

91
20



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

CAMPUS IZTACALA
PSICOLOGIA

LA EVALUACION ORGANIZACIONAL:
REFLEXIONES CRITICAS Y LINEAMIENTOS
DE UNA PROPUESTA

T E S I S I N A
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADA EN PSICOLOGIA
P R E S E N T A:
ADRIANA UGALDE ALCANTARA



MEXICO, D. F.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1994



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.

TEN FE,
PORQUE CON LA VOLUNTAD
DE DIOS,
SE PUEDE LOGRAR CUALQUIER COSA.

DOY TODO MI AGRADECIMIENTO A MIS PADRES
POR SU AMOR, GUIA Y APOYO EN TODOS LOS
MOMENTOS DE MI VIDA.

A MIS HERMANOS, FAMILIARES Y AMIGOS
PORQUE TODOS ELLOS ME ALENTARON
PARA LOGRAR ESTA META.

A MI PROFESOR
LIC. HECTOR CAMPOS HUICHAN
PORQUE CON SUS CONOCIMIENTOS,
DISPOSICION Y BUENOS CONSEJOS
ALCANCE LA FORMACION PROFESIONAL.

A XAVIER, POR SU AMOR, COMPRENSION Y APOYO
SIEMPRE PRESENTES E INCONDICIONALES.

A TI, SER MARAVILLOSO POR ESTAR
CONMIGO SIEMPRE Y PERMITIRME
GOZAR DE ESTE MOMENTO.

LA EVALUACION ORGANIZACIONAL: REFLEXIONES
CRITICAS Y LINEAMIENTOS DE UNA PROPUESTA

R E S U M E N

El presente trabajo constituye una propuesta para evaluar sistemáticamente las actividades realizadas en el contexto de la Administración de Recursos Humanos. Esta propuesta es resultado de una reflexión crítica acerca de las formas en que regularmente se realiza tal evaluación.

Fundamentalmente, el sistema de evaluación -- propuesto enfatiza los siguientes factores:

1) Debe sustentarse en investigaciones realizadas -- con rigurosidad científica, 2) Debe abarcar a todas las actividades realizadas en la Administración -- de Recursos Humanos, 3) Debe vincularse estrechamente con la Administración General de la Organización y 4) Debe retroalimentar las políticas organizacionales.

Por último, se señalan los Alcances y las Limitaciones de la Propuesta de Evaluación desarrollada.

I N D I C E

Introducción	1
Capítulo 1. Evaluación	9
Capítulo 2. La Evaluación y los subsistemas de la Admi-- nistración de Recursos Humanos	12
2.1 Suministro de Recursos Humanos	13
2.2 Aplicación de Recursos Humanos	15
2.3 Desarrollo de Recursos Humanos	17
2.4 Mantenimiento de Recursos Humanos	27
Capítulo 3. Evaluación Organizacional : Lineamientos de una Propuesta	29
3.1 Reflexiones críticas	29
3.2 Lineamientos de una Propuesta de Evalua-- ción Organizacional	34
Capítulo 4. Conclusiones	41
4.1 Alcances de la Propuesta	42
4.2 Limitaciones	43
Bibliografía	44

INTRODUCCION

El aspecto básico que subyace al concepto de Organización es la coordinación de recursos para cumplir objetivos que las personas aisladamente no pueden alcanzar. Sin embargo, existen distintas definiciones de Organización que se corresponden con diferentes enfoques teóricos en torno a la Administración en general y a la Administración de Recursos Humanos en particular.

El presente trabajo se basa en el enfoque sistémico (Chiavenato, 1988; Arias, 1986), ya que representa una de las principales aproximaciones teórico-prácticas a la Administración de Recursos Humanos en México.

Desde esta perspectiva, la Organización es concebida como un sistema, es decir, como un conjunto de elementos o subsistemas interrelacionados e interdependientes entre sí que desempeñan funciones propias, coordinadas de modo que contribuyan en mayor o menor grado al logro de los objetivos organizacionales. Además, se conceptualiza a la Organización como un sistema abierto, o sea, en interacción estrecha con su medio ambiente.

Las Organizaciones, al igual que sus integrantes, son muy diferentes. Se les puede categorizar de acuerdo al tipo de estructuración o al grado en que participan sus miembros (Chiavenato, 1988). No obstante, para los fines del presente

escrito, se considera que las Organizaciones en México pueden clasificarse en : 1) De Iniciativa Privada (empresas de producción, empresas de servicio y empresas comerciales) y - 2) Del Sector Público (Secretarías de Estado, empresas públicas y empresas paraestatales).

El presente trabajo se aboca a las Organizaciones de la Iniciativa Privada, específicamente a las empresas de producción. Por esta razón, no se describirán las características de las otras categorías empresariales.

Las Organizaciones que conforman la Iniciativa Privada están regidas por una Asamblea de Accionistas que constituye la máxima autoridad. El nivel de participación en la Asamblea de Accionistas es proporcional a la aportación de capital.

Particularmente, en las empresas de producción -aque---llas que reciben materias primas y las transforman en productos terminados- la Asamblea de Accionistas delega su autoridad a un Consejo de Administración o a un Gerente General. - Asimismo, puede definirse un puesto de Director con funciones de decisión y mando, con lo que el Gerente General tendría funciones de planeación, ejecución y de supervisión de las gerencias específicas (Grados, s/f).

En estos niveles jerárquicos se definen las políticas de la Organización. Las políticas son muy importantes ya que definen los objetivos a alcanzar y los medios para asegurar su obtención, ayudadas por procedimientos y programas. Puede

decirse que las políticas son los lineamientos de carácter general que tienen por objeto orientar la acción; así, las políticas representan la filosofía de una Organización (Martín Del Campo, 1982; Beer, Spector y Cols., 1989).

Ahora bien, es obvio que el giro y el tamaño de la Organización determinan parcialmente el número de áreas y de niveles jerárquicos así como el perfil de las personas que los integran. No obstante, por lo general, las Organizaciones de producción se dividen en tres áreas básicas : Area de Producción, Area Administrativa y Area Comercial. Dentro de cada área existe una serie de departamentos y puestos que en su conjunto conforman a la Organización y que pueden representarse gráficamente por medio de un organigrama.

Cabe aclarar que el presente escrito se centra en el área administrativa, en particular en la Administración de Recursos Humanos.

A un nivel de análisis más específico, la Administración de Recursos Humanos constituye también un sistema. Así, la Administración de Recursos Humanos es el conjunto de elementos o subsistemas articulados e interdependientes entre sí que, mediante estructuras, políticas y procedimientos, trata de garantizar el óptimo cumplimiento de los objetivos organizacionales.

El número de subsistemas diferenciados varía en los distintos autores que asumen la perspectiva sistémica. Sin embargo, los planteamientos de Chiavenato (1988) son coheren-

tes y muy sistemáticos, motivos por los cuales se elige esta aproximación como marco de referencia del presente trabajo.

Desde este enfoque, el sistema de Administración de Recursos Humanos está constituido por cinco subsistemas interdependientes :

1. Suministro o Provisión de Recursos Humanos. Incluye la investigación de mercado, la mano de obra y el proceso de reclutamiento y selección de personal.

2. Aplicación de los Recursos Humanos. Abarca el análisis y descripción de puestos, la integración o inducción, la evaluación de méritos y el movimiento de personal.

