se requieren los siguientes requisitos:

- 18 años como edad mínima
- Estudios de preparatoria
- Potencial para desarrollar
- Que recorran los puestos de ayudante de sucursal, caja, supervisor, promotor, subgerencia de crédito y gerente de crédito
- Dichos puestos deben recorrerlos en un plazo máximo de diez años
- Para los puestos de gerente y ejecutivo de cuenta ya debe haber obtenido una licenciatura en alguna carrera económico

administrativa, además de cursos de capacitación específicos para cada puesto, y el haber pasado por todos los puestos anteriores

Además deben planearse factores internos como son la resistencia al cambio, incertidumbre, un adecuado manejo de la información, la burocracia, los manuales de políticas y procedimientos para cada puesto, así como los manuales específicos para el manejo del crédito (aspectos legales de crédito), y una adecuada retroinformación para mejorar la calidad en el servicio.

Las responsabilidades del área de personal desde un punto de vista legal laboral, se deben tomar las debidas precauciones para evitar fraudes, conflictos derivados de factores como vacaciones, liquidaciones, incapacidades, etc. Se debe pensar en informar los derechos y obligaciones para el patrón (banco) y para los empleados.

Se deben planear procesos administrativos que permitan un adecuado funcionamiento de los servicios, por ejemplo que la atención en el área de cajas sea eficaz, que los procedimientos para otorgar créditos tengan un control en el manejo de los fondos financieros, que los sistemas de control y supervisión en las operaciones se realicen correctamente (en estos casos se pueden utilizar técnicas como el control de calidad, la administración por proyectos, por programas, por objetivos, etc.).

Se debe procurar que las relaciones del Banco con el Sindicato sean lo menos friccionantes en el respeto de escalafón y otros derechos del empleado (prestaciones, premios, etc.).

Debe planearse que todas las actividades del personal en cuanto a capacitación estén debidamente registradas en los organismos correspondientes en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

FASE "D" DE APLICACION DEL PROGRAMA DE PLANEACION

Las áreas encargadas fueron Reclutamiento y Selección de personal para atraer a los candidatos con características potenciales, el área de Movimientos de personal deberá de actuar de acuerdo a las Tablas de Reemplazo para el ascenso oportuno de los empleados para cubrir los puestos planeados, las áreas de calificación de méritos deberán hacer sus estudios proporcionando información confiable y oportuna, el área de Sueldos y Salarios deberá de encargarse de la tabulación adecuada al nivel de competencia salarial en el mercado laboral para cada puesto. El área de Políticas y Procedimientos deberá estar funcionando de acuerdo a las necesidades de actuación de los empleados en sus diferentes funciones. El área de Capacitación y Desarrollo deberá instaurar oportunamente sus planes de vida y carrera (elaboración de las Tablas de Reemplazo y la capacitación técnica). El área de Programación de ambientes laborales deberá llevar a cabo programas que mantengan al empleado en condiciones adecuadas de trabajo buscando la satisfacción y la calidad en el desempeño de actividades. Otras áreas del Banco deberán mantener comunicación adecuada con las áreas de planeación para retroalimentar la instauración de los programas.

Periódicamente se deberán evaluar los resultados en los programas para detectar el avance, para tomar medidas de corrección, continuidad y reconocimiento, en base a diagnósticos de la calidad en el servicio.

FASE "E" DE FINALIZACION DEL PROGRAMA

Desde el momento en que se comenzaron a llevar a cabo los planes de selección de los futuros ejecutivos, deberán de haber dado resultados satisfactorios en la calidad de los servicios

bancarios, además es importante recordar que durante las diferentes etapas del modelo, debe existir comunicación (retroinformación) con el plan estratégico, con la finalidad de controlar el funcionamiento de la planeación.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

La Psicología del trabajo como parte de la ciencia que se dedica al estudio de la conducta laboral necesita utilizar conceptos, técnicas y métodos acordes a los contextos organizacionales.

Los Psicólogos del trabajo para obtener éxito en las organizaciones que requieran de sus conocimientos deben dar resultados en las diferentes actividades que les encomiendan.

