

CAPITULO II

PROYECTO DEL NUEVO MODELO DE ADMINISTRACION DE
RECURSOS HUMANOS PARA LA DIRECCION GENERAL DE
INSTITUTOS TECNOLOGICOS

II. PROYECTO DEL NUEVO MODELO DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS PARA LA DIRECCION GENERAL DE INSTITUTOS TECNOLOGICOS.

A. PLANEACION DE LOS RECURSOS HUMANOS.

Para que se pueda llevar a cabo una eficiente Planeación de los Recursos Humanos, es necesario que el Departamento de Recursos Humanos trabaje de manera coordinada con las demás áreas que integran a la Dirección General para establecer un flujo permanente de información, indispensable en nuestros días, en los que el cambio constante es la característica principal. En nuestro sistema de economía mixta las empresas se actualizan constantemente, llevadas por la fuerte y creciente competencia, y el Sector Público no debe permanecer estático en su organización y en sus técnicas, para evitar así estancarse y frenar el desarrollo económico y social de nuestro país.

La planeación de los Recursos Humanos incluye un análisis de los niveles de capacidad en la organización frecuentemente denominado inventario de capacidades o de habilidades; un análisis de vacantes actuales y esperadas debido a jubilaciones, despidos, renunciaciones, transferencias, promociones, ausencias por enfermedad, licencias y por otras razones, y un análisis de las expansiones o reducciones en los departamentos, actuales, o esperadas. Después se hacen planes para capacitación y desarrollo de empleados actuales, para el reclutamiento y contratación de nuevas personas. La planeación de recursos humanos también debe responder a las rápidamente cambiantes fuerzas de la sociedad incluyendo innovaciones tecnológicas, factores económicos, políticos y legales. La planeación de recursos humanos es una función que se asigna al Departamento de Personal; sin embargo, dado que diversos departamentos deben cooperar en el desarrollo de datos básicos, la Dirección General deberá crear y dar responsabilidad a un Comité de alto nivel de planeación y desarrollo de los recursos humanos que incluya al Coordinador Administrativo, al Jefe del Departamento de Recursos Humanos y a departamentos que se escojan de las diferentes áreas para compartir información, planificar y lograr un compromiso conjunto de los programas.

Sherman define la planeación de recursos humanos como: " el proceso de anticipar y prevenir el movimiento de personal hacia adentro, dentro de y hacia afuera de la organización. Su propósito es optimizar el uso de esos recursos y tener disponible el número requerido de personas con las aptitudes y cualidades necesarias para llenar las vacantes donde y cuando éstas se presenten." ¹

¹ Sherman, Bohlander, Chruden. Managing Human Resources, South-Western Publishing Co., Cincinnati, Ohio, 1988 pag.127.

La planeación de recursos humanos también se ha definido como " el proceso mediante el cual una organización se asegura de que tiene el número y el tipo correctos de personal en los puestos correctos en el momento adecuado, y que hacen aquellas cosas para las cuales ellos son más útiles económicamente ".²

Werther y Davis afirman: " La planeación de recursos humanos consiste en una técnica para determinar en forma sistemática la provisión y demanda de empleados que una organización tendrá. Al determinar el número y el tipo de empleados que serán necesarios, el departamento de personal puede planear sus labores de reclutamiento, selección, capacitación, y otras más. La planeación de recursos humanos permite al departamento de personal suministrar a la organización el personal adecuado en el momento adecuado." ³

Para Arias Galicia el objetivo de la planeación de recursos humanos es " realizar estudios tendientes a la proyección de la estructura de la organización en el futuro, incluyendo análisis de puestos proyectados y estudio de las posibilidades de desarrollo de los trabajadores para ocupar aquéllos, a fin de determinar programas de capacitación y desarrollo, llegando el caso de reclutamiento y selección." ⁴

La definición restringida que dan Strauss y Sayles de la planeación de recursos humanos es " pronosticar, prever el número de personas que la organización tendrá que contratar, adiestrar o promover en un periodo dado. Como definición más amplia, la planeación de recursos humanos representa un enfoque de sistemas en el campo de personal, que hace énfasis en las interrelaciones entre diversos programas y políticas de personal. " ⁵

² Higginson, M.Valiant, Management Policies I; Their Development as Corporate Guides. American Management Association, New York, 1966.

³ Werther, William B. Jr. y Keith Davis, Administración de Personal y Recursos Humanos. Mc. Graw-Hill, México, 1988, pag. 46.

⁴ Arias Galicia, Fernando, Administración de Recursos Humanos . Editorial Trillas, 1973, pag. 166.

⁵ Strauss, George y Sayles, Leonard R., Personal. Problemas Humanos de la Administración. Prentice-Hall Hispanoamericana, México, 1981, pag. 343.

Patten establece que la planeación de los recursos humanos " Es el proceso mediante el cual una organización se asegura de tener el número correcto de personas y la clase correcta de personas en los lugares correctos, en el tiempo correcto, haciendo cosas para las cuales son económicamente mas útiles. " ⁶

Importancia de la Planeación de los Recursos Humanos.

En organizaciones de cualquier complejidad la planeación de los recursos humanos debe ser sistemática para asegurar el flujo de sucesos que tiene como resultado la asignación continua de recursos humanos para todos los niveles. La planeación de los recursos humanos es el fundamento para establecer un programa efectivo de administración de personal y para coordinar las funciones que se realicen dentro del mismo. La falta de planeación o una planeación inadecuada de recursos humanos puede ocasionar varios costos intangibles; sin la planeación apropiada de personal, éste puede escasear en determinado momento y la pérdida en eficiencia puede ser costosa, sobre todo cuando se requiere de tiempo para capacitar al nuevo personal. También puede suceder lo contrario, que los recursos humanos sean excesivos y haya necesidad de llevar a cabo programas de liquidación; o bien, que algún departamento esté contratando personal mientras otro tenga un excedente de empleados en actividades similares, es decir, que los recursos humanos estén mal distribuidos dentro de la Dirección General. Por ello es de vital importancia una planeación de personal eficiente y exacta, con el fin de evitar el exceso de contratación y entrenamiento y, al mismo tiempo, la organización se asegura de tener empleados idóneos, y disponibles cuando se necesiten.

* El Departamento de Recursos Humanos deberá llevar la planeación para promociones ya que es un aspecto especial de la planeación de personal. Por lo regular, la identificación de oportunidades futuras que habrán de llenarse mediante promociones ocurre a nivel departamental y también a nivel de la Dirección General: y dado que tal planeación tendrá consecuencias para la capacitación y el desarrollo de los empleados, deben intervenir las personas que proporcionan la capacitación .

Finalmente, la falta de planeación de recursos humanos hace difícil a los empleados el planear en forma efectiva su propia carrera o su desarrollo personal.

⁶ French, Wendell L., Administración de Personal. Desarrollo de Recursos Humanos. Editorial Limusa, México, 1983, pag. 231.

Elementos para una planeación efectiva de los Recursos Humanos.

* El jefe del Departamento de Recursos Humanos debe emplear un proceso sistemático al llevar a cabo la planeación de personal. Los elementos de dicho proceso son: La Demanda, El análisis de la oferta, y las consideraciones para el equilibrio de la oferta y la demanda.

- La Demanda de personal.

La demanda es un componente clave de la planeación de los recursos humanos y consiste en estimar en forma anticipada el número y tipo de personal necesario para satisfacer los objetivos de la organización. La demanda a futuro que experimenta una organización en el campo de recursos humanos es esencial para la planeación de las políticas de personal. La oferta de personal dista mucho de ser ilimitada; incluso en el caso de América Latina, zona con gran exceso de población y niveles notables de desempleo, la oferta de personal tiene límites muy precisos.

- Causas de la demanda.

La demanda de recursos humanos se ve influida por Factores Externos e Internos. Dentro de los factores externos podemos mencionar: factores económicos; factores sociales, políticos, y legales; cambios tecnológicos; y competencia con Instituciones de Educación Superior. Como factores internos tenemos: La acción gubernamental, Reorganización y diseño de puestos; Nuevos Proyectos; y Cambios en la fuerza de trabajo.

- Influencia de los factores externos e internos.

Factores Externos:

- Factores Económicos: A pesar de las dificultades económicas como los efectos de la inflación, el desempleo y varios factores más, el hecho de sobrevivir y desarrollarse depende en gran medida de la moldeabilidad de una organización; los equipos, las instalaciones, los archivos, etc., son esencialmente estáticos; incluso la computadora más avanzada apenas es algo más que un aparato de naturaleza fundamentalmente estática. La única parte adaptable, genuinamente dinámica, la constituye el personal.

- Factores Sociales, Políticos y Legales: La fuerza de trabajo se encuentra en evolución incesante. Cambia su nivel de educación, su edad, la proporción de hombres que trabajan comparada con la de mujeres, etc. Estos cambios son predecibles a largo plazo, ocurren lentamente y es posible

medirlos con precisión. Si el gobierno obligara tanto al sector público como al privado al reclutamiento de personas minusválidas en determinado porcentaje, esto repercutiría de inmediato en la estructura de la fuerza de trabajo. En México la tendencia ha sido a una progresiva protección de los derechos de los trabajadores, lo cual ha conducido a niveles de bienestar y seguridad muy superiores a los del pasado.

- **Cambios Tecnológicos:** La tecnología, que abarca la aplicación sistemática de conocimientos científicos o de otra índole para fines prácticos, ha sufrido cambios impresionantes con el paso de los años. El cambio tecnológico ha influido en forma directa en la administración de personal, cambiando puestos de trabajo y la calificación necesaria para llenar ciertas vacantes. El desempleo estructural, situación en la cual las habilidades o el número de trabajadores no concuerdan con la oferta de puestos disponibles, es un problema de personal atribuido con frecuencia al cambio tecnológico.

- **Competencia con Instituciones de Educación Superior:** Entre las Instituciones de Educación Superior debe existir una sana competencia que lleve a elevar la calidad de la educación. Para el caso que nos ocupa, enfocado esto a la Educación Tecnológica, nuestro objetivo es elevar la calidad de la educación técnica superior para así satisfacer la demanda de cada región y contribuir al desarrollo integral educativo y de la investigación en el país.

Considero importante mencionar, en relación a lo anterior, el valioso pensamiento expresado por el Lic. Jesús Reyes Heróles, como Secretario de Educación Pública: "Con frecuencia los centros de educación superior están conducidos por una feroz libertad de competencia, concepto de muy inferior jerarquía a la sana emulación; una cruel libertad de competencia que duplica funciones, repite carreras, dispersa y, por tanto, reduce recursos, convierte lo suficiente en escaso, abate niveles y comprime calidades educativas. No se puede indefinidamente dividir recursos limitados por afanes, aunque plausibles, menores. Lo que hay que combatir es la sicología del desperdicio, así como el espíritu de archipiélago, para ser un continente".⁷

Factores Internos:

- **La acción gubernamental:** Las principales decisiones gubernamentales tienen como base al Plan Nacional de Desarrollo. Siguiéndolo como plan rector, la Secretaría de Educación Pública establece objetivos institucionales, a partir de los cuales se determinan los objetivos específicos

⁷ Reyes Heróles, Jesús. Educar para construir una sociedad mejor, tomo II. Secretaría de Educación Pública, México, D. F., 1985, pág. 155.

en materia de personal, de donde se derivan los requerimientos de recursos humanos para la Dirección General de Institutos Tecnológicos quien llevará a cabo las acciones tendientes a una efectiva planeación de personal a través del departamento de recursos humanos. Cabe mencionar que algunas otras medidas administrativas gubernamentales afectan los planes establecidos en el departamento de recursos humanos. Entre éstas podemos considerar las reducciones presupuestales, las medidas de no contratación, los programas de liquidación, etc.

- **Reorganización y diseño de puestos:** Cuando la Dirección General de Institutos Tecnológicos considera necesario llevar a cabo una reorganización para su mejor funcionamiento y adecuación a las condiciones imperantes del momento y que con esto haga posible dar una mejor atención de las áreas sustantivas de investigación, docencia y extensión, es imprescindible realizar una revisión inmediata de la demanda de recursos humanos.

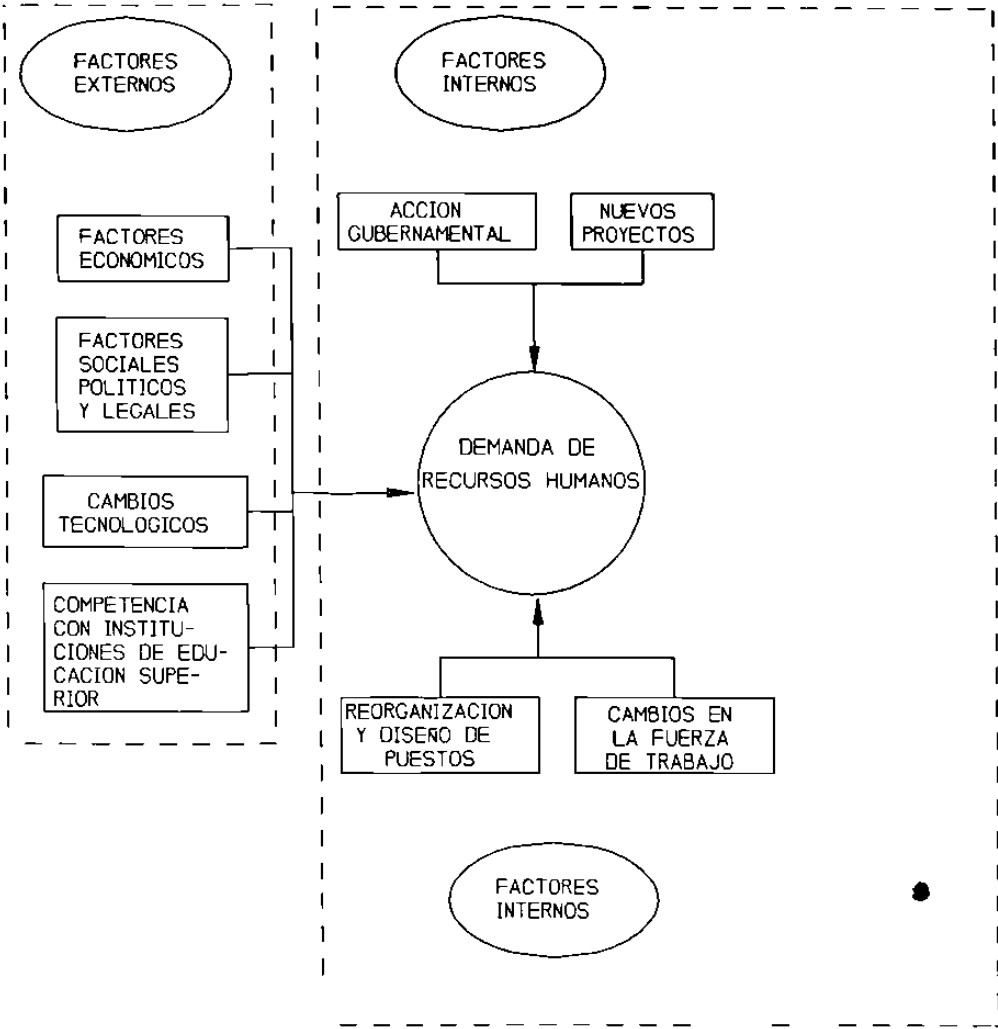
- **Nuevos Proyectos:** Los nuevos proyectos se traducen en demandas cambiantes de recursos humanos; como en el caso de realizar un proyecto de investigación en el campo de ciencias biológicas, es obvio que se requerirá personal especializado en este campo, para lo cual tendremos que implementar un programa de planeación efectiva de personal.

- **Cambios en la fuerza de trabajo:** La fuerza de trabajo se encuentra en evolución incesante; cambia su nivel de educación, su edad, la proporción de hombres que trabajan comparada con la de mujeres, etc. Además, la demanda de recursos humanos experimenta variaciones debido a factores tales como jubilaciones, renunciaciones, despidos, muertes y licencias. Ver figura 2.

- **Establecimiento de metas y objetivos.** Los objetivos específicos de la planeación de personal del Departamento de Recursos Humanos en términos de número y características de los empleados, se deben deducir de los objetivos generales de la Dirección General. Sólo después de haberse fijado los objetivos institucionales, es cuando se puede pronosticar la demanda de personal y traducirse en medidas específicas de acción para la planeación de personal. Posteriormente, esta demanda de personal forma la base para el establecimiento de objetivos para el reclutamiento y la selección. Ver figura 3.

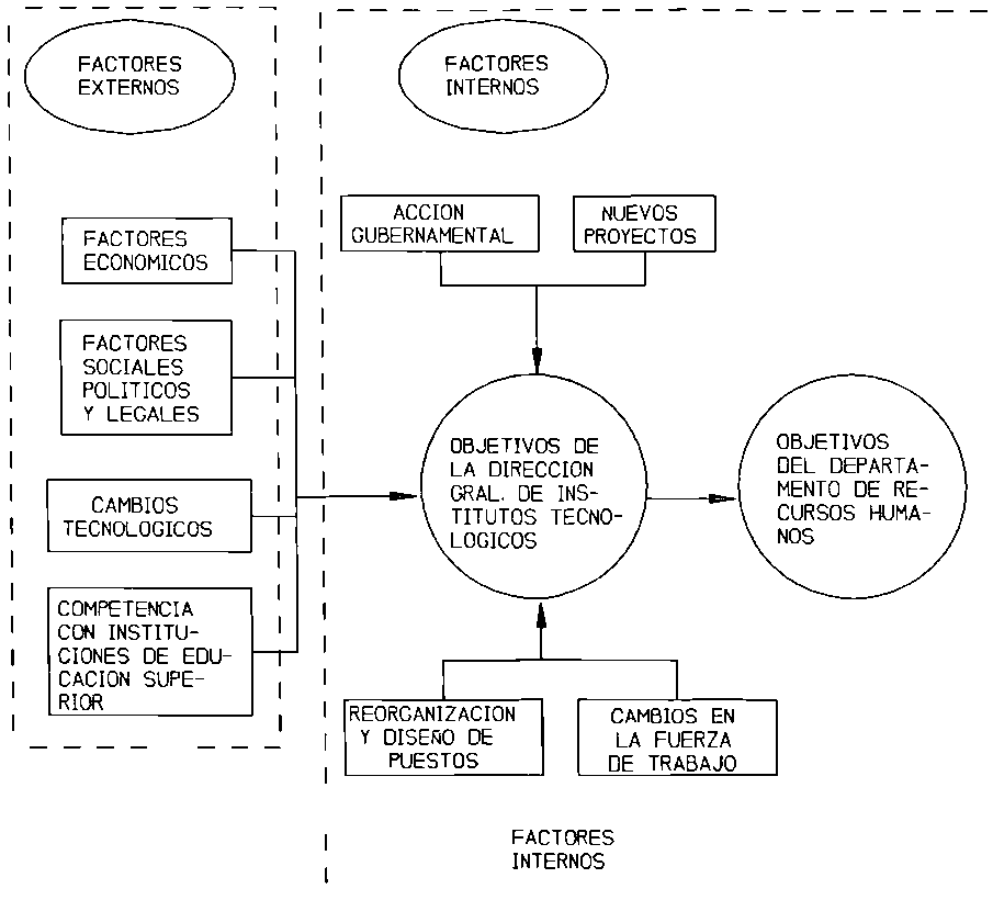
- **Formulación de Políticas para Personal:** Las políticas son guías amplias generales para la acción y ayudan al logro de los objetivos, así como a la toma de decisiones al definir lineamientos a seguir. A diferencia de los objetivos que son alcanzados dentro de un período determinado, las políticas son efectivas desde el momento en que se formulan, y existen hasta que son revisadas o eliminadas. La formulación de las políticas de recursos humanos de la Dirección General debe hacerla el Comité de

PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS



CAUSAS DE LA DEMANDA DE PERSONAL
FIG 2

PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS



FORMULACION DE OBJETIVOS
FIG. 3

Planeación y Desarrollo aprovechando así la combinación de experiencia y conocimiento de sus miembros.

, Las políticas de recursos humanos son más efectivas cuando se hacen por escrito y se integran en forma ordenada en un manual de políticas dentro del cual se explique la razón de su existencia. Las políticas ya impresas pueden servir como ayuda invaluable para orientar y entrenar al nuevo personal, para administrar acciones disciplinarias y para resolver conflictos con los empleados y el sindicato. Cuando los manuales son distribuidos a los empleados, las políticas pueden dar respuesta a muchas preguntas que de otra manera tendrían que hacerse a sus superiores.

Se debe tener cuidado en mantener actualizadas las políticas, ya que con el paso del tiempo se acumulan al grado que en vez de facilitar, entorpecen el logro de los objetivos.

- Técnicas para pronosticar. Los instrumentos que pretenden pronosticar las necesidades futuras de empleados en la Dirección General pueden ir desde técnicas muy elementales hasta muy complejas. Ni siquiera las técnicas más complejas son totalmente precisas; sólo permiten mayor grado de aproximación.

Existen dos enfoques para pronosticar los recursos humanos: El cuantitativo y el cualitativo. El enfoque cuantitativo implica el uso de técnicas matemáticas o estadísticas, y es usado por proyectistas teóricos y profesionales. Un ejemplo es el análisis de tendencias, el cual pronostica las necesidades de recursos humanos basándose en un estudio del crecimiento histórico de personal. Si, por ejemplo, cien nuevos empleados se contrataron en promedio mensualmente durante los últimos seis años, entonces se necesitarán mil doscientos empleados para el año entrante. La indexación, o análisis de tasas, consiste en pronosticar determinando el crecimiento del empleo basándose en algún índice organizacional.

El enfoque cualitativo para los pronósticos se basa, principalmente en la intuición, experiencia y criterio de los pronosticadores. Una ventaja importante de estos métodos es que son relativamente sencillos y requieren poca o ninguna dependencia de las computadoras y expertos técnicos. Uno de los métodos cualitativos que pudiera operar con eficiencia es el de pronósticos de expertos, que consistiría en las opiniones o juicios de los diferentes directores de área, jefes de departamento, jefes de oficina y supervisores, acerca de las necesidades de personal.

Finalmente, podemos concluir que para llevar a cabo con efectividad el pronóstico de recursos humanos, es necesaria la participación del Comité de Planeación dentro del cual es fundamental la colaboración del Departamento de

Programación y Evaluación Presupuestal, el cual nos proporcionará datos básicos para elaborar proyectos de requerimientos de personal. Para ello deberá aplicarse la combinación de los métodos cualitativos y cuantitativos pues éstos se complementan el uno al otro y dan una cobertura más completa de planeación.

- Requerimientos de recursos humanos. La figura 4 muestra los elementos básicos que es necesario considerar al calcular la demanda de recursos humanos. En ella se ilustra que los pronósticos traducen las causas de la demanda a cálculos específicos, a corto y a largo plazo. Los planes a largo plazo son por necesidad, cálculos de necesidades probables. Las cifras son solamente un cálculo, porque inicialmente presentan un nivel bajo de precisión. Sin embargo, a medida que se conocen mejor las causas de la demanda y las técnicas de predicción los cálculos se hacen más precisos.

Los planes a corto plazo son más específicos y pueden asumir la forma de un cuadro de requerimientos (figura 5). Un cuadro de requerimientos lista las necesidades de contratación en el corto plazo; por lo general no más de un año. El listado puede componerse de cifras específicas o de niveles aproximados de necesidad. Estos cuadros no son totalmente precisos; son aproximaciones de gran utilidad. Estos cálculos permiten a los especialistas en personal afrontar las necesidades más inmediatas. Indirectamente, constituyen un instrumento de gran valor para mantener la imagen del departamento en un grado óptimo de eficiencia.

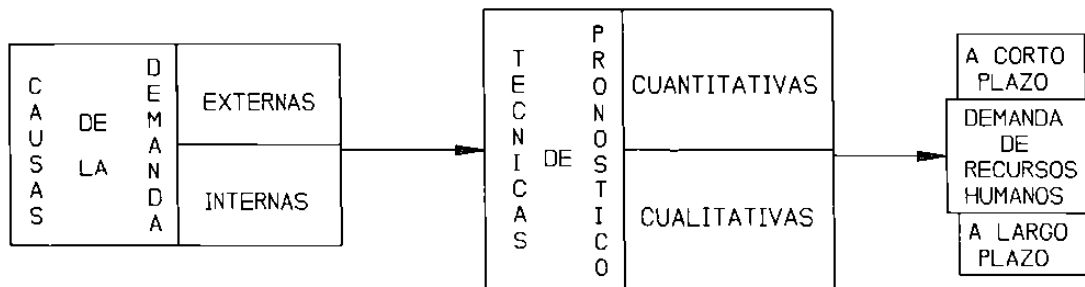
- El análisis de la oferta.

Una vez evaluada la demanda futura de recursos humanos el departamento de recursos humanos procede a llenar las vacantes. Existen dos fuentes de suministro de personal: La interna y la externa.

El suministro interno. Se compone de los empleados actuales que pueden ser promovidos o transferidos, o que pueden absorber entre sus funciones las que se requieren llenar. El suministro externo se compone de la oferta de mano de obra exterior a la Dirección General: empleados de otras organizaciones, desempleados, estudiantes a punto de graduarse, etc.

- Cálculo del suministro interno. Como se ilustra en la figura 6, el departamento de recursos humanos investiga y clasifica al personal actual a fin de conocer y evaluar en forma rápida y exacta las habilidades disponibles dentro de la Dirección General. Esta información permite prever tentativamente qué nuevos puestos se pueden llenar con los empleados actuales. La información del caso se registra en un documento que recibe el nombre de formato de promociones potenciales, que en su conjunto del total de los

PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS



ELEMENTOS BASICOS DE LA DEMANDA DE RECURSOS HUMANOS

FIG 4

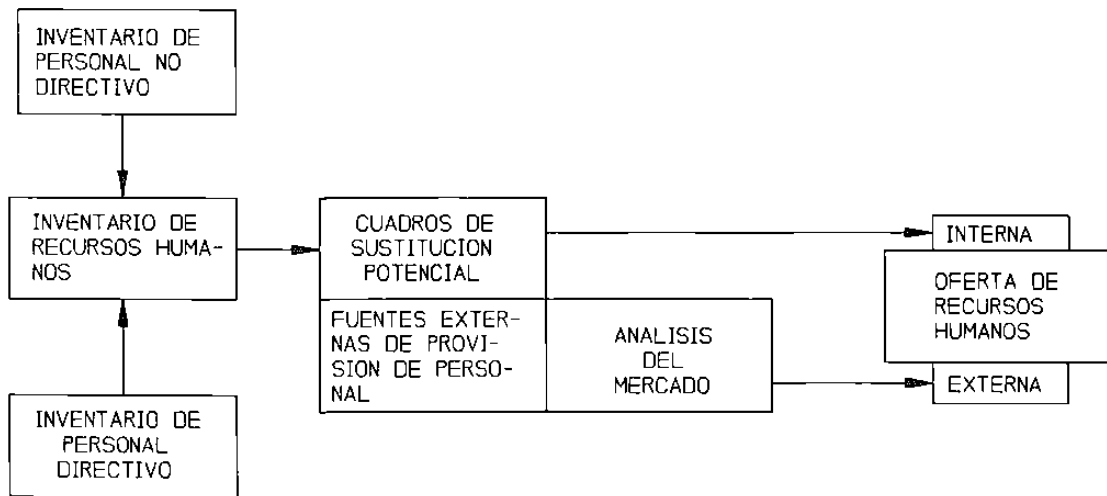
DIRECCION GENERAL DE INSTITUTOS TECNOLOGICOS

NOMBRE DEL PUESTO	DIRECCION ACADEMICA SUBD. DE EXTENSION DEPTO. SOLICITANTE	CONTRATACIONES POR MES												SUBT.	TOT.	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
JEFE DE OFICINA	DIVISION DE S. SOCIAL		1							1					2	
NOMBRE DEL PUESTO	DIRECCION DE OPERACION SUBD. DE APOYO INSTIT DEPTO. SOLICITANTE															
SUPERVISOR	DEPTO DE SERVICIOS INSTITUCIONALES			3								2			5	
NOMBRE DEL PUESTO	DIRECCION DE PLANEACION Y SERVICIOS ADMINISTRATIVOS SUBD. DE PLANEACION DEPTO. SOLICITANTE															
PROGRAMADOR	DIV DE INFORMATICA	2				3			3						8	
															15	
NOMBRE DEL PUESTO	INSTITUTO TECNOLOGICO DE NUEVO LAREDO															
PERSONAL DOCENTE			4			1				10					15	
PERSONAL ADMINISTRATIVO			2							3					5	

MUESTRA DE UN CUADRO DE REQUERIMIENTOS

FIG. 5

PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS



FACTORES QUE DETERMINAN LA OFERTA FUTURA DE RECURSOS HUMANOS

FIG. 6

empleados integra al inventario de recursos humanos. Considerar a los empleados actuales para las nuevas oportunidades resulta de gran importancia para el clima laboral de la Dirección General y para dar a los empleados la certidumbre de que pueden progresar. La popularidad de los inventarios de habilidades ha aumentado con el desarrollo de las computadoras. Aunque la mayor parte de la información deseada, por tradición estaba disponible en el expediente del empleado, su compilación era tardada hasta el advenimiento de las computadoras.

Podemos clasificar el inventario de habilidades en: Inventario de personal no directivo e Inventario de personal Directivo, entendiéndose como personal directivo en el caso que nos ocupa, aquellos puestos que ostenten un cargo de jefes de departamento o superior. Debido a que el tipo de información necesaria sobre el personal directivo difiere de la del personal de otros niveles, la Dirección General debe mantener el inventario de personal directivo por separado.

- Formato de promociones. Los formatos de promociones resumen los conocimientos y habilidades de los empleados y proporcionan un instrumento de análisis para la evaluación del potencial humano con que cuenta la Dirección General. La figura 7 ilustra un formato de promoción para un puesto no directivo. Se divide en cuatro partes. La primera contiene el nombre del puesto que ocupa el empleado, su experiencia, edad y ocupaciones previas; en la segunda parte se registran las habilidades, la capacitación, los conocimientos y la educación formal del empleado. La parte tercera contiene brevemente el potencial del empleado, describiéndose el desempeño, la idoneidad para ser promovido y las deficiencias de que adolezca. La revisión del jefe de oficina certifica que el registro sea exacto puesto que tiene la responsabilidad de conocer a fondo el desempeño y las características del empleado. La parte cuarta se añade al final para contar con una garantía de que el registro es exacto y para añadir evaluaciones recientes del empleado. Mantener actualizados y vigentes estos registros tiene importancia fundamental para el correcto proceso de administración de personal.

Si los inventarios de recursos humanos de todo el personal son muy importantes, los inventarios que sirven para el personal directivo son esenciales. En estos casos suele ampliarse la forma empleada para incluir: responsabilidad del puesto, número de empleados bajo su cargo, presupuesto total que maneja, funciones de los subordinados, tipo de empleados que supervisa, capacitación para puestos directivos que ha recibido, puestos directivos anteriores.

- Formas de reemplazo. Las formas de reemplazo constituyen una representación visual de las posibilidades específicas de sustitución dentro de la Dirección General. La información se obtiene del formato de promoción. La

PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS

DIRECCION GENERAL DE INSTITUTOS TECNOLOGICOS

**INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS.
FORMATO DE PROMOCION POTENCIAL.**

Fecha: _____

PARTE I (Para ser llenada por el Departamento de Recursos Humanos).

1. Nombre: _____ 2. Reg.Fed. de Causantes: _____

3. Puesto: _____ 4. Experiencia: _____

5. Edad : _____ 6. Fecha de Ingreso: _____

7. Puestos Anteriores Dentro de la S.E.P.:

Puesto _____ de _____ a _____

Puesto _____ de _____ a _____

Puesto _____ de _____ a _____

PARTE II (Para ser llenada por el empleado)

8. Calificaciones especiales. (Elabore una lista de sus calificaciones especiales, aún si no las emplea en su trabajo actual)

9. Empleo Actual. Describa brevemente sus funciones actuales.

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

Equipo: _____

Aspectos de Seguridad: _____

Número de Subordinados: _____

11. Educación y Capacitación: Describa brevemente su educación y capacitación.

Académica : (Señale el grado alcanzado)

Primaria 1 2 3 4 5 6

Secundaria 1 2 3

Preparatoria 1 2 3

Comercial 1 2 3

Escuela Técnica 1 2 3 (Especifique) _____

Educación Superior 1 2 3 4 5 6 (Especifique) _____

Especialidad (Especifique) _____

Maestría (Especifique) _____

Doctorado (Especifique) _____

Cursos Especiales: _____

Capacitación en el trabajo: _____

PARTE III (Para ser llenada por el Departamento de Recursos Humanos y el jefe inmediato)

12. Evaluación general del desempeño: _____

13. Potencial para promoción: _____

¿Qué puestos específicos puede desempeñar? _____

14. Aspectos del desempeño que debe mejorar: _____

15. Firma del jefe inmediato: _____ Fecha: _____

PARTE IV (Para ser llenada por el departamento de recursos humanos)

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

Si _____ No _____

17. Preparado por: _____ Firma: _____

Fecha: _____

figura 8 ilustra las formas comúnmente empleadas. En una estructura muy similar a la de un organigrama, se describen varios puestos de la Dirección General y la situación actual de varios candidatos. El potencial de reemplazo se compone de dos variables: El desempeño actual y la idoneidad de promoción. El desempeño actual se determina en gran medida por las evaluaciones periódicas. La idoneidad para ser promovido se basa esencialmente en el desempeño actual y en las previsiones de los superiores inmediatos sobre el éxito que se puede obtener en un nuevo puesto. El departamento de recursos humanos puede contribuir a esas previsiones mediante evaluaciones psicológicas, entrevistas y otros métodos de evaluación. Las formas de reemplazo deben mantenerse en estricta confidencialidad para proteger la privacidad de los empleados y evitar el descontento de las personas que no sean consideradas promovibles.