3. Desarrollo de los Recursos Humanos. Agrupa a la capa citación y al desarrollo tanto individual como organizacio--nal.

4. Mantenimiento de los Recursos Humanos. Incluye la re muneración, los planes de beneficio social y la higiene y se guridad en el trabajo.

5. Control de los Recursos Humanos. Incluye los siste--mas de información sobre el personal y la auditoría de Recur sos Humanos.

En síntesis, la Administración de Recursos Humanos abar ca las tres etapas de la vida laboral de un trabajador en -- una Organización : antes, durante y al término de la rela-- ción de trabajo. Otros autores (Beer, Spector y Cols., 1989) se refieren a este proceso como el flujo de los Recursos Hu-

manos.

Los objetivos específicos de la Administración de Recursos Humanos derivan de los objetivos organizacionales, sin embargo, en términos generales puede decirse que consisten en :

1. Proveer, mantener y desarrollar personal en la cantidad, calidad y oportunidad necesarias para el logro de los objetivos organizacionales.

2. Crear, mantener y desarrollar adecuadas condiciones organizacionales para la satisfacción y motivación de los Recursos Humanos.

3. Desde el punto de vista sistémico, alcanzar la eficacia y la eficiencia organizacionales e individuales.

El cumplimiento de los objetivos tanto de la Administración de Recursos Humanos como de la Organización, está determinado parcialmente por las políticas que acuerde la alta gerencia.

Por lo general, cuando se habla de políticas de la Administración de Recursos Humanos se hace referencia a la admisión, a la capacitación, al salario, a los beneficios sociales, a la seguridad en el trabajo, entre otros rubros.

Estos aspectos o bien son tratados por aislado (Martín Del Campo, 1982) o en su conjunto (Chiavenato, 1988); no obstante, no se consideran otros aspectos fundamentales para el buen funcionamiento de una Organización.

Una aproximación diferente a la Administración de Recursos Humanos enfatiza las políticas y estrategias que pueden seguirse para mantener el nivel competitivo de las Organizaciones (Beer, Spector y Cols., 1989).

Desde esta perspectiva, se plantean cuatro áreas principales de políticas de Administración de Recursos Humanos :

a) influencia de los empleados en la toma de decisiones, -
b) flujo de los Recursos Humanos, c) sistemas de remunera---
ción y d) sistemas de trabajo. En las anteriores aproximacio
nes a las políticas de la Administración de Recursos Humanos
sólo se consideraban las áreas b) y c).

No obstante, no hay principios universales que puedan a
plicarse a la Administración de Recursos Humanos, ya que és-
ta depende de las situaciones organizacionales específicas -
(es contingencial). Pueden ocurrir cambios en el ambiente e-
conómico, político o social, la tecnología empleada por la -
empresa puede modificarse, la Organización puede ampliarse o
reducirse cuantitativa o cualitativamente, etc.

De hecho, se han desarrollado diversas técnicas especia
lizadas para el cambio organizacional que han implicado modi
ficaciones en las políticas de la alta gerencia. Esta temáti
ca trasciende los objetivos del presente trabajo, empero ha
sido desarrollada ampliamente por diferentes autores (Micha-
el, 1985 a; Luthans y Kreitner, 1979; Michael, 1985 b).

De cualquier manera, es esencial no considerar por ais-

lado las estrategias, los procedimientos y las acciones de la Administración de Recursos Humanos y no desvincularla de las políticas organizacionales o generales. De seguir haciéndolo,

"... la Administración de Recursos Humanos es probable que permanezca como un conjunto de actividades independientes, cada una guiada por su propia tradición de práctica" (Beer, Spector y Cols., 1989, p. 16).

Así, tradicionalmente, la Administración de Recursos Humanos ha jugado un papel subordinado en las Organizaciones; cada subsistema sólo ha tratado de coadyuvar a la optimización de los Recursos Humanos. Además, no se han articulado orgánicamente los diferentes subsistemas. Esto se hace evidente al considerar a la evaluación, la cual se ha restringido casi exclusivamente a la calificación de méritos y a la estimación de la eficacia de la capacitación y no se le ha visto como una estrategia global con nexos estrechos con las políticas organizacionales y con la planeación estratégica.

En este contexto se desarrolla el presente trabajo, cuyos principales objetivos son abordar críticamente el proceso de evaluación en las Organizaciones productivas y sugerir los lineamientos de una estrategia de evaluación que abarque distintos niveles de intervención y que se vincule estrecha-

mente con las políticas organizacionales.

Así, en el Capítulo 1 se describen algunos antecedentes del concepto de evaluación, la definición del mismo y se señalan los diferentes niveles en que se aplica la evaluación en las Organizaciones.

Posteriormente, en el Capítulo 2 se describen detalladamente las acciones de evaluación que se llevan a cabo en los subsistemas de Suministro, Aplicación, Desarrollo y Mantenimiento de Recursos Humanos. Estos planteamientos son la base de los lineamientos de la propuesta de una estrategia de evaluación organizacional que se desarrolla en el Capítulo 3.

Por último, se discuten los alcances y limitaciones de la propuesta en términos de su posible impacto real sobre la Organización.

CAPITULO 1. EVALUACION

El concepto de Evaluación surge a partir de determinantes específicos del desarrollo del capitalismo en los Estados Unidos de América entre la segunda mitad del siglo XIX y los primeros años del siglo XX. Su surgimiento se encuentra estrechamente vinculado al proceso de industrialización y -- particularmente al desarrollo de los conceptos de Taylor relativos a la Administración Científica del Trabajo (De Alba y Cols., 1990).

Vía la Evaluación, la Administración Científica del Trabajo se centra en dos aspectos : el rendimiento y la selección. El primer planteamiento busca la sustitución de movimientos innecesarios, lentos e ineficientes por movimientos rápidos para aumentar la producción de la Organización; este primer aspecto hace una crítica al "bajo rendimiento" o "hacaganeo" de los trabajadores. El segundo planteamiento establece la necesidad de realizar una selección científica del trabajador, para encontrar al más apropiado para cada puesto.

En este contexto, el término Evaluación lleva implícito el concepto de "control" ya que la Administración no sólo prescribe de forma precisa la configuración de cada paso del proceso productivo y su modo de ejecución, sino que también verifica o comprueba que todo ocurra conforme al programa adoptado, a las órdenes dadas y a los principios admitidos. Así, la Evaluación tiene por objeto señalar faltas y errores

a fin de que se puedan reparar y evitar su repetición.

Esta es la esencia de las definiciones actuales del concepto de Evaluación. Aunque existe una diversidad de nociones, por lo general, la Evaluación se concibe como un proceso que tiene como fin comprobar de modo sistemático en qué medida se han logrado los resultados previstos en los objetivos (Lafourcade, 1973; González, 1982).

La Evaluación no se reduce a la medición, aunque está íntimamente asociada con ella; la Evaluación es una interpretación o valoración de una medida en relación a una norma establecida.

En su sentido más amplio, la evaluación permite saber en qué medida y cuáles objetivos organizacionales han sido cumplidos, analizar las causas que pudieran haber motivado deficiencias en el logro de las metas propuestas, tomar las decisiones pertinentes y retroalimentar al sistema como un todo y a los subsistemas en particular.

