



318302

UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA

7
2ej

ESCUELA DE ADMINISTRACION Y CONTADURIA

INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

EL RESULTADO DE LA MEDICION DEL DESEMPEÑO DEL
PERSONAL ADMINISTRATIVO A NIVEL DE MANDOS
INTERMEDIOS DE LA UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS, A.C..
COMO DETERMINANTE EN LA PRODUCTIVIDAD Y
DESARROLLO DE LA MISMA INSTITUCION

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A :

MARIA TERESA VALDEZ VALDEZ

M.A. ENRIQUE SANTOS GAONA MUÑOZ

MEXICO, D. F.

1992



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

INDICE

INTRODUCCION

1. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

- 1.1. Las Relaciones de trabajo y su desarrollo a través de la historia.
 - 1.1.1. El Esclavismo
 - 1.1.2. El Feudalismo y la Servidumbre
 - 1.1.3. Los Gremios
 - 1.1.4. La Revolución Industrial
- 1.2. Importancia de la Administración de Recursos Humanos en la empresa.
- 1.3. Organización y Funciones del Departamento de Recursos Humanos.

2. PLANEACION DE LOS RECURSOS HUMANOS

- 2.1. Importancia y Objetivos de la Planeación de Recursos Humanos
- 2.2. Bases de la Planeación de Recursos Humanos
 - 2.2.1. Fuentes Externas
 - 2.2.2. Fuentes Internas
 - 2.2.3. Fuentes de la Fuerza de Trabajo
- 2.3. Pronóstico de Recursos Humanos
- 2.4. Oferta de Recursos Humanos
 - 2.4.1. Oferta Interna : Inventario de Personal
 - 2.4.2. Oferta Externa : Análisis del Mercado de Trabajo

3. FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

- 3.1. Reclutamiento
 - 3.1.1. Fuentes Internas
 - 3.1.2. Fuentes Externas
 - 3.1.3. Evaluación del Reclutamiento
- 3.2. Selección
 - 3.2.1. Información necesaria para la Selección
 - 3.2.2. Proceso de Selección
 - 3.2.3. Inducción
- 3.3. Capacitación y Desarrollo
 - 3.3.1. Marco Legal de la Capacitación en México
 - 3.3.2. Importancia de la Capacitación

- 3.3.3. Detección de Necesidades de Capacitación
- 3.3.4. Programas de Capacitación
- 3.3.5. Desarrollo de Recursos Humanos

4. MEDICION DEL DESEMPEÑO

- 4.1. Qué es la Medición del Desempeño ?
- 4.2. Preparación de la Medición del Desempeño
 - 4.2.1. Problemas de las medidas subjetivas
- 4.3. Técnicas de Medición comúnmente empleadas
 - 4.3.1. Cantidad de la Producción
 - 4.3.2. Calidad de la Producción
 - 4.3.3. Productividad
 - 4.3.4. Tiempo de Servicio
 - 4.3.5. Cantidad requerida de entrenamiento
 - 4.3.6. Calificación de Méritos
 - 4.3.6.1. Objetivos de la Calificación de Méritos
- 4.4. Métodos Tradicionales de Medición del Desempeño
 - 4.4.1. Método de Escalas
 - 4.4.1.1. Elección de las Cualidades a Calificar
 - 4.4.1.2. Determinación de los pesos de las Cualidades elegidas
 - 4.4.1.3. Formación de Escalas
- 4.5. Métodos de Evaluación Basados en el Desempeño a Futuro

5. CASO PRACTICO : APLICACION DE LA MEDICION DEL DESEMPEÑO PARA CALIFICAR AL-PERSONAL ADMINISTRATIVO A NIVEL DE MANDOS INTERMEDIOS DE LA UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS; A.C.

- 5.1. Objetivos de la Investigación
- 5.2. Universidad de las Américas; A.C.
 - 5.2.1. Ubicación y Acreditación de la Universidad de las Américas A.C.
 - 5.2.2. Filosofía.
 - 5.2.3. Historia
 - 5.2.4. Objetivos que persigue la Universidad de las Américas; A.C.
 - 5.2.5. Organigrama
- 5.3. Determinación de la muestra
- 5.4. Escalas de Valuación

5.5. Cuantificación de Resultados

5.6. Interpretación y Análisis Cualitativo de los instrumentos implementados
Conclusiones y Sugerencias

Anexos

Bibliografía

INTRODUCCION

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

En cualquier tipo de empresa, sea industrial, comercial o de servicios, es el recurso humano el que reviste una importancia fundamental dentro de la misma, debido a la enorme influencia que ejerce en los resultados de la organización, al utilizar y trabajar con los demás recursos que la conforman y le dan origen.

No hace mucho tiempo dentro de las empresas, el individuo era considerado como un medio de producción similar a cualquier máquina o herramienta, cuya única misión consistía en producir, a cambio de un mísero salario, sin prestar atención a sus problemas y necesidades, tanto dentro de la organización como fuera de ella.

Actualmente las empresas con base al desarrollo que han venido teniendo a lo largo del tiempo, han empezado a darse cuenta de la importancia que tiene el recurso humano dentro de la organización, ya que éste es el cimiento y motor de la misma y su trabajo e influencia es decisiva en la existencia, evolución y futuro de la empresa.

Es por esto que en nuestros días, existe una marcada tendencia a considerar y prestar mayor atención a los problemas relacionados con los elementos humanos que integran la organización.

Es labor de la Administración de Recursos Humanos, el descubrir y dar solución a los problemas del personal, así como tratar de satisfacer las necesidades y expectativas del mismo, a través de la práctica de ciertas funciones relacionadas con los elementos humanos.

De todas las funciones que realiza el Departamento de Recursos Humanos dentro de la empresa, como Reclutamiento, Selección, Inducción, Capacitación y Adiestramiento, Desarrollo de personal, etc., encaminadas a resolver los problemas y cubrir las necesidades del personal; en ésta investigación en particular se hablará de la importancia que tiene el llevar a cabo éstas actividades, y básicamente la investigación se abocará a lo referente a la Ma

dición del Desempeño, la cual será aplicada en forma práctica al personal administrativo a nivel de Mandos Intermedios de la Universidad de las Américas, A.C., como determinante en la productividad y desarrollo de la misma institución.

La Medición del Desempeño es un elemento que le permite a la organización facilitar el conocimiento y desarrollo individual de su personal, lo que contribuirá a un mayor rendimiento organizacional y profesional en el ámbito nacional, en la medida que al tener personal apto y capacitado se logrará la integración y desarrollo de la empresa en beneficio de la sociedad y de sí misma.

La Medición del Desempeño presta apoyo al Area de Recursos Humanos para la obtención de datos sobre el personal que labora dentro de la empresa, en cuanto a : conocimientos, habilidades, aptitudes, etc., con objeto de lograr un mejor aprovechamiento de las técnicas relacionadas con la Medición del Desempeño y así mismo conseguir la mejor distribución y uso de los Recursos Humanos dentro de ésta.

Así se establece la Hipótesis Central de la investigación, considerando que si la Medición del Desempeño del personal administrativo a nivel de Mandos Intermedios de la Universidad de las Américas, A.C., en cuanto a las habilidades, aptitudes y conocimientos con que cuentan, es determinante de la productividad y desarrollo de la misma, por lo tanto dicha medición permite mayor integración organizacional, luego entonces a mayor medición del personal administrativo a nivel de mandos intermedios en cuanto a sus habilidades, aptitudes y conocimientos, mayor determinación de la productividad y desarrollo de la institución, así como mayor integración.

Siendo la Hipótesis Nula la negación de lo establecido anteriormente.

La investigación tiene por objeto obtener fundamentos teóricos para lograr la integración adecuada del personal administrativo a Nivel de Mandos Intermedios dentro de la institución en base a sus aptitudes, habilidades y conocimientos. Evaluar el rendimiento del personal administrativo lo que de-

terminaré la productividad y desarrollo de la organización, así como conseguir un mayor rendimiento de los miembros de la misma al tener noción de sus potenciales.

Esta investigación es de tipo mixto, ya que la recopilación de datos se hará a través de dos fuentes : a) Nivel Documental, apoyándome en la bibliografía existente de los temas que tengan una relación estrecha con la Medición del Desempeño de los empleados y b) De Campo, mediante la aplicación de un cuestionario para recabar la información del personal a calificar.

El método utilizado es el método científico, siendo éste Deductivo-Inductivo, es decir, partiendo de hechos particulares se llegará a una conclusión general.

Es importante señalar que los resultados arrojados por ésta investigación en su parte práctica, sólo serán aplicables a la Universidad de las Américas, A.C., y variarán con respecto a otras universidades o empresas de acuerdo a los datos que se proporcionen. Por otro lado tomando en cuenta la gran cantidad de temas sobre los que podemos obtener información con respecto a los Recursos Humanos, en ésta investigación sólo nos abocaremos a aquellos que tengan una relación estrecha con la Medición del Desempeño del elemento humano dentro de una empresa.

Es pues objeto de ésta investigación establecer que a través del uso de la Medición del Desempeño, se puede conocer y determinar en forma más precisa cuáles son los potenciales de los Recursos Humanos que la integran, sus deficiencias y cualidades, así como posibles problemas en algunas de las demás funciones que se llevan a cabo en cuestiones de personal en la organización, de esta manera se podrá contar con un personal administrativo mas eficiente, que contribuya con su esfuerzo y trabajo a la consecución de los objetivos establecidos y con ello se logre la integración y desarrollo de la empresa.

CAPITULO 1

ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

1. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

Aunque no se ha establecido en forma precisa el origen o nacimiento de las organizaciones ya que éste se pierde en la antigüedad, es preciso apuntar que "las organizaciones son sistemas sociales" (1), las cuales combinan recursos tanto económicos, tecnológicos como materiales, pero principalmente humanos, siendo éstos últimos quienes al combinar todos los recursos con que se cuenta, contribuyen a crear un sistema social todavía más complejo en cuanto a su funcionamiento y organización, al aparecer dentro de ellos diferentes tipos de relaciones como son : las relaciones de trabajo. Cabe señalar que son precisamente estas relaciones de trabajo y todos aquellos aspectos relacionados con la actuación de los seres humanos dentro de una organización donde tiene su principal aplicación la Administración de Recursos Humanos.

Para poder entender el papel que juega la Administración de Recursos Humanos dentro de las organizaciones, es necesario remontarnos al pasado y seguir paso a paso la evolución que fueron teniendo las relaciones de trabajo a lo largo de la historia.