- Fuentes externas de provisión de recursos humanos. No siempre es posible llenar todas las vacantes mediante promociones internas. En algunos casos no se cuenta con la persona adecuada para sustituir a alguien que se promueva o abandone la organización. El crecimiento de la organización constituye el factor principal en la creación de puestos de nivel básico, especialmente en donde se alienta la promoción interna del personal. El número de vacantes en niveles diferentes al básico depende también del apoyo que el departamento de recursos humanos brinde al personal para desarrollar su capacidad. Si no se alienta a los empleados a explotar su potencial, es probable que no se preparen para llenar las vacantes que se presenten. La falta de personal con potencial para ser promovido refleja una deficiencia grave en cualquier organización.

El éxito en la localización de nuevos empleados depende del mercado de trabajo, pero también de la habilidad del jefe del Departamento de Recursos Humanos, y de los especialistas en personal para llevar a cabo esta importante tarea. Incluso cuando las tasas de desempleo son altas, resulta difícil encontrar al personal idóneo para ciertos puestos. Independientemente de las tasas de desempleo, las necesidades de personal pueden satisfacerse atrayendo a la Dirección General personal de otras instituciones o empresas. A largo plazo, el dinamismo de la comunidad en que se trabaja y las tendencias demográficas constituyen los elementos definitivos en los mercados laborales.

- Las consideraciones para el equilibrio de la oferta y la demanda.

En la figura 9 se resumen los conceptos clave hasta ahora presentados. La parte de la izquierda identifica las causas principales de la demanda de recursos humanos, externas e internas. El efecto que ejerzan estas causas se calcula mediante asesoría, tendencias de los datos

PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS

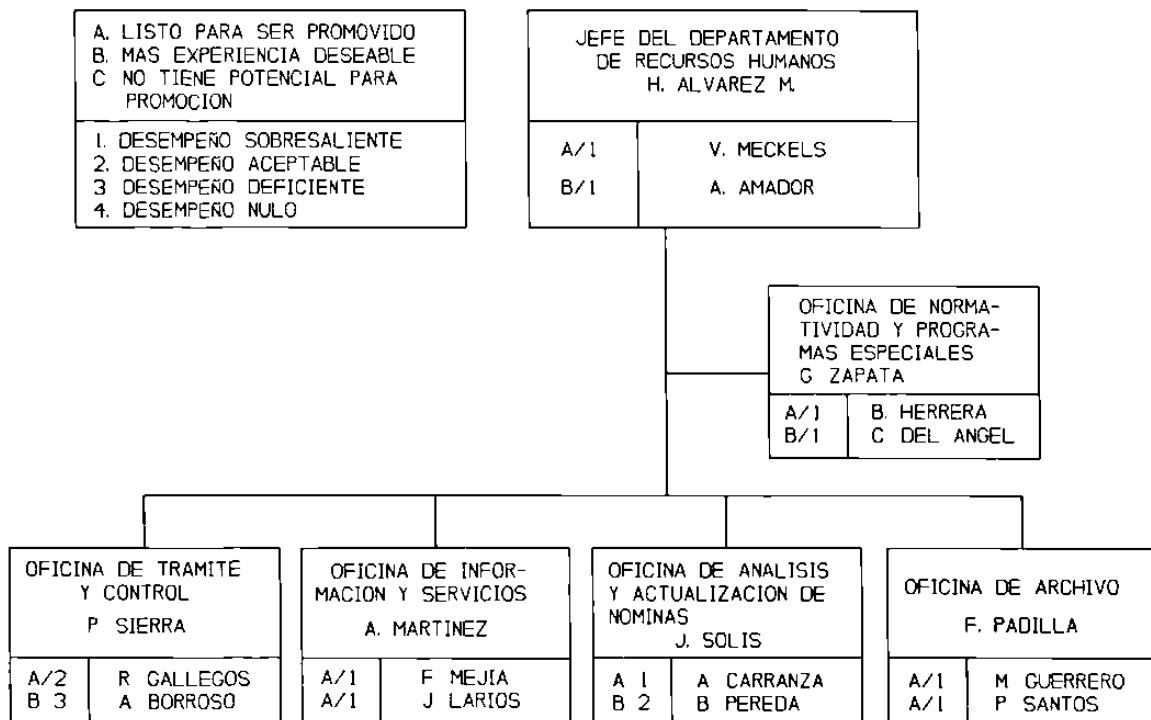
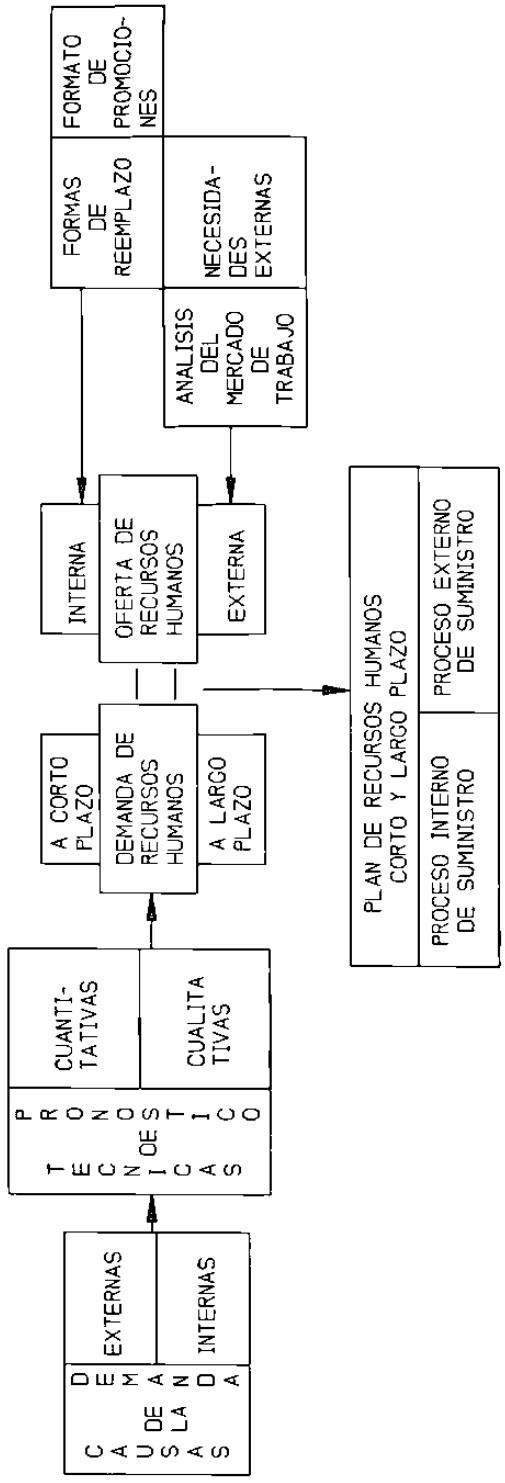


FIG 8

PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS



CONSIDERACIONES SOBRE LA OFERTA Y LA DEMANDA DE LA PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS

FIG. 9

disponibles y varios métodos más, que permiten determinar la demanda de recursos humanos a corto y largo plazo. Esta demanda se satisface mediante los recursos internos de la organización, mediante promociones y transferencias o mediante los recursos que ofrece el mercado externo de trabajo. Las posibilidades internas se evalúan por medio de diversos documentos del área de inventarios de recursos humanos de la Dirección General, en tanto las fuentes externas de oferta de personal se identifican mediante análisis del mercado de trabajo. Los resultados se traducen en planes de recursos humanos a corto y largo plazo. Estos planes se ponen en práctica mediante programas internos y externos de provisión de personal.

Tras evaluar la oferta y la demanda de los recursos humanos es posible que se requiera proceder a efectuar algunos ajustes. Cuando la oferta interna de empleo excede la demanda de la Dirección General, existe exceso en la oferta de recursos humanos. En este caso se procede a congelar las contrataciones, impidiendo que el departamento de recursos humanos llene las vacantes disponibles mediante contrataciones externas, y se pone en práctica una política de reubicaciones.

Si la oferta interna no puede llenar las vacantes que hay en la Dirección General, existe insuficiencia en la oferta de recursos humanos; los jefes de recursos humanos tienen poca flexibilidad en estas situaciones en cuanto se refiere a las acciones de corto plazo. Deben apelar a los recursos externos y localizar nuevos candidatos. A largo plazo sus planes pueden ser más flexibles y reforzar sus acciones conducentes a que los empleados desarrollen el conocimiento, la experiencia y las habilidades que permitan su promoción a través de la capacitación.

El plan de recursos humanos es pieza fundamental del sistema de información de recursos humanos de la organización. La información contenida en el plan sirve como guía para reclutadores, capacitadores, planificadores del desarrollo y otros. Sabiendo cuáles son las necesidades de la Dirección General en materia de recursos humanos, todo el personal de la organización puede actuar en consonancia con los objetivos definidos y los cambios que se persiguen. Desde el punto de vista del departamento de recursos humanos, sin embargo, este plan es solamente una parte del sistema de información global del departamento. Otra parte importante en el sistema de información sobre recursos humanos es la información sobre los puestos específicos de la Dirección General. Provistos de información sobre las futuras creaciones de puestos, sobre el contenido de los puestos, mediante el diseño y análisis de los mismos, el jefe del departamento de recursos humanos puede proporcionar personal a la Dirección General en forma eficiente y efectiva.

- Análisis y Diseño de puestos. El departamento de

recursos humanos debe poseer una información detallada sobre los puestos de todos los departamentos; entendiéndose como puesto "La unidad de trabajo específica e impersonal constituida por un conjunto de operaciones que se deben realizar y las aptitudes que debe reunir su titular en determinadas condiciones de trabajo".⁸ Esta información se debe obtener mediante el análisis de puestos. El análisis de puestos según Castelazo, es el estudio sistemático y permanente de los puestos de una organización, para actualizar periódicamente el catálogo correspondiente y servir a los fines institucionales de eficiencia y eficacia en la función pública. El catálogo de puestos es un documento que reúne, clasifica y sistematiza información sobre los títulos, las descripciones y las especificaciones de los puestos de trabajo de una institución. En la Administración Pública Federal existe el catálogo de puestos de la Federación, que se alimenta de los catálogos institucionales (por dependencia centralizada). El catálogo se conforma por sus puestos precisamente ordenados por función; cada puesto tiene un " Código funcional ", al que corresponde, además, un sueldo. Es la base del tabulador de sueldos. Finalmente, Castelazo define función como el conjunto de actividades afines debidamente ordenadas para alcanzar los objetivos de la institución. La función se ordena a partir del puesto. Un conjunto de oficinas da lugar a un órgano comúnmente denominado " departamento "; un conjunto de departamentos da lugar a un órgano llamado comúnmente " subdirección "; un conjunto de subdirecciones da lugar a una " dirección de área "; varias direcciones de área integran una " Dirección General "; las direcciones generales se integran en órganos mayores (Subsecretarías, Oficinas Mayores).

En la figura 10 se ennumeran las ventajas que podemos obtener de la información sobre análisis de puestos.

- OBTENCION DE INFORMACION PARA EL ANALISIS DE PUESTOS. Antes de estudiar cada puesto, los analistas estudian la organización; sus objetivos, sus características, sus insumos (personal, materiales y procedimientos), y los servicios que brinda a la comunidad; provistos de un panorama general sobre la Dirección General y su desempeño, los analistas:

Identifican los puestos que es necesario analizar.
Preparan un cuestionario de análisis del puesto.
Obtienen información para el análisis de puestos.

- Identificación de puestos. El primer paso para el análisis de un puesto es proceder a su identificación. En organizaciones como la Dirección General, el analista deberá recurrir a la nómina, a los organigramas vigentes o a una

⁸ Castelazo, José R, Técnicas y Especialidades en Administración de Personal Público. Instituto Nacional de Administración Pública, México, 1985, pag. 40.

PLANEACION DE LOS RECURSOS HUMANOS

- 1. Compensar en forma adecuada y justa al personal.**
- 2. Ubicar al personal en puestos adecuados.**
- 3. Determinar niveles realistas de desempeño.**
- 4. Crear planes para capacitación y desarrollo.**
- 5. Identificar candidatos adecuados a las vacantes.**
- 6. Planear las necesidades de capacitación del personal.**
- 7. Propiciar condiciones que mejoren el entorno laboral.**
- 8. Evaluar la manera en que los cambios en el entorno afectan en el desempeño de los empleados.**
- 9. Eliminar requisitos y demandas no indispensables.**
- 10. Conocer el grado exacto de las necesidades de recursos humanos de la Dirección General.**

FIG. 10

VENTAJAS DE LA INFORMACION SOBRE ANALISIS DE PUESTOS.

investigación directa con los empleados, jefes de oficina, jefes de departamentos, subdirectores y directores de área.

- Desarrollo del Cuestionario. Los cuestionarios para el análisis de puestos tienen como objetivo la identificación de labores, responsabilidades, habilidades, conocimientos y niveles de desempeño necesarios en un puesto específico.

- Obtención de información. Las más frecuentes técnicas usadas en recolección de datos son:

Entrevistas. Este sistema ofrece máxima confiabilidad: suele entrevistarse tanto a las personas que desempeñan el puesto como a sus jefes inmediatos; por regla general, estos últimos se entrevistan después a fin de verificar la información proporcionada por el empleado.

Comité de Planeación. Este comité realizará la función de analizar cada puesto, lo cual permite un alto grado de confiabilidad al recabar las opiniones de ese grupo de expertos. Es especialmente útil cuando el puesto evaluado es de importancia vital y es desempeñado por numerosas personas.

Observación directa. Este método resulta lento y en potencia más susceptible de conducir a errores. Un analista no podrá registrar, por ejemplo las actividades que el empleado efectúa una vez al mes, a menos que permanezca durante todo un mes en su labor de observador. Salvo casos excepcionales, el método de observación directa es desaconsejable para casi todos los puestos.

El método más aconsejable debe de consistir en una mezcla óptima de disposición a adaptarse a las diversas necesidades, ser flexible en los procedimientos y cierto grado de sentido común.

- APLICACIONES DE LA INFORMACION SOBRE ANALISIS DE PUESTOS. La información sobre los diversos puestos de la Dirección General puede emplearse en tres formas principales: para la descripción de puestos, para las especificaciones del puesto y para establecer los niveles de desempeño necesarios para una función determinada.

- Descripción de puestos. Una descripción de puesto es una forma escrita en que se consignan los objetivos, funciones y actividades que se deberán realizar en un puesto.

Especificación del puesto. La diferencia entre una descripción del puesto y una especificación del puesto estriba en la perspectiva que se adopta. La descripción define qué es el puesto. La especificación describe qué tipo de demandas se hace al empleado y las habilidades que debe poseer; es una pormenorización de las características humanas que debe poseer la persona que desempeña el puesto.

Aunque esta definición puede hacerse bastante clara, en la práctica no es frecuente separar enteramente la descripción de la especificación; por el contrario, resulta más práctico combinar ambos aspectos.

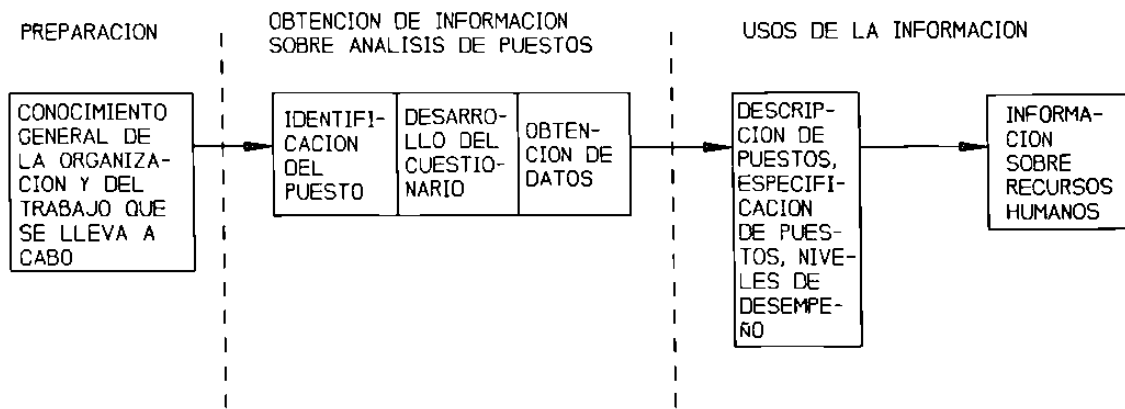
Niveles de desempeño. El análisis del puesto permite también fijar los niveles de desempeño del puesto, que suman dos propósitos: ofrecer a los empleados pautas objetivas que deben intentar alcanzar y permitir a los superiores inmediatos un instrumento imparcial de medición de resultados.

Los empleados se benefician de este aspecto porque su moral permanece alta cuando advierten que han logrado las metas del puesto. Los jefes de oficina y demás niveles de la Dirección General también se benefician. Sin niveles de medición, es imposible medir el desempeño logrado en un puesto. Los niveles de medición de desempeño son parte vital de cualquier sistema de control. Cuando los niveles especificados no son adecuados constituyen un aviso para que el personal adecuado proceda a tomar medidas correctivas.

- **EL SISTEMA DE INFORMACION DE RECURSOS HUMANOS.** Las descripciones de puestos, las especificaciones y los niveles de desempeño integran la base mínima de datos que necesita el departamento de recursos humanos y permiten la toma de decisiones. Para manejar esta información el departamento deberá contar con sistemas computarizados. La base de datos se organiza con el postulado de que los puestos constituyen la unidad básica. Cada vez más, los puestos individuales se organizan en grupos laborales. Los grupos laborales son conjuntos de puestos similares llamados puestos tipo o típicos. Por ejemplo, los puestos de recepcionista y telefonista se encuentran vinculados entre sí; otro tanto ocurre con las mecanógrafas, las taquimecanógrafas y las secretarías bilingües. El estudio cuidadoso de las actividades desempeñadas en cada puesto permite establecer agrupaciones de actividades compatibles. En la figura 11 se muestran las fases de la información sobre análisis de puestos.

- **DISEÑO DE PUESTOS.** El elemento más significativo en el diseño de puestos es que los puestos constituyen el vínculo entre los individuos y la organización. La productividad del personal, su satisfacción con el puesto y las dificultades que enfrente proporcionarán una guía indicadora de lo bien diseñado que se encuentre un puesto. Los puestos en que se advierten claras deficiencias de diseño producen alto nivel de rotación de personal, ausentismo, quejas y protestas sindicales. Es indispensable recordar sin embargo, que no todos los puestos conducen al mismo grado de satisfacción personal y que no en todos los casos puede culparse al diseño por la conducta negativa de las personas que desempeñan ciertos puestos. Sólo cuando se logran los objetivos de cada puesto la organización alcanza

PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS



LAS TRES FASES DE LA INFORMACION SOBRE ANALISIS DE PUESTOS

FIG. 11

sus metas. De manera similar, los puestos no solamente representan una fuente de ingresos para los empleados, sino también un medio de satisfacer necesidades de otro orden. El diseño adecuado de los puestos procura lograr un equilibrio adecuado entre la eficiencia y los elementos de conducta. Los aspectos relacionados con la eficiencia destacan la productividad; los aspectos de la conducta se centran en las necesidades del personal. La función de los especialistas en personal consiste en lograr un equilibrio entre estos dos factores.

- RECLUTAMIENTO DE PERSONAL. Existen diversas definiciones sobre reclutamiento de personal. Mencionaremos las que nos parecen más completas y afines a la Administración Pública Federal.

José R. Castelazo define reclutamiento como el proceso mediante el cual se localiza y se atraen los aspirantes a empleo, que de acuerdo con el catálogo de puestos del Gobierno Federal, cumplen con los requisitos básicos para cubrir las demandas de personal.

Ignacio Pichardo Pagaza da la siguiente definición de reclutamiento: proceso a través del cual se localiza a las personas que posean los requisitos o requerimientos generales que exija un determinado puesto.

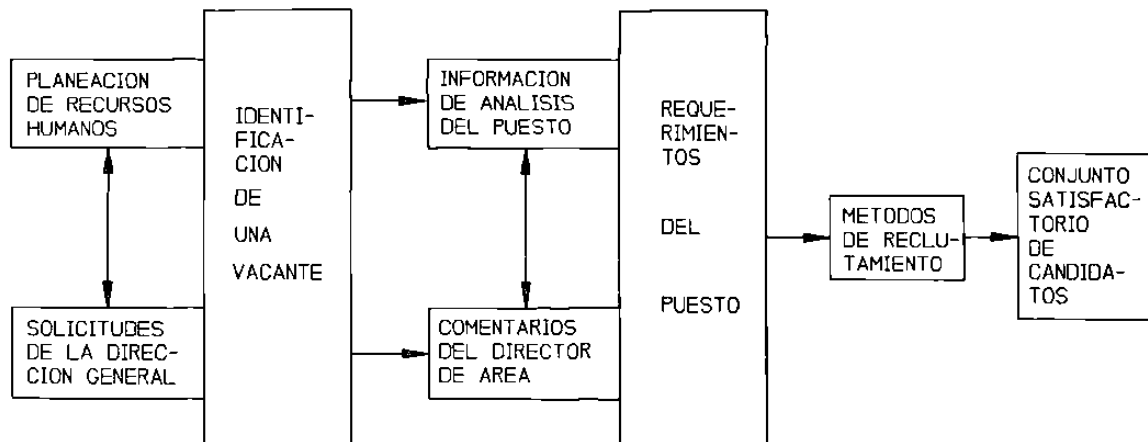
El objetivo del reclutamiento según Arias Galicia es buscar y atraer solicitantes capaces para cubrir las vacantes que se presenten.

La definición de Sherman sobre reclutamiento establece que es el proceso de intentar localizar y estimular candidatos potenciales para cubrir las vacantes existentes o anticipadas de una organización.

El departamento de recursos humanos deberá llevar a cabo el proceso de reclutamiento como se muestra en la figura 12. El jefe del departamento identifica las vacantes mediante la planeación de recursos humanos o a petición de la Dirección General. El plan de recursos humanos puede mostrarse especialmente útil porque ilustra las vacantes actuales y las que se contemplan a futuro. Ese plan permite actuar en forma práctica, al poseer información sobre las necesidades de personal presentes y futuras. El jefe del departamento de recursos humanos se referirá tanto a las necesidades del puesto como a las características que debe poseer la persona que lo desempeñe. Siempre que lo juzgue necesario, el jefe del departamento de recursos humanos debe solicitar información adicional poniéndose en contacto con la dirección de área que haya solicitado el nuevo empleado.

Después de haber determinado los requisitos de personal mediante la planeación de personal y de haber definido los puestos vacantes con los análisis de puestos y los datos verbales que proporcione el director de área que

PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS



ESQUEMA GENERAL DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO

FIG. 12

solicita al nuevo empleado, se deben buscar las personas idóneas para ocupar las vacantes. Podría parecer razonable una política de la Dirección General el identificar al mejor candidato con más experiencia, puesto que siempre se desea obtener el personal más idóneo y experimentado. Pero no siempre es esa filosofía la más adecuada. Uno de los factores esenciales en el reclutamiento es el costo. A mayor experiencia corresponderán mayores demandas de salario. Si un alto nivel de experiencia no es estrictamente necesario, probablemente el nuevo empleado perderá interés en su labor poco después de haber sido contratado.

La Dirección General puede llenar un puesto particular con alguien ya empleado o del exterior. Muchas organizaciones así lo hacen. Cada una de estas fuentes de reclutamiento tiene ventajas e inconvenientes.

- Fuentes Internas. Si una organización ha actuado con eficacia en la selección de empleados, una de las mejores fuentes de reclutamiento para los puestos disponibles la constituye la de sus propios trabajadores. Las promociones en el interior tienen diversas ventajas. Primero, la Dirección General debe tener una buena idea de los puntos fuertes y débiles de sus empleados. El inventario de habilidades, que debe contener información de las aptitudes básicas de cada empleado, se puede usar con eficacia como punto de partida para el reclutamiento interno. Después de esta selección inicial, se puede entrevistar a los jefes inmediatos, pasados y actuales del empleado a fin de obtener sus evaluaciones de rendimiento. En general, suelen estar disponibles datos más exactos en relación con los empleados dentro de la organización; por tanto disminuye la posibilidad de hacer una elección incorrecta.

No sólo sabe la Dirección General más en relación con sus empleados actuales, sino que también ellos conocen más a la Dirección General y saben cómo opera. Por tanto, cuando se hace reclutamiento interno, disminuye la posibilidad de que el empleado se vuelva descontento con la organización.

Otra ventaja es que el reclutamiento interno puede tener un efecto positivo sobre la moral y motivación de los empleados si evita los despidos o crea oportunidades de promoción. Cuando los empleados saben que se les tendrá en cuenta para un puesto abierto, tienen un incentivo para mejorar su rendimiento.

Una ventaja final surge del hecho de que la Dirección General tiene una considerable inversión en su fuerza de trabajo. El pleno uso de las habilidades de los empleados mejora el rendimiento sobre esa inversión.

El reclutamiento interno lleva consigo algunas

desventajas. Un peligro, popularizado por Lawrence Peter, es que las personas tienden a ascender hasta llegar a un nivel de incompetencia. Según el Principio de Peter, las personas que actúan con éxito reciben promociones hasta que acaban por llegar a un nivel en el cual son incapaces de actuar.

Un segundo peligro incluye las ideas ya establecidas. Cuando el reclutamiento es sólo interno, se deben tomar precauciones para tener la seguridad de que las nuevas ideas y las innovaciones no queden ahogadas por actitudes y enunciados, como " nunca lo hemos hecho antes " o " estamos muy bien así ".

- Fuentes Externas. La Administración Pública Federal tiene a su disposición una serie de fuentes externas para reclutar el personal. Una ventaja inherente de este tipo de reclutamiento es que el grupo de talento es mucho mayor que cuando el reclutamiento está restringido a las fuentes internas. Otra ventaja importante es que las personas contratadas en el exterior pueden traer nuevas ideas y métodos a la organización. Las desventajas asociadas con el reclutamiento externo son que es más difícil atraer, entrar en contacto y evaluar a las personas.

- Métodos de reclutamiento. Hay muchos métodos disponibles para reclutar personal; en general se pueden clasificar como formales o informales. Aunque esta clasificación es imprecisa, está basada en el hecho de que algunos métodos hacen más uso de los canales establecidos para la información de disponibilidad de puestos que otros. Por ejemplo, los avisos de puesto, publicidad, reclutamiento en instituciones educativas, y el uso de agencias de empleo, se suelen clasificar como métodos formales de reclutamiento. Las personas recomendadas por los empleados y los simples solicitantes son ejemplo de reclutas obtenidos con métodos informales. Se seleccionará el método de reclutamiento en base a las circunstancias generales, como el número y tipo de vacantes, el ambiente para mano de obra y el estado general de la economía. Es probable que la elección de un método de reclutamiento se base en experiencias previas y en la conveniencia. Al contrario de la creencia generalizada, las investigaciones han mostrado que los métodos informales de reclutamiento dan resultados tan buenos como los métodos formales.

Aviso de Puesto. El aviso de puesto es un método para que los empleados sepan la existencia de vacantes. Los avisos de puestos disponibles se deben colocar en lugares muy visibles dentro de la Dirección General y de los diferentes Institutos Tecnológicos, estableciendo un período específico para hacer la solicitud. Por lo general, el aviso indica el título del puesto, escala de sueldo, y aptitudes necesarias. El procedimiento es enviar todas las solicitudes al Departamento de Recursos Humanos para un examen inicial. El siguiente paso es la entrevista por el jefe inmediato en perspectiva. Luego, se toma una decisión

basada en aptitudes, rendimiento, antigüedad y otros criterios pertinentes.

Publicidad. Quizá el método más utilizado para obtener personal externo son los anuncios de solicitud de empleados. Estos anuncios se publican en los periódicos de mayor circulación y en publicaciones especializadas y profesionales. Estos anuncios deben describir con exactitud el puesto disponible y no deben tratar de engañar al lector, puesto que serían de alto costo tanto para la Dirección General e Institutos como para el solicitante.

Reclutamiento en Instituciones educativas. Los Institutos Tecnológicos, las Universidades, las Escuelas Técnicas y otras instituciones académicas son una buena fuente de candidatos jóvenes. El departamento de recursos humanos deberá enviar a las diferentes instituciones educativas a un representante o a un grupo de reclutadores para realizar las entrevistas iniciales. A los reclutas más prometedores se les invita a conocer las instalaciones antes de tomar una decisión de contratación final.

Agencias de empleo. Estas agencias establecen un puente entre las vacantes que sus clientes les comunican periódicamente y los candidatos que obtienen mediante publicidad o mediante ofertas espontáneas. Generalmente la agencia solicita al candidato que se presente en las oficinas de personal de la compañía contratante; en nuestro caso sería en los departamentos de recursos humanos tanto de la Dirección General como de los Institutos Tecnológicos. Las variantes entre las agencias son notables; en tanto algunas seleccionan cuidadosamente a sus candidatos, otras refieren a un grupo de personas no clasificadas para que el contratante efectúe la selección.

Asociaciones Profesionales. Muchas asociaciones profesionales como el Colegio de Ingenieros Civiles, el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, el Colegio de Arquitectos y otros, establecen programas para promover el pleno empleo entre sus afiliados. El jefe del departamento de recursos humanos procurará estar en permanente comunicación con dichas asociaciones para conocer en detalle los programas y llevar a cabo acciones tendientes para aprovecharlos. Algunas asociaciones llegan incluso a publicar secciones de avisos clasificados en las revistas y periódicos que emiten. Los profesionales que pertenecen en forma activa a una asociación tienden a mantenerse muy actualizados en su campo y por tanto este canal es muy idóneo para la identificación de expertos de alto nivel.

Candidatos espontáneos. Los candidatos espontáneos se presentan en las oficinas de los departamentos de recursos humanos para solicitar trabajo, entregando su curriculum vitae cuando se les solicite. Cuando se presenta una vacante que sea afín a los conocimientos, habilidades y aptitudes del candidato, se le manda llamar para iniciar el

proceso de selección.

Recomendaciones de empleados. Es probable que los empleados de la Dirección General refieran candidatos potenciales al departamento de recursos humanos. La práctica presenta varias ventajas. En primer lugar, es probable que el personal especializado de la dirección general conozca a otros técnicos y científicos difíciles de localizar. En segundo lugar, los candidatos que llegan a la Dirección General por ese canal ya poseen cierto conocimiento de la misma y pueden sentirse especialmente atraídos por ésta. En tercer lugar, los empleados tienden a presentar a sus amistades, quienes probablemente mostrarán similares hábitos de trabajo y actitudes semejantes. Una desventaja del uso de los empleados para el reclutamiento es que si éstos presentan tendencias negativas para la institución, pueden formar grupos nocivos dentro de la misma.

Reclutamiento de personas de las minorías en desventaja. Consideramos de gran importancia mencionar el reclutamiento de personas de las minorías en desventaja por dos razones: la primera, por el aprovechamiento del potencial de trabajo de éste grupo, y la segunda, por el compromiso que las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal asumen cada día más ante las demandas cada vez más crecientes de igualdad, bienestar y seguridad social de estos grupos que forman parte de nuestra comunidad. Dado a que no existe una experiencia de reclutamiento de este grupo en desventaja en México, nos limitaremos a apoyarnos en nuestra tesis en las experiencias desarrolladas con éxito en los Estados Unidos. A pesar de que existe diferencia entre el medio ambiente de aquel país y el nuestro, consideramos que con el apoyo decidido del Gobierno Federal se podrían lograr beneficios de gran dimensión en cuanto a incrementos en la productividad, altos porcentajes de retención, poco ausentismo y buen estado de ánimo.

El gobierno federal de los Estados Unidos ha instado en forma activa a las empresas y organizaciones para que empleen personas de las minorías en desventaja, por medio de programas que ofrecen ayuda financiera para los gastos adicionales en su contratación y entrenamiento. Podemos mencionar algunos casos de personas de las minorías en desventaja; como incapacitados física y mentalmente, amas de casa, jubilados, pensionados, ancianos, estudiantes, personas no suficientemente educadas, exconvictos, y otros.