En el ámbito organizacional la Evaluación es parte importante de los diferentes subsistemas del sistema de Administración de Recursos Humanos. En el subsistema de Suministro de Recursos Humanos, la Evaluación se lleva a cabo en el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal, a través de técnicas y procedimientos estandarizados. En el subsistema de Aplicación de Recursos Humanos, la Evaluación se realiza vía los métodos de calificación de méritos (evaluación del desempeño). Asimismo, en el subsistema de Desarrollo de

Recursos Humanos, la capacitación y el desarrollo del personal incluyen a la Evaluación como una etapa sustantiva. Finalmente, el subsistema de Mantenimiento de Recursos Humanos se basa en el subsistema anterior para la toma de decisiones relativas a la remuneración del personal (promociones, aumentos de sueldo, etc.).

No obstante, la Evaluación realizada en el contexto organizacional está segmentada y no constituye una estrategia global que coadyuve al cumplimiento óptimo de los objetivos organizacionales ya que, al concebirse como práctica aislada sin seguimiento alguno, obstaculiza la retroalimentación a los diferentes subsistemas y a la Organización como un todo.

Por tanto, es necesario esclarecer las formas específicas en que se realiza la Evaluación en los diferentes subsistemas de la Administración de Recursos Humanos así como las interrelaciones que existen entre ellas, para contextualizar los lineamientos de una propuesta de una estrategia de Evaluación Organizacional. Estos temas se desarrollarán en los Capítulos 2 y 3.

CAPITULO 2. LA EVALUACION Y LOS SUBSISTEMAS

DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

Conceptualizar a la Organización como un sistema abierto y complejo es presuponer que el medio ambiente dentro del cual está inmersa es inestable. Tal inestabilidad es debida a numerosos factores tales como la renovación tecnológica, - la expansión mercadotécnica, los rápidos cambios económicos y sociales, entre otros. Estos factores producen presiones - constantes para que la Organización cambie, se adapte y se - desarrolle.

Ante esta situación, la administración de la Organización pone en marcha numerosos programas destinados a producir las modificaciones pertinentes en el medio organizacional. Las estrategias evaluativas se basan en estos programas tratando de estimar su efectividad para mantener el equilibrio en la relación Organización-medio ambiente. En síntesis, toda acción de evaluación se caracteriza por una relación dicotómica "antes" y "después" : se realiza una intervención - determinada en una situación cualquiera de trabajo ("antes") y se registran las modificaciones o efectos que produce - ("después"). Con los ajustes pertinentes, esta estrategia básica es usada -como a continuación veremos- en las acciones

evaluativas propias de los subsistemas de Suministro, Aplicación, Desarrollo y Mantenimiento de Recursos Humanos.

2.1 Suministro de Recursos Humanos

En el Subsistema de Suministro de Recursos Humanos la evaluación se realiza en el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal.

El Reclutamiento de Personal es un conjunto de procedimientos que tiende a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar puestos dentro de la Organización. La función del Reclutamiento es abastecer de candidatos al - Proceso de Selección.

Existen tres sistemas de Reclutamiento : a) interno, -- b) externo y c) mixto. Su diferencia radica en si los candidatos son de la misma empresa, de fuera de ella o combina ambas posibilidades.

Por su parte, la Selección de Personal se refiere a la elección del candidato adecuado para el puesto apropiado, a fin de aumentar la eficacia y el desempeño. Entonces, la Selección pretende solucionar dos problemas básicos : a) la adecuación de la persona al puesto y b) la eficiencia de la - persona en el puesto.

Por un lado se tienen las especificaciones del puesto - que debe ocuparse y, por el otro, están candidatos muy dife-

rentes entre sí; por tanto, la Selección se constituye en un proceso básicamente de comparación y decisión.

La comparación se hace entre dos variables : a) los requisitos del puesto y b) el perfil de las características de los candidatos. Así, para realizar la comparación son fundamentales las técnicas de Selección y el análisis y descripción de puestos.

Las Organizaciones productivas utilizan diversas técnicas de Selección y, por lo general, las emplean en combinación. Las técnicas de Selección más empleadas son :

a) Entrevista de Selección.

b) Pruebas de conocimiento o capacidad. Pueden ser orales, escritas o de realización.

c) Tests psicológicos. Los tests psicológicos más usados en las Organizaciones son : Cleaver, BARSIT, Dominós, - Raven, Kuder, Frases Incompletas y los Army-tests.

d) Antecedentes de trabajos anteriores.

e) Referencias y recomendaciones.

Las técnicas de Selección específicas que las Organizaciones emplean dependen de : la cantidad de candidatos, los niveles jerárquicos en consideración, las características individuales de los solicitantes, la experiencia del personal especializado en Selección, entre otros rubros.

Ahora bien, la información recabada con las diferentes técnicas de Selección se contrasta con las especificaciones

del análisis y descripción de puestos para evaluar la pertinencia de los solicitantes. La decisión final de aceptar o rechazar a los candidatos es responsabilidad del área solicitante.

2.2 Aplicación de Recursos Humanos

En este subsistema las acciones evaluativas se centran en el proceso de "calificación de méritos" o "evaluación del desempeño", el cual consiste en la apreciación del individuo en el puesto y de su potencial de desarrollo.

Son tres los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño (Chiavenato, 1988) :

a) Medir el potencial humano a fin de determinar su plena aplicación.

b) Considerar al personal como un recurso básico de la Organización, cuya productividad puede ser desarrollada continuamente.

c) Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la Organización, tomando en cuenta los objetivos organizacionales y los individuales.

Existen diversos métodos de evaluación del desempeño - que se utilizan dependiendo de las áreas, los departamentos,

los puestos y las situaciones específicas que se presenten - en una Organización. Estos métodos pueden ser categorizados en objetivos y subjetivos.

Dentro de las medidas objetivas de evaluación del desempeño se encuentran el ausentismo y la productividad. Estas - son simples y precisas, empero, dejan de lado aspectos cuali-tativos importantes. Por esta razón, los principales métodos empleados son los clasificados como subjetivos.

Dentro de esta categoría se encuentran múltiples méto-dos de evaluación que son utilizados, en combinación o aisla-damente, por las diferentes Organizaciones productivas. Los métodos más usados son : el de escalas gráficas, el de esco-gencia forzada, el de incidentes críticos, el de comparación por pares, el de superposición de perfiles, el de ordenamien-to, el de evaluación por resultados y los métodos mixtos - (Flippo, 1978; Chiavenato, 1988).

No obstante, esta amplia variedad de métodos puede divi-didirse en tres categorías : a) los que se centran en estándares absolutos, b) los que se basan en estándares relativos y c) los que consideran los objetivos. En los primeros el em-pleado no se compara con sus compañeros, mientras que en los segundos sí se realiza tal comparación. Finalmente, en los -últimos, se evalúa a los empleados atendiendo a la eficacia con que alcanzan un número específico de objetivos (Robbins, 1987).

La evaluación del desempeño es imprescindible en las actividades administrativas de una Organización, ya que puede colaborar en la determinación y en el desarrollo de políticas acordes a sus necesidades. Esto es así debido a que las evaluaciones proporcionan elementos para decisiones generales sobre el personal, tales como promociones, transferencias o despidos. Además, la evaluación del desempeño informa sobre destrezas y competencias, revelando necesidades de capacitación y desarrollo.