1.1. Las Relaciones de Trabajo y su desarrollo a través de la historia.

En los tiempos más primitivos cuando los hombres eran nómadas, las relaciones de trabajo eran prácticamente nulas, ya que los hombres fabricaban sus propios utensilios y armas que utilizaban para defenderse. Sobrevivían gracias a la recolección de frutos así como a la caza y la pesca, esto les proporcionaba lo necesario para cubrir sus principales necesidades. Las familias eran quienes se buscaban su propio bienestar, el resultado de su trabajo les pertenecía por entero, vivían en las casas que ellos mismos construían y comían los alimentos que cazaban.

Posteriormente al descubrir la agricultura y al volverse sedentario, el hombre empezó a colaborar con otros miembros de la tribu a la que pertenecía, con objeto de llevar a cabo entonces una labor más organizada en donde el producto del trabajo en conjunto, se repartía entre los participantes, lo-

grando con esto una posición más segura en cuanto a la obtención de alimento y bienestar, aunque las actividades seguían siendo en su totalidad agotadoras.

Al irse desarrollando la sociedad se descubrió que los productos o artículos excedentes que producían los hombres individualmente, se podían intercambiar por otros artículos, que satisfacerían sus necesidades y les haría la vida más agradable sin tener que fabricarlos ellos mismos, por lo cual los hombres se especializaron en la elaboración de determinados productos para su intercambio.

Se puede decir que a lo largo de la historia la actitud hacia las relaciones de trabajo ha recibido notable influencia del pensamiento filosófico y religioso, así como de su posición en la escala de valores sociales imperantes en cada época. A continuación describiré las formas de relaciones de trabajo que se han dado a través del tiempo hasta nuestros días.

1.1.1. El Esclavismo.

Las primeras relaciones de trabajo un poco más formales que se dan en la historia son las de amo-esclavo.

La mayoría de las civilizaciones mundiales basaron sus economías en la esclavitud. Las antiguas civilizaciones asiáticas, así como las mediterráneas de Egipto, Grecia y Roma, dependían para su suministro de trabajo de sistemas esclavistas. "El esclavo tomaba parte de las propiedades del amo, tenía enormes obligaciones y carecía de derechos (matrimonio, patria potestad, otros derechos legales, etc)" (2), lo que ocasionó que el trabajo fuera objeto de menosprecio social y ésta falta de estima se extendió al hombre libre que trabajaba al lado de los esclavos. En general, las únicas excepciones a esta norma fueron las concedidas a los trabajadores agrícolas, en algunos países y la distinción otorgada al esclavo griego o romano que mostraba dotes de artista. En la mayoría de los pueblos antiguos los esclavos pertenecían a las clases más bajas o bien estos podían ser prisioneros de -

guerra.

La autoridad en esta época, estaba representada por los capataces, que tenían bajo su cargo la vigilancia del trabajo de los esclavos, utilizando para ello látigos con los cuales los controlaban y la mayoría de las veces, obligaban a los mismos a trabajar. La postura brutal y tosca de este hombre, acobardaba a los esclavos, que se afanaban por llevar a cabo los agotadores trabajos y por cumplir sus ordenes, ya que sabían que cualquier insubordinación se podía castigar muy duramente y en ocasiones llevarlos hasta la muerte. Este tipo de autoridad mantenía hasta cierto punto buenas relaciones de trabajo.

Sin embargo la esclavitud "desapareció por ser un sistema ineficaz que coartaba la libertad, no solo corporal sino mental del individuo, cosa que dió como resultado la indiferencia y rechazo del trabajo por parte del esclavo" (3). En los últimos años del siglo XVIII se fue creando en el mundo una corriente de opinión antiesclavista que se arraigó firmemente en los postulados de la Revolución Francesa, donde se establecían los derechos de libertad e igualdad de todos los hombres, pero la nación que más decididamente abogó por la abolición de la esclavitud fue Inglaterra que organizó en 1782 un movimiento antiesclavista, cuyos objetivos fueron seguidos por muchos otros países en donde ya se iniciaban rebeliones de los esclavos. En México fue hasta 1810 cuando se logró la emancipación de los esclavos por decreto de Don Miguel Hidalgo y Costilla.

No obstante dentro del esclavismo encontramos una variante del mismo, la cual se dió casi paralelamente y a la que se le llamó servidumbre.

1.1.2. El Feudalismo y la Servidumbre.

Durante la Edad Media, la economía se constituyó en un feudalismo básicamente agrario, con siervos sujetos a la tierra ya fuera por costumbre, - estado, o por la ley, los cuales se veían obligados a realizar la mayor parte del trabajo pesado, por su parte la Iglesia no otorgaba valor alguno al trabajo, pero si lo admitió como complemento y vía de la salvación espiritual

El Señor Feudal ejercía el papel de patrón sobre los siervos, que aunque poseían más derechos que los esclavos seguían dependiendo de los deseos y órdenes del Señor. Los siervos estaban tan arraigados a la tierra que si esta cambiaba de dueño por consiguiente ellos también cambiaban de amo, teniendo que servir al nuevo amo en lo que quisiera. Los siervos llegaban a poseer algunas tierras que el Señor Feudal les proporcionaba para su supervivencia, pero estos debían de dar parte de los frutos que producía la tierra que se les prestaba al Señor Feudal y se obligaban a la prestación de servicios personales para el Señor, durante un determinado número de jornadas.

La autoridad era ejercida básicamente por el Señor Feudal, con muy pocas posibilidades de recurrir a mas altos tribunales para establecer castigos, que por lo regular el propio Señor imponía y que iban desde hacerles padecer hambre hasta castigos físicos e incluso la muerte, si consideraba que esto era necesario para que su autoridad se hiciera respetar.

El trabajo se consideraba un despreciable arte mecánico que sólo le correspondía realizar a aquellas personas que se encontraban en la parte más baja de la escala social, mientras que los nobles se dedicaban al desarrollo del pensamiento y la meditación.

"El crecimiento de pueblos y ciudades proveía una nueva demanda para productos y servicios, así como de empleo para quienes deseaban escapar de su condición de siervos en el sistema feudal". (4) Este fue básicamente el motivo por el cual los siervos buscaron una nueva forma de vida, uniendo su fuerza de trabajo y creando asociaciones donde se protegían y ayudaban mutuamente, lo cual dió lugar al nacimiento de los gremios.

1.1.3. Los Gremios.

Con el paso del tiempo los hombres se cansaron de trabajar de sol a sol y de entregar parte del producto de su trabajo al Señor Feudal, por lo que surgieron organizaciones de vasallos o gremios con objeto de defenderse de las injusticias del Señor Feudal. Los gremios eran asociaciones voluntarias de comerciantes y artesanos que perseguían el fin de ayudarse, protegerse y

relacionarse mutuamente. Es en esta etapa donde se da una clara división del trabajo.

Los gremios eran de carácter cooperativo, ejercían un control económico sobre los artículos en que se especializaban y producían, de esta manera poco a poco también fueron ejerciendo influencia política.

En el siglo XI, los gremios comerciales se multiplicaron en toda Europa, aunque en un inicio estaban formados por comerciantes y artesanos de la misma rama de producción, más tarde los gremios de oficios, compuestos exclusivamente de artesanos, se separaron de los gremios de comerciantes compuestos por intermediarios y mercaderes, buscando principalmente con ello su desarrollo económico, estos gremios estaban formados por artesanos del mismo oficio que tenían por objeto aparte de su función de hermandad, ejercer control económico sobre sus miembros. El gremio fijaba los precios y determinaba la calidad de los productos, decidía el número de jornaleros y aprendices que un maestro podía tener y así mismo vigilaba el cumplimiento exacto de las obligaciones y la conducta moral de todo afiliado al gremio; esto refleja que aunque existían las bases necesarias para desarrollar adecuadamente las relaciones de trabajo, se dejaba muy poco espacio para la iniciativa personal, pero hay que reconocer que gracias a los gremios el trabajador se liberó de la servidumbre y se llegó a convertir en un obrero independiente que fabricaba y podía vender los artículos que producía. "Los gremios fueron precursores de las asociaciones patronales de la actualidad, y ayudaron a proporcionar las normas de artesanía y la fundación del entrenamiento de aprendices, que en la actualidad todavía requieren los individuos que buscan ingresar a un oficio." (5)

Por otro lado los gremios también sentaron la base para la aparición de los sindicatos como actualmente los conocemos, además de que dentro de ellos se daba ya una separación bastante clara entre las diferentes jerarquías de maestro, oficial y aprendiz, donde los aprendices eran entrenados en un oficio particular, dando lugar a la aparición de la capacitación, utilizándose esta para lograr un mejor desempeño de las actividades y con ello mejorar la producción de artículos.

Un aspecto importante es que un aprendiz, podía llegar algún día a ser maestro después de presentar una serie de exámenes, en donde debía demostrar las habilidades aprendidas durante su estancia en el taller, es decir había un ascenso de los rangos dentro de los gremios de acuerdo a la experiencia y entrenamiento recibido.

Sin embargo esta etapa también llegó a una decadencia cuando empezaron a surgir problemas internos, ya que los maestros empezaron a otorgar los rangos más altos de maestros y jornaleros, a sus hijos o sus yernos, lo cual provocó descontento entre los demás miembros de los gremios perdiéndose con esto el sentido de solidaridad entre los integrantes y provocando luchas internas en la organización. Mas tarde en la Revolución Francesa se prohibió con la Ley de Chapelier en 1791 cualquier tipo de asociación, por creerse que dentro de ellas podrían surgir ideas contrarias a los nuevos cambios que se estaban generando. Así mismo "la expansión del comercio y el aumento en el ingreso personal durante la Edad Media, ayudaron a estimular una demanda por bienes y servicios que excedía la capacidad de abastecimiento del sistema de producción artesanal existente." (6) Es por esto que al notar que la producción de artículos no alcanzaba a satisfacer la demanda de los mismos, surge la necesidad de buscar nuevas técnicas para lograr una producción más rápida. Los grandes inventos que se dieron durante la Revolución Industrial permitieron producir más rápido y a un menor precio los artículos que antes se fabricaban en las casas y talleres.