Una de las formas para facilitar la contratación de personas de las minorías en desventaja es la de implementar un nuevo diseño de puestos seleccionados, de modo que se necesiten menos habilidades, entrenamiento y experiencia. Un segundo enfoque es una nueva evaluación de los requisitos de educación y habilidades para ciertos puestos. Una tercera sugerencia es implementar programas de ayuda a estas personas para adaptarse al ambiente de trabajo. Los

programas posibles incluyen servicios de asesoramiento, el sistema de pareja y programas especializados de entrenamiento. El asesoramiento suelen darlo los supervisores. Con el sistema de pareja, se escoge a uno o más voluntarios en la organización para ayudar a cada empleado en desventaja en los problemas que pueda encontrar. Los programas especializados de entrenamiento se pueden adaptar a las necesidades de estos empleados.

En los Estados Unidos el reclutamiento y contratación de personas de las minorías en desventaja se han extendido cada vez más. Esta tendencia se debe no sólo a la legislación y los estímulos gubernamentales sino también a que los gerentes de personal se han percatado de que estos grupos representan una fuente inexplorada de personal productivo.

- SELECCION DE PERSONAL. Una vez que se dispone de un grupo idóneo de solicitantes, obtenido mediante el proceso de reclutamiento, se da inicio al proceso de selección.

José R. Castelazo da la siguiente definición de selección de personal: Técnica que sirve a los propósitos de elegir a candidatos idóneos para cada uno de los puestos de la estructura ocupacional, mediante la aplicación de entrevistas, exámenes de conocimientos, psicométricos, médicos, etc., de acuerdo a los requerimientos del puesto.

Según Agustín Reyes Ponce las etapas más usuales y el orden en que suele emplearse el conjunto de medios técnicos de que nos ayudamos para lograr la realización del principio: " el hombre adecuado para el puesto adecuado ", son las siguientes: Hoja de solicitud, Entrevistas, pruebas psicotécnicas y/o prácticas, Investigaciones y examen médico.

Ignacio Pichardo Pagaza define selección como el proceso a través del cual, en base a exámenes (psicológicos, técnicos y prácticos) y entrevistas, se conoce la personalidad, las experiencias, los conocimientos y habilidades de un individuo para desempeñar un puesto determinado. Cabe aclarar que los exámenes se diseñan y aplican de acuerdo al nivel y puesto a desarrollar en la organización. En base a lo anterior se escogen, una vez finalizados y calificados los exámenes y entrevistas, a los candidatos que hayan obtenido los grados más altos de calificación a fin de enviar al área que solicitó personal, cuando menos a tres candidatos, con objeto de que el responsable del área solicitante decida qué candidato, tomando como base los resultados de los exámenes, es el mejor y el más apto para desarrollar el puesto requerido. Finalmente, los otros dos candidatos se envían a una bolsa de trabajo para futuras necesidades de la dependencia, a fin de facilitar el proceso de reclutamiento.

La definición que da Arias Galicia de selección de personal es: un procedimiento para encontrar al hombre que cubra el puesto adecuado, a un costo también adecuado.

Byars y Rue expresan que el objetivo del proceso de selección es escoger a las personas con más probabilidades de tener éxito en el puesto. El éxito de este proceso depende de la eficacia de la planeación y el reclutamiento; por tanto, una falla en la planeación de personal o en el reclutamiento hará que hasta el mejor sistema de selección resulte ineficaz.

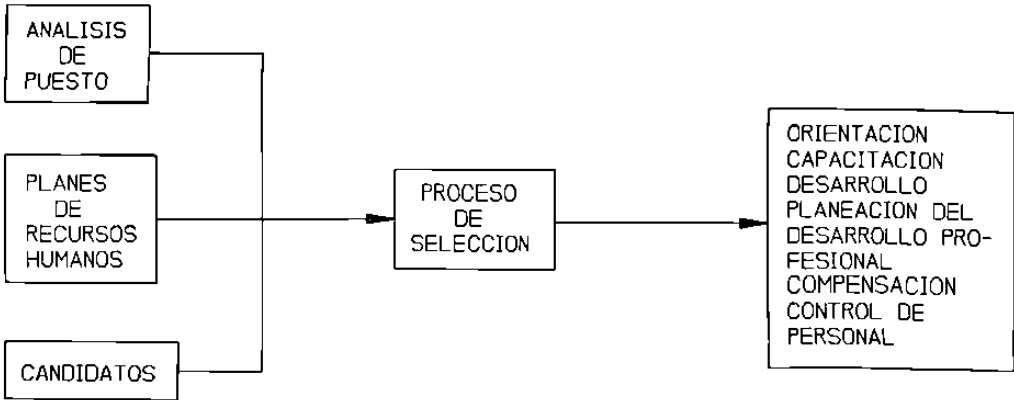
- Elementos de la selección. El departamento de recursos humanos debe seguir el proceso de selección para proceder a la contratación de nuevo personal. Como muestra la figura 13, el proceso de selección se basa en tres elementos esenciales: el análisis de puesto, los planes de recursos humanos y los candidatos. La información que brinda el análisis de puesto proporciona la descripción de las tareas, las especificaciones humanas y los niveles de desempeño que requiere cada puesto. Los planes de recursos humanos a corto y largo plazo permiten conocer las vacantes futuras con cierta precisión, y permiten asimismo conducir el proceso de selección en forma lógica y ordenada.

Los candidatos, finalmente, son un elemento esencial para que se disponga de un grupo de personas entre las cuales se pueda escoger. Estos tres elementos determinan en gran medida la efectividad del proceso de selección. Si se obtienen informes confiables de los análisis de puestos, si los planes de recursos humanos son adecuados y la calidad básica del grupo de solicitantes es alta, el proceso de selección puede llevarse a cabo en condiciones óptimas.

- Concepto Global de Selección. El concepto global de selección consta de una serie de pasos. En ocasiones, el proceso puede hacerse muy simple, especialmente cuando se seleccionan empleados de la organización para llenar vacantes internas. Varias organizaciones han desarrollado sistemas para proceder a selecciones internas, mediante los cuales se pueden equiparar el capital humano con potencial de promoción, por una parte, y las vacantes disponibles, por la otra. En muchas organizaciones con sistemas apoyados en computadora un programa especial determina por un sistema de puntos cuáles empleados reúnen las características compatibles con el puesto, considerando éstos como los candidatos idóneos.

Al operar un sistema de promociones internas no es necesario, por lo común, proceder a realizar nuevos exámenes médicos o verificar las referencias. Sin embargo, cuando se considera la selección de candidatos externos, suelen aplicarse los pasos que describe la figura 14. A continuación procederemos a explicar cada uno de los pasos mencionados.

PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS



ELEMENTOS ESENCIALES DEL PROCESO DE SELECCION

FIG. 13

PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS

DECISION DE CONTRATAR	PASO 8
DESCRIPCION REALISTA DEL PUESTO	PASO 7
ENTREVISTA CON EL JEFE DE OFICINA	PASO 6
EXAMEN MEDICO	PASO 5
VERIFICACION DE DATOS Y REFERENCIAS	PASO 4
ENTREVISTAS DE SELECCION	PASO 3
PRUEBAS DE IDONEIDAD	PASO 2
RECEPCION PRELIMINAR DE SOLICITUDES	PASO 1

PASOS DEL PROCESO DE SELECCION

FIG. 14

Paso 1: Recepción preliminar de solicitudes. La selección se inicia con una cita que el candidato concierta con el Departamento de recursos humanos o con una solicitud para obtener un formulario de solicitud de empleo. Es frecuente que se presenten solicitantes "espontáneos", que deciden solicitar personalmente un empleo. En tales casos es aconsejable conceder a estas personas una entrevista preliminar, que puede considerarse una cortesía y un gesto adecuado de relaciones públicas. Durante esta entrevista preliminar puede iniciarse el proceso de obtener información sobre el candidato, así como una evaluación preliminar e informal.

El candidato entrega a continuación una solicitud formal de trabajo proporcionada durante la entrevista preliminar. Los pasos siguientes del proceso de selección consisten en gran medida en la verificación de los datos contenidos en la solicitud, así como de los datos recabados durante la entrevista.

Paso 2: Pruebas de idoneidad. Las pruebas de idoneidad son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los solicitantes y los requerimientos del puesto. Algunas de estas pruebas consisten en exámenes psicológicos; otros son ejercicios que simulan las condiciones de trabajo. Las pruebas psicológicas se popularizaron para determinar la capacidad básica del individuo con respecto a muchas actividades, pero en muchas ocasiones se consideraba que estas pruebas describían la capacidad del individuo aunque no contaba con suficientes garantías de que la prueba fuese válida. La validez de una prueba de inteligencia significa que las puntuaciones obtenidas mantienen una relación significativa con el desempeño en una función o con otro aspecto relevante. Entre más alta sea la correlación entre los resultados y el desempeño, más efectiva será la prueba como instrumento de selección. Cuando la puntuación y el desempeño no se relacionan, la prueba no es válida y no debe emplearse para fines de selección.

En la actualidad existen algunas pruebas empleadas para la selección de personal. Es importante sin embargo, que el departamento de recursos humanos lleve a cabo sus propios estudios de verificación, para cerciorarse de que determinada prueba es válida para los fines de la Dirección General.

Cada tipo de prueba postula un objetivo diferente. A continuación mencionaremos de manera breve las características de las pruebas que consideramos de interés para nuestro tema.

Las pruebas psicológicas miden la personalidad. Se cuentan entre las menos confiables. Su validez es discutible, porque la relación entre personalidad y desempeño con frecuencia es muy vaga y subjetiva.

Las pruebas de conocimiento son más confiables, porque determinan información o conocimientos que posee el examinado. El abogado que rinde un examen sobre el Código Civil o el ingeniero que resuelve una integral proporcionan ejemplos sobre estas pruebas. El jefe del departamento de recursos humanos, sin embargo, debe cerciorarse de que el conocimiento que se está midiendo es realmente para la vacante que se pretende llenar.

Las pruebas de desempeño miden la habilidad de los candidatos para ejecutar ciertas funciones de su puesto; por ejemplo, un chofer puede ser sometido a un examen de su habilidad al ponerlo al frente de un volante de un vehículo pesado en un día de tráfico denso, por las rutas que acostumbrará tener.

Paso 3: Entrevistas de selección . La entrevista de selección consiste en una plática formal y en profundidad, conducida para evaluar la idoneidad para el puesto que tenga el solicitante. Las entrevistas de selección constituyen la técnica más ampliamente utilizada; su uso es casi universal entre las compañías latinoamericanas. Una de las razones de su popularidad radica en su flexibilidad. La confiabilidad se incrementa cuando se hacen preguntas idénticas en cada entrevista y se giran instrucciones a los entrevistadores para registrar las respuestas de manera sistemática. El departamento de recursos humanos deberá llevar a cabo estudios de validación sobre los resultados de sus entrevistas con el desempeño de las personas contratadas y con factores como la estabilidad en el puesto.

Tipos de entrevista. Por lo común, las entrevistas se llevan a cabo entre un solo representante del departamento de recursos humanos (el entrevistador) y un solo solicitante. Es posible, sin embargo, emplear estructuras diferentes, como las que se ilustran en la figura 15.

Una forma de entrevista de un grupo consiste en reunir al solicitante con dos o más entrevistadores. Esto permite que todos los entrevistadores evalúen a la persona basándose en las mismas preguntas y respuestas. Otra variante consiste en reunir a dos o más solicitantes con un solo entrevistador. Esta técnica permite ahorrar tiempo y que se compare inmediatamente las respuestas de los diferentes solicitantes. Tanto si se opta por una entrevista individual como si se opta por una de grupo existen diferentes estructuras para la conducción de la entrevista. Las preguntas que formule el entrevistador pueden ser estructuradas, no estructuradas, mixtas o de solución de problemas. En la figura 16 se comparan estas estructuras. En la práctica la estructura mixta es la más empleada, aunque cada una de las otras desempeña una función importante.

Entrevistas no estructuradas. La entrevista no estructurada permite que el entrevistador formule preguntas

PLANEACION DE LOS RECURSOS HUMANOS

NUMERO DE ENTREVISTADORES	NUMERO DE SOLICITANTES
ENTREVISTA INDIVIDUAL	
1	1
ENTREVISTA DE GRUPO	
2 O MAS	1
1	2 O MAS
1 O MAS	2 O MAS

FIG. 15

ESTRUCTURAS DIFERENTES DE ENTREVISTAS

PLANEACION DE LOS RECURSOS HUMANOS

ESTRUCTURA DE LA ENTREVISTA.	TIPO DE PREGUNTA	APLICACIONES
NO ESTRUCTURADA	Número mínimo de preguntas planeadas.	Útiles cuando se trata de ayudar al entrevistado en un problema personal o cuando se le explica por qué no se le contratará.
ESTRUCTURADA	Lista predeterminada de preguntas generalmente formuladas a todo solicitante.	Útil para obtener resultados con validez especialmente en números grandes de solicitantes.
MIXTA	Combinación de preguntas estructuradas y no estructuradas.	Enfoque realista que proporciona respuestas comparables y datos adicionales.
SOLUCION DE PROBLEMAS	Las preguntas se limitan a situaciones hipotéticas. La evaluación depende de la solución y el enfoque del solicitante.	Útil para evaluar la habilidad analítica y de raciocinio en condiciones de presión moderada.

FIG. 16

DIFERENTES FORMATOS DE PREGUNTA PARA ENTREVISTAS

proporcionar al entrevistador información sobre los intereses, actitudes y antecedentes del solicitante.

Creación de un ambiente de confianza. La labor de crear un ambiente de aceptación recíproca corresponde al entrevistador. El entrevistador tiene la obligación de representar a su organización y dejar en sus visitantes, incluso en los que no sean contratados, una imagen agradable, humana y amistosa.

Intercambio de información. Este proceso de la entrevista se basa en una conversación. Con el fin de ayudar a establecer confianza y adquirir información sobre el solicitante, algunos entrevistadores inician el proceso preguntando al candidato si tiene preguntas. Esta técnica establece una comunicación de dos sentidos y permite que el entrevistador pueda empezar a evaluar al candidato basándose en las preguntas que le haga.

Terminación. Cuando el entrevistador considera que va acercándose al punto en que ha completado su lista de preguntas y expira el tiempo planeado para la entrevista, es hora de poner fin a la sesión. Puede preguntarse al candidato, por ejemplo, ¿tiene usted alguna pregunta final? A continuación, el entrevistador espera hasta que la organización se comunique con el solicitante, o éste concierte una nueva cita.

Evaluación. Inmediatamente después de que concluya la evaluación el entrevistador debe registrar las respuestas específicas y sus impresiones generales sobre el candidato.

Paso 4: Verificación de datos y referencias. Los jefes de departamento de recursos humanos y sus auxiliares recurren a la verificación de datos y a las referencias. Las referencias laborales describen la trayectoria del solicitante en el campo del trabajo.

Paso 5: Examen médico. Es conveniente que el proceso de selección incluya un examen médico del solicitante. Existen poderosas razones para que el departamento de recursos humanos verifique la salud del futuro personal: desde el deseo natural de evitar el ingreso de un individuo que padece una enfermedad contagiosa y va a convivir con el resto de los empleados, hasta la prevención de accidentes, pasando por el caso de personas que se ausentarán con frecuencia debido a sus constantes quebrantos de salud.

Paso 6: Entrevista con el futuro jefe inmediato superior. El futuro jefe inmediato superior es quien tiene en último término la responsabilidad de decidir respecto a la contratación de los nuevos empleados. El futuro jefe inmediato es la persona más idónea para evaluar las habilidades, los conocimientos técnicos y otros aspectos del solicitante.

Independientemente de quien posea la autoridad para impartir la decisión final, la participación del futuro jefe inmediato tenderá a ser más activa si puede desempeñar una función positiva en el proceso de selección. El futuro jefe inmediato está en posición, mediante una serie de preguntas estructuradas y no estructuradas, de evaluar la competencia del solicitante. Cuando el futuro jefe recomienda la contratación de una persona a quien ha entrevistado, contrae consigo mismo la obligación psicológica de ayudar al recién llegado.

Paso 7: Descripción realista del puesto. La entrevista con el futuro jefe inmediato se complementa con una descripción realista del puesto. Una descripción detallada de las responsabilidades del puesto y del entorno en que habrá de trabajar el solicitante permite que éste comprenda a fondo el tipo de decisión que adopta al aceptar.

Paso 8: Decisión de Contratar. La decisión de contratar al solicitante señala el final del proceso de selección y este trámite le corresponde al departamento de recursos humanos. Con el fin de mantener la buena imagen de la dirección general, es conveniente comunicarse con los solicitantes que no fueron seleccionados. El grupo de las personas rechazadas incluye ya una inversión en tiempo y evaluaciones, y de él puede surgir un candidato idóneo para otro puesto. Incluso si no se prevén vacantes a corto plazo, es conveniente conservar los expedientes de todos los solicitantes para constituir un valioso banco de recursos humanos potenciales.

También deben conservarse todos los documentos que conciernen al candidato aceptado. Su solicitud, referencias, evaluaciones, exámenes médicos, etc., constituyen el inicio de su expediente personal, que desde el principio contendrá información muy útil para múltiples fines.

- **DESARROLLO Y EVALUACION DEL PERSONAL.** El departamento de recursos humanos puede ayudar al personal a integrarse a la Dirección General; sus esfuerzos conducen a la socialización del personal de nuevo ingreso, lo cual consiste en la comprensión y aceptación de los valores, normas y convicciones que se postulan en la Dirección General. La socialización abarca toda la serie de adaptaciones que lleva a cabo el nuevo empleado para ser miembro del equipo de trabajo pero conservando su idiosincrasia y personalidad.

- **Programa de Orientación.** Cuando el departamento de recursos humanos ayuda a que los empleados alcancen sus objetivos personales, la satisfacción individual y colectiva tiende a aumentar, lo cual favorece a la Dirección General, entre otras cosas, porque disminuye el costo de rotación de personal. El costo de la rotación de personal es alto; incluye no solamente los gastos de reclutamiento y selección, sino también los que origina la apertura de

registros en el departamento de recursos humanos, el programa de inducción, la capacitación y otros. El programa de inducción o programa de orientación sirve para familiarizar a los empleados con sus funciones, con su departamento de trabajo, con la Dirección General, sus políticas y otros empleados y es un método muy común para reducir la tasa de rotación de personal.

A medida que una persona se expone a la orientación, capacitación e influencia de grupo de una organización, se adapta a los valores, preferencias y tradiciones en forma paulatina, hasta que se integra de manera más completa a la organización. En ese momento es más probable lograr niveles aceptables de satisfacción, productividad y estabilidad en el puesto. El proceso de orientación constituye un método eficaz para acelerar el proceso de socialización y lograr que los nuevos empleados efectúen contribuciones positivas a la Dirección General.

En pocas ocasiones la capacidad y los conocimientos del nuevo empleado son suficientes para llenar las necesidades del puesto. El potencial del empleado necesita el estímulo y el suplemento de la orientación y la capacitación. Los programas de orientación son responsabilidad del departamento de recursos humanos y del jefe inmediato. Este enfoque dual es común porque los temas cubiertos se comprenden en dos amplias categorías: las de interés general, importantes para todos o casi todos los empleados, y las de interés específico, dirigidas en especial a los trabajadores de determinados puestos. En la figura 17 se ilustran los temas del programa de orientación. Los que se comprenden bajo los rubros "Temas de la Dirección General de Institutos Tecnológicos " y " Prestaciones y Servicios al Personal" se dirigen a prácticamente todos los empleados, impartiendo el curso el Jefe del Departamento de Recursos Humanos. El jefe inmediato del nuevo empleado lo presentará a su departamento y le proporcionará información sobre sus funciones y deberes específicos.

La promoción y la transferencia del personal ya en funciones es más sencilla porque el departamento de recursos humanos mantiene registros que incluyen la solicitud de trabajo original, el inventario de la capacidad del empleado y su historia laboral. Mediante esta información el reclutamiento y la selección son más sencillos y se pueden acortar los pasos del programa de orientación porque se puede omitir la parte correspondiente a la orientación que proporciona el departamento de recursos humanos, pero la que suministra el jefe inmediato sigue siendo igualmente necesaria para acelerar el proceso de socialización.

Los programas de orientación incluyen procedimientos de seguimiento. Este se hace necesario porque con frecuencia los nuevos empleados se muestran renuentes a admitir que no recuerdan cuanto se les informó en las primeras sesiones. Sin el seguimiento estas lagunas de su información podrían

PLANEACION DE LOS RECURSOS HUMANOS

TEMAS DE LA DIRECCION GENERAL DE INSTITUTOS TECNOLOGICOS

Estructura de la S. E. P.
Estructura de la S. E. I. T.
Estructura de la D. G. I. T.
Nombre y funciones de los servidores públicos principales
Estructura de Edificios e Instalaciones
Descripción de los servicios que se prestan
Políticas y Normas
Manual de Organización y Procedimientos

PRESTACIONES Y SERVICIOS AL PERSONAL

-Servicios Médicos	-Préstamos a Corto Plazo e Hipotecarios.
-Guarderías	-Días Económicos
-Prima Vacacional	-Puntualidad y Asistencia
-Despensa	-Pensiones y Jubilaciones
-Quinquenios	

PRESENTACIONES

-Al Jefe Inmediato	-A los Capacitadores
-A los compañeros de trabajo.	-A los subordinados

FUNCIONES Y DEBERES ESPECIFICOS

-Ubicación del Puesto de Trabajo	-Descripción del puesto
-Labores a cargo del empleado	-Objetivo del puesto
-Normas específicas de seguridad	-Relación con otros puestos

FIG. 17

TEMAS CUBIERTOS EN LOS PROGRAMAS DE ORIENTACION DE NUEVOS EMPLEADOS.

permanecer ahí.

El departamento de recursos humanos debe utilizar un cuestionario o una entrevista corta en que se pida al nuevo empleado que describa los puntos que a su juicio fueron débiles en el programa de orientación. Es muy probable que sea en relación con estos puntos donde el nuevo empleado sienta mayor incertidumbre. El cuestionario de verificación puede emplearse también para ayudar al departamento de recursos humanos a identificar las partes fuertes del programa. Aunque el cuestionario puede ser eficaz, las entrevistas personales entre empleado y jefe inmediato constituyen la técnica de seguimiento más importante.

- Capacitación y desarrollo. A través de la capacitación y el desarrollo la Dirección General de Institutos Tecnológicos se asegura de tener servidores públicos cada día más preparados, con un alto grado de vocación de servicio y comprometidos con los objetivos de la dirección general, a fin de coadyuvar a la elevación de los índices de eficiencia, productividad y armonía de la Secretaría de Educación Pública.

Por ello, el sistema de capacitación de la organización debe tener un ciclo de operación que le permita realizar de manera estructurada sus funciones, siendo este ciclo el siguiente: Diagnóstico, Diseño de Programas, Operación de los programas, y Evaluación y Seguimiento.

El primer paso del ciclo es el diagnóstico, mismo que permite conocer las necesidades de capacitación de todas y cada una de las áreas de trabajo que integran la Dirección General. Este diagnóstico permite investigar y analizar, a través de cuestionarios, entrevistas y reuniones de diagnóstico por grupo de trabajo, los niveles de preparación tanto en lo individual como en lo grupal.

Básicamente, las necesidades de entrenamiento se definen averiguando lo que sucede y confrontándolo con lo que debería de suceder ahora o en el futuro. Si hay diferencia, ésta nos da la clave para planear el tipo y la intensidad del entrenamiento.

La herramienta perfecta para encontrar esa clave es el estándar o punto óptimo de realización del trabajo. El punto óptimo es una aseveración, de preferencia puesta por escrito, que describe las condiciones que existirán cuando el trabajo sea hecho adecuadamente. Todo trabajo tiene un punto óptimo. Sin embargo, la mayoría de las veces éste está flotando en la mente del jefe. Podemos decir con certeza que tienen suerte los subordinados a quienes sus jefes han dicho por lo menos en qué consiste. Y, desde luego son pocos los afortunados cuyo jefe ha descrito en papel el punto óptimo de realización del trabajo.

- Métodos para diagnosticar las necesidades de

capacitación. Uno de los modos de elevar la eficiencia es mantener al mínimo el número de pasos que se deben dar para la prestación de un servicio. Después hay que estar seguros de que cada paso transcurre en el más corto lapso y con el mínimo esfuerzo. Esta técnica se conoce como análisis de una actividad.

Análisis de problemas. La clave para encontrar las necesidades de entrenar pueden surgir del análisis de un problema operacional. El problema puede haber surgido en parte porque un individuo o un grupo no sabían lo suficiente, o no tenían la habilidad necesaria o el entendimiento para manejar una situación imprevista en un momento dado.

Comités. Los comités consultivos formados por personas responsables de una actividad de la Dirección General, o con un interés directo en ella, son ideales para ayudar a determinar las necesidades de capacitación.

Análisis de la organización. Las deficiencias de la organización afectan la actuación del trabajador y de los grupos. Cuando no se logran los objetivos, hay falta de planeación, delegación de autoridad confusa, ausencia de puntos óptimos de desempeño de las tareas; entonces hay también baja moral y mala organización. El análisis de estos síntomas puede dar claves para encontrar necesidades de entrenamiento, sea personal o colectivo.

Análisis del comportamiento. Las claves para el entrenamiento pueden surgir del análisis de una conducta no típica del individuo o del grupo. El ausentismo, sabotaje, falta de cuidado, accidentes, contenciosidad, irritabilidad, resistencia a la dirección, a la instrucción, etc., pueden ser síntomas de condiciones que exijan una acción correctiva que implique capacitación.

Análisis de equipo. Un nuevo equipo o la modificación de un antiguo puede llevar consigo la necesidad de una nueva capacidad manual o un nuevo conocimiento, o ambos.

Evaluación del trabajo. La evaluación del trabajo es constante. El jefe evalúa a sus subordinados; el subordinado se autoevalúa. Otros, en silencio, evalúan el trabajo de ambos. A menudo esta evaluación es casual, subjetiva y no registrada; puede ser que ni siquiera sea discutida. Y, sin embargo, una buena evaluación podría desembocar en la identificación de cierta necesidad de entrenamiento. Es posible caer en la cuenta de que el evaluado deba mejorar sus conocimientos o habilidades o la comprensión de los objetivos de su puesto y su departamento.

La reunión creativa. Algunos capacitadores han encontrado que las reuniones creativas son un medio útil para determinar las necesidades de entrenamiento,

especialmente cuando se trata de un grupo. El procedimiento es simple: 1) Reunir a un grupo homogéneo (secretarias, ejecutivos). 2) Colocar frente a ellos una pregunta de interés común que empiece con "¿Cómo ...?" 3) Pedir a los miembros del grupo que contesten cualquier cosa que se les ocurra. Anotar las respuestas sin clasificarlas ni juzgarlas, durante cinco minutos. 4) Al acabar el tiempo, examinar la lista identificando los puntos que reclamen nuevos conocimientos, habilidades o actitudes. Estas son las necesidades de entrenamiento.

Los grupos "buzz". Esta es una técnica de la dinámica de grupos que se usa para obtener de la asamblea soluciones a un problema común o el desarrollo de un procedimiento. Se divide la audiencia en grupos de cuatro o cinco personas, nombrándose en cada uno de ellos un jefe y un secretario. El jefe dirige la discusión de un problema mientras el secretario anota todo. Al final del período, que dura de diez a veinte minutos, el grupo se reúne de nuevo y cada jefe reporta los resultados de la discusión basándose en las notas del secretario. El coordinador escribe cada punto en el pizarrón. Encontrará que muchos puntos se repiten; las repeticiones se pueden registrar añadiendo una marca a la afirmación original. Finalmente se clasifica la lista para usos posteriores. Esta técnica puede usarse para identificar las necesidades de entrenamiento.

Lista de confrontación. Consiste en descomponer un proceso, una actividad o área de responsabilidad en una lista detallada de sus partes, dejando a la derecha una columna para poner marcas. Luego se da una copia de esta lista a cada una de las personas cuyas ideas buscamos conocer para que ellas señalen los puntos en los que les gustaría tener más conocimientos o destrezas. Si se tiene a dos o más personas, se representan sus respuestas en una gráfica y así se identifica lo que el grupo necesita de la capacitación.

Conferencias. Estas trabajan como un comité, pero no son permanentes. Sólo se crean para confrontar un problema dado cuya solución dependa de capacitación.

Consultores. El empleo de especialistas externos es una forma común de determinar necesidades de capacitación y también de satisfacerlas.

- Diseño y operación de programas. Una vez aplicados los métodos de diagnóstico enunciados, se analiza la información a fin de iniciar el paso de diseño y operación de programas de capacitación tendientes a mejorar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal.

El contenido del programa se constituye de acuerdo con la evaluación de necesidades y los objetivos de aprendizaje. El contenido puede encaminarse a la enseñanza de habilidades específicas, a suministrar conocimientos

necesarios o a influir en las actitudes. Independientemente del contenido, el programa debe llenar las necesidades de la Dirección General y las de los participantes. Si los objetivos de la Dirección General no se contemplan, el programa no redundará en beneficio de la misma. Si los participantes no perciben el programa como una actividad de interés y relevancia para ellos, su nivel de aprendizaje distará mucho del nivel óptimo.

Antes de pasar a los diferentes métodos de capacitación y desarrollo, es importante recordar que cualquiera de ellos puede utilizarse tanto para capacitación como para desarrollo. Por ejemplo, un curso sobre administración puede ser atendido por jefes de departamento y por jefes de oficina con potencial para ocupar esa posición. Para los jefes de departamento, la sesión consistirá en capacitación respecto a cómo desempeñar mejor su puesto actual. Para los jefes de oficina los cursos constituyen una oportunidad para desarrollarse a puestos más altos. A pesar de postular dos objetivos diferentes, de capacitación para los jefes de departamento y de desarrollo para los jefes de oficina, las técnicas del curso son iguales.

Al seleccionar una técnica en especial para su uso en capacitación deben considerarse varios factores. Ninguna técnica es siempre la mejor; el mejor método depende de:

- La efectividad respecto al costo.
- Contenido deseado del programa.
- Idoneidad de las instalaciones con que se cuenta.
- Preferencias y capacidad de las personas que recibirán el curso .
- Preferencias y capacidad del capacitador.

- La capacitación en el trabajo. Es aquella que tiende a mejorar las aptitudes y desarrollar las habilidades de los servidores públicos en el desempeño de sus funciones tanto actuales como futuras. Normalmente este tipo de capacitación lo imparte un empleado de cierta antigüedad o el jefe inmediato del nuevo empleado. Se muestra al empleado cómo se lleva a cabo el trabajo y se le permite que lo haga efectivamente bajo la supervisión del entrenador.

- Rotación de puestos. A fin de proporcionar a sus empleados experiencia en varios puestos, algunas dependencias alientan la rotación del personal de una a otra función. Cada movimiento de uno a otro puesto es normalmente precedido por una sesión de instrucción directa. Además de proporcionar variedad en su labor diaria, esta técnica ayuda a la organización en período de vacaciones, ausencias, renunciaciones, etc. Tanto la participación activa del empleado como el alto grado de transferibilidad constituyen ventajas importantes de la rotación de puestos.

- Simulación de condiciones reales. Este método es un punto medio entre el entrenamiento en el trabajo mismo y el entrenamiento fuera del trabajo. En este método se usan procedimientos y equipos similares a los del trabajo real en un lugar de trabajo especial. El principiante es enseñado por una persona hábil, y de esta manera puede aprender el trabajo a su propio ritmo sin las presiones de un horario.

- Conferencias, videos y películas, audiovisuales y otros. Las conferencias, la exhibición de películas, audiovisuales, videos, etc., tienden a depender más de la comunicación y menos de la imitación y la participación activa. Las conferencias permiten generalmente economías de tiempo así como de recursos; los otros métodos pueden requerir lapsos de preparación más amplios y presupuestos más considerables. Estas técnicas pueden mejorar mucho cuando se organizan mesas redondas y sesiones de discusión al terminar la exposición. En algunas organizaciones se ha popularizado la práctica de exhibir un audiovisual en ocasiones especiales, como el primer contacto de un nuevo empleado con la organización, una convención de adelantos tecnológicos o un evento especial; otras se inclinan por películas, videos y expositores profesionales.

- Simulaciones por computadora. Para objetivos de capacitación y desarrollo este método asume con frecuencia la forma de juegos. Los jugadores efectúan una decisión y la computadora determina el resultado, que depende de su programación. Esta técnica se utiliza mucho para capacitar directivos en la toma de decisiones, un campo en el que los procesos de aprendizaje por acierto y error resultan muy costosos.

- Capacitación de aula. Se lleva a cabo fuera del trabajo y es quizá el método de entrenamiento más conocido. Es útil para enseñar conceptos, principios, teorías e ideologías. En forma característica se proporcionan en una aula partes de los programas de orientación, cierto entrenamiento de aprendizaje y programas de seguridad. Sin embargo, en términos generales la instrucción de aula se usa con mayor frecuencia para empleados técnicos, profesionales y directivos.