2.3 Desarrollo de Recursos Humanos

Este subsistema incluye la capacitación y el adiestramiento de Recursos Humanos así como el desarrollo individual y organizacional. En este nivel, las estrategias de evaluación se conciben como una parte sustantiva del proceso de capacitación y desarrollo de personal. Entonces, primero se describe el proceso de capacitación y adiestramiento y posteriormente se consideran las acciones evaluativas correspondientes.

La capacitación y el adiestramiento se han establecido en México como una obligación Constitucional de los patrones y, por ende, como un derecho de todo trabajador. Aunque legalmente no se establece diferencia alguna entre estos conceptos -por lo general aparecen unidos por la conjunción "o"

(De Buen, 1987)-, la tendencia entre los especialistas en México es darle un significado diferente a cada uno. Así, Siliceo (1987) asume que la capacitación se refiere a proporcionar conocimientos, sobre todo en los aspectos técnicos del trabajo, mientras que el adiestramiento es la habilidad o -- destreza adquirida, en particular en el trabajo preponderantemente físico. De este modo, la capacitación se imparte a -- empleados, ejecutivos y funcionarios en general, cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual importante; por su parte, el adiestramiento se imparte a los empleados de menor jerarquía y a los obreros en la utilización y manejo de máquinas y e-- quipos. Este autor también plantea que la capacitación debe promover el desarrollo integral de los Recursos Humanos y, -- así, el desarrollo de la Organización. Sin embargo, para él, desarrollo significa progreso integral del hombre, por lo -- que el término queda restringido a los niveles ejecutivos.

Con el propósito de normar, promover, apoyar y supervisar la capacitación y el adiestramiento de los Recursos Humanos, el Gobierno Federal optó por la creación de un Sistema de Formación en el Trabajo : El Sistema Nacional de Capacitación y Adiestramiento. Los objetivos centrales de este sistema son :

a) Hacer efectivo el derecho de los trabajadores de recibir capacitación y adiestramiento.

b) Organizar y supervisar las actividades en torno a la

capacitación y el adiestramiento.

El Sistema Nacional de Capacitación y Adiestramiento se estructura en cuatro niveles jerárquicos : Secretaría del - Trabajo y Previsión Social, Consejos Consultivos de Capacitación y Adiestramiento, Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento por rama industrial y Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento en cada empresa (Secretaría del Trabajo y Previsión Social, s/f).

Específicamente, para conocer las necesidades de capacitación y adiestramiento del personal a nivel organizacional, se requiere efectuar un diagnóstico que permita identificar aquellas deficiencias o fallas en el desempeño de las actividades de cada uno de los trabajadores.

Esto se logra aplicando una metodología sistemática, - previa a la formulación de un Plan y sus Programas de Capacitación y Adiestramiento. Esta fase se conoce como "Detección de Necesidades de Capacitación y Adiestramiento", y se realiza con la participación tanto de trabajadores como de patrones.

Se entiende por Necesidades de Capacitación y Adiestramiento los elementos requeridos por un trabajador para el desempeño eficiente en su puesto de trabajo.

Para que un trabajador realice una labor adecuada y eficiente necesita : a) saber qué hacer, b) saber cómo hacerlo y c) poder hacerlo, es decir, contar con los elementos indispensables para realizarlo.

Solamente cuando se logre que el trabajador sepa hacerlo, cómo hacerlo y que lo haga eficientemente, habremos logrado una capacitación propiamente dicha.

Los métodos para realizar la detección de necesidades son los siguientes :

- a) Análisis comparativo de actividades.
- b) Entrevistas directas e indirectas.
- c) Cuestionarios a los jefes de área.
- d) Observaciones directas en cada área de trabajo.

El método de análisis comparativo de actividades es uno de los más utilizados en las Organizaciones. Este método se desarrolla en cuatro fases :

1. Determinar la situación "idónea". La situación idónea es aquella en la cual el trabajador desempeña su puesto de trabajo con el aprovechamiento máximo de los recursos, tomando en cuenta los siguientes factores : recursos materiales, actividades, requerimientos, índices de eficiencia, ambiente laboral y medidas de seguridad.

Así, con estos factores puede establecerse la situación idónea de un puesto de trabajo, es decir, se puede determinar : lo que se debe hacer, cómo hacerlo y con qué elementos se debe contar para realizarlo.

2. Determinar la situación "real". La situación real es la posición verdadera en la que se encuentra el trabajador, es decir, lo que es y hace realmente.

3. Analizar comparativamente situación "idónea" contra situación "real". Esta fase consiste en examinar cada uno de los elementos que intervienen en el desempeño de un puesto de trabajo, confrontando lo que debe hacerse con lo que realmente se hace.

Al hacer el análisis comparativo, la información obtenida se clasifica y ordena de acuerdo a los factores enunciados anteriormente, elaborando un cuadro que identifique las diferencias existentes; es decir, se identifican las necesidades que tienen los trabajadores tanto de capacitación como de adiestramiento.

4. Determinar las necesidades de Capacitación y Adiestramiento. Esta fase consiste en clasificar las necesidades tomando en cuenta que las deficiencias existentes pueden ser inherentes al trabajador, por falta de capacitación y adiestramiento, o pueden ser responsabilidad exclusiva de la empresa, por falta de recursos materiales y/o financieros.

Una vez realizado el diagnóstico de las necesidades de capacitación, se determinan los objetivos en función de los grupos generales de necesidades.

En el contexto de la capacitación y el adiestramiento se han establecido diferentes tipos de objetivos :

Generales - Son las finalidades de todo el sistema de capacitación de una Organización.

Particulares - Son las metas de los programas de capacitación.

Terminales - Son las finalidades a alcanzar en un curso.

Específicos - Son las metas de aprendizaje de cada uno de los temas de un curso.

Ahora bien, se sugiere considerar la elaboración de los cursos como eje central de las acciones, ya que en función de éstos se inducirán y deducirán, respectivamente, las categorías superiores (Plan y Programa) y las inferiores (Módulo y Evento).

De este modo, el Plan de Capacitación y Adiestramiento es una estrategia integral que satisface las necesidades de una Organización. Los Programas, por ser en tiempo y recursos parte del Plan, se estructuran por áreas de trabajo o niveles ocupacionales. Los Cursos son los elementos que constituyen un conjunto de actividades de enseñanza-aprendizaje establecidas para adquirir, actualizar o desarrollar las habilidades y conocimientos relativos a un puesto de trabajo. - Por último, los Módulos satisfacen las necesidades de una actividad y los Eventos las de una tarea (Unidad Coordinadora del Empleo, la Capacitación y el Adiestramiento, 1981).

El origen de los Cursos son las necesidades específicas de capacitación y adiestramiento de todos los trabajadores de una Organización; su instrumentación está en función de los recursos disponibles.

Para diseñar un Curso de capacitación se deben tomar en cuenta dos tipos de objetivos : los terminales y los específicos. Los primeros deben expresar lo que se pretende lograr en el curso, mientras que los segundos deben redactarse de modo que se correspondan con cada uno de los temas en que se divide el contenido del curso.