1.1.4. La Revolución Industrial.

"El término Revolución Industrial se aplica generalmente al movimiento en Gran Bretaña, ya que los primeros y más drásticos cambios industriales y sociales ocurrieron en dicho país. No podía ocurrir otro tanto en los restantes países por diversas razones políticas y económicas. Aunque más tarde surgieron movimientos similares en Francia, Alemania, Estados Unidos, etc." (7)

Como ya se dijo la Revolución Industrial tuvo su origen en Inglaterra y se desarrolló durante los años 1760 a 1830, sus principales rasgos fueron la

sustitución del sistema de industria doméstica por el de gran fábrica, así como los reajustes sociales y económicos que de ella se derivaron ya que este movimiento económico llevó a los países netamente agricultores a utilizar el carbón, el hierro y el vapor como las principales fuentes para lograr un desarrollo industrial mediante la fabricación de productos manufacturados, lo que originó que los hombres que antes se dedicaban a las labores del campo, o bien producían artículos en pequeña escala en sus propios hogares o talleres, emigraran a las ciudades en busca de mejores trabajos dentro de las nacientes fábricas, esto trajo consigo la concentración de la mano de obra en las fábricas y el desarrollo de la industria en gran escala, surgió así mismo una diferenciación de las clases agrícola e industrial, además de que hubo un crecimiento de los centros industriales, la división del trabajo se hizo todavía más formal, ya que se dió pie a la sustitución del peón por el trabajador especializado, y por último con todo esto nacía la sociedad capitalista.

Durante este época se inventaron muchas máquinas que se destinaron a facilitar la producción de bienes y artículos, pero puede afirmarse que el invento realmente revolucionario fue el de la máquina de vapor.

Otra de las causas de la Revolución Industrial, fue la notable expansión del comercio ultramarino durante los siglos XVII y XVIII que abrió nuevos mercados en Asia y América, dando lugar a un importante intercambio entre Europa y esos continentes, por lo que surge así la necesidad de producir más y mejores artículos para satisfacer la demanda surgida del comercio practicado entre estos continentes, por lo que se buscaron sistemas mediante los cuales las organizaciones se allegaran de personal más capaz que pudiera llevar a cabo las actividades relacionadas con la producción así como transformar a esos hombres a su vez en trabajadores productivos.

Como se ha visto a través de este recorrido por la historia las relaciones de trabajo fueron evolucionando a través del tiempo constituyéndose en un elemento importante para el funcionamiento y equilibrio de las organizaciones, ya que la ayuda y actitud de las personas condicionan los resultados que se piensan obtener, por lo que se requiere encontrar una

armonía en cuanto a la actuación de los elementos humanos y la utilización de los recursos materiales, económicos y tecnológicos con que se cuente, labor que le corresponde al Administrador.

1.2. Importancia de la Administración de Recursos Humanos en la empresa.

En base a lo anterior podemos darnos cuenta que desde que los hombres se empezaron a organizar en grupos con el propósito de alcanzar objetivos que no podían lograr en forma individual, se ha requerido de la actuación de la Administración para asegurar la coordinación de los esfuerzos individuales.

En la medida que la sociedad fue dependiendo cada vez más de los esfuerzos humanos como grupo y estos a su vez se hicieron más grandes, la actuación de la Administración tuvo mayor importancia, de esta manera es preciso tener presente el concepto de Administración, que se define como "el proceso muy particular, consistente en las actividades de planeación, organización, ejecución y control, desempeñadas para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el manejo de seres humanos y otros recursos" (8), de acuerdo a lo mencionado se puede decir, que el papel del administrador dentro de cualquier organización es sumamente importante, ya que sus tareas consisten en tratar de crear dentro de las empresas, las condiciones necesarias para que los individuos como grupo, contribuyan con sus esfuerzos al logro de los objetivos de las mismas en el menor tiempo posible, aprovechando de la mejor manera los recursos disponibles y sorteando en lo posible los inconvenientes que se puedan presentar. La combinación óptima de los recursos llevará a la empresa u organización a un adecuado funcionamiento y desarrollo de le permitirá tener un lugar competitivo dentro de la economía y de la sociedad, proporcionando a su vez empleos a las personas para que a través de ellos logren la satisfacción de sus necesidades básicas y personales.

Las empresas están formadas por una serie de elementos primordiales que son en su caso los recursos técnicos, materiales y humanos de que dispone, considero que son los recursos humanos en última instancia, los más importantes dentro de una organización porque son estos quienes le dan en sí-

valor y significado a los demás recursos, al utilizarlos de la manera más eficiente . para así de esta forma, lograr el cumplimiento de los objetivos fijados por las organizaciones. Hay que reconocer que los objetivos establecidos por las empresas varían unas de otras y que las personas que participan en ellas también tienen necesidades y objetivos que cumplir, lo cual es de gran importancia conocer ya que los administradores entonces tienen como una labor ayudar a las personas a darse cuenta que pueden satisfacer sus propias necesidades y utilizar su potencial, al mismo tiempo que contribuyen en el logro de las metas de las empresas.

Los elementos humanos que participan en las organizaciones son de vital importancia para su funcionamiento, ya que si dichos recursos no aportan su esfuerzo, conocimientos, aptitudes, habilidades, etc., difícilmente las organizaciones tendrían un desarrollo, pero principalmente una existencia, es por esto que es indispensable conocer con que tipo de elementos humanos contamos y como podemos aprovecharlos de la mejor manera, es aquí donde tiene su campo de acción la Administración de Recursos Humanos, entendiéndose como tal, "la planeación, organización, dirección y control de la consecución, desarrollo, remuneración, integración y mantenimiento de las personas con el fin de contribuir a la consecución de los objetivos individuales y sociales de la empresa" (9), Fernando Arias Galicia opina que "la Administración de Recursos Humanos es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las expectativas, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general" (10), estas dos definiciones aunque un poco extensas, tienen como puntos en común, el reconocer que se requiere de la adecuada coordinación del esfuerzo humano como principal elemento para la conquista y obtención de los objetivos previstos por las empresas. Así pues es labor de la Administración de Recursos Humanos, el encontrar a aquellas personas cuyo trabajo contribuya al desarrollo de la organización aprovechando al máximo su potencial y capacidad, pero principalmente contando con su colaboración espontánea, y por otro lado también tiene como tarea proporcionar a estas personas las condiciones y posibilidades de satisfacer sus necesidades individuales para que se sientan a gusto trabajando para la empresa y se haga más eficiente su-

labor al encontrar un trato acorde con su dignidad humana y la posibilidad de encontrar dentro de la organización un medio de desarrollo personal y profesional.

Para llevar a cabo todo esto en cualquier organización, es necesario que exista un Departamento de Recursos Humanos dentro de ellas, el cual deberá tener una organización específica acorde a las necesidades de la empresa y en donde se desarrollarán una serie de funciones relativas al personal que contribuirá al logro de los objetivos de la empresa y del propio departamento.

1.3. Organización y Funciones del Departamento de Recursos Humanos

A. Organización :

Como ya se ha explicado, toda organización depende para su funcionamiento de la adecuada utilización de sus recursos, y en especial de sus recursos humanos. La actitud y la ayuda del personal condiciona los resultados que se obtengan de la combinación de los demás recursos, de nada sirve contar con las mejores máquinas, los mejores procesos, la mejor tecnología, etc., si estos son manejados con apatía. Esto es aplicable a cualquier empresa u organización, pues hay que recordar que a una empresa no la hacen las grandes ventas o producción que tengan, sino que la hacen las personas que están dentro de ellas y que idearon los mejores sistemas de producción o las mejores campañas de venta, es por esto, que debe existir dentro de las organizaciones una persona o personas encargados de las funciones de personal.

Pigors y Myers consideran que "no hay empresa demasiado pequeña donde no debe existir alguien especializado en la función de personal", (11) yo particularmente estoy de acuerdo con este punto, y considero que siendo el elemento humano quien puede ayudar a la realización de los fines de cualquier empresa, es necesario que se le preste mayor atención a sus propias necesidades y expectativas, ya que así se conocerán los alcances del personal y se tendrán los mejores elementos trabajando para la empresa.

Retomando el punto de las empresas pequeñas, considero que la función de personal puede ser ejercida por la persona de mayor jerarquía dentro de la organización, aunque tomando en cuenta las múltiples ocupaciones que su cargo tiene, estas pueden llegar a desviar su atención hacia otras cosas descuidando lo referente al personal, es por esto que lo más conveniente sería asignar esta tarea al sub-gerente o administrador de la empresa, pues al tener una cierta independencia frente a los demás jefes de departamento y tener mayor contacto con la gerencia, podría ser útil para brindar asesoría en cuestiones de personal; aunque en última instancia esta actividad también la podría desarrollar el contador de la empresa, ya que puede utilizar algunos controles que ya tenga y aplicarlos al manejo del personal. Considero que los organigramas representativos de esto estarían conformados de la siguiente manera. Fig. 1 y 2

Fig. 1

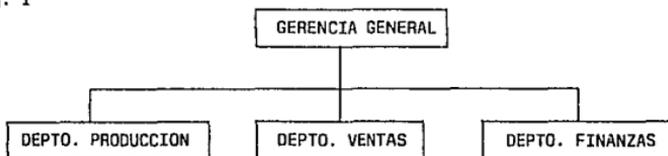
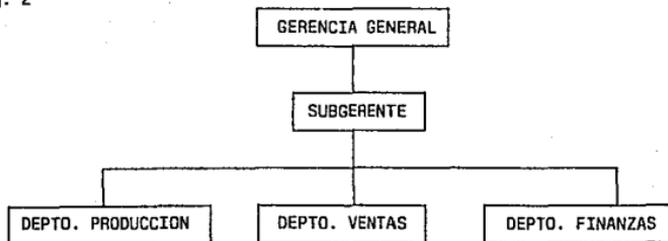


Fig. 2



"En las pequeñas empresas la mayor parte de las funciones del personal están a cargo de los gerentes y supervisores generales de línea. Las grandes-

empresas tienen departamentos de personal, encargados de dirigir las funciones de personal." (12)

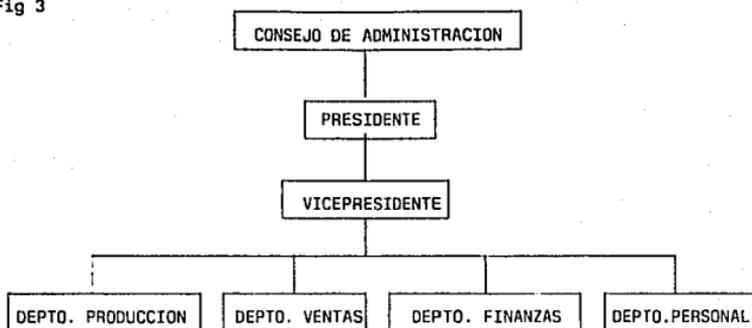
Debido a la complejidad de las actividades desarrolladas dentro de las grandes empresas y a las grandes responsabilidades a que están sometidos los gerentes, ya que se les exige que posean una mayor competencia técnica en relación a la que presentan los gerentes de otras empresas, se hace necesaria la existencia de un departamento especializado en el manejo de personal, que proporcione a todos los gerentes de la organización toda la ayuda y los servicios que puedan llegar a necesitar en el manejo del personal que tengan bajo su cargo, en una forma efectiva y de acuerdo a los procedimientos y políticas que se hayan establecido.