- Estudio de casos. Mediante el estudio de una situación específica, real o simulada, la persona en capacitación aprende sobre las acciones que es deseable emprender en circunstancias análogas. Para ello, cuenta con las sugerencias de otras personas así como con las propias. Además de aprender gracias al caso que se estudia, la persona puede desarrollar habilidades de toma de decisiones. Existe la ventaja de la participación mediante la discusión del caso.

- Lectura, estudios individuales, instrucción programada. Los materiales de instrucción para el aprendizaje individual resultan de gran utilidad en

circunstancias de dispersión geográfica, por ejemplo, o de gran dificultad para reunir un grupo de asistentes a un programa de capacitación. Asimismo, estas técnicas se emplean en casos en que el aprendizaje requiere poca interacción. En esta modalidad se pueden incluir los cursos basados en lecturas, grabaciones, fascículos de instrucción programada y ciertos programas de computadoras.

Los fascículos de instrucción programada consisten por lo general en folletos con una serie de preguntas y respuestas. Después de leer y responder a una pregunta, el lector verifica su respuesta. Si fue correcta, continúa. Si no, vuelve a revisar la teoría para descubrir la causa de su error.

Ciertos programas de computadora pueden sustituir a los fascículos de instrucción programada. Partiendo de planteamientos teóricos muy similares, permiten avanzar en determinado tema al ritmo que se desee. Especialmente alentados por la rápida popularización de las computadoras personales, estos materiales han alcanzado amplísima difusión.

- Capacitación en laboratorios o sensibilización. La capacitación en laboratorios constituye una modalidad de la capacitación en grupo. Se emplea en primer lugar para desarrollar las habilidades interpersonales. Se puede utilizar también para el desarrollo de conocimientos, habilidades y conductas adecuadas para futuras responsabilidades laborales. Los participantes se postulan como objetivo el mejoramiento de sus habilidades de relaciones humanas mediante la mejor comprensión de sí mismos y de las otras personas. Esta técnica se propone compartir experiencias y analizar sentimientos, conductas, percepciones y reacciones que provocan esas experiencias. Por lo general se utiliza a un profesional de la psicología como moderador de estas sesiones. Una forma común de capacitación de laboratorio se propone el desarrollo de la habilidad de percibir los sentimientos y actitudes de las otras personas.

- La formación política. Es aquélla que pretende crear y enriquecer el sentido de identidad y conciencia nacional del trabajador al servicio del estado, para que se manifieste en una participación responsable y activa de sus funciones.

- La formación educativa. Proporciona al trabajador el apoyo necesario para que cubra cualquier nivel educativo dentro de los sistemas escolarizado o abierto y permite así nuevas opciones de desarrollo personal e institucional.

Desarrollo de recursos humanos. El desarrollo a largo plazo de recursos humanos, diferente a la capacitación para un puesto específico, va adquiriendo creciente importancia, en opinión de muchos especialistas de personal.

Mediante el desarrollo del personal se reduce la dependencia respecto al mercado externo de trabajo.

Si los empleados se desarrollan adecuadamente, es más probable que las vacantes identificadas mediante el plan de recursos humanos se puedan llevar a nivel interno. Las promociones y las transferencias también demuestran a los empleados que están desarrollando una carrera y que no tienen sencillamente un puesto temporal.

El desarrollo de los recursos humanos es un método efectivo para enfrentar varios de los desafíos que ponen a prueba la habilidad de las organizaciones modernas. Entre estos desafíos se incluyen la obsolescencia de los conocimientos del personal, los cambios sociales y técnicos, y la tasa de rotación de los empleados.

La obsolescencia de los conocimientos del personal es el fenómeno que sufre un empleado - o un grupo de ellos - que dejan de poseer el conocimiento o las habilidades necesarias para desempeñarse con éxito. En el campo de la Ingeniería, de cambios sumamente rápidos, la obsolescencia puede ocurrir con gran celeridad.

Los cambios sociales y técnicos también constituyen un desafío para el departamento de recursos humanos. Un cambio social importante, por ejemplo, es la situación de la mujer. Más mujeres que nunca antes reciben hoy educación universitaria, y más mujeres que nunca antes continúan trabajando después de casarse. Ello conduce a situaciones de continuas dificultades para las madres de familia que desempeñan trabajos importantes para la organización pero que enfrentan dificultades para atender a sus hijos de corta edad. Una alternativa que ha dado solución a este tipo de dificultades ha sido la de la organización de guarderías.

Los cambios técnicos constituyen un desafío permanente. Dada la continua generación de cambios, incluso en áreas muy alejadas de la alta tecnología, prácticamente todas las organizaciones modernas enfrentan desafíos de esta índole.

La tendencia de los empleados a abandonar la organización significa un desafío especial para el desarrollo de recursos humanos. A causa de que estas separaciones no se pueden predecir en gran medida, las actividades de desarrollo del personal deben incluir la preparación de sustitutos adecuados.

- Evaluación y seguimiento. El último paso es la evaluación de todos y cada uno de los programas de capacitación. Esta evaluación se realiza tanto al iniciar un curso, como al finalizar el mismo, con objeto de valorar el grado de conocimientos, habilidades y actitudes adquiridos por cada uno de los trabajadores y el de mejorar los cursos tanto en contenido y alcance como apoyos

didácticos de acuerdo a las sugerencias de los propios participantes. La evaluación no debe concluir al finalizar un curso; se debe hacer un seguimiento después de uno o dos meses, para verificar en la propia área de trabajo si el servidor público ha mejorado en el desempeño de sus funciones tanto en lo individual como en lo grupal, y de esta forma retroalimentar de nuevo al sistema de capacitación.

Consideramos de suma importancia mencionar las disposiciones jurídicas que norman la capacitación del personal del poder ejecutivo federal, que se regula tanto por la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado como por la Ley del ISSSTE.

La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en su artículo 123, apartado "B", Fracción VII, establece la obligación del estado de mejorar los conocimientos y actitudes de su personal.

La Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, en su reglamento del apartado "B", del artículo 123 constitucional, establece en el artículo 43, inciso "F", la obligación por parte del estado de impartir conocimientos para que los trabajadores puedan obtener ascensos conforme al escalafón; asimismo, el artículo 44, fracción VIII, señala la obligación de los trabajadores de asistir a los cursos de capacitación, a fin de mejorar su preparación y eficiencia.

La Ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado, establece en su artículo 41 que dicho Instituto debe proporcionar capacitación a los trabajadores al servicio del estado y sus familiares.

También existen diversos acuerdos presidenciales sobre la materia, entre los que cabe destacar el acuerdo publicado en el Diario Oficial en Abril de 1973, que reitera lo dispuesto por el acuerdo del 26 de Junio de 1971, que establece que las dependencias del ejecutivo federal y los organismos públicos incorporados al régimen del ISSSTE procurarán la mejor capacitación administrativa de su personal, para lo cual se coordinarán con el mismo Instituto, en la acción que en esta materia realicen en favor de sus trabajadores.

Planeación de la carrera profesional dentro de la Dirección General de Institutos Tecnológicos.

Una carrera profesional está constituida por todas las tareas desempeñadas durante la vida laboral de una persona. No hay que confundirla con una carrera académica, integrada por los años de estudio y preparación en escuelas y universidades. Es importante advertir que el mero hecho de planear una carrera no garantiza el éxito profesional. Resultan esenciales elementos como un desempeño sobresaliente, una preparación adecuada y experiencia, principalmente. Las personas que logran el éxito e identifican sus objetivos profesionales, planean cómo alcanzarlos y a continuación ponen sus planes en práctica.

En la actualidad, un gran número de especialistas de personal considera que la planeación de la carrera constituye un instrumento idóneo para hacer frente a las necesidades de personal. Aunque en la práctica este servicio puede limitarse a los empleados de nivel profesional y directivos, debido a sus costos, se avizora ya el momento en que todos los integrantes de la organización tendrán acceso a él. Cuando la administración del departamento de recursos humanos alienta la planeación de la carrera, es más probable que los empleados se fijan metas profesionales y trabajen activamente por obtenerlas. Estos objetivos, a su vez, pueden motivar al personal para progresar en su capacitación, en su formación académica o técnica y en otras actividades. El nivel promedio de los empleados de la Dirección General subirá y el departamento de recursos humanos dispondrá de un conjunto humano más calificado y mejor motivado para atender las vacantes que se presenten.

Un programa de planeación de la carrera debe tomar en cuenta las opiniones, deseos y objetivos de las personas a quienes ha de afectar. Al margen de las variables individuales, los empleados suelen expresar deseos y necesidades más o menos permanentes, como hemos visto. Dos elementos resultan indispensables en prácticamente todo programa de planeación de la carrera: la flexibilidad - la capacidad de adaptarse a las necesidades específicas del individuo - y el enfoque activo que permita el inicio de programas y acciones tendientes a lograr mejor desempeño profesional. Para poner en práctica sus programas de planeación de carreras profesionales las organizaciones recurren a técnicas de información sobre oportunidades profesionales, a estrategias de aliento, a los programas de capacitación y adelanto académico, y a técnicas de asesoría, orientación profesional y retroalimentación.

Son muchos los empleados que ignoran muchos aspectos de las oportunidades profesionales que les brindan sus organizaciones. Con frecuencia carecen de medios efectivos de obtener esa información, especialmente en las organizaciones de grandes dimensiones que normalmente ofrecen una rica gama de posibilidades. El departamento de recursos humanos puede suplir esa carencia mediante un servicio periódico de información al respecto.

Cuando diferentes puestos requieren habilidades semejantes, forman familias de puestos. En general, se requiere poca capacitación adicional para pasar de un puesto a otro de la misma familia. Si el departamento de recursos humanos informa a los empleados sobre los puestos disponibles en una familia determinada, los empleados trazarán con facilidad una ruta profesional.

Asesoría profesional. El departamento de recursos humanos debe ofrecer asesoría profesional para ayudar al personal a establecer sus objetivos profesionales y a identificar su trayectoria adecuadamente. El responsable de esta función puede sencillamente ser alguien que proporcione información especializada sobre familias de puestos en la organización, descripción de cada puesto, requerimientos de cada puesto, etc. Se puede optar por un profesional de la psicología que desempeñe una verdadera labor de orientación profesional mediante la administración de pruebas, la identificación de potenciales y habilidades, etc., actividades que se suman a las de asesor sobre la organización y sus posibilidades. Para obtener éxito verdadero, los orientadores profesionales deben lograr que los integrantes de la organización se evalúen a sí mismos y a su entorno.

Evaluación personal. Un orientador sabe que las actividades laborales sólo son parte de la vida total de un individuo: importante y significativa las más de las veces, pero sólo una parte. Es necesario distinguir entre los objetivos globales del individuo que podrían consistir, por ejemplo, en lograr la felicidad, la solvencia económica, y un ajuste familiar adecuado, y los objetivos profesionales como el llegar a ocupar un puesto a nivel directivo en la organización. Como resultado de este conocimiento, y siempre que el empleado esté consciente de ello y desee colaborar, el orientador puede asesorar al empleado sobre el relativo grado de concordancia que existe entre los objetivos globales que se haya trazado y los objetivos específicos que pretenda obtener. Los conflictos y desajustes entre ambos niveles de objetivos suelen producir efectos finales negativos.

Evaluación del entorno. Nunca se deben perder de vista las características concretas del medio ambiente en que se trabaja para trazar un plan profesional que vincule el potencial personal con las posibilidades del entorno.

Proceso de orientación. Uno de los problemas que a menudo enfrenta el orientador es la reacción del personal. A menos que se dirija con mucho tacto, la actividad de asesoría es potencialmente muy conflictiva. Es posible, por ejemplo, que el empleado sólo considere ciertos aspectos de un puesto y se considere calificado para desempeñarlo. Cuando el asesor intente explicar las características personales que requiere el puesto el empleado puede considerar que el orientador sólo está justificando a la

organización para no concederle el aumento que desea; o quizá el empleado se niegue a cursar estudios adicionales, que estima innecesarios. Con excesiva frecuencia suele encontrarse que el empleado considera que la función del orientador es conceder promociones y aumentos de sueldo; dicho de otro modo, el empleado puede considerar que es el asesor y no él quien debe llevar a cabo el esfuerzo necesario para obtener desarrollo profesional.

Desarrollo Profesional.

El desarrollo profesional es un fruto de la planeación de la carrera profesional. El desarrollo profesional comprende los aspectos que una persona enriquece o mejora con vistas a lograr objetivos dentro de la organización. Estos aspectos y las acciones que conducen a ellos pueden ser destacados por el departamento de recursos humanos, o quizá los mejore el empleado por su propia iniciativa.

Desarrollo profesional individual.

El desarrollo profesional se inicia en cada persona por su disposición a lograr ciertas metas y por la aceptación de las responsabilidades que ello implica. Cuando esto ocurre, pueden emprenderse varios pasos concretos, como: obtención de mejores niveles de desempeño, relación más estrecha con quienes toman las decisiones, desarrollo de un sentimiento de lealtad a la organización, renunciaciones, recurso a expertos en el campo, recurso a subordinados clave, y oportunidades de progreso.

Obtención de mejores niveles de desempeño. La forma más segura de lograr promociones y reconocimiento en el trabajo es mejorar el desempeño.

Relación más estrecha con quienes toman las decisiones. Muchos empleados advierten que al ser mejor conocidos por las personas que efectúan las promociones, las transferencias, etc., suben las posibilidades de desarrollo. Dicho de manera sencilla, el individuo debe conseguir romper su anonimato y lograr una imagen favorable.

Renunciaciones. Cuando el empleado considera que existen mejores oportunidades en otra organización posiblemente se vea obligado a renunciar a su empleo actual. Algunos - el personal de nivel directivo y los profesionales, en particular - cambian de organización como parte de una estrategia consciente. Cuando esta estrategia se lleva a cabo de una manera adecuada, se traduce en promociones, incrementos en los ingresos, y oportunidades de obtener nuevas experiencias.

Lealtad a la organización. Muchas personas ponen los intereses de la organización a que pertenecen por encima de los propios, siendo esto un medio que sustenta la

consolidación de su desarrollo profesional a futuro dentro de la misma dependencia.

Recurso a expertos en el campo. Con frecuencia los empleados jóvenes suelen recurrir a la experiencia y el consejo de personas de mayor edad, que no necesariamente tienen un nivel jerárquico superior. Aunque ese tipo de asociación informal depende de factores personales, el valioso capital de la experiencia acumulada durante años se invierte de esa manera en orientaciones y sugerencias.

Recurso a subordinados clave. Los directivos de éxito suelen apoyarse en subordinados que contribuyen efectivamente al desarrollo de sus superiores. En ocasiones, el subordinado posee conocimientos especializados de gran valor; en otras, sus habilidades administrativas se combinan con una gran dosis de lealdad personal. El impulso profesional que recibe el jefe en este tipo de asociación suele incluir también al subordinado, quien puede conseguir mayores oportunidades, además de disfrutar de la confianza de su superior. Por otra parte los procedimientos suelen hacerse muy expeditos y hay una tendencia general a mejorar el desempeño. Sin embargo, como las asociaciones personales de este tipo corresponden a un sentimiento de lealdad que excluye a gran parte de los miembros de la organización, no es difícil que un equipo sumamente integrado se vea " en situación de guerra " respecto a otros equipos de cohesión igualmente fuerte.

Oportunidades de progreso. Cuando el personal mejora sus calificaciones complementa los objetivos de la organización. Por ejemplo, al inscribirse en un programa de capacitación o al ofrecerse para un nuevo puesto, el empleado puede mejorar su grado de calificación. Este proceso se traduce en una contribución directa a los planes de ascenso internos. Tanto la experiencia en nuevos puestos como la obtención de nuevos conocimientos y habilidades constituyen vehículos para el crecimiento del personal.

Desarrollo profesional alentado por el departamento de recursos humanos. El desarrollo profesional no debe apoyarse solamente en los esfuerzos individuales. El departamento de recursos humanos posee objetivos bien determinados y puede alentar al personal a contribuir a lograrlos. Esto tiene un doble efecto: evitar que los esfuerzos de los empleados se dispersen, conduciéndolos a objetivos y campos ajenos a los que se propone la Dirección General, y asegurarse de que todos conocen bien las oportunidades que les presenta la misma. El departamento de recursos humanos puede hacer mucho más que limitarse a presentar información sobre oportunidades. Los programas de capacitación y desarrollo, por ejemplo, constituyen un paso de gran importancia en los planes de desarrollo profesional.

Apoyo de la Dirección General. Cuando la Dirección General muestra interés por lograr el desarrollo de su

personal resulta muy factible que los mandos medios imiten esa actitud y procedan por su parte a aplicarla también. Son muchos los ejecutivos estadounidenses y europeos que tradicionalmente se niegan a reconocer los méritos de otras personas a su nivel que trabajan activamente en lograr el desarrollo profesional del personal. Sin embargo, esa actitud ha sido diametralmente opuesta en el Japón. En aquél país oriental, de tan rápido desarrollo, es común considerar que el desarrollo del personal constituye uno de los aspectos esenciales en el desempeño de un directivo.

Retroalimentación. Sin retroalimentación que le permita conocer cómo se juzga en la Dirección General su desempeño profesional, el personal tiene escasas posibilidades de saber si se encuentra en la ruta adecuada, y poca disposición, además, para llevar a cabo esfuerzos adicionales necesarios para aprender determinada materia nueva o cumplir una función adicional. El departamento de recursos humanos puede suministrar retroalimentación mediante los parámetros del desempeño que rijan en la Dirección General y por medio de la información concerniente a las políticas de promoción y concesión de nuevos puestos.

Información concerniente a promociones. El estímulo que significa para un empleado verse promovido a una función de más alta jerarquía puede verse contrarrestado a nivel de la organización por los sentimientos de inadecuación que el movimiento quizá genera en varios aspirantes a la vacante. Estos últimos tienen derecho a recibir retroalimentación al respecto, que permita suavizar los posibles efectos negativos. En este caso, esa retroalimentación cumple tres objetivos:

- a) Confirmar a los aspirantes a promociones que la Dirección General aprecia sus esfuerzos y los considera para futuras promociones.
- b) Explicar por qué fue seleccionado para ese puesto un empleado determinado.
- c) Orientar a los aspirantes respecto a las habilidades y conocimientos específicos que deben adquirir para obtener la promoción deseada en el futuro.

El otro tipo de retroalimentación se refiere al desempeño laboral, probablemente el más importante de cuantos recibe un empleado. El desempeño constituye un elemento vital para el éxito profesional y en el pasado era evaluado de acuerdo a normas muy subjetivas. Actualmente, es indispensable contar con técnicas precisas y objetivas para medir el desempeño.

- EVALUACION DEL DESEMPEÑO. La evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. Cuando el desempeño es inferior a lo estipulado, se debe emprender una acción correctiva; de manera similar, el desempeño que es satisfactorio o que excede lo esperado debe ser alentado.

Las evaluaciones informales, basadas en el trabajo diario, son necesarias pero insuficientes. Contando con un sistema formal y sistemático de retroalimentación, el departamento de recursos humanos puede identificar al personal que cumple o excede lo esperado y al que no lo hace. Asimismo, ayuda a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección y orientación. Incluso las decisiones sobre promociones internas, compensaciones y otras más del área del departamento de recursos humanos dependen de la información sistemática y bien documentada de que se disponga sobre el empleado. Los usos más destacados de la información que produce la evaluación del desempeño se muestran en la figura 18. Además de mejorar el desempeño, el departamento de recursos humanos utiliza esta información para coordinar el incremento de las plazas de los trabajadores. Un buen sistema de evaluación puede también identificar problemas en el sistema de información sobre recursos humanos. Las personas que se desempeñan de manera insuficiente pueden poner en evidencia procesos equivocados de selección, orientación y capacitación. De modo igualmente importante, el desempeño inferior al esperado puede indicar que el diseño del puesto o los desafíos externos no han sido considerados en todas sus facetas.

La figura 19 muestra los elementos de un sistema de evaluación. El enfoque debe identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar retroalimentación a los empleados y al departamento de recursos humanos. Si las normas para la evaluación del desempeño no se basan en elementos relacionados con el puesto, pueden traducirse a resultados imprecisos o subjetivos.

El departamento de recursos humanos debe desarrollar evaluaciones del desempeño para el personal de todos los departamentos de la Dirección General. Esta centralización obedece a la necesidad de dar uniformidad al procedimiento. Gracias a la uniformidad en el diseño y en la práctica es más fácil comparar los resultados entre grupos similares de empleados. Aunque es el departamento de recursos humanos el que diseña el sistema de evaluación, en pocas ocasiones lleva a cabo la evaluación misma que es tarea del jefe inmediato del empleado, pues se encuentra en la ubicación ideal para efectuar la evaluación.

Preparación de las evaluaciones del desempeño. El objetivo de la evaluación es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el personal lleva a cabo su puesto. Para lograr este objetivo, los sistemas de evaluación deben ser directamente relacionados con el puesto, prácticos y confiables. Es necesario que tengan niveles de medición o estándares, y que estas mediciones sean verificables. Por directamente relacionados con el puesto se entiende que el sistema califica únicamente elementos de importancia vital para obtener éxito en el puesto. Se entiende que la evaluación es práctica cuando es

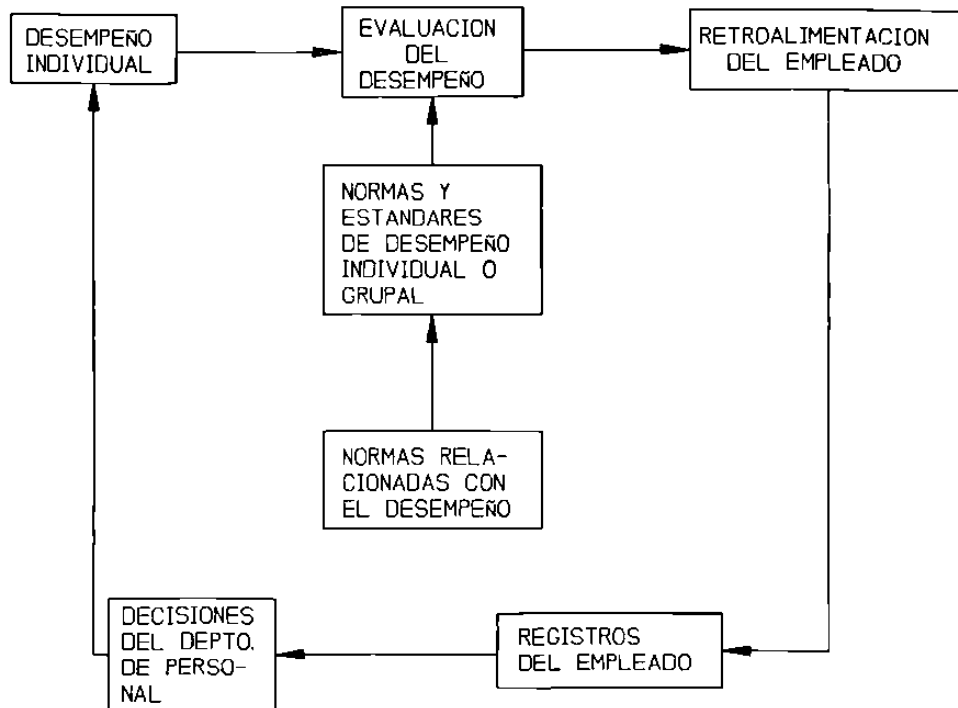
PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS

- Mejora el desempeño. Mediante la retroalimentación el jefe inmediato y el especialista de personal llevan a cabo acciones adecuadas para mejorar el desempeño.
- Políticas para la promoción de las plazas. Las evaluaciones del desempeño ayudan a las personas que toman decisiones a determinar a quiénes se deben promocionar las plazas.
- Decisiones de ubicación. Las promociones en el puesto, cambios de adscripción, y despidos se basan en el desempeño anterior.
- Necesidades de capacitación y desarrollo. El desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar. De manera similar, el desempeño adecuado o superior puede indicar la presencia de un potencial no aprovechado.
- Planeación de la carrera profesional. La retroalimentación sobre el desempeño guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- Imprecisión de la información. El desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre análisis de puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de recursos humanos para la toma de decisiones. Al confiar en información que no es precisa se pueden tomar decisiones inadecuadas de contratación, capacitación o asesoría.
- Errores en el diseño del puesto. El desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto. Las evaluaciones ayudan a identificar estos errores.

FIG. 18

VENTAJAS DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO

PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS



ELEMENTOS DE UN SISTEMA DE EVALUACION

FIG. 19

comprendida por evaluadores y personal.

Un sistema estandarizado para toda la Dirección General es muy útil porque permite prácticas iguales para todos. Independientemente del método de trabajo que se utilice, debe existir un registro de los estándares vigentes. Además es importante que el personal se entere de estos estándares antes de la evaluación y no después de ella.

Antes de examinar enfoques específicos para la evaluación del desempeño expondremos los elementos comunes a todos ellos. Entre estos elementos se cuentan los estándares del desempeño, las mediciones del desempeño y la aparición de elementos subjetivos en el calificador.

Estándares del desempeño. La evaluación del desempeño requiere estándares del desempeño que constituyen los parámetros que permiten mediciones más objetivas. Para ser efectivos deben guardar relación estrecha con los resultados que se desean en cada puesto. No pueden fijarse abiertamente sino que se desprenden en forma directa del análisis de puestos. El análisis de puestos establece normas específicas de desempeño mediante el análisis de las labores del personal actual. Basándose en las responsabilidades y labores listadas en la descripción de puesto, el analista puede decidir qué elementos son esenciales y deben ser evaluados en todos los casos. Cuando se carece de esta información, o no es procedente por haber ocurrido modificaciones en el puesto, los estándares pueden desarrollarse a partir de observaciones directas sobre el puesto o de conversaciones directas con el jefe inmediato.

Mediciones del desempeño. La evaluación del desempeño requiere también de mediciones del desempeño, que son los sistemas de calificación de cada labor. Conviene aclarar cuidadosamente la diferencia entre estándar de desempeño y medición del desempeño. La primera se desprende del análisis de puestos, donde se establecen las labores específicas y las responsabilidades derivadas de ellas; la segunda se refiere a establecer una escala de valores que servirá para calificar cada labor al ser desempeñada por cada empleado. Las observaciones del desempeño pueden llevarse a cabo en forma directa o indirecta. La observación directa ocurre cuando quien califica el desempeño lo ve en persona; la observación indirecta ocurre cuando el evaluador debe basarse en otros elementos. En general, las observaciones indirectas son menos confiables porque evalúan situaciones hipotéticas.

Objetividad y subjetividad en las mediciones. Las mediciones objetivas del desempeño son las que resultan verificables por otras personas. Por norma general las mediciones objetivas tienden a ser de índole cuantitativa. Por ejemplo, para medir el desempeño de un tramitador debemos basarnos en la cantidad de documentos recibidos y el número de ellos tramitados, así como en el seguimiento para

el pago de los mismos.

Las mediciones subjetivas del desempeño son las calificaciones no verificables, que pueden considerarse opiniones del evaluador. Por ejemplo la amabilidad y simpatía de una recepcionista para atender las llamadas telefónicas y a los solicitantes de citas y entrevistas.

Elementos subjetivos del calificador. Las mediciones subjetivas del desempeño pueden conducir a distorsiones de la calificación cuando el calificador no logra conservar su imparcialidad. Por ejemplo, cuando el evaluador sostiene un prejuicio o una opinión personal anterior a la evaluación, el resultado puede ser distorsionado. También al utilizar mediciones subjetivas las calificaciones pueden verse afectadas por las acciones, buenas o malas, más recientes del empleado; es más probable que estas acciones estén presentes en la mente del evaluador. Algunos evaluadores tienden a evitar las calificaciones muy altas o muy bajas, distorsionando de esta manera sus mediciones para que se acerquen al promedio. Cuando es necesario el empleo de métodos subjetivos para la medición del desempeño, los especialistas en personal pueden reducir las posibilidades de distorsión mediante capacitación, retroalimentación, y la selección adecuada de técnicas de evaluación.

Las técnicas de evaluación pueden dividirse en técnicas basadas en el desempeño durante el pasado y las que se apoyan en el desempeño a futuro.

- Métodos de evaluación basados en el desempeño durante el pasado.

La importancia de la evaluación del desempeño ha conducido a la creación de muchos métodos para juzgar la manera en que el empleado lleva a cabo sus labores, basándose en los resultados que ha logrado antes de la evaluación. Los métodos de evaluación basados en el desempeño pasado comparten la ventaja de versar sobre algo que ya ocurrió y que en consecuencia puede, hasta cierto punto, ser medido. Cuando el personal recibe retroalimentación sobre su desempeño puede saber si sus esfuerzos están dirigidos hacia la meta adecuada y modificar su conducta, si es necesario. A continuación expondremos las técnicas de uso más común:

Escalas de puntuación. Posiblemente el método más antiguo y de uso más común en la evaluación del desempeño sea la utilización de escalas de puntuación, método en que el evaluador debe conceder una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala que vaya de bajo a alto. La figura 20 ilustra una utilización de este método. Como indica la figura, la evaluación se basa únicamente en las opiniones de la persona que confiere la calificación. Se acostumbra conceder valores numéricos a

PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS

NOMBRE DEL EMPLEADO _____ DEPARTAMENTO _____
 NOMBRE DEL EVALUADOR _____ FECHA _____

	INACEPTABLE	POBRE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
1.- CONFIABILIDAD	_____	_____	_____	_____	_____
2.- INICIATIVA	_____	_____	_____	_____	_____
3.- RENDIMIENTO	_____	_____	_____	_____	_____
4.- ASISTENCIA	_____	_____	_____	_____	_____
5.- ACTITUD	_____	_____	_____	_____	_____
6.- COOPERACION	_____	_____	_____	_____	_____
7.- COMPANERISMO	_____	_____	_____	_____	_____
.
.
20.- CALIDAD DEL TRABAJO	_____	_____	_____	_____	_____
TOTALES	_____ +	_____ +	_____ +	_____ +	_____ +
					PUNTUACION TOTAL = _____

INSTRUCCIONES PARA
 EL EVALUADOR: SIRVASE INDICAR EN LA ESCALA DE PUNTUACION SU
 EVALUACION DEL DESEMPEÑO DEL EMPLEADO

MUESTRA DE UNA ESCALA DE PUNTUACION PARA LA
 EVALUACION DEL DESEMPEÑO

FIG. 20

cada punto, con el fin de permitir la obtención de varios cómputos. Las ventajas de este método son la facilidad de su desarrollo y la sencillez de impartirlo. Los evaluadores requieren poca capacitación para administrarlo y se puede aplicar a grupos grandes de empleados.

Listas de verificación. Este método requiere que la persona que otorga la calificación seleccione oraciones que describan el desempeño del empleado y sus características, siendo generalmente el evaluador el jefe inmediato. Independientemente de la opinión del jefe inmediato, el departamento de recursos humanos asigna puntuaciones a los diferentes puntos de la lista de verificación, de acuerdo con la importancia de cada uno. El resultado recibe el nombre de lista de verificación con valores. Estos valores permiten la cuantificación para obtener puntuaciones totales. La figura 21 muestra una sección de una lista de verificación con valores.

Método de selección forzada. Este método obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado en cada par de afirmaciones que encuentra. Con frecuencia ambas expresiones son de carácter positivo o negativo. Por ejemplo,

- | | |
|---------------------------------------|---|
| 1. Aprende con rapidez. | 1. Trabaja con gran empeño |
| 2. Su trabajo es preciso y confiable. | 2. Constituye un buen ejemplo para sus compañeros |
| 3. Con frecuencia llega tarde. | 3. Se ausenta con frecuencia. |

En ocasiones el evaluador debe seleccionar la afirmación más descriptiva a partir de grupos de tres y hasta de cuatro frases. Los especialistas en personal agrupan los puntos en categorías determinadas de antemano, como la habilidad de aprendizaje, el desempeño, las relaciones interpersonales, y así sucesivamente. El grado de efectividad del trabajador en cada uno de estos aspectos se puede computar sumando el número de veces que cada aspecto resulta seleccionado por el evaluador. Los resultados pueden ilustrar las áreas que necesitan mejoramiento.

Método de registro de acontecimientos críticos. Este requiere que el evaluador lleve una bitácora de las actuaciones más destacadas tanto por su carácter positivo como negativo. Por lo general estos acontecimientos son registrados durante el período de evaluación incluyendo una explicación. La figura 22 ilustra varios acontecimientos registrados en el caso de un asistente de laboratorio, clasificados en categorías como control de riesgos y prevención de accidentes, control de material de desecho y desarrollo del empleado.