Una vez redactados los objetivos terminales y específicos se elabora el Curso de capacitación atendiendo las siguientes indicaciones (Escandón, 1976) :

- a) Definir los temas.
- b) Construir las unidades de estudio.
- c) Delimitar el contenido temático.
- d) Determinar las jerarquías y secuencias.
- e) Designar los recursos necesarios : presupuestos, materiales de estudio, ayuda técnica, etc.
- f) Seleccionar los métodos y las técnicas en función de los objetivos instruccionales y de los contenidos.
- g) Establecer los requerimientos que deben cubrir los entrenadores, técnicos e instructores.

La consecución sistemática de estos objetivos supone la adopción y uso de determinados métodos y técnicas de instrucción.

Los métodos prescriben los pasos jerárquicamente organizados que deben realizarse para alcanzar los objetivos. Particularmente, los métodos de instrucción se han clasificado

en distintas categorías : por el tipo de razonamiento que im-
plican, por la forma de presentación de la materia, por la -
forma de enseñanza, por el tipo de actividades que involu-
cran, entre otros. Por lo general, la metodología de la ense-
ñanza en el ámbito de la capacitación y el adiestramiento --
combina diferentes métodos.

Por su parte, las técnicas son "... la manera o procedi-
miento más o menos uniforme de enseñar algo a una persona o
grupo y lograr el aprendizaje deseado" (Capacitación Inte-
gral, S.C., s/f, Unidad IV; p. 9). Dependiendo de los objeti-
vos instruccionales, la técnica puede elegirse de entre las
siguientes : del encuadre, expositiva, de discusión en gru-
pos pequeños, lectura comentada, corrillos, dramatización, -
lluvia de ideas, etc.

Es importante aclarar que la redacción de objetivos se
torna más fácil y precisa si se basa en una taxonomía de los
mismos. Al respecto, Nérici (1982) menciona cuatro autores -
que han desarrollado sendas clasificaciones de objetivos :

a) Romey. Establece cuatro niveles de comportamiento -
partiendo de los más simples hacia los más complejos.

b) Taba. Plantea cinco tipos de objetivos : conocimien-
tos, pensamiento reflexivo, valores y actitudes, sensibili-
dad y habilidades.

c) Gagné. Para este autor los objetivos están relacio-
nados con los tipos de aprendizaje, los cuales son los si-
guientes : aprendizaje de señales, de estímulo-respuesta, en

cadena, de asociaciones verbales, de discriminaciones múltiples, de conceptos, de principios y de solución de problemas.

d) Bloom. Este autor asume la existencia de tres áreas de aprendizaje : cognoscitiva, afectiva y psicomotriz. En función de estas áreas el individuo es capaz de adquirir conocimientos, adoptar actitudes y desarrollar habilidades. Además de estas áreas, Bloom planteó una escala de conductas a partir de las cuales pueden especificarse los objetivos.

El área cognoscitiva abarca seis categorías o niveles de profundidad : conocimiento, comprensión, aplicación, análisis, síntesis y evaluación. Por su parte, el área afectiva comprende cinco categorías : recepción, respuesta, valoración, organización y caracterización. Finalmente, el área psicomotriz incluye también cinco niveles de profundidad : respuesta guiada, continuidad de la respuesta, operación mínima, mecanización y respuesta refleja (Capacitación Integral, S.C., s/f, Unidad II).

Una vez detectadas las necesidades de capacitación, establecidos los objetivos y puestas en práctica ciertas acciones de capacitación y adiestramiento, resulta fundamental evaluar hasta qué grado se ha avanzado en la dirección prevista.

Entonces, la evaluación, al ser un indicador del avance de la instrucción y del aprendizaje, es una etapa esencial del proceso de capacitación y adiestramiento. Asimismo, la

evaluación permite detectar las fallas y limitaciones que se presenten en cualquier parte de dicho proceso.

En este sentido, la evaluación permite retroalimentar - cada aspecto del proceso enseñanza-aprendizaje. Así, en este contexto, se puede hablar de diferentes niveles de evaluación, a saber : evaluación del programa, curso o evento, evaluación de la metodología didáctica, evaluación del instructor y evaluación del aprendizaje.

Es recomendable que la evaluación se lleve a cabo en diferentes momentos (Gómez, s/f; Olmedo, 1990; Nérici, 1982) : antes, durante, al finalizar y después del Programa, Curso o Evento de enseñanza-aprendizaje.

Los diferentes tipos de evaluación se corresponden con los momentos mencionados :

Evaluación Diagnóstica. Es la que se realiza antes de iniciar una etapa de aprendizaje con objeto de verificar el nivel de preparación que poseen los participantes, su experiencia laboral, su trabajo actual y sus necesidades a satisfacer con la instrucción.

Evaluación Formativa. Es la que se lleva a cabo durante el desarrollo del proceso enseñanza-aprendizaje para obtener información continua que permita adecuar los contenidos y los procedimientos que se están desarrollando a las características y expectativas de los participantes.

Evaluación Sumativa. Es la que se efectúa al término -

de la etapa de aprendizaje a fin de ponderar el aprovechamiento total de los participantes y los resultados del proceso instruccional.

Evaluación de Seguimiento. Consiste en ponderar los efectos de la instrucción en el puesto de trabajo.

Es necesario agregar que al realizar la evaluación en capacitación y adiestramiento debe considerarse como una parte importante lo que se ha denominado evaluación de reacción. Esta la realizan los participantes, al finalizar el Curso o Evento de capacitación y adiestramiento, en relación al instructor, los contenidos, los materiales, las condiciones ambientales, entre otros rubros.

Por último, debe señalarse que la evaluación se realiza a través de diversos instrumentos que se seleccionan de acuerdo con la naturaleza de los objetivos de instrucción. Entre los instrumentos más utilizados se encuentran la observación, la entrevista, las pruebas objetivas estructuradas, la encuesta, las pruebas orales o escritas, cuestionarios, etc.

2.4 Mantenimiento de Recursos Humanos

Como ya se señaló, este subsistema de la Administración de Recursos Humanos incluye la Administración de Salarios, los Planes de Beneficio Social (prestaciones) y el área de -

Higiene y Seguridad en el trabajo.

Este subsistema no hace una evaluación directa de los Recursos Humanos sino que se retroalimenta con la información proveniente de otros subsistemas, Así, las decisiones que se tomen respecto a las remuneraciones del personal (aumentos de sueldo, promociones, ajustes, etc.) consideran los resultados de la evaluación del desempeño. Asimismo, la evaluación de los efectos de la capacitación condiciona parcialmente las acciones que se tomen en torno a los riesgos de trabajo.

CAPITULO 3. EVALUACION ORGANIZACIONAL :

LINEAMIENTOS DE UNA PROPUESTA

Hasta aquí se han revisado la conceptualización de la - evaluación y los niveles en los que incide ésta en los diferentes subsistemas de la Administración de Recursos Humanos de las Organizaciones productivas.

El presente capítulo se estructura en dos partes. Primero se hace una serie de consideraciones respecto a las acciones evaluativas que se llevan a cabo en los diferentes sub-- sistemas de la Administración de Recursos Humanos y, poste-- riormente, se delinea una propuesta de una estrategia de evaluación organizacional.

3.1 Reflexiones críticas

Con respecto al subsistema de Suministro de Recursos Humanos, puede decirse que las técnicas de selección -a través de las cuales se hace la evaluación del personal- presentan diversos problemas, algunos de ellos de suma importancia.