Han surgido problemas respecto a cual es la posición jerárquica que debe guardar el Departamento de Personal en las grandes organizaciones y en este punto yo concuerdo con Agustín Reyes Ponce al considerar que "el Departamento de Personal debe estar colocado en el primer nivel jerárquico, dependiendo directamente de la Gerencia General, Dirección General o Presidencia de la empresa." (13)

Esto se puede fundamentar si consideramos que la función de personal es tan importante como la función de ventas o producción por ejemplo, ya que como he dicho las organizaciones necesitan para su funcionamiento de la adecuada actuación de los seres humanos que la conforman, quienes al utilizar los recursos que se encuentran a su alcance, hacen posible la existencia y la competencia de las empresas en el mercado y la sociedad.

Por otro lado, si se colocara en un nivel más bajo, las funciones del área de personal serían consideradas por los miembros de la empresa poco importantes y no les prestarían atención, además de que el encargado o jefe de personal tendría que reportarle al gerente del departamento en donde se le hubiera ubicado y entonces se limitaría su actuación en cuanto a la asesoría en otros departamentos de la empresa. El organigrama representativo de esto estaría conformado como lo muestra la Fig. 3.

Fig 3



De esta manera se ha determinado el lugar que ocupa el Departamento de Personal dentro de una organización, ahora es conveniente hablar acerca de la autoridad que puede llegar a tener dentro de la misma.

Koontz/O'Donnell nos dice que "las relaciones de personal de línea y de staff son importantes como modo de vida de una organización y la clase de relaciones de autoridad que tenga cualquier miembro de una compañía afecta, sin lugar a dudas, la parte que desempeñe el empleado en el funcionamiento de la empresa." (14) Es entonces de gran importancia establecer la autoridad que puede ser ejercida por cada uno de los integrantes de la empresa y darlo a conocer a toda la organización, de esta manera cada quien sabrá a quien debe reportar y de quien va a recibir órdenes, lo cual hará que las relaciones y actividades dentro de la misma se agilicen evitando dificultades, fricciones o bien pérdida de tiempo.

Por su parte LL. L. Byars y L.W. Rue nos dicen que " los conceptos de línea y staff son importantes para entender la estructura organizacional. Línea se aplica a las unidades de la organización con participación directa en la producción de bienes o servicios. Por otra parte las unidades de staff funcionan como asesoras de las unidades de línea de la empresa," (15) en base a lo anterior entendemos que las funciones desarrolladas por el personal de -

línea son aquellas que tienen una responsabilidad directa con la realización de los objetivos de la empresa, mientras que las funciones de staff se refieren a aquellos elementos que ayudan al personal de línea a trabajar con mayor efectividad para el logro de los objetivos organizacionales, aunque básicamente la línea y staff se distinguen por sus relaciones de autoridad y no necesariamente por lo que desarrollan.

En lo que se refiere al Departamento de Personal "hay que aclarar que dicha autoridad no podrá ser en ningún caso lineal. La tendrá solo sobre los empleados y jefes del propio Departamento de Personal o División de Personal, pero no podría tenerla de ese género sobre los demás departamentos, a menos de que substituyera a los jefes de línea. Resulta en consecuencia que la autoridad y la forma consiguiente de operar del Departamento de Personal -que necesariamente tiene que realizar su función interviniendo en departamentos o secciones distintos de él, tales como producción, ventas, finanzas, compras, etc., - solo se puede ser o funcional o staff." (16) Debemos entender entonces que la única autoridad de línea que puede tener el jefe de personal, es la que va a aplicar dentro de su propio departamento a sus subordinados mientras que tendrá una autoridad de staff en relación con los restantes departamentos de la empresa, ya que proveerá a los gerentes de servicios en cuanto a asesoría en el manejo de su propio personal para alcanzar sus metas principales, a través de la aplicación y estructuración de técnicas para evaluar al personal, estableciendo y coordinando políticas, investigando, etc.

De acuerdo a esto se puede inferir que el principal objetivo del Departamento de Recursos Humanos consiste, en el desarrollo de programas y procedimientos que proporcionen a la empresa una estructura administrativa eficiente, con empleados capaces que tengan dentro de la misma organización oportunidades de progresar y encuentren satisfacción en su trabajo, así como proporcionar asesoría a la Dirección y demás departamentos en línea para el logro de los objetivos de la organización en su beneficio y de los propios trabajadores, lo cual solo se puede llevar a cabo cumpliendo adecuadamente con las funciones del Departamento de Recursos Humanos y que veremos enseguida.

B. Funciones :

Es obvio que existen una serie de funciones que indudablemente debe de desarrollar el Departamento de Personal, las cuales han ido adquiriendo importancia a través del tiempo en la misma medida que los beneficios que proporcionan estas funciones a las empresas, son cada vez más reconocidos y aplicados dentro de ellas.

"Las funciones principales del Departamento de Personal incluyen el planeamiento y reclutamiento de personal, la selección, el entrenamiento y el desarrollo, la evaluación del desempeño, y la administración de sueldos y salarios. Si hay sindicato, tiene que ocuparse de las relaciones laborales."- (17) Son muchas las funciones que se llevan a cabo dentro del departamento de personal de acuerdo tanto a la magnitud de la empresa como a la organización de la misma pero considero que las mencionadas anteriormente son la funciones que se desarrollan en cualquier Departamento de Personal. A continuación explicaré brevemente en qué consiste cada una.

Determinación de las necesidades de Recursos Humanos de la empresa.

Esta función del Departamento de Personal en ocasiones se le suele llamar Planeación de Fuerza de Trabajo. "La planeación de los recursos humanos generalmente es producto de la planeación global del desarrollo de toda la organización a largo -más de 3 años- y mediano plazo -de uno a dos años-." (18)

En primer lugar se lleva a cabo una evaluación de los elementos humanos con que cuenta actualmente la empresa, posteriormente se hace un pronóstico de los posibles elementos humanos que requerirá la empresa en un futuro, así como los requisitos que estos deberán cubrir, con lo cual se van detectando poco a poco las necesidades de personal actuales y futuras.

Todas las áreas de la empresa son quienes proporcionan al Departamento de Personal la información necesaria respecto a los requisitos, actitudes, conocimientos, etc., que deberán cubrir los recursos humanos para poder ocu-

par las vacantes existentes en cada puesto, es así como el Departamento de Personal en coordinación con los demás departamentos, realiza la planeación de personal mediante lo indicado por cada uno de los departamentos.

Reclutamiento

Este aspecto consiste en "buscar y atraer solicitantes capaces para cubrir las vacantes que se presenten." (19)

Cuando exista una vacante dentro de la organización antes de atraer o buscar a alguien que la cubra, es conveniente checar si dentro de la empresa no se encuentra alguien que pueda cubrir esa vacante, lo cual le puede proporcionar un ascenso o mejora de ingresos a la persona, en caso de no encontrar un elemento adecuado dentro de la empresa, entonces habrá que recurrir a la búsqueda fuera de la empresa del candidato idóneo para cubrir la vacante. Las fuentes de reclutamiento pueden ser internas o externas, por ejemplo : los sindicatos -dentro de las empresas que los tengan- , las escuelas, tecnológicos, familiares o recomendados de los trabajadores actualmente laborando; se puede recurrir también a las oficinas de colocación o bien checar entre las solicitudes de trabajo de las personas que espontáneamente se presentan atraídos quizá por el prestigio y nombre de la empresa.

Selección

"El propósito de la selección es escoger entre los candidatos a las personas con mayores posibilidades de éxito en el puesto." (20) La selección consiste en analizar las características, habilidades y capacidades de los aspirantes a la vacante a fin de determinar cual de ellos tiene mayores posibilidades de lograr un desempeño en el puesto, constituyéndose como un elemento importante dentro de la organización, esto se realiza a través del diseño de solicitudes de empleo o test que sirven como un filtro para dejar pasar solo aquellas personas que reúnen los requisitos del puesto y de la organización, también se pueden realizar entrevistas, investigación de antecedentes, pruebas psicológicas, etc.

Inducción

Una vez que se ha elegido a la persona que ocupará el puesto que estaba vacante, se procede a integrar al nuevo elemento dentro de la organización.

"La inducción hace referencia al proceso de introducción y orientación del nuevo empleado en la organización; en el pasado, este era un paso ignorado, la persona era contratada y se le decía que se presentara al trabajo en un tiempo específico, muy poca o ninguna ayuda se le suministraba, para encontrar la manera apropiada de asignarle el departamento específico, donde se le dieran unas instrucciones relativamente breves por parte del supervisor." (21) Poco a poco las cosas fueron cambiando y hoy en día se reconoce que esta es una función esencial dentro del Departamento de Recursos Humanos, ya que este es el encargado de proporcionar al nuevo empleado los elementos necesarios para que este se integre a la empresa y a sus nuevos compañeros de trabajo. En el proceso de inducción se le muestra al empleado el departamento y su sitio de trabajo, se le presenta a varios empleados, se le indica la localización de lugares como el comedor, los registros de tiempo, la duración de los períodos de descanso, la manera de vestir, las actividades que realiza la empresa, sus políticas y reglamentos internos, etc., todo esto con el fin de lograr que el nuevo trabajador supere la etapa de desadaptación que sufre al entrar a un nuevo trabajo y empiece a sentir un cierto interés y orgullo de trabajar para esa empresa. Si la inducción no es llevada en forma adecuada se podrían presentar diversos problemas los cuales finalmente llevan a la costosa renuncia del empleado en lo que se refiere a la rotación de personal.

Capacitación y Adiestramiento.