Escalas de calificación conductual. Las escalas de calificación conductual utilizan el sistema de comparación del desempeño del empleado con determinados parámetros

PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS

Nombre del Empleado: _____ Depto. _____

Nombre del Evaluador: _____ Fecha: _____

VALORES	SEÑALE AQUI
(6.5) 1. Se queda horas extras si se le pide	_____
(4.0) 2. Mantiene muy aseado su lugar de trabajo	_____
(3.9) 3. Suele ayudar a las personas que lo necesitan	_____
(4.3) 4. Planea sus acciones antes de iniciarlas	_____
: ...	
: ...	
: ...	
: ...	
(0.2) 30. Escucha consejos pero rara vez los sigue	_____

100.0	PUNTUACION TOTAL <input style="width: 50px; height: 20px; border: 1px solid black;" type="text"/>

Instrucciones : Señale cada una de las afirmaciones que se aplican al desempeño del empleado.

FIG. 21

EJEMPLO DE UNA LISTA DE VERIFICACION CON VALORES PARA LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO.

PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS

Nombre del Empleado _____ Período: De Ene. a Mzo.

Nombre del Evaluador _____

Control de riesgos y prevención de accidentes.

Enero 16 Advirtió que la puerta de emergencia estaba bloqueada y avisó al departamento de servicios materiales.

Enero 25 Ayudó a extinguir un conato de incendio, que aunque era de pequeñas proporciones causó alarma.

Feb. 19 Abandonó el laboratorio dejando un mechero encendido en contra de las normas.

Control de material de desecho.

Enero 25 Durante el conato de incendio protegió el material inflamable que se encontraba en el laboratorio.

Marzo 7 Permitió que un lote completo de desecho se arruinara por contacto con colorantes que no retiró oportunamente.

Marzo 20 Un lote completo de desecho se echó a perder porque se permitió que se mezclara con vidrio.

FIG. 22

METODO DE REGISTRO DE ACONTECIMIENTOS NOTABLES

conductuales específicos. El objetivo de este método es reducir la distorsión y la subjetividad. A partir de descripciones de desempeño aceptable y desempeño inaceptable obtenidas de diseñadores de puestos, otros empleados y el jefe inmediato, se determinan parámetros objetivos que permiten medir el desempeño. En la figura 23 se ilustra el ejemplo de una institución donde se imparte la materia de inglés y se ha adoptado una escala de calificación conductual para evaluar el desempeño de sus maestros.

Métodos de verificaciones de campo. Siempre que se emplean mediciones subjetivas del desempeño, las diferencias en las opiniones de los evaluadores pueden conducir a distorsiones. Para permitir mayor estandarización en las evaluaciones se emplea el método de las verificaciones de campo. En él, un representante calificado del departamento de recursos humanos participa en la puntuación que conceden los jefes inmediatos a cada empleado. El representante del departamento solicita información sobre el desempeño del empleado al jefe inmediato. A continuación el experto prepara una evaluación que se basa en esa información. La evaluación se envía al jefe inmediato para que la verifique, canalice y discuta primero con el experto de personal y posteriormente con el empleado. El resultado final se entrega al especialista de personal, quien registra las puntuaciones y conclusiones en las formas que el departamento destina al efecto.

Métodos de evaluación en grupos.

Los enfoques de evaluación en grupos pueden dividirse en varios métodos que tienen en común la característica de que se basan en la comparación entre el desempeño del empleado y el de sus compañeros de trabajo. Por lo general estas evaluaciones son conducidas por el jefe inmediato. Son muy útiles para la toma de decisiones sobre incrementos de plazas basados en el mérito, promociones y distinciones, porque permiten la ubicación de los empleados de mejor a peor.

Las formas más comunes entre los métodos de evaluación en grupos son el de categorización, el método de distribución forzada y el método de distribución de puntos.

Método de categorización. Lleva al departamento de recursos humanos a colocar al personal de mejor a peor. En general se sabe que unos empleados superan a otros pero no es sencillo estipular por cuánto. Es posible que el empleado que reciba el número dos sea casi igual al número uno, o muy inferior a él. Este método puede resultar distorsionado por las inclinaciones personales y los acontecimientos recientes, si bien es posible que lleven a cabo la puntuación dos o más evaluadores para reducir el elemento subjetivo.

Método de distribución forzada. En este método se

PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS

Desempeño sobresaliente	El maestro exhibe cada secuencia varias veces, utiliza exactamente el lenguaje que sus estudiantes conocen, emplea lenguaje corporal adecuado y presta atención a cada estudiante.
Desempeño notable	El maestro exhibe cada secuencia, en orden, utiliza el lenguaje que sus estudiantes conocen, emplea lenguaje corporal adecuado y presta atención a cada estudiante.
Desempeño aceptable	El maestro exhibe cada secuencia en orden, utiliza el lenguaje que sus estudiantes conocen, dirige preguntas a sus estudiantes.
Desempeño con deficiencias ligeras.	El maestro omite pasos en las secuencias, en ocasiones emplea lenguaje desconocido, dirige preguntas a sus estudiantes.
Desempeño con deficiencias notables.	El maestro omite pasos en las secuencias, en ocasiones emplea lenguaje desconocido, dirige escasas preguntas a sus estudiantes.
Desempeño inaceptable.	El maestro no exhibe la secuencia en orden, habla en español, no usa el lenguaje que su clase conoce y evita dirigir preguntas a cada alumno.

FIG. 23

ESCALA DE CALIFICACION CONDUCTUAL PARA EVALUACION DEL DESEMPEÑO.

pide a cada evaluador que ubique a sus subordinados en diferentes clasificaciones. Las clasificaciones pueden ser: desempeño superior, desempeño intermedio superior, desempeño intermedio, desempeño intermedio inferior y desempeño inferior.

Método de distribución de puntos. En este método el jefe inmediato otorga puntos a sus subordinados; al personal de buen desempeño le corresponde una puntuación más alta. La ventaja de este enfoque consiste en que pueden apreciarse las diferencias relativas entre los empleados. En la figura 24 se ilustra un ejemplo de este método.

- Métodos de Evaluación basados en el desempeño a futuro.

Estos métodos se centran en el desempeño venidero mediante la evaluación del potencial del empleado, o el establecimiento de objetivos de desempeño. Pueden considerarse cuatro técnicas básicas: Autoevaluaciones; Administración por objetivos; Evaluaciones Psicológicas; y Método de los centros de evaluación.

Autoevaluaciones. Llevar a los empleados a efectuar una autoevaluación puede constituir una técnica de evaluación muy útil cuando el objetivo es alentar el desarrollo individual. Cuando el personal se autoevalúa es mucho menos probable que se presenten actitudes defensivas, factor que alienta el desarrollo individual. Cuando las autoevaluaciones se utilizan para determinar las áreas que necesitan mejorarse, pueden resultar de gran utilidad para la determinación de objetivos personales a futuro.

Administración por objetivos. Esta consiste en que tanto el jefe inmediato como el empleado establecen conjuntamente los objetivos de desempeño deseables. Lo ideal es que estos objetivos se establezcan por acuerdo mutuo y que sean mensurables de manera objetiva. Si se cumplen ambas condiciones, el personal se encuentra en posición de estar más motivado para lograr los objetivos por haber participado en su formulación. Cuando se fijan los objetivos a futuro, el personal obtiene el beneficio de carácter motivacional de contar con una meta específica para organizar y dirigir sus esfuerzos. Los objetivos ayudan también a que el empleado y su jefe inmediato puedan comentar necesidades específicas de desarrollo por parte del empleado.

Evaluaciones psicológicas. Cuando se emplean psicólogos para las evaluaciones, su función esencial es la evaluación del potencial del individuo y no su desempeño anterior. La evaluación consiste de entrevistas en profundidad, exámenes psicológicos, pláticas con los superiores y una verificación de otras evaluaciones. El psicólogo prepara a continuación una evaluación de las características intelectuales, emocionales, de motivación y otras más, que pueden permitir la predicción del desempeño

PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS

<u>Puntos</u>	<u>Empleado</u>
17	A. Gómez
14	V. Suárez
13	M. Rendón
11	S. García
10	F. Treviño
10	R. Ricalde
9	E. Miranda
6	C. Zapata
6	B. de la Garza
4	A. Blanco

FIG. 24

METODO DE DISTRIBUCION DE PUNTOS.

futuro. El trabajo del psicólogo puede usarse sobre un aspecto específico como la idoneidad del candidato para una vacante determinada, o puede ser una evaluación global del potencial a futuro. A partir de estas evaluaciones se pueden tomar decisiones de ubicación y desarrollo que conforman la carrera profesional del empleado.

Métodos de los centros de evaluación. Esta técnica suele utilizarse para grupos directivos de nivel intermedio que muestran gran potencial de desarrollo a futuro. Con frecuencia asiste a un centro especializado el personal con potencial y se le somete a una evaluación individual. A continuación se selecciona a un grupo idóneo para someterlo a entrevistas en profundidad, exámenes psicológicos, estudiar los antecedentes personales, hacer que participen en varias mesas redondas y ejercicios de simulación de condiciones reales de trabajo, actividades todas en las que van siendo calificados por un grupo de evaluadores. Las experiencias de simulación de condiciones de las labores de la vida real generalmente incluyen ejercicios de toma de decisiones, juegos de administración basados en computadoras y otras actividades que permiten medir el desempeño potencial en forma realista. Los veredictos de los diferentes evaluadores se promedian para obtener resultados lo más objetivos posible. Se considera que este sistema obtiene resultados precisos hasta en un 75% de los casos.

Implicaciones del proceso de evaluación. Tanto el diseño del sistema de evaluación como sus procedimientos suelen corresponder al departamento de recursos humanos. El enfoque específico que se seleccione será influido por los procedimientos anteriores y por los objetivos del nuevo enfoque. Si el objetivo consiste en la evaluación del desempeño durante el pasado y en la concesión de reconocimientos, es probable que se prefieran los enfoques de carácter comparativo. Es factible utilizar otros métodos para la evaluación del desempeño durante el pasado en caso de que la función del sistema de evaluación consista en el suministro de retroalimentación. Los métodos de evaluación orientados al futuro, como el sistema de administración por objetivos, pueden centrarse en metas específicas. Las autoevaluaciones o los centros de evaluación pueden proponerse la identificación de aspectos específicos que se pueden mejorar o servir como instrumentos de la promoción interna. Los sistemas de evaluación que implican la participación del personal directivo poseen mayor potencial de aceptación. La participación incrementa el interés y la comprensión. Para hacer plenamente operativo un sistema de evaluación, sin embargo, es muy probable que se deba recurrir a la capacitación de los evaluadores.

El departamento de recursos humanos debe diseñar un sistema de capacitación para la evaluación, basado en reuniones con el personal directivo y en talleres de familiarización con el nuevo enfoque.

Un requisito necesario del proceso de evaluación es suministrar retroalimentación al empleado durante una entrevista especial. La entrevista se propone equilibrar las áreas de desempeño positivo con las áreas en que el desempeño es deficiente, para que el trabajador adquiriera una perspectiva realista del resultado de sus esfuerzos. Probablemente el desafío más significativo que surge de las evaluaciones del desempeño es la retroalimentación que proporciona respecto a la labor del departamento de recursos humanos.

- APROVECHAMIENTO DE INFORMACION COMPUTARIZADA. Dentro de la Dirección General de Institutos Tecnológicos es necesario manejar un cúmulo enorme de datos para la planeación de los recursos humanos por contar la organización con un número considerable de personal. Así también en las demás funciones de la administración como son la organización, la ejecución y el control se requiere de una gran cantidad de información detallada por lo que resulta cada vez más evidente que la contribución global del departamento de recursos humanos a la Dirección General depende de la calidad de la información. Resulta muy claro que la adquisición, el almacenamiento y la recuperación de la información constituyen un reto de grandes dimensiones. Una parte importante de él estriba en obtener la cooperación del personal de la organización que contribuirá con gran parte de la información. La necesidad de manejar actividades de reclutamiento, selección, inventarios de personal, nóminas, prestaciones, programas de capacitación y desarrollo, análisis de puestos, diseño de puestos, evaluaciones de desempeño y otras funciones más, lleva al departamento de recursos humanos a obtener el máximo aprovechamiento del sistema de cómputo, en el que se almacena y procesa información detallada sobre sus recursos humanos. Los sistemas de información de grandes dimensiones, como es el caso de la Dirección General, ponen a prueba la habilidad del departamento de recursos humanos para mantener la privacidad de los registros. El uso de microcomputadoras es cada día más necesario en la administración de recursos humanos. Se ubican en las diferentes áreas del departamento de recursos humanos para dar al personal un acceso inmediato a los datos acumulados para todo tipo de necesidades operacionales. El personal que no está capacitado para el uso de computadoras puede aprender a operar una microcomputadora con un mínimo de entrenamiento. Al desarrollar un sistema para administrar el uso de las microcomputadoras debe resaltarse la importancia de establecer las previsiones necesarias que permitan a los usuarios leer ciertos datos y utilizarlos con un alto nivel de seguridad.

- Relaciones básicas entre los objetivos de la Dirección General de Institutos Tecnológicos, sus políticas y la planeación de los recursos humanos.

Las relaciones básicas entre los objetivos de la

Dirección General de Institutos Tecnológicos, sus políticas y la planeación de los recursos humanos se ilustran en la figura 25.

B. DISEÑO DE LA ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

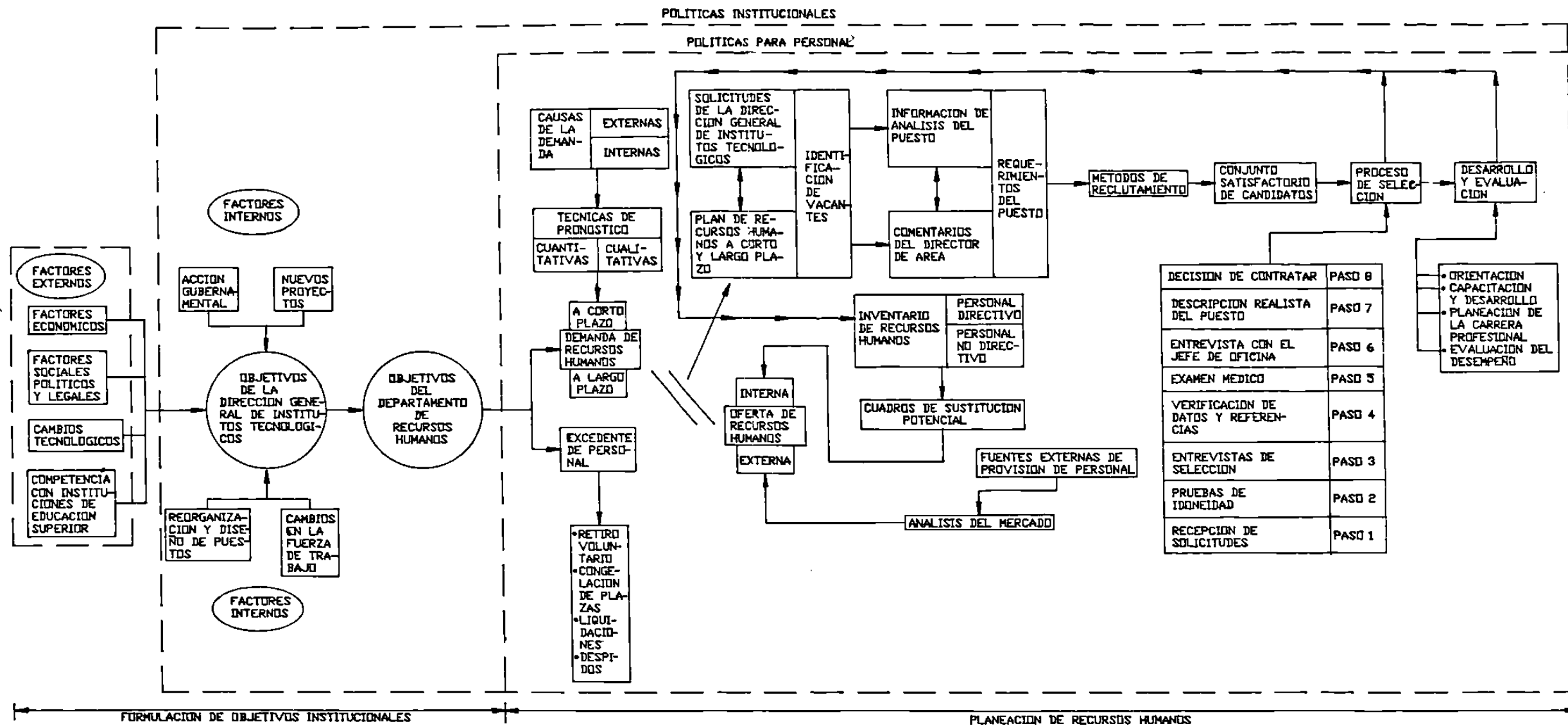
El jefe del departamento de recursos humanos debe organizarlo de tal modo que el personal encargado de efectuar el trabajo pueda hacerlo lo más eficazmente posible. La organización en sí no redundará en la realización física de los objetivos sino que establece las bases sobre las cuales se habrá de realizar determinada actividad. En la organización del departamento de recursos humanos es fundamental crear una estructura que rinda el máximo de eficiencia en sus operaciones.

Elementos de la organización. La organización del departamento de recursos humanos ofrece una estructura formal capaz de integrar y coordinar todos los recursos necesarios, tanto humanos como técnicos, para obtener los resultados deseados. La base de la organización radica en todas las actividades necesarias que integran un plan establecido. De modo que la base fundamental en la organización del departamento de recursos humanos es la labor que se debe realizar; es decir que el objetivo principal de la organización consiste en alcanzar una meta determinada y para cumplir con tal meta se deben realizar ciertas actividades específicas. Todas estas actividades son de capital importancia al momento de organizar el departamento de recursos humanos.

Las personas que habrán de desempeñar las actividades representan el segundo elemento básico en la organización del departamento. Conviene analizar la labor de acuerdo con la habilidad y el talento de las personas que habrán de desarrollar las actividades. Cuando se trata de organizar, conviene agrupar la labor en una serie de actividades que un individuo pueda desempeñar. Si se asigna un trabajo sin tomar en cuenta qué tanto puede desarrollar un individuo o cuáles son sus aptitudes, es indudable que jamás se llevará a cabo una labor con el máximo de eficiencia.

El elemento final que se debe de tomar en cuenta en la organización del Departamento de recursos humanos corresponde a las instalaciones. Esto se refiere no únicamente a la ubicación específica en que se habrá de llevar a cabo el trabajo, sino también a todos los factores físicos necesarios para que el personal se haga cargo del trabajo. En las instalaciones se incluyen equipo, material, reportes, espacio, etc.; es decir, todo aquello que es necesario para efectuar el trabajo.

Cuando se trata de organizar, el jefe del departamento de recursos humanos debe tomar en cuenta estos



OBJETIVOS DE LA DIRECCION GENERAL DE INSTITUTOS TECNOLOGICOS, SUS POLITICAS Y LA PLANEACION DE LOS RECURSOS HUMANOS

tres elementos en el mismo orden en que se mencionaron. Primero debe determinar las necesidades básicas incluidas en el plan. Es preciso definir y clasificar estas actividades básicas lo más explícitamente posible para agruparlas en tareas. Es aquí donde entra el personal, pues se debe establecer una relación adecuada entre las actividades a desarrollar y los individuos que habrán de efectuarlas. En seguida se debe establecer una relación adecuada entre el personal que habrá de llevar a cabo el trabajo y el medio en que éste se debe desenvolver. Es responsabilidad del jefe del departamento de recursos humanos hacer un balance de estos tres elementos básicos, el cual habrá de redundar en el desarrollo óptimo del plan.

- CRECIMIENTO DEL PERSONAL EN LA ESTRUCTURA DEL DEPARTAMENTO. El crecimiento de una organización en sus etapas iniciales es vertical por naturaleza, o sea que la organización se hace cada vez más alta. Esto se debe al incremento en el volumen de la misma y a la inevitable expansión de las funciones básicas. La organización crece hacia abajo a medida que las actividades se convierten en ramificaciones de las funciones básicas. Dicho crecimiento vertical habrá de continuar mientras siga aumentando la carga de trabajo. Cuando una organización logra superar la etapa inicial, las funciones básicas se subdividen en otras actividades mediante la creación de otro nivel en la estructura organizacional, por lo que es necesario determinar la forma en que la labor se habrá de agrupar en tareas; es decir, que siempre es importante definir la labor que se debe desarrollar para después organizarla en unidades que una persona pueda desempeñar.

El segundo fenómeno que se presenta corresponde a la cadena de mando o a la jerarquía en las relaciones formales. Dicho de otra forma, el crecimiento vertical consiste en una cadena de relaciones entre superiores y subordinados en donde el primero delega responsabilidades al segundo y así sucesivamente hasta crear una línea de arriba hacia abajo. La línea de autoridad que se crea de este modo tiene tres ventajas sumamente importantes: es muy fácil de entender; cada persona sabe de quién recibir órdenes y a quién se debe reportar; se agiliza la toma de decisiones puesto que cada persona tiene plena autoridad en su área correspondiente y sólo consulta a su superior cuando es absolutamente necesario.

Además de la relación entre superiores y subordinados, la jerarquía de puestos sirve para determinar las bases de una comunicación formal y de la toma de decisiones, para indicar quién reporta a quién y para definir las responsabilidades de cada individuo en lo que respecta a la labor que desempeña.

A medida que una organización se expande, las actividades que se desarrollan en cada uno de sus niveles se vuelven más complejas. Entonces es necesario crear un

puesto adicional para relevar al personal directivo de actividades secundarias con el objeto de que disponga de más tiempo para dedicarlo a actividades primordiales. De esta manera se incluye en la estructura un especialista que auxilie a las funciones principales en el punto en que éstas se unen. Ahora, en vez de que la línea siga creciendo en forma descendente, debido a la necesidad de contratar el mismo tipo de especialistas en cada área básica con su duplicidad y traslape correspondiente de trabajo, la organización se ve en la necesidad de crecer hacia los lados. Así es como comienza el crecimiento horizontal en vez del crecimiento vertical en una organización. Gracias a la introducción de los especialistas se logra detener el crecimiento vertical junto con su cadena de mando.

- AUTORIDAD, RESPONSABILIDAD Y COMPROMISO DEL PERSONAL. La organización es un proceso cuyo objeto consiste en distribuir responsabilidad, autoridad y compromiso entre el personal que integra la Dirección General de Institutos Tecnológicos. El personal directivo se debe de familiarizar con estos tres términos para tener éxito en su labor de organización.

Responsabilidad. Es la obligación de obtener los resultados deseados. Dicha obligación nace al momento de aceptar una tarea o conjunto de tareas que constituyen una determinada actividad. A la responsabilidad se le define como un grupo de tareas que se asignan a un individuo.

Compromiso. Se define como la obligación de reportar a una autoridad superior el éxito que se obtenga en la relación de una actividad. A todo individuo que se le asigna una tarea o una serie de tareas se le debe hacer ver que su obligación no consiste en limitarse al cumplimiento de ellas. También se le hará responsable de los resultados que obtenga. El compromiso avanza en forma ascendente dentro de una organización, mientras que la responsabilidad marcha en forma descendente.

Si a un individuo se le hace responsable de los resultados que obtenga al momento de cumplir con su tarea, también se le debe conceder la oportunidad de tomar decisiones dentro de los límites de la responsabilidad que le ha sido asignada. Si se priva al individuo de este derecho, jamás se le podrá hacer responsable del desempeño de su labor. Esto implica que se debe asignar autoridad para poder asignar cualquier responsabilidad de un nivel a otro dentro de la organización. Tener autoridad significa tener la capacidad de dar las instrucciones que otros deben seguir. La relación existente entre la responsabilidad y la autoridad debe ser sumamente equitativa. Ambas son inseparables y siempre deben permanecer juntas y ejercerse con la misma intensidad si se pretende que el individuo asuma un compromiso. El compromiso para obtener buenos resultados no puede marchar en forma ascendente al menos que el equivalente en autoridad y responsabilidad haya fluído

primero en forma descendente. Para evitar conflictos se debe establecer un perfecto entendimiento del flujo básico de autoridad, responsabilidad y compromiso dentro de la organización.

- ASPECTOS FUNDAMENTALES EN LA ORGANIZACION DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

En el proceso de la organización intervienen los siguientes aspectos fundamentales:

En primer lugar la organización del departamento de recursos humanos se debe basar en los objetivos que se han establecido. El paso inicial en el proceso de organización consiste en definir los objetivos que se pretende alcanzar por medio del cumplimiento del trabajo. Esto es vital para definir adecuadamente la labor que se va a realizar. La verdadera estructura organizacional depende de la definición lógica de la labor por desarrollar.

El segundo aspecto consiste en desglosar el trabajo en sus actividades correspondientes; esto es, clasificar las actividades básicas junto con sus respectivas ramificaciones para que la labor sea verdaderamente eficaz.

En tercer término se debe crear la estructura organizacional de acuerdo con la labor que se va a desarrollar, el personal que debe desarrollarle y el medio. Una vez que están perfectamente definidas y desglosadas las actividades fundamentales se procede a agrupar el trabajo que se habrá de realizar en unidades de trabajo de modo que el personal lo pueda llevar a cabo.

Por último, es preciso especificar la relación entre autoridad, responsabilidad y compromiso. Es indispensable determinar e informar a todo el personal el flujo de la autoridad y responsabilidad en forma descendente y el flujo ascendente del compromiso. Todo empleado que forma parte de la Dirección General debe estar consciente de su puesto y de su relación con los demás en la estructura.

- Principios de la organización. Un principio es una afirmación que se destina a actuar como guía en cuanto a la acción que se va a emprender. Los principios no son leyes absolutamente irrevocables, sino que sirven como pautas que se pueden aplicar a una situación en particular. Aún cuando la lista de los principios de la organización que se ofrece a continuación está incompleta, sí aparecen los factores fundamentales que se deben tomar en consideración al establecer las bases de la organización.

Principio del objetivo. El requisito previo para desempeñar cualquier tipo de actividad dentro del departamento de recursos humanos es definir detalladamente los objetivos que se pretende alcanzar. Sólo después de que se cumple con este requisito se puede crear y adaptar el

departamento de recursos humanos para propiciar el logro de dichos objetivos con un mínimo de costos y esfuerzos.

Principio de objetivos no antagónicos. La Dirección General es un complejo formado por direcciones de área, subdirecciones y departamentos. Si se desea alcanzar todos los objetivos que la Dirección General se propone, no basta con que cada departamento defina sus propios objetivos, sino que éstos se deben complementar, combinar y apoyar entre sí. Asimismo, los objetivos departamentales se deben extraer de los objetivos de la Dirección General. El proceso de la determinación de objetivos es similar a una pirámide; se inicia desde la parte superior y desciende hacia la estructura de la misma.

Principio de coordinación. Este principio indica que toda organización debe fomentar la integración y combinación de los recursos técnicos y humanos para realizar la tarea que se tiene en mente. Existe una coordinación cuando los sistemas y procedimientos del departamento de recursos humanos facilitan el logro de los objetivos y cuando cada dirección de área en la Dirección General está perfectamente consciente de la importancia y la función de las otras direcciones de área. Otro de los requisitos fundamentales en la coordinación se refiere a los medios que una organización emplea para comunicarse y a los medios que existen para integrar el trabajo en equipo.

Principio de paridad de autoridad y responsabilidad. A quien se le asigna una responsabilidad, también se le debe conceder la autoridad suficiente para desempeñar su labor. El compromiso que se adquiera siempre irá de acuerdo con la autoridad que se conceda.

Principio de la unidad de mando. El concepto de la unidad de mando implica que todo subordinado debe responder sólo a un superior.

Principio de delegación. Delegar es un proceso mediante el cual un directivo asigna responsabilidades, otorga autoridad y crea un compromiso en el empleado. Si el jefe no practica el proceso de delegación, no tiene objeto contratar a otros elementos para la organización; el jefe terminará haciendo todo él mismo. La delegación es imprescindible para lograr que el personal contribuya con eficiencia al desarrollo de la organización.

- LA FUNCION E IMPORTANCIA DE ASESORES DENTRO DEL DEPARTAMENTO.

El departamento de recursos humanos debe tener una función de asesoría tanto para el personal directivo del propio Departamento como para el personal directivo dentro de la Dirección General de Institutos Tecnológicos. Algunas de las funciones de los asesores son: proporcionar al personal directivo la información que éste solicite para la

*acertada toma de decisiones; mantener informado al jefe del departamento de recursos humanos de los cambios más recientes dentro de la Dirección General y de su medio ambiente; actualizar al jefe del departamento sobre las nuevas técnicas e innovaciones o adelantos que se están llevando a la práctica en el área de los recursos humanos y, en cuanto sea posible, lograr que la Dirección General los adopte. O bien, el personal asesor puede desempeñar un papel más decisivo y sugerir al jefe del departamento de recursos humanos las mejores actividades respecto a las políticas y al control.

Toda asesoría que provenga del departamento de recursos humanos debe basarse en la experiencia técnica y administrativa de sus especialistas. Además, debe estar relacionada con las metas de operación de los diferentes directivos que solicitan la asesoría, de tal modo que les ayude a tomar la decisión más adecuada. Dichos directivos deben estar plenamente convencidos de que los asesores del departamento de recursos humanos están ahí para ayudarlos a incrementar su eficiencia y no para imponer obstáculos que interfieran con sus logros. Esto requiere que el personal asesor se interese realmente en los problemas que le plantean los directivos y, tomando en cuenta el punto de vista de éstos, les ofrezca las mejores opciones para resolverlos. Los asesores deben poseer además la capacidad de propiciar la comunicación constante.

- IMPORTANCIA DEL TRAMO DE CONTROL EN LA ORGANIZACION DEL DEPARTAMENTO.

El tramo de control se refiere al número de subordinados que depende de un jefe. La importancia del área de control reside en el efecto que produce en la estructura general del departamento de recursos humanos, en el estado de ánimo y motivación del personal y en la toma de decisiones y comunicación dentro del mismo. El tramo limitado de control implica que el jefe tiene un número reducido de individuos que depende de él. El tramo extenso de control indica que el jefe tiene a numerosos subordinados que dependen de él directamente. El área reducida de control redundaría en una estructura vertical de organización del departamento, puesto que es una estructura que tiene diversos niveles de mando. Esto origina elevados gastos administrativos, correspondientes a los directivos de los diversos niveles. Mientras no haya problema alguno en cuanto al presupuesto de la misma, no habrá dificultades para implantar una estructura de esta índole. Si por el contrario, el departamento tiene problemas con el presupuesto, es indudable que tendrá dificultades si cuenta con una estructura de este tipo. En términos generales, el tramo de control de los directivos no debe ser tan limitado que redunde en problemas financieros para el departamento de recursos humanos, sobre todo en épocas en que exista cierta limitación económica. Es decir que, de no ser por motivos específicos, se debe evitar a toda costa limitar el tramo de

control.

- Efecto del tramo de control en el estado de ánimo y la motivación del personal.

Es indudable que si el tramo de control de un directivo es limitado, éste se hará cargo de los ínfimos detalles de la operación de la unidad bajo su mando. Esto implica que el tramo reducido de control obliga al directivo a supervisar más detalladamente a sus subordinados, restringiéndoles toda libertad en el desarrollo de su labor, lo que provoca una situación muy tensa entre el personal debido a que se le impide que emplee su iniciativa propia en el desempeño de la misma. Estas circunstancias no siempre se presentan, pero cuando existen suelen producir efectos perjudiciales en el estado de ánimo y la motivación del personal. Por el contrario, cuando es amplio el tramo de control de un directivo, éste no puede supervisar tan estrechamente a sus empleados, brindándoles mayor libertad de acción. Asimismo, se ve obligado a delegar autoridad y responsabilidad. La experiencia indica que todos estos factores son vitales para propiciar un estado de ánimo positivo entre los empleados.

- Efecto del tramo de control en la comunicación y la toma de decisiones.

Según se ha visto, el tramo de control extenso reduce el número de niveles en el departamento. Esto simplifica la comunicación de arriba hacia abajo puesto que los mensajes circulan a través de un menor número de niveles, lo que hace que la comunicación sea más directa. En lo que respecta a la toma de decisiones, cuando el tramo de control suele ser amplio, el jefe delega esta responsabilidad a niveles inferiores al suyo. Esto se debe a que por lo general el directivo se encuentra sobrecargado de trabajo y no puede realizar todo él mismo. La importancia de delegar la responsabilidad de tomar decisiones es vital para motivar a los empleados.

- DESCRIPCION DE PUESTOS PARA EL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

A medida que aumenta el grado de complejidad de una organización, más y más funciones se delegan en el departamento de recursos humanos. A su vez, este departamento debe obtener información detallada sobre los puestos de otros departamentos mediante el análisis de puestos. El análisis de puestos consiste en la obtención de información sobre los puestos de una organización, determinando cuáles son sus obligaciones, sus tareas y sus actividades. El analista de puestos lleva a cabo esta función realizando una investigación sistemática de los puestos siguiendo un número predeterminado de pasos. Al terminar se elabora un reporte por escrito resumiendo la

información obtenida del análisis del total de tareas o actividades investigadas. El departamento de recursos humanos se basa en esta información para elaborar la descripción de puestos, la especificación del puesto y para determinar los niveles de desempeño. La figura 26 nos muestra los elementos del sistema de análisis de puestos y las funciones para las cuales se utiliza.