Así, la Entrevista de Selección, a pesar de ser una de

las técnicas más utilizadas en las Organizaciones, no ha arrojado índices aceptables de confiabilidad y validez en las pocas investigaciones que se han realizado al respecto (Blum y Naylor, 1976; Robbins, 1987). Además, en muchas ocasiones no se cumplen los requisitos técnicos de su aplicación o ésta se lleva a cabo por personas inexpertas (vgr. administradores).

Aunado a esto, están aquellas situaciones, comunes en nuestro medio, en las que se tiene que entrevistar a un gran número de personas cada día; la sola carga de trabajo impone limitaciones serias al manejo adecuado de esta técnica, aparte de las premuras de tiempo. También puede señalarse que la apreciación subjetiva del entrevistador reduce los alcances de esta técnica y que, en ocasiones, no hay relación entre las tareas que los trabajadores -sobre todo a nivel operativo- tienen que realizar y la información recabada en las entrevistas.

Por otro lado, en lo que toca a las pruebas psicológicas las dificultades son aún mayores. En primer lugar, las pruebas que se utilizan en la Selección de Personal son -en su mayoría- traducciones literales de instrumentos diseñados en otros países; como consecuencia de esto, los resultados obtenidos por personas mexicanas se comparan con baremos extranjeros. Adicionalmente, es una práctica común adaptar a la industria pruebas de uso clínico, tales como la de Frases

Incompletas de Sacks y el Inventario Multifásico de la Personalidad de Minnesota (MMPI). También ocurre que o las pruebas psicológicas no se administran con la rigurosidad que impone su estandarización o son aplicadas por personas que no tienen la preparación suficiente para interpretarlas adecuadamente. Finalmente, la información arrojada por estos instrumentos puede no relacionarse directamente con el trabajo a desarrollar; razón por la cual existen Organizaciones que no utilizan pruebas psicológicas en la selección de su personal. Estas han sido reemplazadas por las pruebas de simulación del desempeño.

Además de los problemas señalados, las técnicas de selección a menudo no reciben seguimiento alguno; por tanto, ni se comprueba o determina su validez, ni se conoce su eficiencia en el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal.

En lo que se refiere al subsistema de Aplicación de Recursos Humanos, la evaluación del desempeño no está exenta de problemas. En primera instancia, se puede mencionar la dificultad que implica la recolección de los datos pertinentes, cuestión que se agudiza cuando la Administración de Recursos Humanos no se considera como una función de línea; en relación con esto, están las barreras que se imponen por la preocupación de un posible despido o llamado de atención. En segundo lugar, la elección del método o combinación idónea de

métodos representa otra dificultad dada la diversidad de posibilidades existentes.

Algunos autores (Chiavenato, 1988; Robbins, 1987) han señalado que la evaluación del desempeño se hace una práctica tan común en las Organizaciones, que los aplicadores no ponen el cuidado necesario y desvirtúan la evaluación, por lo que su validez es cuestionable. En este aspecto resalta la influencia de la subjetividad del evaluador; el cual puede tener animadversión o preferencia por algunos empleados y realizar una evaluación tendenciosa.

Por último, la evaluación del desempeño muchas veces se ve como un fin y no como un medio que proporcione información importante para la toma de decisiones estratégicas. Es decir, no hay ni seguimiento de las acciones de evaluación (actividad rutinaria) ni retroalimentación a los empleados.

Respecto del subsistema de Desarrollo de Recursos Humanos, los problemas de evaluación pueden analizarse desde diferentes ángulos.

Por un lado, aunque en teoría se plantea la necesidad de realizar la evaluación de las acciones de capacitación y adiestramiento en cuatro momentos diferentes, la realidad empírica revela que la Capacitación en las Organizaciones -en la mayoría de los casos, cuando llega a realizarse- sólo se lleva a cabo para cumplir con la obligación constitucional, por lo que lejos de ser sistemática únicamente se desarro---

llan acciones aisladas y sin seguimiento alguno.

Por otro lado, en las Organizaciones en las que llegan a ordenarse las estrategias de capacitación y adiestramiento, la inadecuada formulación o la ausencia de objetivos instruccionales en los Programas, Cursos o Eventos -situación existente en algunas Organizaciones (Escandón, 1976)- implica serias dificultades para evaluar los resultados obtenidos mediante la capacitación. Asimismo, a pesar de que existen diferentes taxonomías relativas a los objetivos de instrucción, las Organizaciones parten de la clasificación propuesta por Bloom que, no obstante tener ventajas prácticas, adolece de serias limitaciones teóricas. De hecho, no sólo la taxonomía de Bloom supone un desarrollo lineal del aprendizaje, sino - que también lo hacen las otras clasificaciones, al asumir - que éste puede descomponerse en pequeños segmentos susceptibles de expresarse en objetivos de aprendizaje cada vez más específicos y que se manifiestan en conductas observables.

Así, las Organizaciones no cumplen con su obligación de capacitar a sus trabajadores y, cuando lo hacen, sus acciones son -por lo general- asistemáticas y sin seguimiento. Bajo estas condiciones no puede pensarse que la capacitación coadyuve al logro de los objetivos organizacionales. Entonces, puede decirse que

"... sin la indicación de objetivos, el proceso sería un barco a la deriva, sin un buen complejo metodológico, una acción insegura y

azarosa; sin aprendizaje, un esfuerzo inútil; sin evaluación, una empresa de la cual se --- desconocería su eficiencia, pese a que la tuviera; y sin reajuste, una tarea a medias" - (Lafourcade, 1973 : p. 16).

Por tanto, la capacitación y el adiestramiento no han - podido cumplir con los objetivos para los que fueron reglamentados.

3.2 Lineamientos de una Propuesta de Evaluación Organizacional

Para lograr su supervivencia y desarrollo, las Organizaciones deben centrar su atención no sólo en la Administración Científica del Trabajo sino también en lo que podría denominarse la "Administración Científica de los Recursos Humanos".

En realidad, después de la adopción generalizada de la Administración Científica del Trabajo se desarrollaron "escuelas" de psicología y sociología industrial que tenían la finalidad de perfeccionar los métodos de selección, capacitación y motivación de los trabajadores. Estas "escuelas" no se preocuparon de la organización del trabajo (esto era tarea de la Administración Científica) sino que estudiaron las

condiciones bajo las cuales los trabajadores podrían cooperar en el esquema de trabajo organizado por la ingeniería industrial (Braverman, 1981).

Sin embargo, una problemática común en las Organizaciones consiste en el desconocimiento del impacto que las políticas que regulan la organización del trabajo tienen sobre la estructura y función de los Recursos Humanos. Es decir, en las Organizaciones parecen funcionar autónomamente la Administración General y la Administración de Recursos Humanos.

Con la finalidad de resolver esta problemática, se han desarrollado estrategias alternativas que enfatizan una colaboración más estrecha entre la alta gerencia y los empleados (Beer, Spector y Cols., 1989).

Desde esta perspectiva, la Administración de Recursos Humanos se ubica en el contexto de la Administración General, dándose más importancia a preguntas estratégicas tales como ¿cuál debería ser la relación entre los empleados y la Organización? y a las políticas correspondientes, que a los métodos, técnicas y prácticas de personal. Esto debe redundar en una mejor forma de administrar los Recursos Humanos y en una concepción más integral de la Administración de Recursos Humanos.