La capacitación y adiestramiento consiste en "dar al trabajador las oportunidades para desarrollar su capacidad a fin de que alcance las normas de rendimiento que se establezcan, así como para lograr que desarrolle todas sus potencialidades, en bien de él mismo y de la organización." (22) Una vez que el empleado fue seleccionado e inducido debe ser capacitado y adiestrado o bien proporcionar esta capacitación a los empleados que ya laboran en la -

empresa con objeto de incrementar sus conocimientos y capacidades en la ejecución de un trabajo particular. En México está asentada en la Ley Federal del Trabajo como una obligación para los patrones el proporcionar capacitación a sus empleados. Es trabajo del Departamento de Recursos Humanos el desarrollar programas de capacitación acordes a las necesidades de los empleados como de la propia organización. La capacitación y adiestramiento traen consigo una serie de beneficios tanto a la empresa como a los empleados, ya que en la medida que estos sean capacitados, se logrará un incremento en la productividad tanto en calidad como en cantidad, también le proporcionará un sentimiento de seguridad y autosatisfacción al propio trabajador, además de que se pueden reducir las necesidades de supervisión y los accidentes de trabajo.

Desarrollo del Personal.

Consiste en "brindar oportunidades para el desarrollo integral de los trabajadores, a fin de que logren satisfacer sus diferentes tipos de necesidades, y para que en lo referente al trabajo puedan ocupar puestos superiores." (23) Este aspecto esta muy relacionado con el de capacitación y adiestramiento, ya que el desarrollo e incremento de las capacidades de los empleados son necesarias para lograr un desempeño adecuado en las organizaciones lo cual puede ofrecerles aspirar a mejores puestos, incrementos en su salario, además de los mencionados en párrafos anteriores.

Evaluación del Desempeño.

Arias Galicia nos dice que consiste en "evaluar, mediante los medios mas objetivos, la actuación de cada trabajador ante las obligaciones y responsabilidades de su puesto." (24) El Departamento de Recursos Humanos es quien tiene la responsabilidad de que se lleven a cabo evaluaciones continuas del personal de toda la organización de acuerdo con las políticas y procedimientos que se hayan establecido. Estas evaluaciones deberán aportar información pertinente que permita el detectar los mejores elementos humanos- con que se cuenta, como se estan desarrollando las actividades dentro de la empresa, si los trabajadores estan llevando a cabo en forma adecuada sus la-

bores o se requiere de proporcionarles mayor capacitación y entrenamiento, etc., todo ello con objeto de conservar e incrementar la productividad. El Departamento de Personal también tiene bajo su cargo el diseño de los métodos de evaluación de acuerdo a las necesidades de la empresa y de acuerdo a la información que se quiera obtener.

Administración de Sueldos y Salarios.

"La administración de compensaciones es una función básica, coordinada por el Departamento de Personal, el cual tiene la responsabilidad de desarrollar y mantener los sistemas de evaluación de puestos para determinar la estructura de sueldos, salarios y prestaciones." (25) Es importante apuntar que los sueldos y salarios que una empresa u organización ofrece a sus empleados tiene una función decisiva en la determinación del nivel de motivación del empleado, además de que los sueldos ayudan a determinar la cantidad y calidad del personal que se podrá atraer y retener en la empresa, es por esto que el Departamento de Personal, conciente de la importancia que tiene la retribución económica para el trabajador, debe tratar de ayudar a establecer un sistema de pagos equitativo dentro de la empresa, tomando en cuenta el esfuerzo, eficiencia, responsabilidad, etc., de cada empleado en relación a su puesto, mediante la utilización de métodos de evaluación de personal, así como estar al día en cuanto a los sueldos y salarios que se aplican en el mercado de trabajo o en otras compañías similares.

Relaciones Laborales.

"En los últimos años los empleados de agencias gubernamentales, federales, estatales y locales educacionales y de otras organizaciones no lucrativas, también han recurrido a la sindicalización y a la contratación colectiva, e incluso al derecho de huelga como medio de mantener sus condiciones de trabajo al parejo de las concedidas en las empresas particulares.

Así las relaciones laborales se han convertido en una función de importancia en la administración de personal en la mayoría de tipos de orga-

nizaciones."(26) Esta función básicamente se refiere a las actividades que se realizan para llegar a un ajuste de las relaciones jurídicas de trabajo.

El Departamento de Recursos Humanos, es el encargado de negociar todos aquellos aspectos y características que se contemplan en la formulación de los contratos colectivos e individuales de trabajo, ya que contienen todos aquellos derechos y obligaciones que tienen los trabajadores en el momento de prestar sus servicios a una empresa. Otro aspecto importante dentro de esta función es la elaboración del reglamento interior de trabajo cuya redacción, aprobación y aplicación corresponde también al Departamento de Personal, que debe basarse para su formulación en lo establecido en la Ley Federal del Trabajo, por ejemplo en lo que se refiere a las horas de entrada y salida, tiempo de comidas, días y lugares de pago, etc.

El Departamento de Personal también debe intervenir en la formulación y establecimiento del sistema para recibir, manejar y resolver las quejas que pueden llegar a surgir dentro de la empresa, al comportarse esta como una pequeña sociedad en donde los individuos interactúan y pueden llegar a surgir fricciones o desacuerdos.

Hemos visto a grandes rasgos en que consisten las actividades que realiza el Departamento de Recursos Humanos dentro de las empresas, su ubicación dentro de las mismas y la importancia que tiene contar con un departamento especializado en los asuntos referentes a la actuación, desempeño y desarrollo de los empleados que integran la organización, el cual también proporciona ayuda técnica y asesoramiento a supervisores, gerentes y ejecutivos para que en base a esto manejen al personal que tienen a su cargo y desarrollen una labor más eficiente contando con la participación y ayuda de los recursos humanos disponibles.

En los capítulos subsecuentes se analizarán con más detalle las funciones principales que desarrolla el departamento de personal, las cuales iré ligando de manera que se muestre en forma clara la importancia de llevar a cabo cada una y como el Departamento de Personal se vale de ellas para dotar a la empresa de los mejores elementos humanos que contribuyan con-

su trabajo, esfuerzo y participación en la consecución de los objetivos de la organización.

CITAS BIBLIOGRAFICAS

CAPITULO 1

ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

- (1) DAVIS Keith
El Comportamiento Humano en el Trabajo.
Edit. Mc Graw Hill México 1987 Pág. 2
- (2) ARIAS Galicia Fernando
Administración de Recursos Humanos.
Edit. Trillas México 1989 Pág. 34
- (3) IDEM Pág. 35
- (4) CHAUDEN/Sherman
Administración de Personal.
Edit. CECSA México 1985 Pág. 15
- (5) IDEM Pág. 15
- (6) HERNANDEZ, Sverdlik, Chruden, Sherman
Administración de Personal. Organización, contratación y remuneración del trabajo.
Grupo Editorial Iberoamerica. México 1986 Pág. 3
- (7) MENENDEZ Pidal Don Ramón
Gran Enciclopedia del Mundo.
Edit. Durvan S.A. España 1980 Tomo 16 Pág. 519
- (8) TERRY & Franklin
Principios de Administración de Personal.
Edit. CECSA México 1986 Pág. 10
- (9) FLIPPO
Principios de Administración de Personal.
Edit. Mc Graw Hill México 1982 Pág. 5
- (10) ARIAS Galicia Fernando
Administración de Recursos Humanos.
Edit. Trillas México 1989 Pág. 27
- (11) REYES Ponce Agustín

- Administración de Personal.
Edit. Limusa México 1987 Pág. 64
- (12) LL.L.BYARS y L.W. Rue
Administración de Recursos Humanos.
Edit. Interamericana México 1983 Pág. 12
- (13) REYES Ponce Agustín
Administración de Personal.
Edit. Limusa México 1987 Pág. 66
- (14) KOONTZ / O'Donnell
Administración.
Edit. Mc Graw Hill. México 1986 Pág. 312
- (15) LL.L.BYARS y L.W. Rue
Administración de Recursos Humanos.
Edit. Interamericana México 1983 Pág. 11 y 12
- (16) REYES Ponce Agustín
Administración de Personal.
Edit. Limusa México 1987 Pág. 67
- (17) HERNANDEZ, Sverdlik, Chruden, Sherman.
Administración de Personal. Organización, contratación y remuneración del Trabajo.
Grupo Editorial Iberoamerica. México 1986 Pág. 3
- (18) IDEM Pág. 52
- (19) ARIAS Galicia Fernando
Administración de Recursos Humanos.
Edit. Trillas México 1989 Pág. 160
- (20) LL.L.BYARS y L.W. Rue
Administración de Recursos Humanos.
Edit. Interamericana México 1983 Pág. 13
- (21) FLIPPO
Principios de Administración de Personal.
Edit. Mc Graw Hill México 1982 Pág. 128
- (22) ARIAS Galicia Fernando
Administración de Recursos Humanos.
Edit. Trillas México 1989 Pág. 164 y 165
- (23) IDEM Pág. 164

- (24) IDEM Pág. 162
- (25) HERNANDEZ, Sverdlik, Chruden, Sherman
Administración de Personal. Organización, contratación y remuneración del Trabajo.
Grupo Editorial Iberoamerica. México 1986 Pág. 54
- (26) CHRUDEN/Sherman
Administración de Personal.
Edit. CECSA México 1985 Pág. 23.

CAPITULO 2

PLANEACION DE LOS RECURSOS HUMANOS

2. PLANEACION DE LOS RECURSOS HUMANOS.

Como consecuencia del continuo movimiento evolutivo que tienen todas las empresas y organizaciones, se requiere cada vez más de personal adecuado y capacitado que ocupe los diferentes puestos dentro de la empresa, para que con su labor se logre el cumplimiento de los objetivos que se hayan establecido previamente.

Todas las organizaciones, pequeñas o grandes están comenzando a apreciar lo importante que es tener al personal apropiado trabajando para ellas.

La colaboración y aportación del personal es fundamental en la vida de cualquier empresa, ya que al utilizar los recursos disponibles dentro de ella adecuadamente, se realizará un trabajo eficaz que contribuirá a una mayor capacidad productiva y competencia de la organización dentro del mercado y de la sociedad donde se ubica.

Sin embargo los cambios tan rápidos y drásticos que se suceden actualmente en el mundo en cuanto al desarrollo de nueva tecnología, sistemas, estructuración de nuevos métodos, necesidades del mercado, etc., toman por sorpresa a muchas empresas, que no cuentan con el personal idóneo dentro de ellas que sepan hacer frente y sepan utilizar y adecuar las nuevas aportaciones en beneficio de la organización.

La empresa debe estar informada acerca de los cambios tecnológicos y demás sucesos que de una u otra forma puedan afectarla en cuanto a su desarrollo, para entonces poder predecir las necesidades de personal que requerirá en un futuro y planear la forma en que estas serán cubiertas.