Lo anterior tiene la finalidad de dar a nuestra profesión competitividad y aceptación ante otros profesionistas.

La tesina proporciona procesos, conceptos y técnicas útiles en la Administración de Recursos Humanos y específicamente con aplicación en la planeación de estos recursos, entendiendo este concepto como la adquisición y el manejo óptimo del recurso humano en las empresas con el objetivo de enfrentar eficientemente el futuro.

- El Psicólogo del trabajo que opere dentro de una Empresa debe tener un claro concepto de la Administración ya que a través de esta disciplina logrará una mejor coordinación de las actividades de las cosas y personas que integran una Empresa, porque es un procedimiento sistemático para alcanzar resultados.
- Las empresas pueden controlar la utilización de materias primas, medios financieros, tecnológicos, cada vez con mayor facilidad debido al progreso de la humanidad, sin embargo, el dominio sobre el recurso humano ha venido disminuyendo por factores que tienen el objetivo de proteger los derechos de los trabajadores por lo que la planeación es

el medio de controlar la contratación y manejo de estos adecuadamente.

- La actividad del Psicólogo del trabajo requiere que la planeación se utilice con el fin de cumplir los objetivos organizacionales, para esto es necesario identificar a la planeación como el punto de partida del éxito o fracaso, reconociendo que existe una planeación estratégica que dicta los objetivos, políticas, adquisición, uso y disposición de los recursos, integrándose en forma vertical con la planeación de recursos humanos y ésta a su vez en forma horizontal con la planeación en otras áreas de la empresa.

- En la planeación de recursos humanos intervienen factores externos a las empresas que pueden marcar diferentes rumbos en los objetivos, como por ejemplo el mercado, la tecnología, la economía, las finanzas y los recursos humanos (mercado de trabajo). Al mismo tiempo existen factores internos en la empresa con la resistencia al cambio, el reconocimiento de la planeación, la incertidumbre, la información, los costos, la sofisticación de las técnicas utilizadas, la burocracia, las responsabilidades y la retroinformación.

Los factores mencionados deben ser conocidos por el Psicólogo sin olvidar los factores humanos que por su profesión debe relacionar en cualquier intervención en el proceso de planeación de recursos humanos.

- Históricamente la sociedad le ha dado al hombre y a las organizaciones derechos y obligaciones que respetar a través de los órganos jurídicos que ésta ha creado para que exista un equilibrio en el uso de los recursos humanos. Como anteriormente se dijo se facilita la capacidad de controlar otros recursos, pero la complejidad legal que rige afortu-

nadamente a los trabajadores nos permite establecer una función indirectamente proporcional entre el manejo de recursos humanos y cualquier otro tipo de recurso, por lo que el Psicólogo necesita conocer los principios legales que rigen a los trabajadores mexicanos.

- La planeación de recursos humanos es la determinación de a dónde queremos ir y 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. Para esto en la tesina se mencionan diferentes técnicas de diagnóstico y proyección, como son: la auditoría administrativa, el uso de cuestionarios, entrevistas, juntas, registros observacionales, la técnica Delfi, los inventarios de personal, los análisis de cargos, las simulaciones prácticas, las estadísticas, la detección de potencial humano y la calificación de méritos.
- La planeación no sólo es una función administrativa, sino un criterio de vida que permita alcanzar objetivos individuales, la carrera es la trayectoria laboral de un individuo en todos sus aspectos, familiares, laborales y sociales, por lo que la planeación de vida debe tener como común denominador darle vitalidad al trabajo a través de un principio de crecimiento para los trabajadores.

La planeación de vida y carrera en un contexto organizacional debe estar regida por la trayectoria laboral de sus integrantes de manera que el Psicólogo del trabajo debe conocer como se integra un plan de vida y carrera a través de las Tablas de Reemplazo, elemento que permite que los trabajadores crezcan organizacionalmente.