Es importante destacar que el análisis de puestos nunca debe incluir el análisis de las personas que los desempeñan.

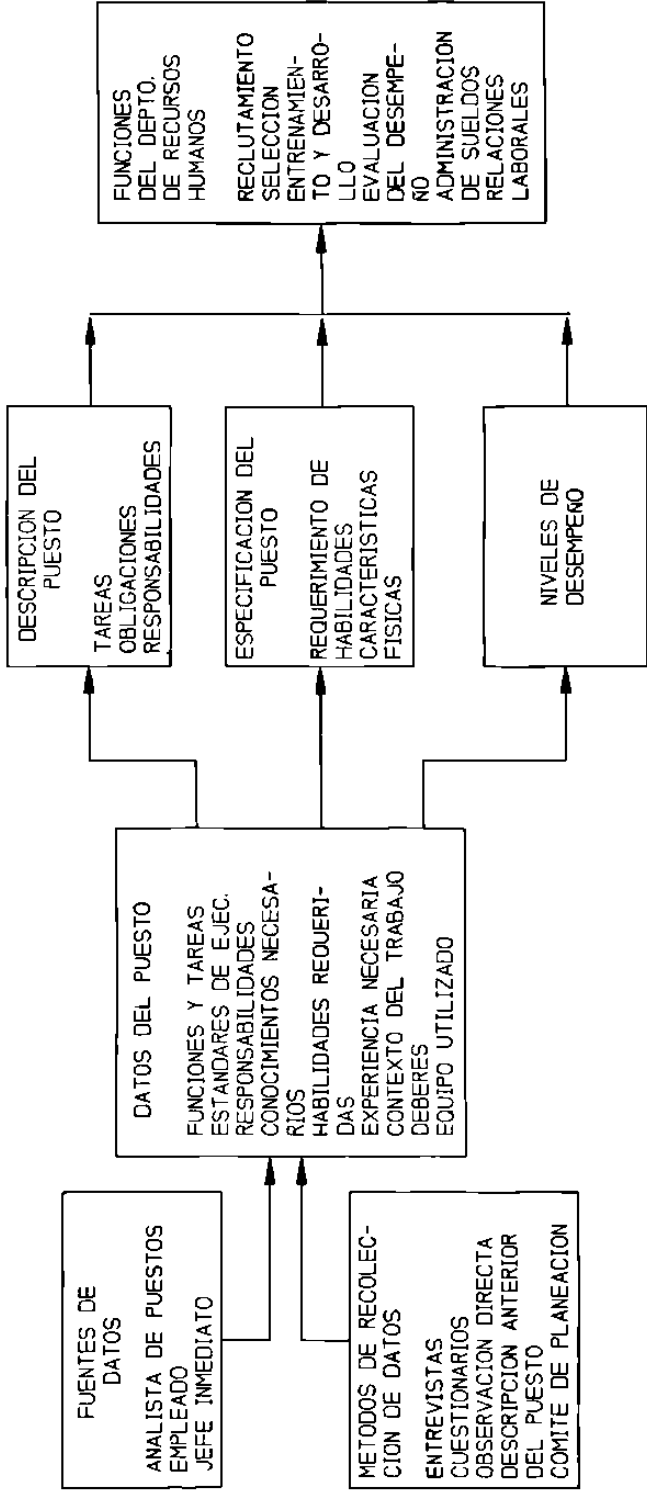
La información obtenida sobre cada puesto tiene importancia esencial para el departamento de recursos humanos y para la Dirección General de Institutos Tecnológicos. De un sistema adecuado de información se pueden derivar actividades administrativas tendientes a mejorar la administración de recursos humanos, como las que se ennumeran en la figura 27.

Todas las formas para la descripción de puestos deben tener un formato igual dentro de la Dirección General; incluso si se trata de puestos de diferente nivel pueden precisarse características relevantes, pero es indispensable que se siga la misma estructura general para preservar la comparabilidad de los datos.

Una descripción de puestos debe incluir información como el código que se haya asignado al puesto. Uno de los datos que debe incluir el código es, por ejemplo, la clave del departamento, si el puesto está sindicalizado o no, y el número de personas que lo desempeñan. Además debe contener los siguientes datos:

- * . Fecha: Dato esencial para determinar si la descripción se encuentra actualizada o no.
- . Datos de la persona que describió el puesto: información especialmente útil para que el departamento de recursos humanos verifique la calidad de su desempeño y pueda proporcionar retroalimentación a sus analistas.
- . Localización: Incluye el departamento, oficina, sección, etc., en que se ubica el puesto.
- . Jerarquía: Aclara las incógnitas que pudieran presentarse cuando sea necesario establecer niveles de compensación.
- . Jefe inmediato: La persona que ejerce autoridad directa sobre el puesto está vinculada de muchas maneras con el desempeño que se logre.

ORGANIZACION DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS



ELEMENTOS PARA LA DESCRIPCION DEL PUESTO

FIG. 26

ORGANIZACION DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

✱

- . Ubicar a los empleados en puestos adecuados.
- . Determinar niveles realistas de desempeño.
- . Crear planes para capacitación y desarrollo.
- . Identificar candidatos adecuados a las vacantes.
- . Compensar en forma adecuada y justa a los empleados.
- . Planear las necesidades de capacitación de recursos humanos.
- . Propiciar condiciones que mejoren el entorno laboral.
- . Evaluar la manera en que los cambios en el entorno afectan el desempeño de los empleados.
- . Eliminar requisitos y demandas no indispensables.
- . Conocer el grado exacto de las necesidades de recursos humanos de la Dirección General de Institutos Tecnológicos.

FIG. 27

PRINCIPALES ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS QUE SE MEJORAN CON
LA DESCRIPCION DE PUESTOS.

- . **Características Especiales:** Es importante saber si un puesto puede cambiar de ubicación dentro de la Dirección General, si se pueden pedir cambios de horario, si debe existir disponibilidad para viajar, etc.

Resumen del Puesto. Después de la sección de identificación, suele continuarse con un resumen de las actividades que se deben desempeñar. Es ideal que el resumen conste de pocas frases, precisas y objetivas.

Condiciones de Trabajo. Contiene las condiciones físicas del entorno en que debe desempeñarse la labor así como las horas de trabajo, los riesgos profesionales, la necesidad de viajar y otras características.

Aprobaciones. Debido al hecho de que las descripciones de puestos influyen mucho en las decisiones sobre personal, es preciso verificar su exactitud. Esa verificación la pueden efectuar el jefe inmediato del analista, el jefe del departamento en que se ubica el puesto y el jefe del departamento de recursos humanos.

- ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

A continuación proponemos una estructura organizacional para llevar a cabo una eficiente administración del departamento de recursos humanos de la Dirección General de Institutos Tecnológicos, con cada una de las oficinas que lo integran, para llevar a efecto una evaluación sistemática y analítica de las funciones, actividades y niveles jerárquicos dentro del departamento, con el fin de corregir deficiencias y así tratar de realizar con mayor grado de optimización las actividades que se generan en este departamento. (Ver figura 28).

Así también se establece el objetivo y las funciones generales del departamento de recursos humanos y de las oficinas que lo integran, se plantea un diagrama de organización y la necesidad de contar con un manual de organización del departamento de recursos humanos. En este último documento se registra y actualiza la información detallada del departamento acerca de sus antecedentes históricos, atribuciones, estructura orgánica, funciones, niveles jerárquicos, líneas de comunicación y coordinación, y los organigramas que representan en forma esquemática la estructura, entre otros datos. Le sirve al personal sobre todo para cotejar y actualizar permanentemente las estructuras ocupacionales.

Objetivo general del departamento de recursos humanos: Lograr una administración eficiente de los recursos humanos para satisfacer la demanda de personal capacitado,

ORGANIZACION EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS
 DIRECCION GENERAL DE INSTITUTOS TECNOLOGICOS
 COORDINACION ADMINISTRATIVA

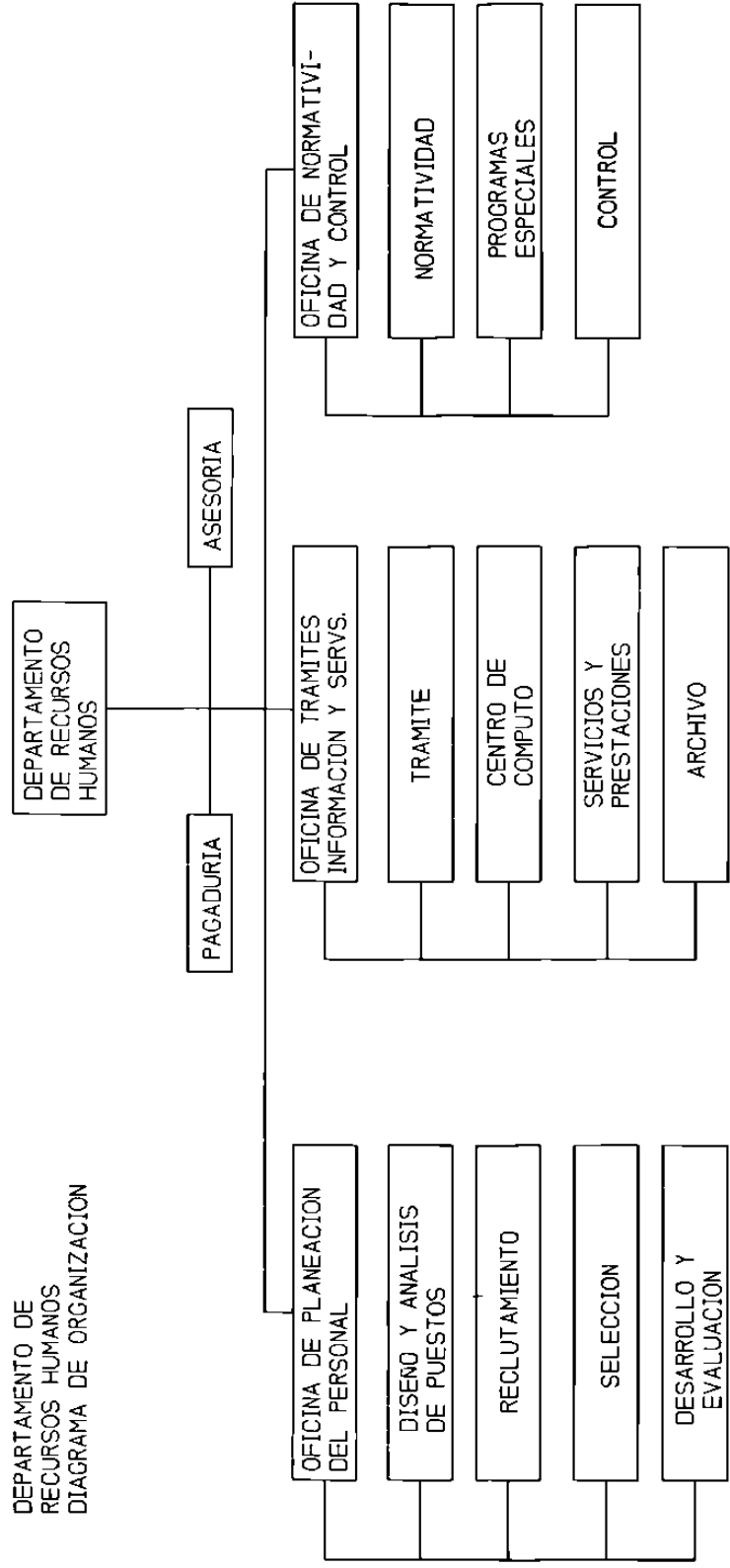


FIG. 28

que fortalezca el quehacer educativo de los Institutos Tecnológicos, elevando así la calidad de la educación superior en el país, mediante una estructura organizacional que permita una vinculación más dinámica con los diferentes planteles que conforman la Dirección General de Institutos Tecnológicos.

Funciones del departamento de recursos humanos:

- . Desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para proveer una estructura administrativa eficiente.
- . Integrar las necesidades de recursos humanos en el Sistema y proponer la distribución de plazas de acuerdo con el presupuesto autorizado, en coordinación con el Departamento de Programación y Evaluación Presupuestal.
- . Instrumentar los mecanismos de reclutamiento, selección y contratación de personal.
- . Integrar y controlar en todo el Sistema los movimientos e incidencias del personal, así como sus remuneraciones, suspensiones, prestaciones y servicios.
- . Organizar y desarrollar la automatización de datos para el registro, conservación y actualización de la información relativa a los recursos humanos adscritos al Sistema de Institutos Tecnológicos.
- . Tramitar y verificar la emisión de las nóminas y cheques para el pago del personal adscrito al Sistema de Institutos Tecnológicos.
- . Organizar, controlar y mantener actualizadas las partidas presupuestales correspondientes a remuneraciones por servicios personales en el Sistema, coordinándose, en su caso, con las dependencias correspondientes.
- . Organizar, coordinar y desarrollar los mecanismos y procedimientos para la distribución de nóminas y cheques, así como la instrumentación del pago en cada una de las Instituciones y de la Dirección General.
- . Organizar y coordinar la tramitación de servicios e información al personal dependiente del Sistema de Institutos Tecnológicos.
- . Coordinar, en su caso, programas de capacitación al personal que labora en los departamentos de recursos humanos del Sistema.
- . Programar y efectuar supervisiones y auditorías a las unidades responsables de la administración de los recursos humanos en las Instituciones, conforme a los lineamientos establecidos por la Dirección General.
- . Proporcionar el servicio de archivo a las diversas unidades orgánicas que integran la Dirección General.

C. EJECUCION DE LAS FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

Es necesario hacer una evaluación del desempeño del empleado para obtener las bases para detectar deficiencias en la ejecución de las funciones por parte del personal y

para elaborar planes para mejorarla. Como resultado, puede iniciarse una acción correctiva, normalmente por el jefe inmediato del empleado. Si al personal no se le informa sobre sus deficiencias, éstas tienden a continuar hasta llegar a ser bastante serias. Algunas veces, a menos que las personas sean informadas, no pueden entender con exactitud lo que se espera de ellas. Sin embargo, una vez que se les expongan claramente sus responsabilidades ellas estarán en mejor disposición para llevar a cabo la acción correctiva necesaria para mejorar su desempeño.

Se recomienda que un diagnóstico de ejecución deficiente debe enfocarse sobre tres elementos interactivos entre sí: habilidades, esfuerzo y condiciones externas. Por ejemplo, si un empleado no se está desempeñando de acuerdo a los estándares establecidos, la causa puede ser: un problema de habilidad, ya sea en conocimientos, en habilidad práctica o en competencia técnica; un problema de esfuerzo, relacionado con la motivación para realizar su trabajo; y/o algún problema inherente a las condiciones externas de trabajo. Si alguno de estos tres elementos es desfavorable bajará el rendimiento en el trabajo.

El primer paso para mejorar la ejecución ineficiente es determinar su fuente. Una vez conocida ésta, puede planearse un curso de acción. Esta acción puede ser el dar entrenamiento al personal en las áreas que aumente el conocimiento o las habilidades necesarias para un desempeño efectivo. El transferir al empleado a otro trabajo o a otro departamento puede darle una oportunidad para llegar a ser un miembro más efectivo de la organización. En otros casos, se debe prestar mayor atención a encontrar la manera de motivar al individuo. Siempre habrá algunos individuos que necesiten ayuda en problemas emocionales, en problemas familiares y en problemas físicos.

En los casos en que persista la ejecución ineficiente, cualquier acción que se tome para terminar con ella debe hacerse con objetividad, imparcialidad, justicia y con un reconocimiento de los sentimientos de los individuos involucrados.

- LA MOTIVACION DEL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

La palabra motivación se deriva del latín "movere" que significa mover, impulsar, excitar. Podemos definir motivación como aquellos procesos psicológicos que causan el impulso, la dirección y persistencia de acciones voluntarias dirigidas a una meta. Los administradores necesitan entender estos procesos psicológicos para poder guiar con éxito a sus subordinados hacia el logro de los objetivos institucionales.

Kreitner y Kinicki presentan un modelo general de

motivación en el trabajo con variables básicas interdependientes entre sí, cuyo diagrama se observa en la figura 29. Este modelo nos proporciona una base para entender la naturaleza dinámica del proceso de motivación. Como se ve en la figura, los componentes básicos de la motivación son:

- (1) Las necesidades, deseos o expectativas;
- (2) El comportamiento;
- (3) Las metas, incentivos o recompensas;
- (4) La retroalimentación.

La relación entre estas variables se puede explicar haciendo una comparación con el funcionamiento del cuerpo humano, el cual automáticamente trata de restaurar el equilibrio cuando uno de sus componentes vitales es deficiente y el sistema se encuentra desbalanceado. Por ejemplo, el deseo de tomar líquidos viene automáticamente cuando nuestro cuerpo está deshidratado. Los teóricos de la motivación traducen este modelo biológico a términos psicológicos. Refiriéndonos a la definición de motivación, el desequilibrio psicológico hace surgir un comportamiento dirigido a satisfacer un incentivo o meta específica para restaurar el equilibrio. Además, la persona persistirá en tratar de lograr ese incentivo o meta importante hasta que el balance sea restaurado. En esto se apoyan los aspectos de surgimiento, dirección y persistencia de la definición de motivación. Conforme el incentivo o la meta se logran, la retroalimentación interna hace que disminuyan tanto el desequilibrio como la motivación; una vez satisfecho el objetivo, la atención cambiará hacia nuevas metas, repitiéndose el ciclo.

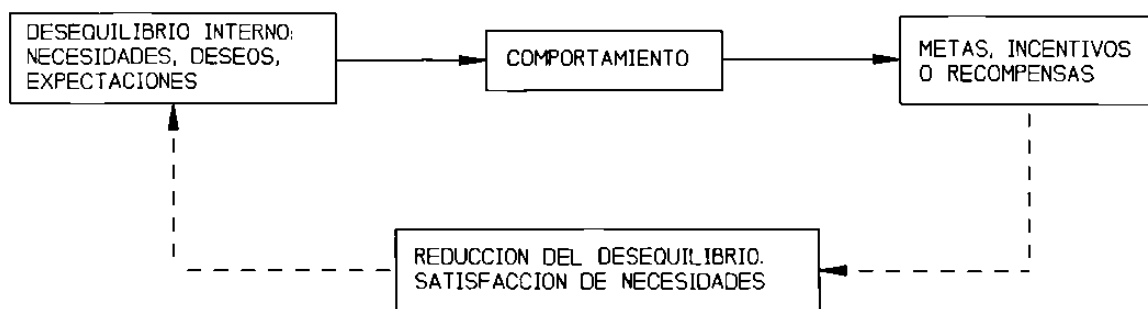
- Las Teorías de la Motivación.

La mayoría de las teorías contemporáneas de la motivación tienen sus raíces, en parte, en el principio del hedonismo, el cual establece que la gente está motivada a buscar conscientemente el placer y evitar el dolor.

La evolución de las teorías modernas de la motivación descansan en cinco modos de explicar el comportamiento: instintos, necesidades, recompensas, conocimientos y características del trabajo. Dichas teorías se dividen en dos categorías: teorías de satisfacción y teorías de proceso. Las teorías de satisfacción de la motivación se enfocan sobre factores internos tales como instintos, necesidades y satisfacción que se dice que impulsan el comportamiento. Las teorías de proceso de la motivación, por otro lado, explican cómo al comportamiento se le dirige y se le da un propósito a través de la interacción de la persona con el medio ambiente. Las recompensas, los conocimientos, y las características del trabajo quedan dentro de esta segunda categoría.

Instintos. Un instinto representa una predisposición innata para comportarse de cierta manera. Ese comportamiento se debe sobre todo a motivos inconscientes.

EJECUCION EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS



UN MODELO GENERAL DEL PROCESO DE MOTIVACION

FIG. 29

Necesidades. El desequilibrio psicológico da un propósito y una dirección al comportamiento, por lo que se dice que los individuos están siendo motivados por necesidades insatisfechas.

Recompensas. Algunos teóricos se basan en datos de investigaciones que han demostrado que la gente repite los comportamientos que van seguidos de consecuencias favorables y que evitan los comportamientos que resultan en consecuencias desfavorables.

Conocimientos. Los teóricos de la motivación cognoscitiva afirman que el comportamiento va en función de las creencias, expectativas, perspectivas, valores, y otros conocimientos mentales. El comportamiento se ve, por lo tanto, como resultado de elecciones racionales y conscientes entre cursos de acción alternativos.

Características del trabajo. Una teoría de motivación afirma que el trabajo en sí mismo es la clave para la motivación del empleado. Específicamente un trabajo monótono acaba con la motivación mientras que otro atractivo la incrementa.

Un rompecabezas motivacional. La figura 30 representa a la motivación como un rompecabezas. La teoría de la motivación se presenta a los directivos como un rompecabezas psicológico compuesto de varias interpretaciones alternativas. Los directivos pueden aprender lecciones importantes sobre la motivación de cada pieza del rompecabezas. Al enfrentarse con un problema de trabajo, los directivos necesitan escoger las técnicas motivacionales que mejor se adapten a la situación y al personal involucrado.

Demasiado a menudo, las personas confunden la motivación con la ejecución y suponen que son lo mismo. Este falso supuesto puede llevar a decisiones administrativas pobres. La siguiente fórmula para la ejecución ayuda a colocar a la motivación en la perspectiva adecuada:

Ejecución = Nivel de inteligencia X nivel de habilidad X motivación X Conocimiento de cómo llevar a cabo el trabajo X Condiciones que facilitan o que inhiben que no están bajo el control del individuo.

Así vemos que la motivación es un elemento necesario pero insuficiente para la ejecución del trabajo.

- Teorías de la motivación basadas en la satisfacción.

Teoría de la Jerarquía de necesidades de Maslow. Debido a que no todas las necesidades pueden expresarse de manera simultánea, tienden a agruparse en una estructura en

EJECUCION EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS



LA MOTIVACION: UN ROMPECABEZAS PSICOLOGICO

FIG. 30

la que existen prioridades, como se ve en la figura 31. Si las necesidades personales de orden más primario no se han satisfecho, reclaman su prioridad y el individuo atiende a su satisfacción antes de atender a otras. A medida que las necesidades primarias se satisfacen, se tornan más importantes las de nivel secundario y en forma gradual tienden a dominar la conducta del individuo. A medida que se satisface razonablemente bien cada nivel sucesivo, el siguiente se torna más importante.

Las necesidades primarias incluyen las de orden físico (alimentación, aire, agua, sueño, reproducción, etc.), así como los niveles básicos de seguridad; esta gama de necesidades ocupa los niveles inferiores de la figura.

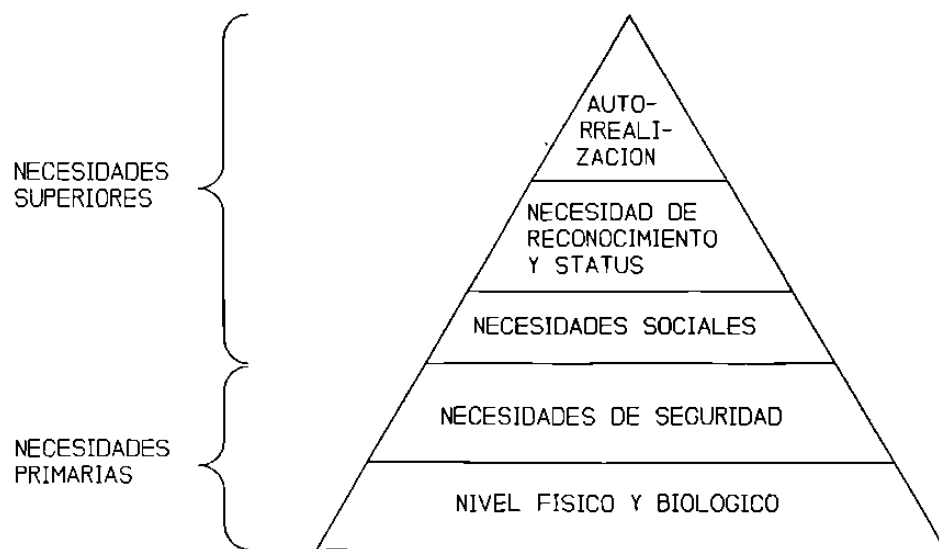
Las necesidades de orden superior, a diferencia de las de carácter primario, no se colman con facilidad. Nadie sabe cuál es el límite de las necesidades de amor, cariño, y respeto; la necesidad de recibir reconocimiento de los integrantes de la organización, la necesidad de lograr aprecio, estima y clara identidad social, así como otras más, también son esenciales para el individuo. Las necesidades inferiores pueden subsanarse mediante factores físicos y económicos; las necesidades de más alta jerarquía se relacionan con sentimientos y valores morales. La necesidad de orden más elevado es lograr la autorrealización. Se logra en la medida en que las potencialidades de un ser humano encuentran expresión.

En el modelo de Maslow es posible suprimir algunas necesidades en favor de otras; asimismo, las necesidades no son las mismas para todos. A pesar de estas limitaciones, se considera que este modelo se aplica a un gran número de personas en situaciones normales.

Teoría EVC de Alderfer. La teoría de Alderfer es similar a la de Maslow, excepto porque condensa la teoría de la jerarquía de las necesidades humanas en tres categorías: existencia (E), vinculación (V), y crecimiento (C). En la figura 32 se ilustran estas categorías.

En la teoría de Alderfer, las necesidades existenciales incluyen la gama de requerimientos fisiológicos y de seguridad de carácter más elemental, las cuales Maslow clasificó como primarias. Las necesidades de vinculación abarcan las precisiones de entablar relaciones interpersonales, incluyen la aceptación, pertenencia y seguridad que se derivan de obtener la aprobación de los miembros de la organización. El modelo de Alderfer es muy similar al de Maslow en cuanto a necesidades sociales, aunque la definición de sus límites no es muy exacta. Las necesidades de crecimiento incluyen los factores que constituyen un desafío para el individuo y que pueden llevarlo a postular metas más altas en varios campos, como el trabajo. Esta tercera categoría corresponde aproximadamente a los niveles de necesidad de

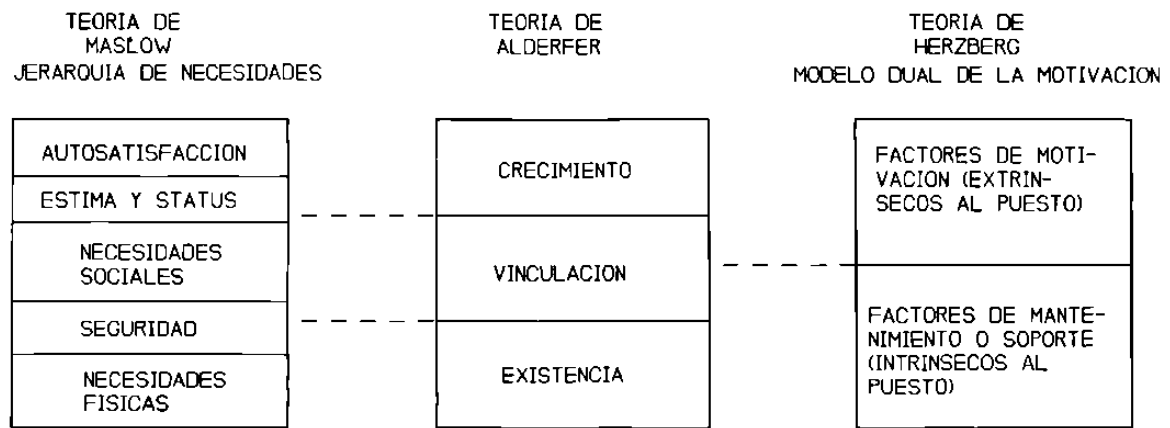
EJECUCION EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS



JERARQUIA DE NECESIDADES EN EL SISTEMA DE MASLOW

FIG. 31

EJECUCION EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS



COMPARACION DE LAS TEORIAS DE LA MOTIVACION

FIG. 32

reconocimiento y necesidad de status de la teoría de Maslow.

La teoría de Alderfer se basa en tres supuestos: 1. Mientras menos satisfecha se encuentra la necesidad, más imperioso es el deseo de satisfacerla; 2. La fuerza del deseo que lleva a satisfacer necesidades de orden superior crece a medida que se colman requerimientos de carácter inferior; 3. Mientras más frustración produzca la búsqueda de canales para satisfacer necesidades de más alta jerarquía, más se deseará llenar necesidades de orden inferior.

Esta teoría incluye un elemento de frustración y regresión. En circunstancias en las que las necesidades de orden superior no se satisfacen, el individuo "involuciona" para atender necesidades más básicas. Además afirma que las necesidades de todo tipo son muy amplias, incluyendo las de carácter elemental, y que esa certidumbre de necesitar más puede conducir a resultados operativos en todas las circunstancias.

Teoría de Herzberg. Modelo dual de la motivación. Herzberg desarrolló un modelo de motivación basado en dos factores: un elemento de mantenimiento y otro de motivación.

Herzberg concluyó que cierto grupo de factores puede provocar satisfacción con el puesto; cuando esos factores están ausentes a todo lo que se llega es a una falta de satisfacción, pero no a sentimientos claramente negativos. Del mismo modo, existe para Herzberg otro ámbito en el que actúan factores que pueden conducir a sentimientos negativos, pero su ausencia no conduce necesariamente a que el individuo albergue sentimientos positivos. La teoría concede que existe una pequeña "zona fronteriza" común para ambos ámbitos.

Un ejemplo aclara el planteamiento. En su estudio original efectuado mediante cuestionarios estructurados que se administraron a contadores e ingenieros, Herzberg concluyó que el factor responsabilidad actúa como satisfactor. A mayor grado de responsabilidad, de confianza depositada en el individuo, corresponde mayor satisfacción. Sin embargo, la ausencia de responsabilidad no conduce a reacciones de frustración. En la figura 33 se ilustran los factores citados en el estudio original de Herzberg. Los factores vinculados a la motivación se presentan principalmente en relación directa con el puesto, de forma que el desempeño en el trabajo contribuye a aportar una gratificación psicológica. Por la otra parte, los factores relacionados con el mantenimiento se presentan de modo preponderante relacionados con el entorno en que se desarrolla cada puesto. Es característico que los empleados sólo ejerzan un mínimo grado de control sobre ellos.

Teoría de Mc Clelland. La necesidad de realización. De acuerdo con la Teoría de Mc Clelland la motivación para

EJECUCION EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

FACTORES MOTIVACIONALES	FACTORES DE MANTENIMIENTO
LA LABOR MISMA	STATUS
LOGROS EN EL TRABAJO	RELACION CON LOS JEFES INMEDIATOS
POSIBILIDAD DE DESARROLLO	RELACION CON LOS COMPAÑEROS
AVANCE Y PROMOCIONES	RELACION CON SUBORDINADOS
RECONOCIMIENTOS	POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS DE LA ORGANIZACION
	SEGURIDAD EN EL PUESTO
	INGRESO
	VIDA PERSONAL

FACTORES MOTIVACIONALES Y DE MANTENIMIENTO

FIG. 33

la realización lleva directamente al desarrollo económico a sociedades enteras. La figura 34 muestra el esquema teórico en que se apoya esta relación. El centro de esta teoría es la relación entre los valores de los padres y las prácticas de educar a sus hijos. La teoría de Mc Clelland sostiene que los padres con una ética de trabajo fuerte inculcan la independencia y una necesidad de superioridad en sus hijos. A su vez, se cree que este entrenamiento produce una motivación mayor para la realización y, por lo tanto, desarrollo económico.

- Teorías de proceso de la motivación.

Teoría de la equidad en el trabajo. Esta teoría sostiene que el individuo se empeña en disminuir la diferencia que existe entre sus esfuerzos y la compensación global que reciba. Cuando juzga insuficiente la compensación recibida, el individuo puede procurar que ésta sea mayor, o bien puede disminuir la intensidad de sus esfuerzos. Estos fenómenos surgen debido a las comparaciones que efectúa el individuo entre sí mismo y otros miembros de la organización, o con quienes efectúan labores similares. La reacción más usual es considerar que a aportaciones comparables deben corresponder compensaciones comparables. Si otra persona obtiene más dinero, reconocimiento, status o promociones, se considera que la situación no es equitativa. Cuando el empleado concluye que existen diferencias no equitativas, tiende a reducir la "diferencia en su contra" intentando obtener mayor compensación, en salario o en promoción, o mediante una reducción en sus aportaciones, siendo menos productivo, o quizá apele a una mezcla de ambas acciones.