A lo largo de éste capítulo analizaremos lo que es la Planeación de Recursos Humanos, la importancia que tiene su aplicación dentro de las empresas, los objetivos que persigue y las bases en las que se fundamenta para que a través de su aplicación por parte del Departamento de Personal se pueda integrar y conformar una fuerza de trabajo capaz de contribuir con su labor al cumplimiento de las expectativas de la organización, además de que -

se pueda conocer el potencial del personal que actualmente integra la empresa, para aprovechar sus capacidades al máximo, de acuerdo a las necesidades que se presenten dentro de la misma.

Pienso que la Planeación de Recursos Humanos debe estar contemplada como una función básica dentro de las funciones que desarrolla el Departamento de Personal de cualquier empresa. De llevarse a cabo en forma precisa, se podrá planear la cantidad y las características del personal que se requerirá más adelante, en previsión de los cambios y necesidades que se presenten en un futuro y que afecten directa o indirectamente a la empresa.

2.1. Importancia y Objetivos de la Planeación

Antes de entrar de lleno a este tema, es conveniente recordar los puntos básicos de la planeación y lo que se pretende con ella.

Terry nos dice que "la planeación es seleccionar información y hacer suposiciones respecto al futuro para formular las actividades necesarias para realizar los objetivos organizacionales." (27)

La planeación es entre las funciones administrativas la fundamental, ya que una vez establecidos los objetivos que se quieren alcanzar, hay que plantear cuales serán las acciones que deberán llevarse a cabo para alcanzarlos y las personas responsables de cada acción.

Las acciones que se llevan a cabo para realizar la planeación pueden resumirse "en seis pasos distintos :

1. Determinar los objetivos
2. Reunir y analizar información
3. Evaluar las dimensiones estratégicas del entorno que afecta a la organización
4. Conducir una auditoría de los recursos de la empresa
5. Establecer las alternativas estratégicas para cursos de acción
6. Elegir una alternativa estratégica que perseguir y poner en prácti-

ca." (28)

En base a lo anterior considero que el punto importante dentro de la planeación, consiste en establecer y determinar diversos cursos de acción que la empresa pueda aplicar para la obtención y el logro de los objetivos que persigue. Dichos cursos deben ser analizados y evaluados en términos de su efectividad y contribución a los planes a largo plazo de la empresa.

Por lo tanto la planeación implica una toma de decisiones que incluye la selección de cursos de acción que debe seguir una compañía y cada uno de los departamentos que la integran.

La acción de planear es entonces el decidir con anticipación qué se debe hacer, cómo hacerlo, dónde y quién lo hará. Para lograr esto es necesario-identificar las fuentes de información realmente importantes que proporcionen datos relevantes que nos sirvan de base para llevar a cabo la planeación, dichas fuentes las podemos encontrar en el entorno externo que rodea a la empresa como son las influencias tecnológicas, políticas, sociales, la competencia, sistema económico, etc., así como la información que se genera dentro de la empresa al llevar a cabo por ejemplo una auditoría de los recursos con que cuenta la empresa.

La Planeación obliga a las personas que la llevan a cabo a mirar hacia adelante y anticiparse a los problemas que se puedan presentar para poder crear soluciones a los mismos.

"Vivimos en una era económica, tecnológica, social y política en la que la planeación, al igual que las demás funciones de los administradores, se ha convertido en un requisito para la supervivencia de la empresa." (29)

Los cambios y el crecimiento en la economía traen a la par oportunidades de mejoramiento para las empresas, pero también traen consigo riesgos que de no afrontarlos adecuadamente ponen en peligro la existencia de las organizaciones dentro del medio ambiente en que se desenvuelven.

Como hemos visto la planeación es un aspecto muy importante en el manejo de cualquier organización y su aplicación también se da dentro de cualquier área de la empresa, en donde se requiera minimizar los riesgos que se puedan presentar o por el contrario aprovechar las oportunidades que también aparezcan.

Realizando la planeación, se conoce el potencial con el que contamos actualmente y como se puede aprovechar y adecuar a los cambios que posteriormente se presenten, de esta manera, es posible establecer diversos cursos de acción para hacer frente a las dificultades y problemas futuros de la empresa.

"Al mismo tiempo que se planea con referencia a los recursos materiales y a los técnicos, es necesario hacerlo con los Recursos Humanos, pues de otra manera puede presentarse un divorcio considerable entre los requerimientos impuestos por las necesidades futuras de la organización y su inventario de recursos humanos." (30)

A través de una adecuada planeación de los recursos humanos, las empresas se preparan para contar con los elementos apropiados en los lugares adecuados y en los momentos oportunos, así, es posible el logro o consecución de los objetivos tanto individuales como organizacionales.

Es conveniente que todas las empresas u organizaciones cuenten con los elementos necesarios para poder identificar sus necesidades de empleados a corto y a largo plazo, para asegurar así su permanencia en el mercado.

Si no se realizara una predicción de la oferta y la demanda futura de empleados para la organización, entonces no se contaría con la fuerza de trabajo apropiada que requiere la empresa en un momento dado, lo que detendría el desarrollo de la organización, es por esto que la planeación de recursos humanos tiene una relevante importancia dentro de las empresas, porque a través de ella se fortalece la confianza de contar con los empleados idóneos disponibles cuando se les requiera.

Objetivos :

Los objetivos básicos de la Planeación de Recursos Humanos se pueden inferir de su propia definición.

L.L. Byars y L.W. Rue nos dicen que esta consiste en "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" (31)

De acuerdo a esta definición la Planeación de Recursos Humanos busca cumplir con los siguientes objetivos :

- * Mejorar la utilización y manejo del personal con que cuenta la organización.
- * Coordinar eficazmente las actividades que desarrolla el personal con los objetivos a corto y a largo plazo de la empresa. Los datos acerca del número de empleados que se requieren, así como las características con que deben contar cada uno de ellos, se pueden desprender del análisis de los objetivos que se hayan planteado para cada departamento y para la empresa en general.
- * Buscar una economía en la contratación de nuevos empleados.
- * Analizar el mercado de trabajo para determinar la oferta y la demanda actual y futura de personal.
- * Coordinar diferentes programas de administración de personal tales - como la realización de estudios y análisis de puestos proyectados, posibilidades de desarrollo del personal actual, programas de capacitación o bien el reclutamiento y selección como alternativa, si es que no se cuenta dentro de la empresa con el personal requerido.

2.2. Bases de la Planeación de los Recursos Humanos.

Las bases de la Planeación pueden entenderse como aquellas fuentes de las cuales se obtiene cierta información que le permite a la empresa tener un

panorama amplio acerca de la situación que guarda la misma en relación al medio en el que se desenvuelve así como los elementos con que cuenta, de esta forma se conocerán las actividades que requieren planearse así como el efecto que tendrán sobre otras actividades, ya sea internas o externas a la empresa.

"Aunque innumerables causas influyen sobre la demanda de recursos humanos, los cambios en el ambiente, la organización y la fuerza laboral suelen ser casi siempre los más importantes." (32)

Las empresas al formar parte de una sociedad y al estar inmersas dentro de un sistema económico específico, tienen que enfrentarse a una serie de cambios que se van dando como consecuencia al crecimiento y evolución del propio medio ambiente al que pertenecen.

La Planeación de Recursos Humanos, como ya se explicó anteriormente proporciona a la empresa los elementos necesarios para estar preparada con el personal adecuado en el momento preciso y afrontar cualquier problema que se presente. Para realizar esto, la planeación debe estar fundamentada en aquellos datos que le permitan tener una perspectiva amplia de las necesidades futuras de la organización. He dividido en 3 grupos las bases que considero importantes para realizar la planeación, las cuales veremos a continuación y que son :

1. Fuentes Externas
2. Fuentes Internas
3. Fuentes de la Fuerza de Trabajo

2.2.1. Fuentes Externas.

Para poder hacer una adecuada planeación, es conveniente prestar atención a todos aquellos aspectos del medio ambiente externo que rodean y afectan a la organización, tales como los aspectos económicos y dentro de ellos la inflación, el desempleo, el crecimiento del producto nacional bruto, las variaciones en las tasas de interés, etc.

Sin embargo hay que reconocer que es difícil predecir a ciencia cierta los cambios económicos que se van a presentar. Es también importante conocer como el estado planea la educación a todos los niveles y especialmente en el nivel medio y superior, ya que los futuros empleados tendrán ciertas habilidades y características que habrá que adecuar a las necesidades de la organización, es por esto que hay que estar al tanto de los planes de estudio en vigencia.

También hay que prestar atención a los continuos cambios en la tecnología y tratar de inferir los pros y contras para la empresa en relación a los nuevos adelantos tecnológicos, para así descubrir posibles oportunidades que puedan aprovecharse o bien conocer las limitaciones con que cuenta y como puede hacerles frente.

Por último, otro aspecto externo que sirve de base a la planeación es el referente a la posición que ocupa la organización en relación con los competidores. Hay que estar al tanto del lugar que se ocupa en relación a la competencia, para poder establecer ya sea nuevas metas en la captación de un mayor mercado o bien mantener la posición que se ha alcanzado hasta ese momento.

Para hacer todo esto se requiere como ya se ha venido explicando de los mejores elementos humanos, de lo que se deriva la importancia de planear la cantidad y las características del personal que prestará sus servicios a la empresa para lograr los objetivos fijados.

2.2.2. Fuentes Internas.

"Las fuentes internas de la Planeación de Recursos Humanos se refieren a la propia organización, y se pueden enunciar en 3 formas :

- A) Objetivos de la Organización.
- B) Pronósticos económicos de la organización.
- C) Pronósticos tecnológicos de la organización." (33)

A) Objetivos de la Organización :

Todas aquellas decisiones importantes de la empresa afectan en gran medida la planeación de los recursos humanos. Los directivos de toda organización deben estar al tanto de las metas y objetivos que se pretenden alcanzar para que de esta manera se puedan señalar cuales serán los requerimientos futuros de personal.

La Planeación de Personal, tiene que apoyarse en los objetivos de la empresa para poder elaborar planes de recursos humanos estratégicos que satisfagan los objetivos a largo plazo, con lo cual se podrán determinar las necesidades de personal dentro de un área o departamento específico y dentro de toda la empresa.

B) Pronósticos Económicos de la Organización :

Los pronósticos económicos de la empresa como son los que se refieren a las ventas en cuanto a expansión y penetración del mercado, volumen, etc., así como los de producción, pueden proporcionarnos datos acerca de los requerimientos de recursos humanos que se tendrán en un futuro, en relación a la cantidad y calidad de los mismos, para contar, ya sea con una eficaz fuerza de ventas que logre colocar más productos en el mercado, o bien contar con elementos más capacitados en la planta de producción, que contribuyan a la elaboración o fabricación de productos de calidad.