- La tesina proporciona un modelo práctico de planeación de recursos humanos que consta de cinco fases, donde se inte-

gran todos los conceptos y técnicas mencionadas para el proceso de planeación, teniendo como finalidad demostrar que es necesario que el Psicólogo del trabajo que quiera participar en la administración de recursos humanos y concretamente en la planeación adquiera conocimientos que complementen a la ciencia Psicológica, para que tenga una aplicación acorde a los contextos organizacionales, lo que significa la apertura a una relación estrecha con otras profesiones y conocimientos.

Todo lo anterior implica que la Psicología del trabajo es una profesión que sin olvidar su carácter científico tiene que proporcionar conocimientos que hagan del Psicólogo un Profesionalista interdisciplinario.

ANEXOS

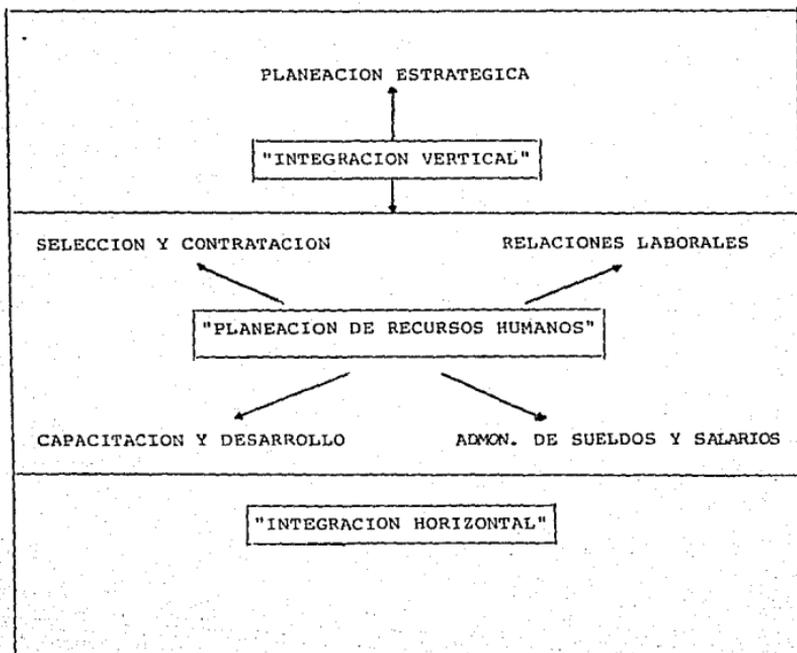
CUADRO 1

PROCESO ADMINISTRATIVO
SEGUN REYES PONCE

ELEMENTO	ETAPA
1.- PREVISION	Objetivos Investigaciones Cursos Alternativos
2.- PLANEACION	Políticas Procedimientos Programas Pronósticos Presupuestos
3.- ORGANIZACION	Funciones Jerarquias Obligaciones
4.- INTEGRACION	Selección Introducción Desarrollo Integración de las cosas
5.- DIRECCION	Autoridad Comunicación Supervisión
6.- CONTROL	Establecimiento Operación Interpretación