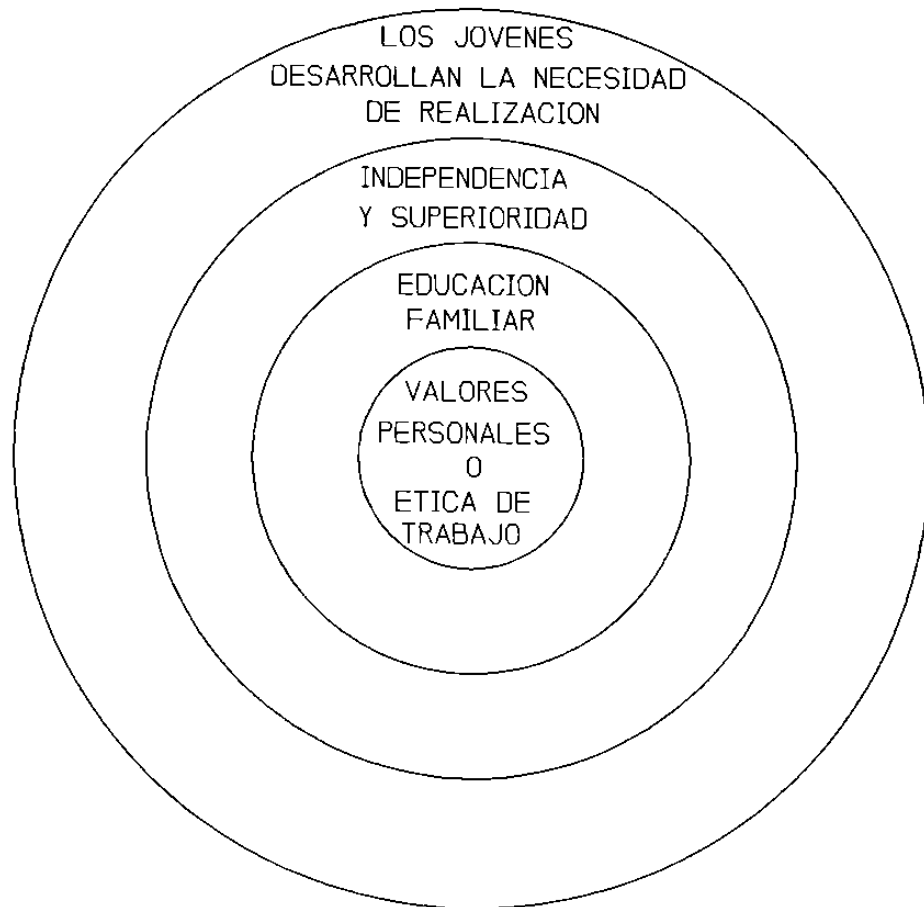
Esta teoría subraya que es necesario analizar constantemente la estructura de la organización para garantizar la existencia de oportunidades igualitarias. Si el personal considera que existen intolerables diferencias, puede incrementarse la incidencia de fenómenos como la tasa de rotación, el ausentismo o los conflictos laborales.

Teoría de las expectativas. Un punto de vista más complejo sobre la motivación es el expresado en la teoría de las expectativas postulada por Vroom. Esta teoría mantiene que la motivación es un resultado de los frutos que se desea obtener y de la estimación personal de la acción que conducirá a ellos. Dicho de otro modo, si una persona desea algo de manera suficientemente intensa, y si parece probable obtener el objeto, la persona intentará adquirirlo; pero si considera que el objeto está en la práctica más allá de sus posibilidades puede desistir de su empeño.

Teoría de reforzamiento y modificación de la conducta. La modificación de la conducta sostiene que la conducta observable en un individuo depende de sus consecuencias externas. En los términos de este planteamiento es irrelevante conocer el contenido de la

EJECUCION EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

DESARROLLO ECONOMICO



INFLUENCIAS PARA LA NECESIDAD DE REALIZACION
Y EL DESARROLLO ECONOMICO

FIG. 34

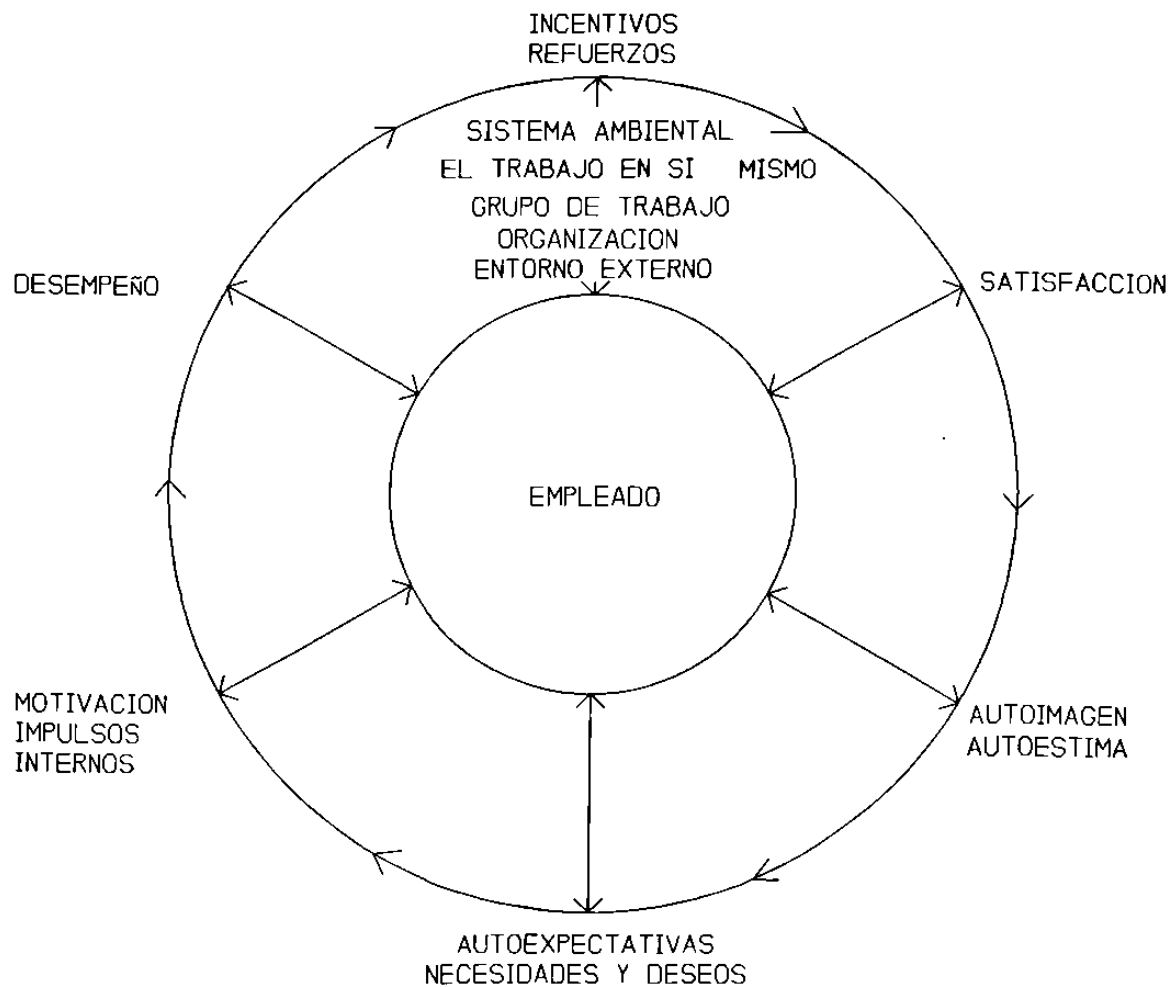
mente de una persona, ya que es posible alterar su conducta mediante la modificación de las consecuencias. Dado que para Skinner la conducta depende de sus consecuencias, la ley del efecto estatuye que las personas aprenden a repetir una conducta que les produce consecuencias favorables y aprenden a evitar aquella que las conduce a consecuencias desfavorables. Por esto, las consecuencias favorables se utilizan para reforzar la conducta deseada, a fin de propiciar una tendencia a su repetición.

- Modelo de aliento del desempeño. Este modelo combina aspectos positivos de otros modelos. Werther y Davis lo ilustran en forma de círculo en la figura 35, porque instituye una relación circular que refuerza el desempeño en forma regular para que este continúe. Como lo muestra la figura, la motivación de los empleados se presenta en un entorno denominado "sistema ambiental para la motivación", que consta de los siguientes factores: el trabajo en sí mismo; grupo de trabajo; la organización; y el entorno externo.

Como se muestra en la figura, todos estos factores interactúan en un complejo sistema de relaciones. Cada factor debe considerarse al planear una medida o acción encaminada a lograr cierta motivación. El departamento de recursos humanos debe construir un sistema repetitivo de incentivos para que el desempeño deseado continúe durante largo tiempo. Si se pueden desarrollar los incentivos adecuados, éstos refuerzan el desempeño, proporcionan satisfacción a las necesidades y contribuyen a mejorar la autoimagen. La mejora de la autoimagen constituye un elemento clave en la secuencia de la motivación. Las personas deben poseer una autoimagen aceptable para poder actuar de manera eficaz. Una autoimagen favorable libera la creatividad y el potencial latentes en toda persona, alentando de esta manera el desarrollo individual. Una autoimagen favorable ayuda a interactuar en el entorno y alienta a quien la posee a tomar decisiones y aceptar responsabilidades. Conduce también a la fijación de metas más altas respecto al desempeño. Al ser más altas las metas señaladas, se alienta también el impulso del empleado para alcanzarlas, aumenta la motivación y su energía se libera en forma de acciones dirigidas al logro de los resultados apetecidos. En este punto vuelven a recibirse nuevos incentivos y se repite la secuencia de aliento al desempeño.

Satisfacción Laboral. La satisfacción laboral es la actitud, favorable o desfavorable que los empleados mantienen respecto a su trabajo. Al igual que la motivación, la satisfacción laboral también es afectada por el sistema ambiental indicado en la figura 35. El trabajo en sí mismo afecta a la satisfacción debido al diseño que se dé al puesto que desempeña el empleado. Los puestos con riqueza en elementos conductuales, como la autonomía, la variedad, la significación de la tarea, y la retroalimentación recibida contribuyen a la satisfacción del

EJECUCION EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS



MODELO DE MOTIVACION BASADO EN EL ALIENTO

FIG. 35

empleado. La orientación también es importante para la aceptación del empleado en su grupo de trabajo inmediato y en la organización, lo cual le proporciona el logro de niveles altos de satisfacción. Asimismo los desafíos del ambiente influyen de modo directo en el departamento de recursos humanos y en la organización. En pocas palabras, cada elemento del sistema del ambiente puede contribuir a la satisfacción laboral o actuar en su detrimento.

El departamento de recursos humanos debe verificar con frecuencia el nivel de satisfacción laboral porque afecta la rotación de personal, el ausentismo, el potencial de conflicto y otras áreas esenciales.

Los departamentos de personal burocratizados y orientados al cumplimiento mecánico de las reglas han sido responsables de un porcentaje muy importante de descontento en el pasado. Por el contrario, los departamentos de recursos humanos ágiles y flexibles, con orientación humana y filosofía activa contribuyen a la motivación, al crecimiento y la satisfacción de los integrantes de la organización.

- EL PAPEL VITAL DE LA COMUNICACION.

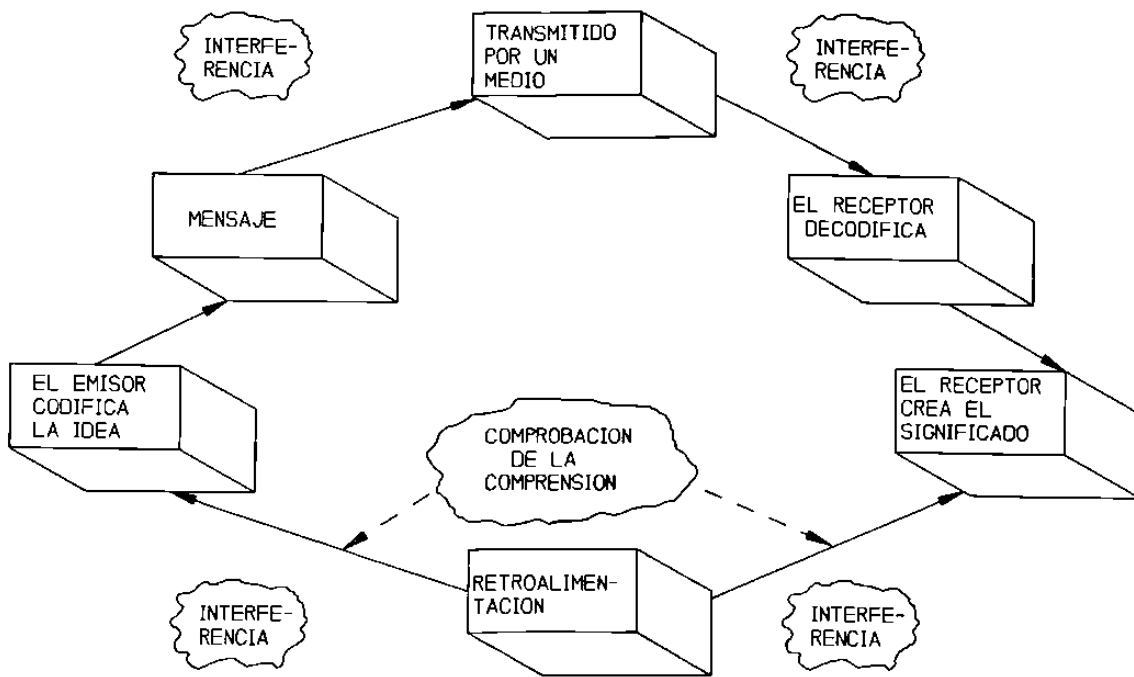
Toda función y actividad administrativa involucra alguna forma de comunicación directa o indirecta. Durante la planeación y la organización o en la ejecución y el control, los directivos se comunican directamente entre sí y a través de otras personas. Las decisiones administrativas y las políticas organizacionales son ineficaces si no son claramente entendidas por las personas responsables de ejecutarlas. La comunicación efectiva es una piedra angular del éxito administrativo.

La comunicación se define como el intercambio de información entre un emisor y un receptor y la percepción del significado entre los individuos involucrados. La figura 36 nos muestra que la comunicación está integrada por varios elementos unidos en forma consecutiva. Los directivos, al entender este proceso, pueden analizar sus propios patrones de comunicación así como los programas de diseño de comunicación que satisfagan las necesidades organizacionales.

El proceso de la comunicación se compone de seis pasos: el emisor desea transmitir una idea codificada en palabras, grafismos, u otros métodos usuales para la elaboración de un mensaje; cuando el mensaje se desarrolla sigue la transmisión, la cual permite que la otra persona lo reciba; el receptor decodifica el mensaje y, una vez decodificado, le da un significado. Por lo general, el emisor desea cierto tipo de retroalimentación para asegurarse de que su mensaje ha sido comprendido.

Comunicación no verbal. Con frecuencia, las personas

EJECUCION EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS



UN MODELO DE COMUNICACION

FIG. 36

no advierten el hecho de que sus acciones comunican tanto como sus palabras. El mensaje que transmiten las acciones es con frecuencia más vigoroso que el verbal. Las acciones que comunican algo reciben el nombre de comunicación no verbal. Este tipo de comunicación es parte de prácticamente todo lo que efectúa un jefe inmediato. También forma parte de lo que no efectúa, porque la falta de acción también es comunicante. Otra parte de la comunicación no verbal es el lenguaje corporal, que consiste en la emisión de mensajes por medio de posturas, gestos, etc., y que en buena medida no son controlados conscientemente por el emisor.

Barreras para la comunicación. Incluso cuando el receptor recibe el mensaje y efectúa un esfuerzo genuino para decodificarlo, pueden interferir varios factores en la comprensión del receptor. Estas interferencias reciben el nombre de barreras u obstáculos a la comunicación. Estos elementos pueden impedir totalmente la comunicación, filtrar parte de ella, o distorsionar el significado. Los tres tipos de barreras más comunes son de carácter personal, físico o semántico. Las barreras de tipo personal son interferencias originadas en emociones, valores y limitaciones. Constituyen el tipo más común de obstáculos en el trabajo, y entre ellas se cuentan también las técnicas inadecuadas para escuchar y recibir un mensaje. Todos los seres humanos atraviesan etapas durante las cuales los sentimientos personales limitan las posibilidades comunicativas que poseen. Las barreras físicas son interferencias a la comunicación que se originan en el entorno. Por ejemplo, son barreras físicas: un ruido distractor, la distancia entre los hablantes, las paredes, la estática que interfiere en los contactos telefónicos y los fenómenos similares. Las barreras semánticas se originan en interpretaciones erróneas de los símbolos y las convenciones que se utilizan para la comunicación. La expresión oral constituye la forma más común y más importante de la comunicación humana; sin embargo, las palabras con frecuencia poseen tantos significados diferentes que conducen a interpretaciones disímiles. Debido a este hecho, el emisor debe hacer cuanto pueda para dar a su mensaje un sentido único; es decir, una forma que sólo puede interpretarse de una manera.

Sistemas de comunicación descendente. El departamento de recursos humanos pone en operación un sistema de comunicación a fin de mantener informados a los miembros de la Dirección General. Para lograr este objetivo de manera eficaz, el personal especializado debe advertir que en cualquier tipo de mensaje pueden surgir barreras o interferencias a la comunicación. En consecuencia tratan de producir métodos efectivos, de orientación activa, para vencer esas barreras en el mayor grado posible. A pesar de que el objetivo final debe ser facilitar el flujo adecuado de la información en sentido ascendente, descendente y lateral, la mayor parte de los mensajes en las organizaciones son de carácter descendente. La comunicación descendente es la información originada en algún punto de la

organización, que se vierte hacia abajo en la estructura jerárquica a fin de informar o influir. Las personas que toman decisiones necesitan estos métodos para vencer las barreras o interferencias y hacer saber a sus subordinados qué pautas seguir, que políticas adoptar; en otras palabras, para que puedan cumplirse las decisiones.

Existen varios tipos de comunicación descendente, lo cual tiene la ventaja de que se puede escoger en cada caso el vehículo que más probablemente vencerá las interferencias comunicativas específicas. Entre los diversos métodos para la comunicación descendente se cuentan los medios impresos, como los periódicos internos y los folletos sobre temas específicos, los medios audiovisuales y televisados y las reuniones de varios tipos.

Sistemas de comunicación ascendente. La comunicación ascendente consiste en mensajes originados en personas que desean informar o influir a otras con nivel jerárquico más alto. Si el nivel básico de las relaciones es bueno, los canales informales, suplementados por el contacto cotidiano en el trabajo, son suficientes para muchos fines; cuando el intercambio informativo es menos que óptimo, o se intenta que la información fluya a través de más de dos o tres niveles jerárquicos, se necesitan otras técnicas. Los canales empleados más comúnmente para la comunicación ascendente son el mecanismo del rumor, los procedimientos para la recepción interna de quejas, las reuniones de establecimiento de diálogo, los sistemas de sugerencias y la retroalimentación sobre las encuestas de actitudes que hayan sido aplicadas.

- COMO INTRODUCIR LOS CAMBIOS A TRAVES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

El departamento de recursos humanos constituye un elemento esencial en la gestación del cambio y en su respuesta a él. El departamento crea el cambio mediante el desarrollo de nuevas políticas y programas para los empleados. Asimismo, responde a los cambios introducidos por otras personas, desde afuera de la organización o dentro de ella. Por ejemplo: la introducción de nuevo equipo de cómputo afecta a la capacitación, las transferencias de personal, las descripciones de puestos, los niveles de empleo y compensación y la calidad de la vida laboral.

Antes de emprender una serie de medidas que produce un cambio, tanto la Dirección General como el departamento de recursos humanos deben sopesar los pros y los contras.

Si un cambio arroja un balance desfavorable con costos humanos y económicos mayores que los beneficios es preciso concluir que no es deseable y no debe ponerse en práctica. Todo cambio tiende a producir ciertos costos. Un nuevo procedimiento, por ejemplo, puede requerir el aprendizaje de políticas nuevas y es posible que obligue a

suspender durante cierto tiempo las labores. Asimismo, es probable que durante determinado lapso haga descender los niveles de motivación. Todos estos factores constituyen costos del cambio y deben considerarse junto con las ventajas potenciales del nuevo procedimiento. El departamento de recursos humanos debe promover el flujo de comunicación para ayudar a los empleados a comprender el beneficio que la organización recibirá del cambio.

Las personas que se someten a un cambio suelen experimentar determinados costos psicológicos, como tensión y ansiedad. Un cambio indeseable y difícil puede conducir a niveles altos de tensión, pero también un cambio deseable puede suscitar reacciones psicológicas desfavorables. Una promoción, por ejemplo, puede obligar a una persona a adquirir nuevos conocimientos, a desarrollar nuevos contactos y a formar nuevas amistades.

Las reubicaciones y transferencias tienden a ejercer altos costos psicológicos cuando requieren que el empleado vaya a residir a una ciudad diferente. Incluso en la familia, iniciar el traslado no está exento de dificultades; cambiar a los niños de su escuela y su círculo familiar puede ser un proceso largo, además de que en la actualidad son muchas las esposas que trabajan y ven adversamente afectada su carrera por un nueva ubicación del empleo de su esposo. Cada caso debe de recibir atención individual.

Los obstáculos para el cambio son factores del ambiente que interfieren en la aceptación y puesta en práctica de medidas que modifican un estado anterior de cosas. Entre ellos se cuentan costos económicos, dificultades para el financiamiento, problemas originados por una tecnología nueva y la falta de recursos humanos; sin embargo, el obstáculo más común y con frecuencia el de mayor importancia suele ser la resistencia al cambio. En ocasiones una persona o un grupo se debate con toda energía contra factores que irrumpen contra las situaciones "normales"; en otras, se muestran receptivas y dispuestas a la cooperación. Estas reacciones dependen en gran medida de los valores e intereses individuales y de grupo, y no necesariamente coinciden o se amoldan automáticamente a los deseos del departamento de recursos humanos. La resistencia que ofrecen los empleados al cambio puede ser de tres tipos: la resistencia de tipo lógico, basada en el razonamiento de la acción o situación; la resistencia de tipo psicológico, originada en emociones, sentimientos y actitudes; y la de tipo sociológico, apoyada en los intereses y valores de grupo.

Es posible, sin embargo, que la resistencia al cambio posea potencial de efectos benéficos. La resistencia, por ejemplo, puede alentar al departamento de recursos humanos a examinar nuevamente sus propósitos de cambio para que pueda estar más seguro de la conveniencia de la medida. En esta forma, los empleados actúan como filtro que

garantiza la planeación y la puesta en práctica adecuadas de un cambio dado. La resistencia también puede llevar a la identificación de problemas específicos en áreas determinadas, hecho que permite la adopción de medidas preventivas. Al mismo tiempo es muy probable que conduzca al departamento de recursos humanos a efectuar un mejor esfuerzo comunicativo, estrategia que a largo plazo conduce a mejor aceptación del cambio. La resistencia proporciona también información sobre el tono emocional que priva en la organización; ciertamente una reacción sumisa y apática no es el mejor síntoma.

El departamento de recursos humanos trabaja en forma activa a todos los niveles para promover los cambios deseables. En general, opera mediante técnicas que propician el apoyo al cambio y desalientan la oposición a él. Una organización contiene siempre fuerzas en equilibrio dinámico que apoyan o rechazan el statu quo. Si las fuerzas que promueven el cambio adquieren mayor potencia, retraerán a las nuevas que se oponen a él, y en consecuencia se conseguirá un nuevo estado de cosas. Tanto el número de las fuerzas como su potencia pueden ser influidos en gran medida por el departamento de recursos humanos. Por ejemplo, cuando se produce un incremento en la retroalimentación que se recibe sobre la calidad en el trabajo gracias a un cambio determinado, se apoya ese cambio en forma activa. Al mismo tiempo, se resta energía a las fuerzas que se le oponían.

El personal requiere tiempo para adaptarse a nuevas situaciones. Cuando las personas se están ajustando a un cambio puede aparecer el desaliento debido al surgimiento de problemas; en este punto el cambio está especialmente sujeto a críticas, ataques e incluso al fracaso, porque parece que no está dando resultados. Sólo al cabo de cierto periodo, cuando se restaura el trabajo de equipo y la eficiencia es probable que se produzcan los resultados favorables que se desean. La curva de aprendizaje refleja tres pasos básicos en la teoría del cambio: En la primera etapa es necesario desechar las prácticas y normas anteriores para hacer espacio a las nuevas; durante la segunda etapa se procede al aprendizaje de las nuevas prácticas, para lograr la comprensión y la destreza en el nuevo entorno; durante la tercera etapa se hace interna la nueva norma y se incorpora a las prácticas diarias. Los tres pasos son necesarios para efectuar una transición con éxito.

Entre las medidas que impulsan el cambio se cuentan la planeación, la participación, la comunicación y los estímulos adicionales.

La planeación cuidadosa resulta fundamental para el éxito de un cambio. A menudo, cuando otros departamentos inician el cambio tienden a planear sus acciones en forma independiente y permiten la participación de personal sólo después de que las labores se encuentran en una fase muy avanzada. El resultado es que dejan de considerarse muchos

factores humanos que son, en última instancia, los que habrán de llevar a cabo las modificaciones. La participación constituye una práctica esencial del departamento de recursos humanos. Alienta a los empleados a discutir los problemas que afrontan, a comunicarse, a hacer sugerencias, y a interesarse en el cambio. Cuando se participa, el empleado deja de ser un mero receptor pasivo de ciertas normas y políticas y se convierte en elemento activo de la organización. Una situación de escasa participación supone resistencia al cambio y niveles bajos de motivación; al participar activamente, el ser humano compromete en la labor su orgullo, su honestidad, su empeño profesional y obtiene resultados mucho más notables.

Es esencial que el personal participe en el cambio antes de que éste ocurra. Cuando los empleados pueden participar desde el principio del proceso se encuentran a salvo de sorpresas generadas por el cambio y pueden concluir objetivamente que sus aportaciones son bienvenidas. Empiezan a ver en forma personal la necesidad del cambio y muy pronto acaban deseando ayudar a su jefe a ponerlo en práctica. Si por otra parte se convoca al personal a participar sólo después de que el cambio se ha producido, son muy altas las posibilidades de que ese llamado se interprete como una medida manipuladora.

La comunicación alienta la comprensión y constituye una actividad esencial del departamento de recursos humanos. Nadie se encuentra dispuesto a apoyar un cambio que no se comprende; el departamento de recursos humanos tiene la obligación de cerciorarse de que los directivos de todos los niveles expliquen con profundidad todos los cambios que se propongan llevar a cabo.

Otra manera de lograr apoyo del personal para que se produzca un cambio es asegurarse de que éste incluya estímulos y aspectos positivos para los afectados por la nueva situación. Constituye un estímulo de gran relevancia el hecho de que un aspecto del cambio incluya mejores condiciones para el personal. Estas mejores condiciones se refieren a mayor facilidad en las labores, menor necesidad de esfuerzos, comprensión más clara de los problemas actuales, etc. Cuando el cambio conlleva mejores condiciones para el personal, se confiere a la medida un sentido de progreso; toda la organización percibe la nueva situación como un avance.

- PROCESO DISCIPLINARIO.

La disciplina del personal es una tarea difícil y desagradable para la mayoría de los jefes inmediatos que tienen que aplicarla. Estos expresan a menudo que el tomar una acción disciplinaria para un empleado es la parte más tensa del trabajo que desempeñan. Sin embargo, la ejecución efectiva del trabajo y el establecimiento del orden dentro del área de trabajo requiere que los jefes a todos los

niveles utilicen procedimientos disciplinarios cuando son violadas las reglas de trabajo. La diferencia principal entre una organización bien administrada y otra que presenta conflictos continuos es un programa disciplinario bien desarrollado. El disciplinar a los empleados puede no ser fácil pero es un elemento universal de la vida organizacional y un aspecto crítico de la buena administración. Existen dos tipos de disciplina: la preventiva y la correctiva.

La disciplina preventiva es una acción que se lleva a cabo para alentar a los empleados a que cumplan las normas y los procedimientos para prevenir las desviaciones. El objetivo básico es alentar la autodisciplina, siempre preferible a los métodos impuestos por otras personas. El departamento de recursos humanos tiene gran responsabilidad en el campo de la disciplina preventiva. Por ejemplo, desarrolla programas para prevenir el ausentismo, o comunica al personal las nuevas normas en vigor. Proporciona también programas de explicación y apoyo de las nuevas normas; dado que el ámbito laboral no es un cuartel, el personal de todos los niveles acepta mejor las normas que comprende y que considera racionales. Puede, en ocasiones, llegarse hasta a la revolucionaria práctica de establecer las normas sobre ciertos aspectos por medio de votación. La adherencia a estas normas suele ser muy alta, dada la certidumbre de participación en el proceso de su acufiamiento.

La disciplina correctiva es una acción que sigue a la desviación y ruptura de una regla. Se propone desalentar otras desviaciones y garantizar que se cumplirán las normas en el futuro. Por lo común, la acción disciplinaria o acción correctiva constituye una sanción de cierto tipo, suministrada a la persona que infringe una norma; por ejemplo, una advertencia o una suspensión sin goce de sueldo. Generalmente, la disciplina correctiva se rige de acuerdo con la estructura jerárquica de la Dirección General. Se inicia con el jefe inmediato del empleado, pero es frecuente que debe ser aprobada por un directivo de más alto nivel o por el departamento de recursos humanos en cuanto al procedimiento a seguir. El objetivo de esta práctica es garantizar la mayor equidad y justicia que sea posible, para que todos sepan que se aplican las mismas normas en toda la organización.

Los objetivos de la disciplina correctiva son:

- . Modificar la conducta y la actitud de quien comete una falta.
- . Desalentar en otras personas la ejecución de acciones similares.
- . Mantener niveles coherentes y efectivos de cumplimiento de normas necesarias.

La acción disciplinaria más enérgica consiste en la terminación del contrato. Generalmente, cuando se procede a

una medida así se estudia antes con detenimiento y a un nivel alto de la Dirección General; se ha dicho que toda terminación de contrato que obedezca a razones disciplinarias es evidencia de fallas administrativas y de recursos humanos, pero esa opinión no es realista. Ni los administradores ni los empleados son perfectos y en ocasiones hay problemas y conflictos que no se pueden resolver, lo que hace que la decisión de romper el vínculo laboral sea la mejor para ambas partes. Por la del empleado, puede verse como una oportunidad para buscar un empleo al que se ajusten mejor sus habilidades y su personalidad, que no armonizaron con cierta institución. Con frecuencia, personas que se han visto rechazadas en una organización han obtenido éxitos considerables en instituciones diferentes.

En general, las medidas disciplinarias pueden encontrarse sustancialmente restringidas por la acción sindical o por las leyes vigentes. Las limitaciones de ambas partes son benéficas, porque tienden a establecerse límites claros a medidas que podrían ir demasiado lejos. Cuando una medida disciplinaria es confusa o no está bien establecida, el sindicato puede encontrar una oportunidad para proteger a sus miembros de medidas poco razonables y de demostrar que cuida los intereses de sus afiliados. No solamente los sindicatos pueden constituir un límite efectivo a una acción disciplinaria. Debido al arraigo instinto de preferencia por la justicia que existe en todo ser humano, la imposición de medidas arbitrarias o percibidas como arbitrarias, aunque sean justas, puede suscitar muy fuerte oposición.

Varias medidas disciplinarias son enteramente desaconsejables y tienden a crear intenso conflicto y rechazo: Las que se originan con base en la raza, religión, sexo y edad del personal; las que obstaculizan o desalientan las actividades sindicales legales; las que castigan al personal por no aceptar labores o riesgos potencialmente lesivos a la salud o integridad física.

En general, tanto una acción disciplinaria como una terminación de contrato pueden llevar a conflictos legales si son injustas, confusas o si no son igualitarias. Como es obvio, el departamento de recursos humanos debe mantener un expediente actualizado de todas las acciones disciplinarias consideradas respecto a cada empleado. Con frecuencia, la precisión y claridad de esos expedientes son elemento vital en los casos de conflicto que llegan a requerir acción legal.

- BASES PARA UNA EJECUCION EFICAZ EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

El lograr que los subordinados desarrollen al máximo su potencial no es producto de la casualidad. Por el contrario, antes que nada se requiere del empeño personal del jefe del departamento de recursos humanos para ayudar a cada uno de sus empleados a desarrollar al máximo su

potencial. Más aún, se requiere de todo el análisis, planeación y esfuerzo del jefe del departamento. Los requisitos para crear un ambiente de liderazgo adecuado son, primero, el análisis de desarrollo, y segundo, el llegar a un acuerdo acerca de las actividades que se pretende llevar a cabo.

Análisis de desarrollo. Para elaborar el análisis de desarrollo el jefe del departamento debe anotar los nombres de todos los empleados a quienes supervisa directamente. Luego debe definir lo que él considere que sea cien por ciento nivel de eficiencia; el tercer paso en el análisis de desarrollo consiste en calificar a cada subordinado partiendo de una escala de cien. Conviene insistir en que lo importante no es determinar qué tanto desarrolla el individuo de acuerdo con la opinión del jefe del departamento con respecto al potencial del empleado, sino que lo importante es determinar qué tanto desarrolla el individuo de acuerdo con las exigencias del puesto.