Por otro lado los presupuestos de egresos e ingresos permitirán tener una visión acerca de los recursos económicos que habrá que designar para allegarse de nuevos elementos o bien conservar los ya existentes en la organización.

C) Pronósticos Tecnológicos de la Organización :

Es importante realizar un pronóstico acerca de los requerimientos de la empresa, en cuanto a los aspectos tecnológicos para determinar que tipo de maquinaria, nuevos procesos, métodos, etc., se requerirán en un futuro, pero-

también hay que estimar que esos aspectos tecnológicos conllevan a que el personal dentro de la empresa, también cuente con una serie de conocimientos, habilidades, experiencias, etc., que le permitan hacer frente a los cambios que se vayan a realizar. De esta manera es posible planear los puestos que puedan llegar a surgir así como los requerimientos de cada uno.

2.2.3. Fuentes de la Fuerza de Trabajo.

Otra fuente de datos es la que se refiere a la propia fuerza laboral de la organización. Los retiros, las renunciaciones, los paros temporales, las muertes, las ausencias injustificadas, la rotación de personal, etc., constituyen en sí una necesidad de personal para cubrir los puestos que quedan vacíos por la ausencia de las personas que los ocupaban. Sin embargo, aunque hay que tomar en cuenta las experiencias tenidas con el personal de la empresa y considerarlas como una guía en cuanto a la planeación del personal, no hay que depender en gran medida de ellas ya que la mayoría de las veces las situaciones que afectaron de un modo u otro al personal en un tiempo, posiblemente no se presenten más y en su lugar aparezcan otras no previstas que afecten de igual modo.

2.3. Pronósticos de Recursos Humanos.

Los Pronósticos de Personal se realizan basándose en los datos aportados por las fuentes de la planeación.

"Las Predicciones de Recursos Humanos son intentos hechos para pronosticar la demanda de empleados que tendrá una organización en el futuro." (34)

Las fuentes de la planeación son relevantes para que a través de la información que proporcionan, se puedan establecer los pronósticos de requerimientos de personal en cuanto a cantidad, conocimientos, experiencia, habilidades, etc., que cada departamento de la empresa tendrá en un futuro, y en base a estos pronósticos tener un panorama de lo que se necesitará a largo plazo en cuestiones de personal, de lo que podrá obtenerse fuera de la organización y lo que ésta tiene en la actualidad en materia de recursos hu-

manos, es decir el personal netamente potencial para esas nuevas o proyectadas necesidades.

2.4. Oferta de Recursos Humanos.

Una vez que el Departamento de Recursos Humanos ha realizado los pronósticos del personal que requerirá la empresa en un futuro, el paso siguiente consiste en cubrir con los elementos humanos adecuados las vacantes que vayan a existir. El personal necesario para cubrir esas vacantes puede ser aportado por 2 clases de fuentes de oferta de personal : la interna y la externa que a continuación se describirán.

2.4.1. Oferta Interna : Inventario de Personal.

"La oferta interna está formada por los empleados actuales a los que se puede ascender, transferir o degradar, con el fin de satisfacer las necesidades esperadas." (35)

La oferta interna esta constituida entonces por el personal que ya esta laborando en la empresa y que cuenta ya con una serie de características, aptitudes, experiencia, etc., que en un momento dado pueden ser de utilidad para las expectativas futuras de la empresa o que pueden ser adecuadas a las mismas.

La empresa debe estar al tanto de las capacidades del personal que se encuentra dentro de ella, ya que como se mencionó, esto puede ser de ayuda al momento de buscar elementos que cubran una vacante. A través de los inventarios de recursos humanos es posible recabar una serie de datos acerca de habilidades, conocimientos, intereses, actualización en el trabajo, etc., con que cuenta el personal.

"Las Auditorías de Recursos Humanos resumen las aptitudes y la preparación de todos y cada uno de los empleados. Cuando se refieren a personas que no ocupan puestos de gerencia las auditorías dan como resultado inventarios de aptitudes. Las auditorías de los gerentes se denominan inven-

tarios administrativos. Sea cual sea el nombre que se utilice, un inventario cataloga la capacidad y aptitudes de cada empleado. " (36)

El propósito del inventario de aptitudes es recabar información acerca de los recursos humanos de la empresa, este incluye datos básicos de todos los empleados por ejemplo los siguientes :

1. Datos personales : edad, sexo, estado civil, dirección, etc.
2. Datos acerca de las habilidades, experiencia en el puesto, entrenamientos recibidos, puestos ocupados, tiempo en cada uno, máquinas que maneja, etc.
3. Información acerca del sueldo actual y pasado, las fechas en que se otorgaron los aumentos, promociones.
4. Información sobre su salud, resultado de estudios realizados como tests psicológicos, exámenes médicos periódicos, incapacidades, etc.
5. Preferencias de ubicación física del empleado dentro de la organización, tipo de puesto a desarrollar, etc.

El inventario de aptitudes además de proporcionar información acerca de las características del personal dentro de la empresa, para que estos puedan ser mejor aprovechados y puedan cubrir las vacantes que se generen, también ayudan a planear los futuros programas de entrenamiento y desarrollo de personal así como el reclutamiento y selección de nuevos empleados.

Los inventarios administrativos "además de los datos biográficos, suelen incluir breves evaluaciones de rendimiento pasado del gerente y de sus puntos fuertes y débiles y potencial para ascensos." (37)

Es conveniente conocer los potenciales de los recursos humanos de toda la empresa y en especial de aquellas personas que ocupan puestos de importancia reelevante en el funcionamiento de la misma, ya que gerentes bien preparados crean un medio ambiente en el que las personas, trabajando en grupos, pueden lograr los objetivos de la empresa y, al mismo tiempo alcanzar metas personales.

Los inventarios de personal deben ser actualizados como mínimo cada 2 años, para que sean de utilidad para la empresa. Los empleados deben ser alentados para informar al Departamento de Personal, acerca de nuevas aptitudes, obtención de títulos universitarios, nuevas responsabilidades y tareas en el puesto, etc., con el fin de reunir así los datos necesarios que más adelante ayuden a la toma de decisiones referentes a las necesidades de personal en cada puesto vacante.

Con todo lo anterior podemos inferir que los inventarios de personal constituyen una herramienta útil para la empresa, al proporcionarle un panorama acerca de cuales son sus potenciales de personal en ese momento, si es posible utilizar los recursos humanos con que ya cuenta para satisfacer sus necesidades futuras o en cambio si se requiere de obtener personal fuera de la empresa, lo que equivaldría a establecer planes específicos acerca de reclutamiento y selección de nuevo personal. En caso de poder utilizar los recursos que ya laboran en la empresa, entonces habrá que establecer planes para la capacitación, entrenamiento y desarrollo del personal, además de los referentes a la conservación y guarda de los trabajadores para evitar que estos se retiren de la organización.

2.4.2. Oferta Externa : Análisis del Mercado de Trabajo.

Si una vez analizado el inventario de recursos humanos, el departamento de personal se percatara que dentro de la compañía no se encuentran los elementos humanos que se requieren para cubrir las necesidades que se pronosticaron, entonces tiene que realizar también el análisis del mercado de trabajo, para tratar de encontrar en él a los trabajadores que necesita la empresa para seguir funcionando y alcanzar sus objetivos.

"Es innegable que, al determinar el emplazamiento de nuevas unidades, al decidir si se han de ampliar o reducir los servicios existentes, o alcanzar cualquier plan que exija el reclutamiento de nuevos empleados, las empresas tienen que tomar en cuenta la oferta disponible de personal calificado." (38)

El mercado de trabajo esta conformado por zonas geográficas en donde se-

encuentran personas que buscan empleo, a lo que llamaremos oferta de trabajo; por otro lado la demanda de trabajo esta conformada por patrones que buscan personas para contratarlas. Los mercados de trabajo estan limitados por el número de candidatos al empleo, así como por los puestos disponibles en las empresas para cubrirlos.

Siendo que el mercado de trabajo esta constituido por toda clase de individuos con diferentes habilidades, personalidad, condiciones sociales, experiencia, sexo, edad, etc., es importante tratar de estimar el número de posibles candidatos a cubrir los puestos que ofrece la empresa, para lo cual se puede recurrir a las cámaras de comercio, los servicios públicos, etc., que cuentan con estadísticas referentes tanto al número como al tipo de trabajadores radicados dentro de las diferentes zonas geográficas, para así determinar en dónde se pueden localizar fácilmente los recursos humanos que requiere la empresa en ese momento.

"El crecimiento demográfico viene a ser, por su parte, un factor de considerable importancia en la oferta de trabajo. La relación entre el incremento del producto nacional y el incremento de la población, determinan de acuerdo con los economistas, la tasa de desarrollo de un país." (39)

Cuando la oferta de trabajo sobrepasa a la demanda, la empresa esta en posibilidad de localizar más rápidamente a aquellos elementos humanos que le son indispensables, entonces se facilita la labor de búsqueda, sin embargo muchas veces aunque exista una gran oferta de trabajo, si esta no cuenta con las características que requiere la empresa, el problema de abastecimiento de personal adecuado seguirá existiendo.

Es por esto que al realizar la planeación de recursos humanos se debe estar al tanto de los cambios que se suscitan dentro del mercado de trabajo, tanto en los aspectos de cantidad, calidad y ubicación de la oferta para tratar de conseguir los mejores elementos humanos en el momento adecuado.

Una vez que la empresa ha realizado la Planeación de Personal y ha determinado los diversos puestos que deben ocuparse así como ha levantado el-

inventario de habilidades para determinar las necesidades presentes y futuras de recursos humanos, se da inicio entonces a las demás funciones del departamento de personal, que se lleven a cabo con objeto de dotar a la compañía de los individuos más competentes que contribuyan con su trabajo al logro de los objetivos de la propia organización.

El tipo de individuos que se contraten para ocupar los puestos vacantes y la forma en que sean reclutados, entrevistados, orientados, etc., afecta mucho su actitud hacia el trabajo, es por esto que hay que prestar atención a la manera en que la empresa desarrolla dichas funciones.

En el capítulo siguiente analizaremos las funciones que el Departamento de Recursos Humanos tiene a su cargo en referencia a la dotación y orientación de personal para la empresa, basándose en la planeación que ya se ha realizado.