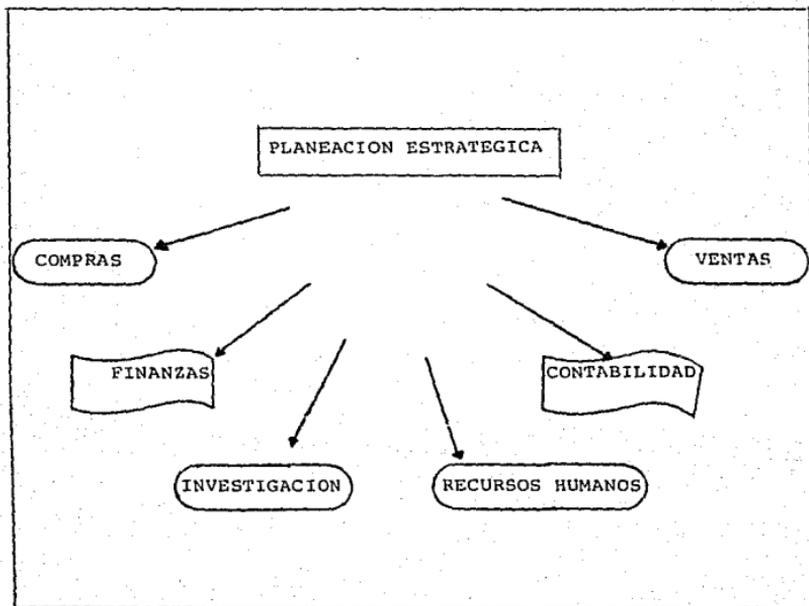
CUADRO 2

CONCEPTO DE PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS



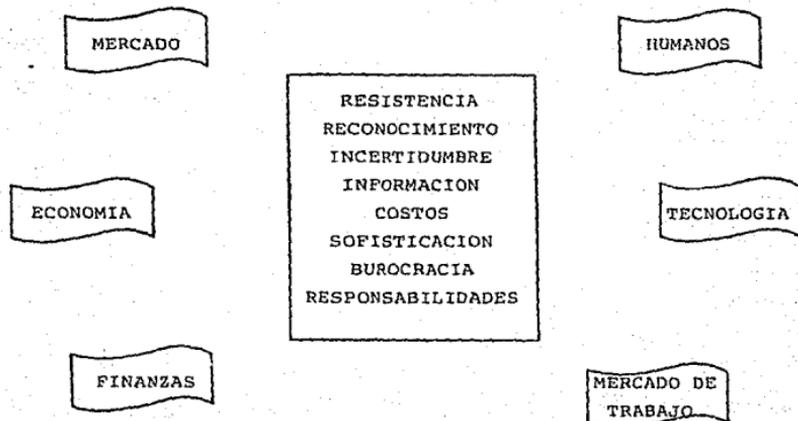
CUADRO 3

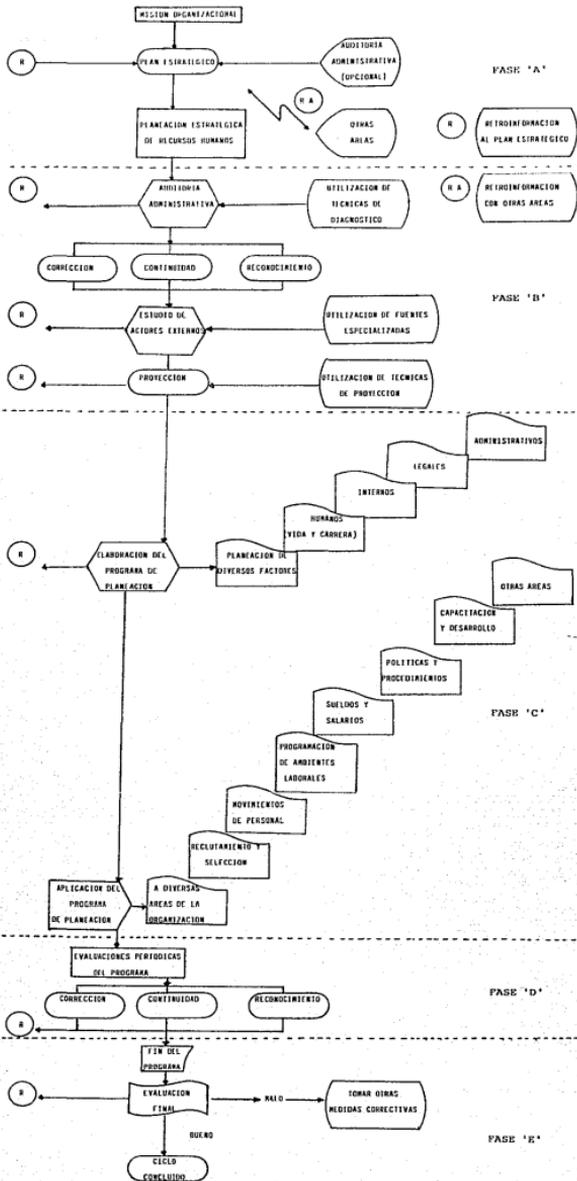
CONCEPTO DE PLANEACION ESTRATEGICA



CUADRO 4

FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS EN LA PLANEACION





BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

- 1.- Alpander Guvenc G., "Planeación Estratégica Aplicada a los Recursos Humanos", Editorial Norma, Bogotá Colombia, 1985, 1ª edición pags. 9, 10, 13, 14, 15, 63, 98.
- 2.- Arias Galicia P., "Administración de Recursos Humanos", Editorial Trillas, México, D. F. 1981 11ª edición pag. 23.
- 3.- Casares David y Siliceo Alfonso, "Planeación de Vida y Carrera", Editorial Limusa, México, D. F., 1984, 2ª edición pags. 13, 16, 17, 18.
- 4.- Cavazos Baltazar F., Cavazos Baltazar Ch., y Cavazos Humberto, "Nueva Ley Federal del Trabajo, Tematizada y Sistematizada", Editorial Trillas, México, D. F., 1981, 12ª edición.
- 5.- Fernández Borbolla R., "Tesis, La elaboración de una escala de actitudes como método diagnóstico en desarrollo organizacional", U.N.A.M., México, D. F., 1987, pags. 8, 37.
- 6.- Fischer Laura, "Mercadotecnia", Editorial Interamericana, México, D. F., 1988, edición revisada, pags. 58, 59.
- 7.- Fromm Erich, "Psicoanálisis de la Sociedad Contemporánea", Editorial F.C.E., México, D. F., 1976, 11ª edición, pags. 254, 255, 256.

- 8.- Gómez Ceja G., "Planeación y Organización de Empresas", Editorial Edicol, México, D. F., 1985, 5ª edición, pags. 31, 43, 45, 76, 78, 79.
- 9.- Grados Espinosa J., "Inducción, Reclutamiento y Selección", Editorial Manual Moderno, México, D. F., 1988, 1ª edición, pags. 64 a 117.