Entonces, resulta no sólo deseable sino necesario que las políticas en relación con la Administración de Recursos Humanos sean resultado de a) la concertación entre los respon

sables de esta área, departamento o gerencia y la Administración general, y b) la investigación sistemática de las necesidades reales en materia de Recursos Humanos.

En un nivel más específico de análisis y centrados en el ámbito de la evaluación, enseguida se desarrollan propuestas acerca de los métodos, técnicas y prácticas de uso común en la Administración de Recursos Humanos.

En primer término, en cuanto a las técnicas de selección se sugiere realizar investigaciones sistemáticas a fin de determinar sus alcances y limitaciones. Así, debe estudiarse la forma de estructurar las entrevistas para aumentar su confiabilidad y su validez; o en su caso, se deben restringir a la valoración de las relaciones interpersonales, donde parecen ser insustituibles. Asimismo, se debe justipreciar la utilidad de las pruebas psicológicas en la selección de personal, ya que abandonar definitivamente su uso o tomarlas como los únicos indicadores de la adecuación de los empleados a los puestos de trabajo, no representan las mejores alternativas. En consecuencia, deben diseñarse pruebas psicológicas acordes a la realidad nacional y a las necesidades de trabajo específicas de las Organizaciones; además, estas pruebas deben satisfacer los criterios de economía financiera y de tiempo de aplicación y calificación.

Respecto de la evaluación del desempeño es necesario tomar las medidas pertinentes para superar los problemas señalados más arriba.

Así, el problema de la dificultad en la recolección de datos puede superarse siguiendo dos líneas de acción : -

a) Realizar la evaluación del desempeño mediante una comisión en la que participen directivos, especialistas en Recursos Humanos y jefes inmediatos o supervisores de los empleados. Y, b) difundir ampliamente en la Organización los programas de evaluación y sus ventajas tanto para los trabajadores como para la empresa.

Con estas medidas también puede resolverse parcialmente el problema de las barreras de comunicación en este ámbito.

La problemática planteada por la diversidad de métodos existentes puede atenuarse combinando adecuadamente métodos que se centren en estándares absolutos y relativos que sean aplicados por evaluadores diferentes y que éstos estén en continuo entrenamiento.

Se sugiere un seguimiento continuo de los programas de evaluación del desempeño para hacer las adaptaciones y ajustes necesarios de modo que las acciones de evaluación no se conviertan en una práctica rutinaria.

Lo anteriormente señalado respecto a la evaluación del desempeño puede redundar en evaluaciones más objetivas ya que implica el control de la subjetividad de los evaluadores.

Finalmente, la evaluación del desempeño no debe realizarse sólo como un fin sino que los resultados de ésta deben comunicarse a los empleados de tal forma que se hagan conscientes de los aspectos positivos y de los negativos de su -

desempeño.

En relación a la evaluación en el contexto de la capacitación y el adiestramiento, se sugiere que no sólo se vea a la capacitación como una obligación patronal sino que se le contemple como una estrategia útil para el logro de los objetivos organizacionales.

En este sentido, deben realizarse investigaciones que demuestren que la evaluación sistemática de las acciones de capacitación puede evidenciar la efectividad o nulidad de éstas, en cuyo caso podrían hacerse los ajustes pertinentes.

Además, debe llevarse a la práctica la sistematización de las acciones de capacitación que teóricamente se han enfatizado tanto en el contexto educativo como en el productivo. Sin embargo, se deben realizar investigaciones exhaustivas que evalúen los alcances y limitaciones de las diferentes taxonomías derivadas de la teoría sistémica relativa al aprendizaje. Adicionalmente, debe explorarse la aplicabilidad en este ámbito de otras aproximaciones teóricas en torno al aprendizaje.

Por último, es conveniente señalar que los métodos, las técnicas y los instrumentos para poner en práctica las acciones de capacitación y evaluación han sido ampliamente desarrollados y discutidos por expertos tanto nacionales como extranjeros, dando lugar a libros, manuales, guías, folletos, instructivos, etc., en los que se pormenorizan los criterios de su selección y aplicación. Por esta razón, en el presente

trabajo no se sugiere un método, técnica o instrumento concreto, sino que sólo se dan los lineamientos generales que debería contemplar un Sistema Integral de Evaluación Organizacional..

Debe diseñarse una estrategia de evaluación que abarque a la Organización como un todo y que incida en los diferentes subsistemas de modo que puedan retroalimentarse entre sí y que, a su vez, contribuya a la formulación de políticas organizacionales acordes a la problemática concreta de la Administración de Recursos Humanos.

Dicha estrategia debe tomar en consideración las proposiciones siguientes :

A) El Sistema Integral de Evaluación Organizacional debe sustentarse en investigaciones realizadas con rigurosidad científica, lo que permitiría -a corto, mediano o largo plazo- su fundamentación teórica y su unidad estratégica.

B) El Sistema Integral de Evaluación Organizacional debe estar estrechamente vinculado con la Administración General de modo que retroalimente la determinación de políticas organizacionales.

C) El Sistema Integral de Evaluación Organizacional debe estar diseñado de tal forma que su aplicación a distintos niveles permita integrar la información procedente de las acciones de evaluación realizadas en los diferentes subsistemas, con lo que se posibilitaría la retroalimentación entre ellos.

D) El Sistema Integral de Evaluación Organizacional debe ser sometido a evaluación continua.

E) La evaluación debe considerarse como un medio que arroje información importante para la toma de decisiones y de ninguna manera como un fin.

F) Debe haber una actividad coordinada entre la alta gerencia y el personal encargado de realizar las evaluaciones.

G) La evaluación debe realizarse por personal especializado, organizado en comisiones multipartitas.

H) Deben conocerse las ventajas y limitaciones de los métodos, las técnicas y los instrumentos para decidir con cuáles realizar la evaluación y para la correcta interpretación de la información que proporcionan.

I) En la evaluación, los métodos, técnicas y procedimientos deben depurarse continuamente,

J) El diseño y aplicación de los métodos, técnicas e instrumentos deberán realizarse sobre la base de una actitud científica.

K) Para asegurar categóricamente la efectividad de un procedimiento de evaluación, ésta debe demostrarse estadísticamente (confiabilidad y validez).

CAPITULO 4. CONCLUSIONES

El concepto evaluación carece de identidad disciplina--ria ya que se le usa con significados diferentes en numero--sas disciplinas, vgr. Economía, Administración, Psicología, Educación, Medicina, etc.

Específicamente, en la evaluación de Recursos Humanos - se carece de una sólida sustentación teórica dado el carác--ter fundamentalmente pragmático de sus formulaciones, intere--sadas más en "obtener resultados" que en hacer avanzar una - conceptualización gradualmente más completa de la problemáti--ca que le es propia.

Este vacío epistemológico y teórico sólo podrá superar--se si se abandona la visión instrumental que se tiene de la evaluación y si se realiza investigación básica que posibili--te la elaboración de un conjunto de construcciones conceptua--les con objeto de estudio propio.

Esta investigación básica debe fundamentarse en un enfo--que de la evaluación no centrado en el individuo, sino en u--na conceptualización que aborde la evaluación en términos - del proceso formativo o de desarrollo de los trabajadores y que contemple las políticas relativas a la Administración de Recursos Humanos.