Una vez que se determina el nivel de desarrollo, el paso siguiente consiste en determinar el motivo por el cual se da esa evaluación a cada empleado. El objetivo de la dirección y el desarrollo del personal es superar el rendimiento del mismo. De manera que la evaluación del empleado no es el fin en sí, sino uno de los medios para llegar al fin que se persigue. Al preguntarse él mismo el motivo por el cual se otorga al empleado cierta calificación, el jefe del departamento logra detectar las áreas que requieren mayor participación por parte del empleado, así como aquéllas en que hay un mayor rendimiento de parte del mismo; o sea que la eficiencia del departamento en general no es más que la suma de la eficiencia de cada uno de sus miembros.

El quinto paso en el análisis de desarrollo consiste en fijar objetivos específicos de superación para cada empleado y para el departamento en general. El jefe del departamento se podrá percatar de que si cada individuo se esmera en superar su desarrollo, por poco que sea, la eficiencia del departamento en general aumentará notablemente. Al tomar en cuenta el nivel de eficiencia actual de cada empleado, sus cualidades y las áreas que requieren un mayor desenvolvimiento, se está fijando un objetivo de desarrollo individual. Conviene hacer varias observaciones generales con respecto a las metas de mejoramiento. Primera, recuérdese que siempre toma tiempo mejorar el rendimiento real y que es imposible que se produzcan cambios drásticos de la noche a la mañana. Esto implica que los objetivos individuales que se establezcan deben estar íntimamente relacionados con el nivel de desarrollo actual, al igual que con el tipo de trabajo en cuestión.

Asimismo, las metas para el mejoramiento del rendimiento deben ofrecer un reto para el empleado. Estas

deben motivar al individuo a que incremente sus facultades y a que realice un esfuerzo muy especial por superarse. Si las metas son muy poco atractivas, lo único que provocarán será el desinterés y la apatía del empleado en el trabajo. El empleado se acostumbraría a trabajar de manera mediocre y a obtener resultados poco satisfactorios. El tercer factor de interés estriba en la importancia de que cada individuo tenga metas de mejoramiento en las actividades que desempeña. Hay ocasiones en que se tiende a prestar poca atención a empleados cuyo desenvolvimiento los coloca arriba del nivel promedio y se enfoca toda la atención en individuos con un nivel promedio e incluso inferior al nivel promedio. Esto puede traer serias consecuencias, sobre todo con quienes se encuentran arriba del nivel promedio. Es muy factible que este tipo de empleados pierda el interés en su trabajo, puesto que considera que su labor es monótona y rutinaria. Asimismo, una evaluación relativamente elevada puede ser indicio de que el empleado ya está preparado para asumir nuevas responsabilidades con mayores exigencias.

Llegar a un mutuo acuerdo. El subordinado persigue fines tales como el reconocimiento, ocupar un puesto importante, lograr su propia realización, tener nuevas experiencias, libertad para trabajar, oportunidades de superación y buena posición económica. La base para integrar las exigencias del jefe del departamento de recursos humanos y las del subordinado radica en llegar a un mutuo acuerdo en las siguientes áreas:

- * 1. La labor que un empleado realiza o las principales actividades de las que es responsable.
- 2. Los factores que se habrán de tomar en cuenta para evaluar el desempeño del empleado, tales como calidad, cantidad, costo, innovación, precisión, su rendimiento personal y el servicio que preste a otros.
- 3. Cómo se habrá de evaluar su rendimiento.
- 4. Los resultados mínimos o las metas específicas que se habrán de alcanzar en cada una de las áreas de responsabilidad que atañen al empleado.

Existen además principios básicos de todo sistema eficaz de desarrollo y dirección:

El empleado debe estar consciente de lo que se espera de él. La mayoría del personal tiene una idea más o menos clara de la labor física que realiza, sin embargo, para poder delegar responsabilidades es preciso que la labor esté perfectamente definida en cuanto a los resultados que se pretende obtener. El empleado debe tener una completa visión de las principales áreas de responsabilidad dentro del puesto que ocupa, es decir, que debe estar consciente de los requisitos indispensables para tener éxito en las actividades que realiza. No basta con delegar responsabilidades. Para que el desempeño sea eficaz es preciso especificar cuáles son los resultados que se deben obtener.

Libertad para desarrollar. Otro de los factores indispensables para delegar responsabilidades adecuadamente es el de dejar al subordinado en completa libertad para trabajar. Si hay un control excesivo para determinar cómo y cuándo se debe hacer algo, los resultados que se obtengan jamás mostrarán el empeño del subordinado, su iniciativa y la forma que él elija para alcanzar ciertos objetivos. El jefe debe ejercer control en el sentido más amplio; el éxito en el rendimiento del empleado dependerá de la confianza que ponga en él mismo. Si se cometen errores, éstos se deberán tomar como experiencia para el futuro, sin atender el error en sí sino la causa que lo originó, en lo que puede hacerse para evitarlo en el futuro y qué fue lo que se aprendió gracias al error.

Estar conscientes de su rendimiento. El empleado debe estar continuamente informado de su rendimiento en las diversas actividades que realiza para evaluar su progreso personal y hacer modificaciones en las áreas que así lo ameriten. Gracias a ello, el jefe inmediato deja de ser el "capataz" que se ve obligado a vigilar muy de cerca el rendimiento del subordinado, que toma nota de cualquier anomalía y que reprende cuando es necesario. Es entonces cuando el jefe comienza a brindar todo su apoyo al subordinado.

Recibir apoyo y ayuda. El logro de resultados no es una actividad que dependa de un solo individuo. El personal requiere del apoyo y la asistencia de fuentes diversas, incluso de sus superiores inmediatos. Es deber del jefe coordinar la labor de su personal con la labor de otros departamentos y eliminar cualquier obstáculo que interfiera en las metas que se pretende alcanzar. El jefe del departamento de recursos humanos debe actuar como enlace entre el personal a su cargo y el resto de los departamentos; además, el jefe debe motivar al empleado para que le consulte directamente. Muchos jefes observan con desinterés los problemas que atañen al empleado y que interfieren en su rendimiento. Estos jefes se muestran indiferentes ante tales problemas o procuran evadirlos cuando se les consulta. Esto provoca en el empleado un estado de frustración que más tarde habrá de redundar en una actitud de indiferencia. La asistencia y el apoyo del superior son aún más indispensables cuando los problemas que interfieren en el rendimiento son interdepartamentales por naturaleza.

Obtener una recompensa con base a los resultados obtenidos. Por último, otro de los factores fundamentales es el crear un sistema de remuneración eficaz, tanto económica como de estímulo, con base en los resultados que se obtengan.

* - CALIDAD DE LA VIDA LABORAL.

Calidad de la vida laboral es la calidad de las

experiencias de una persona en su trabajo. De acuerdo con esto, las innovaciones en la vida laboral se refieren a un gran número de técnicas administrativas que se enfocan sobre el bienestar creciente del empleado. Los programas de calidad de la vida laboral tienen el doble objetivo de aumentar la productividad y la satisfacción del personal creando las condiciones de trabajo que alientan: la dignidad y el respeto personal; el autocontrol o la autonomía; el reconocimiento personal; el recompensar al personal en proporción con su desempeño; el orgullo de realizar un buen trabajo; la seguridad en el empleo.

Los esfuerzos para mejorar la vida laboral constituyen labores sistemáticas que llevan a cabo las organizaciones para proporcionar a los empleados una oportunidad de mejorar sus puestos y su contribución a los logros en un ambiente de mayor confianza y respeto. Con excesiva frecuencia, los dirigentes de las organizaciones se han empeñado en obtener la colaboración pasiva y repetitiva de varias personas, pero sin tratar de conocer las ideas que esas personas pueden aportar.

El mundo no se ha repuesto de la sorpresa que significó el ingreso y el predominio de una nación sin tradición industrial, sin recursos y sin materias primas; la avasalladora marcha del Japón ha causado profunda impresión en todos los campos. Prácticamente no hay campo de la actividad industrial moderna en el que no destaque el Imperio del Sol Naciente. Como en cualquier otro país, hay hondas diferencias entre una y otra organización, salvo en un aspecto: el interés casi obsesivo que los dirigentes japoneses conceden a la calidad del entorno laboral.

Más y más organizaciones están poniendo en práctica programas de mejoramiento en la vida laboral, como forma de mejorar su productividad mediante niveles más altos de motivación y satisfacción de los empleados, menor nivel de tensión y menor resistencia al cambio. Es probable que la función más delicada y de mayor importancia del departamento de recursos humanos en cuanto a mejorar el entorno laboral sea obtener el apoyo de los directivos clave, en especial de los que integran la cúpula de mando.

Aunque los seres humanos suelen procurar objetivos variantes cuando deciden prestar sus servicios a una organización, las investigaciones hechas sobre el particular durante las dos últimas décadas revelan dos importantes aspectos: en primer lugar, para lograr mejorar a largo plazo la productividad es indispensable lograr mejoras en la calidad del entorno laboral.

A corto plazo la administración autocrática puede conducir a niveles de productividad, incluso si lo hace a costa de las condiciones de trabajo. A largo plazo, sin embargo, los dirigentes autocráticos no pueden mantener progresos significativos en los niveles de productividad

porque el deterioro en el entorno laboral lleva al personal a perder entusiasmo por su trabajo. Esa pérdida de entusiasmo se refleja no solamente en mayores niveles de ausentismo y tasa de rotación, sino también en la lentitud, el desgano y la indiferencia que caracterizan al personal de ese medio de trabajo. El personal se retira psicológicamente de sus labores; predomina la actitud de cumplir exactamente con el mínimo requerido.

La segunda conclusión a que han llegado las investigaciones recientes es que la mayor parte de las personas considera que disfruta de un entorno laboral de alto nivel cuando contribuye al éxito de la organización en alguna forma significativa. El mero hecho de cumplir con su trabajo es con frecuencia insuficiente si su labor no les permite influir en las decisiones que les afectan.

Uno de los métodos más comúnmente utilizados para crear un mejor entorno laboral lo constituye la participación de los empleados. La participación de los empleados puede lograrse a través de la utilización de un cierto número de métodos sistemáticos que permiten a los empleados desempeñar un papel activo en las decisiones que les afectan, así como en su relación con la organización. Mediante diversos métodos, los empleados adquieren un sentido de responsabilidad, de "pertenencia", incluso sobre las decisiones en que han participado. Para obtener éxito, sin embargo, las oportunidades aisladas de participar en algunas decisiones no son suficientes; es necesario que la práctica participativa se haga parte integral de la filosofía de la organización.

Después de la segunda guerra mundial, las devastadas economías de los países europeos y del Japón debieron enfrentar el predominio económico de países como Estados Unidos, y se hizo clara la necesidad de contar con técnicas nuevas para la administración de recursos humanos. Algunas de las nuevas técnicas alcanzaron gran difusión porque demostraron su efectividad; a continuación se presentan las más destacadas.

. Círculos de Calidad. Al intensificarse las actividades de los círculos de control de calidad y aumentarse su número, muchas actividades que no tienen nada que ver con lo que hacen esos círculos, pueden empezar a usar el mismo nombre. Por esto resulta necesario dar una definición precisa de qué es un círculo de control de calidad y cuáles son sus objetivos.

El círculo de calidad es un grupo pequeño que desarrolla actividades de control de calidad voluntariamente dentro de su área de trabajo. Este pequeño grupo lleva a cabo reuniones continuamente con su dirigente como parte de las actividades de control de calidad en toda la organización, las de autodesarrollo y desarrollo mutuo, control y mejoramiento dentro del área de trabajo utilizando

técnicas de control de calidad con participación de todos los miembros.

Las ideas básicas para las actividades de los círculos de calidad que se realizan son las siguientes: Contribuir al mejoramiento y desarrollo de la organización; respetar a la humanidad y crear un lugar de trabajo amable y transparente donde valga la pena estar; ejercer las capacidades humanas plenamente, y con el tiempo aprovechar capacidades infinitas.

Además se mencionan diez factores para dirigir esas actividades: autodesarrollo; servicio voluntario; actividades de grupo; participación de todos los empleados; utilización de técnicas de control de calidad; actividades íntimamente relacionadas con el lugar de trabajo; vitalidad y continuidad de las actividades de control de calidad; desarrollo mutuo; originalidad y creatividad; y atención a la calidad, a los problemas y a la mejora.

Las ideas básicas de los círculos de calidad se encuentran implícitas en estos diez factores. A continuación hablaremos de algunos de ellos.

Servicio voluntario. Desde que en Japón se iniciaron las actividades de círculos de calidad, se resolvió que la participación debía ser voluntaria puesto que el movimiento se basa en el respeto a la humanidad. Así pues, según se explicó antes, no se obliga a nadie a tomar parte en dichas actividades. Participan quienes quieran, pero el principio básico siempre ha sido que no habrá coerción desde arriba. Naturalmente, una organización no puede permitir que cada quien haga lo que desee. Al hablar de voluntariedad, se acepta la limitación de que todos los participantes son miembros de una sociedad y que han de amoldarse a las reglas y a las políticas de la organización. Subrayan esto en Japón porque muchas empresas olvidan que la participación voluntaria es la clave del éxito. Pueden ordenar que todos participen en actividades de control de calidad. En determinadas circunstancias quizá sea necesaria una orden, pero una vez iniciadas las actividades, esa política de ordenar tiene que modificarse rápidamente. Si los empleados no sienten que están participando en las actividades por su propio gusto, éstas no tendrán éxito. En una forma ideal de administración democrática, los sistemas que operan desde abajo hacia arriba y desde arriba hacia abajo, se encuentran bien coordinados. Si sólo se hace hincapié en uno de estos sistemas, nunca da resultado.

Autodesarrollo. Este consiste en estudiar uno por sí mismo. En Japón siempre se ha concedido mucha importancia al mejoramiento de las capacidades del individuo por medio de la educación y el adiestramiento, como una manera de promover el control total de calidad.

Desarrollo mutuo. En Japón se efectuaron

conferencias de círculos de calidad, discusiones de desarrollo mutuo en los círculos de calidad, organizadas entre diferentes empresas, visitando otros lugares de trabajo; se enviaron grupos al exterior y se celebraron seminarios en el extranjero, todo con la finalidad del desarrollo mutuo. Los trabajadores, si asisten a una reunión e intercambian ideas con los demás, dirán para sí: "Nos estamos quedando atrás; hay que hacer algo". El ser humano está dispuesto a hacer las cosas cuando descubre su necesidad por sí mismo, pero no cuando otras personas le ordenan que las haga.

Participación de todos los miembros. Si en un lugar de trabajo hay seis personas, todas las seis tienen que participar en las actividades del círculo de calidad. No significa que todos los empleados de una organización tengan que participar. Aún cuando todos los empleados y todas las divisiones participan, algunos crearán círculos especiales y por medio de ellos participarán en el programa de control de calidad. Hay tres etapas en la participación: en la primera hay que ver que todos se hagan miembros de un determinado círculo de calidad; en la segunda todos deben asistir a las reuniones; y en la etapa final todos los miembros se dedican a actividades en las cuales cada uno tenga una tarea asignada. Completadas las tres etapas, el círculo se puede considerar totalmente participante.

Continuidad. Los círculos de control de calidad deben sostenerse mientras exista un lugar de trabajo o una empresa. Para asegurar la continuidad se debe tener paciencia; habrá necesariamente altibajos y contratiempos pero hay que tener paciencia y sobreponerse a ellos, creando actividades de control de calidad que se lleven a cabo a niveles más altos aún.

Proceso de los círculos de calidad. Después de completar la capacitación, los empleados y su jefe inmediato empiezan a reunirse en forma regular, una vez a la semana durante una hora. En primer lugar, el jefe inmediato pasa revista a las reglas básicas. Los círculos de calidad tienen el objetivo primario de resolver problemas dentro de esa área de responsabilidad. Tras verificar el estado en que se encuentran las reglas básicas de desempeño del grupo, se utiliza la técnica de la tormenta de ideas para acordar una lista de problemas que es conveniente resolver. A continuación se selecciona uno, el más importante para estudiarlo a fondo. El grupo establece una jerarquía de causas posibles, a fin de investigar las que aparezcan con mayor relevancia. Cuando se identifica una causa que provoca el problema, el grupo desarrolla una solución. En la capacitación se enseña a los participantes la forma de justificar el costo de la solución que proponen. En este punto del proceso el grupo reúne los datos que ha obtenido, la solución que propone y la manera en que planea justificar esa solución para que la apruebe la administración. Toda esta presentación explica el problema así como el curso de

acción que recomienda el círculo. En sí misma, esta presentación constituye una excelente oportunidad para que las ideas y planteamientos de un grupo anteriormente ignorados se conozcan en toda la organización. Una vez que se presenta una idea, la administración tiene la responsabilidad de conceder al círculo una autorización oportuna para poner en práctica la solución o para explicar las razones que haya para rechazar una iniciativa.

La mayor parte de las organizaciones que cuentan con varios círculos de calidad advierten la necesidad de un coordinador. Esta persona puede ser un jefe de departamento o un especialista del departamento de recursos humanos. Estos coordinadores necesitan tener aptitudes para las relaciones humanas; en particular, la habilidad de comunicarse y capacitar. El coordinador recibe por lo general cinco días de capacitación especializada, en un programa que le enseña qué son los círculos de calidad, la filosofía que los anima y la manera de administrarlos. Se le capacita también en cuanto a dinámica de grupos y técnicas para asesorar a los jefes inmediatos. El coordinador informa directamente de sus tareas al comité encargado de representar a la administración. El coordinador puede fungir como asesor de los jefes que necesiten ayuda adicional y como vínculo entre los círculos de calidad y las personas que en la organización poseen conocimientos especializados que puede necesitar el círculo para resolver sus problemas.

Los círculos de calidad originan pocos costos. Básicamente éstos se relacionan con la capacitación, la preparación de material de enseñanza, y de proporcionar cursos a los coordinadores, a los jefes inmediatos y a los participantes en general. Probablemente, el costo más alto corresponda a los honorarios que reciben los capacitadores, así como a los salarios que percibe el personal mientras asiste a los cursos. El tiempo empleado semanalmente en la reunión es de una hora de duración y no se considera un costo significativo. Desde los primeros meses de su implantación pueden identificarse beneficios tangibles de los círculos de calidad. De hecho, algunos directivos consideran sus círculos de calidad como su principal programa de desarrollo de personal. Ven en los círculos una forma efectiva de capacitar a sus recursos humanos porque en ellos se permite la aplicación de los conocimientos de reciente adquisición.

. Coparticipación. En Alemania Occidental se llevó a cabo uno de los primeros intentos de implantar la democracia industrial a gran escala; el programa llevó el nombre de coparticipación mediante sesiones formales en las que participó la gerencia de las compañías empeñadas en el programa. El proceso de coparticipación permitió por primera vez que los representantes de los trabajadores discutieran y votaran en asuntos vitales que afectan a toda la organización. Esta forma de democracia industrial se ha

expandido a prácticamente toda Europa Occidental. Como resultado, las organizaciones se ven forzadas a planear sus recursos humanos en forma más cuidadosa, así como a identificar mercados externos que permitan sobrepasar las crisis nacionales.

. Grupos autónomos de trabajo. Otro enfoque para la integración de equipos es la formación de grupos autónomos de trabajo. Los grupos autónomos de trabajo están integrados por empleados sin un líder formal designado por la organización. En estos grupos se decide respecto a varios asuntos tradicionalmente reservados a los jefes inmediatos. Es común que estos grupos decidan la asignación diaria de labores, el uso de la rotación de puestos, qué orientación se dará a los empleados nuevos, qué necesidades de capacitación se experimentan y los horarios que regirán. Algunos grupos llegan incluso a encargarse del reclutamiento, la selección y la disciplina.

Aún no es claro si esta nueva técnica constituye una especie de avanzada de una práctica que se generalizará por todo el mundo industrial. Lo que estas innovaciones indican en forma inequívoca es que existe una demanda de soluciones nuevas al balance eficiencia-elementos conductuales en el diseño de puestos.

La tendencia que predominará en el proceso actual será, muy probablemente, la demanda de mejor calidad del entorno laboral. Es muy factible que esta demanda surja como producto casi espontáneo de los mejores niveles educativos que están lográndose en toda América Latina. Si la población de Latinoamérica continúa experimentando tasas cada vez menores de crecimiento demográfico, una creciente escasez en la oferta de mano de obra permitirá a los trabajadores del futuro ser más selectivos respecto a la organización en la que desean trabajar.

Los departamentos de recursos humanos desempeñarán un papel de mayor importancia en las organizaciones, dada la creciente presión social en favor de la autonomía.

Obstáculos para el mejoramiento de la calidad del entorno laboral. Los obstáculos que surgen para poner en práctica un programa de mejoramiento de la calidad de la vida laboral pueden impedir su éxito. Estas barreras surgen de acciones de los directivos, de los empleados o del sindicato. A fin de vencer estos obstáculos, el departamento de recursos humanos debe, por lo general, explicar la necesidad de proceder a diferentes cambios, y explicar también los resultados que desea obtener. Es su obligación, asimismo, proporcionar todos los elementos que benefician el cambio.

Los directivos se oponen con frecuencia al cambio porque dudan de que los beneficios obtenidos justifiquen el potencial de interrupciones que existen en detrimento del

servicio. Además, cuando se presenta la necesidad de cambiar a nuevos enfoques, muchos ejecutivos clave consideran que su estilo de liderazgo ha funcionado bien hasta ahora; y en este sentido, los dirigentes sindicales son muy similares a los administradores de la organización. A pesar de que no existen técnicas infalibles para obtener el apoyo de los directivos o de los dirigentes sindicales, la mayor parte de los programas de mejoramiento del entorno laboral que se implantan con éxito requieren amplia participación de todos los miembros de la organización.

Los programas de mejoramiento de la calidad de la vida laboral tienen varios elementos en común: uno de los más importantes es la participación del personal directivo; sólo una serie de medidas activas conduce al éxito. Otro punto básico es la capacidad de observar los cambios en una perspectiva a largo plazo porque para poner en marcha un programa efectivo es necesario alterar las bases del funcionamiento de toda la organización. Cuando la Dirección General decide llevar a cabo un programa de ese tipo, se apoya básicamente en el departamento de recursos humanos, que proporciona personal especializado, así como capacitación y comunicación en varios sentidos y a varios niveles.

- RELACION ENTRE EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS Y EL SINDICATO.

La relación que existe entre el Departamento de Recursos Humanos y el sindicato es únicamente de coordinación y de información. Cuando el sindicato necesita determinado banco de datos acude al departamento de recursos humanos para obtenerlo y realizar así alguna verificación.

En casos específicos, se realiza una negociación entre la Dirección de Operación y el sindicato para determinar si el personal se hace acreedor a un estímulo, o bien, a un castigo. El departamento de recursos humanos únicamente es el órgano encargado de la aplicación del estímulo, o de la norma que ya ha sido determinada en materia administrativa.

x El departamento de recursos humanos no realiza negociaciones con el sindicato; su función se limita a llevar a cabo la ejecución administrativa de acuerdo a las normas, reglamentaciones y convenios que regulan las relaciones entre la Secretaría de Educación Pública y el Sindicato.

D. EL CONTROL EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

Ahora que ya se han expuesto las funciones que abarca un programa de recursos humanos, es conveniente analizar la forma en que puede evaluarse dicho programa. Al igual que se realizan auditorías financieras, se deben

realizar periódicamente auditorías al programa de recursos humanos para asegurarse de que sus objetivos están siendo logrados. Las auditorías típicamente implican el análisis de datos relativos al programa de recursos humanos, incluyendo la rotación de personal, el ausentismo, los accidentes y otros indicadores similares de la efectividad del programa de recursos humanos. Hasta donde sea posible, estos indicadores deben analizarse desde el punto de vista de los costos de una organización. La auditoría más efectiva es la que nos da la cantidad máxima de información válida relacionada con la efectividad total del programa de recursos humanos. Tal información debe proveer la base para realizar mejoras en el programa.

- AUDITORIA DEL PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.

El término auditoría de recursos humanos se refiere a un análisis comprensivo y a la evaluación del programa de recursos humanos. Aunque tradicionalmente se enfoca sobre el departamento de recursos humanos, no se restringe a las actividades de ese departamento sino que incluye un estudio de las funciones de la administración de recursos humanos, como éstas son realizadas en toda la organización, incluyendo las que lleva a cabo el personal administrativo y directivo.

- APORTACIONES Y CONDUCCION DE LA AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS.

Tradicionalmente, la administración se ha interesado principalmente en el uso eficiente y económico de los recursos materiales en el logro de los objetivos organizacionales. Recientemente, se ha dado mayor atención a los recursos humanos y a su contribución para el logro del éxito de una institución. Sus aportaciones pueden medirse mejor llevando a cabo auditorías del programa de recursos humanos y de las funciones realizadas dentro de él. Entre otras cosas, la auditoría de recursos humanos permite: evaluar la efectividad de las funciones de recursos humanos; asegurar el cumplimiento de las leyes, políticas, reglamentos y procedimientos; fijar bases para establecer estándares; ayudar a evaluar la administración de recursos humanos por parte de la Dirección General.

Un sistema de medición de la productividad del programa de recursos humanos hace más que simplemente evaluar el desempeño; capacita a los directivos para desempeñar varias responsabilidades importantes: enfoca al personal sobre aspectos importantes; aclara las expectativas; involucra, motiva y alienta la creatividad; acerca la función de recursos humanos a la función de línea. En esencia, la auditoría de recursos humanos ofrece un método para asegurar que el potencial de los recursos humanos de la organización esté satisfecho. De diferente manera puede contribuir a la profesionalización de las

funciones de recursos humanos. A través de la auditoría del programa de recursos humanos se puede ayudar a los directivos a identificar las variaciones entre las condiciones actuales y las condiciones deseadas. También se define la auditoría como un estímulo para el cambio basado en datos. El que el personal se involucre y participe en la planeación, recolección, análisis e interpretación de datos relacionados con una situación de la organización puede impulsar un fuerte deseo de cambio. No solamente puede la auditoría facilitar el cambio, sino que también puede ser usada como un instrumento del cambio. La filosofía de Mahler es que las auditorías deben ser conducidas por y con las organizaciones, no sobre ellas.

Conducción de la Auditoría. Las auditorías pueden ser conducidas por personal interno o externo. Hay ventajas e inconvenientes en cada enfoque. Los que están dentro de la organización conocen más sobre ella y están en mejor posición para determinar qué aspectos requieren evaluación; además se rehusan a ser vistos como enemigos por quienes son auditados. Sin embargo siempre existe la duda de qué tan objetivos serán los auditores de dentro.

Por otro lado, los auditores externos tienden a ser más objetivos. Al tener una amplia experiencia, pueden desarrollar criterios formales de evaluación para los recursos humanos de la organización. Una auditoría del programa de recursos humanos debe abarcar todos los aspectos de las funciones de recursos humanos como las realizan tanto el departamento de recursos humanos como los diferentes jefes de oficina.

El proceso de auditoría consiste de los siguientes pasos: Introducir la idea de la auditoría y enfatizar los beneficios que se derivarán de ella; Seleccionar personal con un amplio rango de habilidades para el equipo de auditoría y darle el entrenamiento necesario; Reunir datos de los diferentes niveles en la organización; Preparar reportes de auditoría para los directivos y una evaluación al departamento de recursos humanos; Y discutir los reportes con los directivos, quienes entonces prepararán su propia evaluación.

Puesto que la auditoría es una forma de investigación, es importante que los resultados se basen en datos objetivos, confiables y válidos.

- ENFOQUES PRINCIPALES QUE DEBE CUBRIR UNA AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS.

La función más importante de la auditoría de recursos humanos es la de determinar la eficiencia con que se están logrando los objetivos del programa de recursos humanos. Antes de iniciar la auditoría, los objetivos y estándares del programa deben establecerse claramente. Esto es especialmente importante si se van a utilizar auditores

externos.

Una auditoría debe incluir tres principales aspectos. Estos son : Determinar el cumplimiento con las leyes y reglamentos; Medir la compatibilidad del programa con los objetivos de la organización; y Evaluar la ejecución del programa. Además, deben examinarse cuidadosamente las políticas y procedimientos para determinar su adecuación en el logro de los objetivos.

Las organizaciones normalmente establecen programas y procedimientos para lograr el cumplimiento con las leyes y los reglamentos. La Dirección General necesita estar informada de la manera en que los directivos de todos los niveles están cumpliendo con la normatividad. Es esencial que el jefe del departamento de recursos humanos se anticipe a los tipos de información que le puede ser solicitada y establecer sistemas para mantener tal información en un archivo computarizado.

El proceso de determinación de objetivos requiere de una estrecha comunicación con la Dirección General. Esto asegura que las políticas y procedimientos del departamento sean consistentes con los objetivos de aquélla. La auditoría da una oportunidad para calcular el grado en que se están logrando los objetivos y para revisar que las políticas y procedimientos vayan de acuerdo con ellos.

Es importante auditar cada una de las diferentes áreas del departamento de recursos humanos para determinar qué tan efectivamente está operando. Existe información estadística disponible en registros y reportes para ser utilizada en la auditoría. La información computarizada debe mantenerse al corriente para elaborar análisis y reportes, ya que la comunicación en números es más clara que en palabras.

- INDICADORES PARA EVALUAR EL MEDIO AMBIENTE DE TRABAJO.

Hemos enfatizado que el medio ambiente de trabajo puede tener un efecto importante sobre la motivación, el desempeño, la satisfacción en el trabajo y la moral del personal. Es posible determinar la calidad del medio ambiente dentro de una organización estudiando ciertos indicadores, los cuales son ampliamente usados en organizaciones de todo tipo y tamaño. Entre estos indicadores están las tasas de rotación de personal, el ausentismo, registro de enfermedades y lesiones y las respuestas a los exámenes de actitud al personal.

La rotación del personal se refiere al movimiento de empleados hacia dentro y hacia fuera de una organización. La Dirección General debe interesarse en determinar las causas de rotación de su personal.

Las causas de rotación en orden de importancia en los Estados Unidos son: la insatisfacción con las oportunidades de trabajo; insatisfacción con la compensación; insatisfacción con la supervisión; insatisfacción con las condiciones de trabajo; problemas personales; procedimientos de selección y colocación inadecuados; y programas inadecuados de orientación y entrenamiento.

El grado en que el personal está ausente de su trabajo puede también servir para indicar el estado del medio ambiente en el trabajo y la eficiencia del programa de recursos humanos. Una cierta cantidad de ausentismo se debe a causas inevitables: enfermedad, accidentes, problemas familiares serios y otras razones legítimas. Sin embargo, muchas otras ausencias se pueden evitar.

Los registros de información detallada sobre accidentes y enfermedades son un punto de partida para analizar áreas problema, realizar cambios en el medio ambiente de trabajo y motivar al personal para mejorar su seguridad y su salud.

Por otro lado, al medir actitudes, las que más nos interesan son las que se relacionan con el trabajo, la supervisión, la comunicación y otros aspectos especiales de la organización. Con base en esa información es posible llevar a cabo cambios que se espera aumenten la satisfacción laboral. Uno de los instrumentos más objetivos y económicos para obtener datos es el examen de actitudes. Este se aplica en toda la organización y normalmente se hace a través de un cuestionario o de entrevistas.

5. USO DE LOS LOGROS DE LA AUDITORIA DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

Ya hemos observado que hay diferentes fuentes e indicadores de los cuáles se puede obtener información acerca de las condiciones del programa de administración de recursos humanos. Esta información debe evaluarse y ponerse a disposición del personal que la pueda utilizar más efectivamente. A menudo tales evaluaciones indican diferentes tipos de acción correctiva.

Se pueden utilizar varios enfoques al analizar la información recopilada de las diferentes fuentes que ya se han descrito. Estos enfoques incluyen los siguientes: Comparar los programas de recursos humanos con los de otras organizaciones, especialmente las que tienen éxito; basar la auditoría sobre alguna fuente con autoridad, tales como las normas de los consultores, los descubrimientos de las ciencias del comportamiento, o un libro de texto de Administración de recursos humanos como una guía; utilizar una auditoría para medir si las actividades dentro del departamento de recursos humanos cumplen con las políticas, procedimientos y reglamentos.

Es importante traducir los logros de una auditoría siempre que sea posible a términos monetarios. No es suficiente decir, por ejemplo, que la rotación de personal es cara. Teniendo datos de costos es posible realizar decisiones inteligentes sobre cuánto se debe gastar para llevar a cabo ciertos programas como el de reducción de la rotación del personal.

Una de las actividades más importantes del equipo de auditoría es la preparación de reportes de sus logros, evaluación y recomendaciones. Los reportes deben incluir todo lo que sea pertinente y útil para los usuarios. Normalmente se prepara un reporte para cada Director de Area, conservando una copia para el jefe del departamento de recursos humanos, para quien se prepara un reporte especial.

El valor que se derive de la información obtenida de una auditoría depende del uso que se le dé para corregir las deficiencias del programa de recursos humanos. Un análisis de la información puede revelar que los procedimientos para desempeñar algunas de las funciones de recursos humanos necesitan ser revisados. Además, deben examinarse las políticas para cada una de las diferentes funciones para determinar si van de acuerdo con la política general de recursos humanos.