- 10.- Grados Espinosa J., Beutelspacher Otto y Castro Marco, "Calificación de Méritos", Editorial Trillas, México D. F., 2ª edición, pags. 13, 14, 15, 16, 17, 18.
- 11.- Hampton Davis, Summer Charles y Webber Ros, "Manual de Desarrollo de Recursos Humanos", Editorial Trillas, México, D. F., 1982, 1ª edición, pag. 542.
- 12.- Hecht Maurice R., "Administración básica", Editorial Limusa, México, D. F., 1984, 1ª edición, pags. 11, 12, 13.
- 13.- Heneman, Schwab, Fossum y Dyer, "Administración de los Recursos Humanos y Personal", Editorial CECSA, México, D. F., 1987, 2ª edición, pag. 172.
- 14.- Herrera Montana Ma. de la Paz, "Tesina, Evaluación del Potencial de Desarrollo de los Recursos Humanos (ejecutivos)", U.N.A.M., México, D. F., 1988, pag. 6.
- 15.- Hoel Paul G., "Estadística Elemental", Editorial CECSA, México, D. F., 1988, 6ª edición, pag. 14.
- 16.- Leonard William P., "Auditoría Administrativa", Editorial Diana, México, D. F., 1981, 9ª edición, pags. 45, 46, 47.
- 17.- Ouchi William, "Teoría Z", Editorial Fondo Educativo Interamericano, México, D. F., 1982, 1ª edición, pags. 70 a 84.

- 18.- Peniche Carlos y Ruiz Irene, "Los aspectos psicológicos en la Higiene y Seguridad del Trabajo", Mecanograma, Facultad de Psicología, U.N.A.M.
- 19.- Pick Susan y López Ana, "Cómo investigar en Ciencias Sociales", Editorial Trillas, México, D. F., 1986 3ª edición, pag. 57.
- 20.- Reyes Ponce A., "Administración de Empresas", Editorial Limusa, México, D. F., 1988, 35ª edición, pags. 26, 27, 28, 61 a 64.
- 21.- Trueba Urbina A. y Trueba Barrera J., "Ley Federal del Trabajo", Editorial Porrúa, 1980, 47ª edición.
- 22.- Vroom Víctor y Deci Edward, "Motivación y Alta Dirección", Editorial Trillas, México, D. F., 1982, 1ª edición, pag. 7.