4.1 Alcances de la Propuesta

Los principales alcances de la Propuesta de Evaluación Organizacional descrita podrían ser los siguientes :

a) Desarrollar un vínculo fértil entre la alta gerencia y los responsables de la gerencia, área o departamento de Recursos Humanos.

b) Desarrollar un Sistema Integral de Evaluación Organizacional fundamentado en investigación básica.

c) Desarrollar un Sistema Integral de Evaluación Organizacional que esté ajustándose a una realidad económica, social, política y cultural siempre cambiante.

d) Conocer el impacto que producen las políticas de la Organización sobre la configuración y funcionamiento de los Recursos Humanos.

e) Realizar evaluaciones del desempeño caracterizadas por su objetividad.

f) Conocer la(s) aproximación(es) teórica(s) que más contribuye(n) al desarrollo del mencionado Sistema Integral de Evaluación Organizacional.

g) Dejar de concebir a la evaluación como una serie de acciones instrumentales aisladas.

i) Elegir con mayor certidumbre los instrumentos de selección de personal, una vez conocidas su confiabilidad y su validez.

4.2 Limitaciones

Algunas de las limitaciones del presente trabajo radican en el enfoque en que está basado. Así, en primer lugar se puede mencionar el énfasis en el uso de procedimientos estandarizados, confiables y válidos en las acciones de evaluación. Esto obedece al hecho de que, desde el enfoque sistémico se busca la optimización (eficacia y eficiencia) de los Recursos Humanos. Además, la importancia dada a la evaluación objetiva en todos los niveles de la Administración de Recursos Humanos, se corresponde con esta búsqueda. Por último, quizá desde esta perspectiva no pueda romperse con la visión pragmática que tradicionalmente ha tenido la Administración de Recursos Humanos.

De cualquier modo, se puede concluir que dentro de lo que se denominó "Administración Científica de los Recursos Humanos" se pueden ubicar todos los esfuerzos que se han hecho, teóricos o empíricos, en la búsqueda de un equilibrio en la lucha entre los patrones y los trabajadores en el modo capitalista de producción (desde Taylor hasta nuestros días), sin discutir en este espacio a qué condiciones histórico-sociales concretas han obedecido las diferentes iniciativas. Finalmente, respecto a la iniciativa propuesta (Sistema Integral de Evaluación Organizacional), podemos señalar que su impacto real en las Organizaciones dependerá del grado de aceptación que se le brinde como resultado de la utilidad que demuestre.

BIBLIOGRAFIA

Arias, G. F. (1986). Teoría de los sistemas. En : -
Arias, G. F. (dir). Administración de Recursos Humanos (16a.
reimp.). México, Ed. Trillas, pp. 13-22.

Beer, M., Spector, B. y Cols. (1989). Dirección de los
Recursos Humanos. Técnicas de Harvard Business School. Méxi-
co, CECSA, pp. 7-54.

Blum, L. M. y Naylor, J. (1976). Psicología Industrial.
Sus fundamentos teóricos y sociales. México, Ed. Trillas. -
Cap. 5 : "Las entrevistas y otras técnicas de selección", -
pp. 208-250.

Braverman, H. (1981). Trabajo y capital monopolista -
(4a. ed.). México, Ed. Nuestro tiempo. Cap. 4 : "Administra-
ción científica"; Cap. 5 : "Efectos primarios de la adminis-
tración científica"; y, Cap. 6 : "La adaptación del obrero
al modo capitalista de producción".

Capacitación Integral, S. C. (s/f). Guías didácticas -
de instrucción. Manual del participante, Unidades II-IV.

Chiavenato, I. (1988). Administración de Recursos Humanos. México, Ed. McGraw-Hill. Cap. 1 : "Las organizaciones", pp. 7-49; Cap. 4 : "La administración de Recursos Humanos", pp. 121-146; y, Cap. 8 : "Evaluación del desempeño humano", pp. 297-340.

De Alba, A., Díaz, B. A. y Viesca, A. (1990). Evaluación : Análisis de una noción. En : Evaluación de la práctica docente (Antología). México, SEP, Universidad Pedagógica Nacional, pp. 91-114.

De Buen, L. N. (1987). Derecho del Trabajo (7a. ed.). Tomo II. México, Ed. Porrúa. Cap. XVII : "Capacitación y adiestramiento. Antecedentes", pp. 281-290.

Escandón, G. M. (1976). El psicólogo y la capacitación para el trabajo : Dos estudios de campo en nuestro medio. Tesis para obtener el grado de Licenciatura en Psicología. Facultad de Psicología, UNAM, pp. 27-99.

Flippo, B. E. (1978). Principios de administración de personal. México, Ed. MacGraw-Hill. Cap. 13 : "Apreciación del desempeño y dirección por objetivos", pp. 229-254.

Gómez, P. L. M. (s/f). La evaluación del aprendizaje - en el adiestramiento. México, CeNaPro-ARMO.

González, R. J. (1982). Diseño de una metodología para evaluar el impacto de la capacitación en la empresa. México, Instituto Nacional de Estudios del Trabajo, pp. 9-67.

Grados, E. J. (s/f). Reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal. México, Facultad de Psicología, UNAM, pp. 1-29.

Lafourcade, D. P. (1973). Evaluación de los aprendizajes (5a. imp.). Buenos Aires, Ed. Kapelusz. Cap. 1 : "La evaluación en el proceso educacional", pp. 15-30.

Luthans, F. y Kreitner, R. (1979). Una nueva perspectiva. En : Modificación de la conducta organizacional. México, Ed. Trillas, pp. 17-34.

Martín del Campo, R. (1982). Valuación y compensación objetivas de sueldos. México, Ed. Trillas. Cap. 6 : "Políticas sobre administración de sueldos", pp. 85-93.

Michael, R. S. (1985). El cambio organizacional y el enfoque de contingencia en la administración En : Michael, R. S., Luthans, F. y Cols. Técnicas para el cambio organizacional (2a. ed.). México, Ed. MacGraw-Hill, pp. 3-44. (a).

Michael, R. S. (1985). Técnicas para el cambio organizacional : Sumario. En : Michael, R. S., Luthans, F. y Cols. Técnicas para el cambio organizacional (2a. ed.). México, - Ed. McGraw-Hill, pp. 343-356. (b).

Nérici, I. G. (1982). Metodología de la enseñanza - (2a. ed.). México, Ed. Kapelusz. Cap. 5 : "Los objetivos"; - y, Cap. 6 : "La evaluación del aprendizaje", pp. 91-128.

Olmedo, J. (1990). Evaluación del aprendizaje. En : - Evaluación de la práctica docente (Antología). México, SEP, Universidad Pedagógica Nacional, pp. 281-296.

Robbins, P. S. (1987). Comportamiento organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones. México, Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana. Cap. 13 : "Políticas y prácticas - de recursos humanos", pp. 404-436.

Secretaría del Trabajo y Previsión Social. (s/f). Manual de capacitación. Extensionismo industrial, pp. 7-65.

Siliceo, A. (1987). Capacitación y desarrollo de personal (5a. reimp.). México, Ed. Limusa, pp. 13-22.

Unidad Coordinadora del Empleo, la Capacitación y el -
Adiestramiento. (1981). Guía técnica para la formulación de
planes y programas de capacitación y adiestramiento en las -
empresas (2a. ed.). México, Secretaría del Trabajo y Previ--
sión Social, pp. 19-47.