CITAS BIBLIOGRAFICAS

CAPITULO 2

PLANEACION DE LOS RECURSOS HUMANOS

- (27) TERRY & Franklin
Principios de Administración.
CECSA México 1986 Pág. 195
- (28) IDEM Pág. 204
- (29) KOONTZ / O'Donnell
Administración.
Edit. Mc Graw Hill. México 1986 Pág. 110
- (30) ARIAS Galicia Fernando
Administración de Recursos Humanos.
Edit. Trillas México 1989 Pág. 166 y 167
- (31) LL.L.BYARS y L.W. Rue
Administración de Recursos Humanos.
Edit. Interamericana México 1983 Pág. 42
- (32) WERTHER William B. Jr. y Davis Keith
Dirección de Personal y Recursos Humanos.
Edit. Mc Graw Hill México 1982 Pág. 132
- (33) ARIAS Galicia Fernando
Administración de Recursos Humanos.
Edit. Trillas México 1989 Pág. 170
- (34) WERTHER William B. Jr. y Davis Keith
Dirección de Personal y Recursos Humanos.
Edit. Mc Graw Hill México 1982 Pág. 134
- (35) IDEM Pág. 139
- (36) IDEM Pág. 139
- (37) LL.L.BYARS y L.W. Rue
Administración de Recursos Humanos.
Edit. Interamericana México 1983 Pág. 44
- (38) STRAUSS George and Sayles Leonard R
Personal. Los Problemas Humanos de la Dirección.

Edit. Herrero S.A. México 1961 Pág. 487

(39) ARIAS Galicia Fernando

Administración de Recursos Humanos.

Edit. Trillas México 1989 Pág. 461

CAPITULO 3

FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

3. FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

Antes de llevar a cabo las demás funciones que tiene a su cargo el Departamento de Recursos Humanos, primero se debe establecer o determinar que clase de elementos humanos requiere la empresa, así como el número de los mismos para cubrir los diferentes puestos vacantes dentro de la organización.

Los pronósticos realizados en referencia al volumen de trabajo que se presentará para períodos posteriores, la distribución de la población, el mejoramiento y avance en la tecnología, los planes de la compañía para su crecimiento, etc., proveen a la compañía de la información necesaria para el establecimiento de las normas de personal respecto de las características, aptitudes, experiencia, calidad, etc., que deben cubrir los trabajadores dentro de la compañía. Así mismo, se determina en que medida se puede utilizar a los empleados actuales para cubrir las necesidades futuras, considerando su capacidad en ese momento y la posibilidad de desarrollo o bien se requerirá de elementos externos que contribuyan con su trabajo al logro de los objetivos de la empresa.

La Planeación de Recursos Humanos marca las pautas a seguir para que el Departamento de Personal lleve a cabo las demás funciones que tiene a su cargo. Considero que las funciones básicas a desarrollar después de haber realizado la Planeación son el Reclutamiento, la Selección, Capacitación y Desarrollo y la Medición del Desempeño.

A continuación se explicará en que consiste cada una y como con ello la compañía logrará formar un equipo de empleados que estén comprometidos con la organización y realicen su trabajo.

3.1. Reclutamiento.

Una vez realizada la Planeación de Recursos Humanos y establecidos los requerimientos en cuanto a personal se refiera, el paso siguiente es llevar a cabo el Reclutamiento.

"El reclutamiento es el proceso de búsqueda de empleados en perspectiva, estimulándolos a colaborar con la organización y su objetivo es incrementar - las posibilidades de selección, esto es, el número de aspirantes para un trabajo vacante." (40)

El proveer a la empresa del personal adecuado para satisfacer sus necesidades, realizar las actividades señaladas y con ello lograr los objetivos fijados, implica contar con información esencial proporcionada en forma continua en referencia a las cantidades y características de las personas necesarias para ocupar los diferentes puestos dentro de una organización.

De esta manera se establece que el reclutamiento de personal se ve afectado tanto por la cantidad y el tipo de trabajo que se vaya a realizar, así como por los cambios tecnológicos y organizacionales que también se presentan.

Cualquier empresa esta en posibilidades de integrar una eficiente y eficaz fuerza de trabajo, en la medida que sea capaz de contratar al individuo calificado para ocupar los diferentes puestos vacantes.

La persona que la organización requiere para un puesto específico puede estar ya laborando dentro de la misma, "de no existir dentro del inventario de Recursos Humanos el candidato deseado, se acudiría a la cartera de candidatos que se encuentran en espera de una oportunidad y al no localizarlo tampoco, se recurriría a otras fuentes de reclutamiento, entendiéndose por tales los medios de que se vale una organización para atraer candidatos adecuados a sus necesidades." (41)

Así pues en el reclutamiento de personal se requiere realizar una investigación de todas aquellas fuentes que estan en posibilidad de proporcionar a los candidatos mejor preparados para la empresa. Estas fuentes de abastecimiento que acontinuación veremos se dividen en :

1. Fuentes Internas

2. Fuentes Externas

3.1.1. Fuentes Internas.

"Muchas declaraciones actuales de las políticas generales de energía humana expresan la intención de dar a los empleados actuales la primera oportunidad en todas las vacantes que se presenten en la organización. Los ascensos desde dentro, son una política ampliamente aceptada y desde hace tiempo establecida en muchas organizaciones tanto grandes como pequeñas." (42)

De acuerdo a lo expuesto, nos encontramos que la primer fuente de reclutamiento a la que se recurre es la propia organización. Cuando se requiere cubrir una vacante dentro de la empresa, esta tiene la oportunidad de alentar a los empleados que ya laboran dentro de ella, a prepararse para una posible transferencia o promoción lo cual contribuye a mejorar la moral del empleado.

Pienso que las empresas obtienen grandes beneficios cuando se estimula a los recursos humanos existentes, para aspirar a obtener los puestos vacantes, porque así los empleados se sienten más seguros dentro de la empresa y se contribuye a lograr una identificación de los mismos hacia los objetivos y planes futuros de la organización. Por otro lado las necesidades de personal calificado pueden quedar satisfechas con el personal que esta dentro de la empresa y que ha recibido un determinado entrenamiento.

Otra fuente de reclutamiento de personal dentro de la organización, son las amistades, parientes o familiares de los trabajadores actuales, que mediante recomendaciones se acercan a la empresa en busca de una oportunidad.

Creo que un jefe no debe descuidar ni confiar demasiado en las fuentes internas de personal, pero si evaluar cada uno de los posibles candidatos al puesto, ya que el jefe muchas veces debido a que esta muy familiarizado con los empleados con los que labora, cree conocer todas sus deficiencias, por lo que puede considerar que convendría mejor contratar a un solicitante externo, del cual no conoce a ciencia cierta sus capacidades; si esto llega a suceder,

se podrían entonces desaprovechar a los elementos internos que quizá estén mejor preparados y de los que no han sido explotadas todas sus capacidades.

El utilizar las fuentes internas, contribuye a disminuir los despidos de personal y también a crear oportunidades de promoción para los empleados, esto proporciona beneficios tanto a los trabajadores incrementando su moral como a la propia empresa que obtiene utilidades de las inversiones hechas en el entrenamiento de los empleados.

Por otro lado si dentro de la empresa no se encuentran los individuos que cumplan con las características requeridas para el puesto, las fuentes internas serán insatisfactorias, y por lo tanto se necesitará de personal experto contratado en el exterior que pueda aportar nuevos conocimientos, entusiasmo, ideas, etc.

El Departamento de Personal puede ayudarse de los actuales sistemas electrónicos por medio de computadoras, para tener un banco de datos referentes a las características, aptitudes, conocimientos, etc., de los empleados laborando en ese momento para que de esta manera cuando se requiera localizar a un candidato para cubrir una determinada vacante, la búsqueda se pueda realizar en minutos.

Estos datos también pueden ser utilizados para preparar informes de personal relativos a rotación de personal, ausentismo, costos laborales, etc.

El valor que se le puede atribuir a estos datos, es que siempre hay que mantenerlos al día, y registrar cualquier cambio en las calificaciones del personal.

Los sistemas de información pueden ayudar a mejorar el reclutamiento, proporcionando datos acerca de las personas que han sido reclutadas, las fuentes de donde fueron reclutadas y los factores que contribuyeron a su reclutamiento, de esta manera también es posible formular mejores programas de contratación y selección de personal.

3.1.2. Fuentes Externas.

Son muy pocas las empresas que están en posibilidad de satisfacer sus demandas de recursos humanos para determinados puestos o vacantes por medio de las fuentes internas de reclutamiento.

"Las separaciones crean vacantes que deben ser cubiertas, y los nuevos puestos tienen especificaciones que podrían no ser llenadas por el inventario de habilidades presentes" (43) Las empresas tienen que recurrir a una gran variedad de fuentes externas para hacerse llegar de la energía humana que necesitan.

Existen muchas fuentes externas de las cuales es posible reclutar personal. Algunas de ellas pueden ser utilizadas para cubrir diversos puestos los cuales por su sencillez ocasionan que exista una gran oferta, pero otras sólo pueden utilizarse para determinados puestos como los que se refieren al personal ejecutivo, profesional o técnico. La selección de la fuente externa de reclutamiento estará determinada por factores como la naturaleza de los requerimientos, del tamaño de la organización, la experiencia pasada de la empresa en el reclutamiento, los recursos con que cuenta así como los referentes a los aspectos económicos.

A continuación veremos algunas de las principales fuentes externas de reclutamiento que emplean las empresas y que son :

1. Anuncios
2. Instituciones Educativas
3. Agencias de Empleo
4. Recomendaciones de los empleados actuales
5. Solicitudes espontáneas
6. Sindicatos

1. Anuncios

Para muchas empresas los anuncios pueden ser la única fuente de recluta-

miento que utilicen. Los anuncios en radio, televisión, los anuncios fuera de las fábricas, las revistas y los periódicos, son medios publicitarios que buscan hacer llegar solicitantes interesados en los puestos que se ofrecen, y con los que de otra manera la empresa no podría tener contacto. Los anuncios hacen posible alcanzar a un gran auditorio, sin embargo, también con los anuncios, "se tiende a hacer un reclutamiento selectivo mediante el aviso mismo." (44)

Si el anuncio se coloca en una publicación profesional o comercial, que llegue a un grupo de lectores seleccionado y deseado, y se incluyen dentro del mismo algunos datos acerca del puesto y de la empresa, habrá mayores posibilidades de obtener resultados, ya que mediante la información proporcionada, los aspirantes se autoseleccionarán y determinarán si cumplen con los requisitos para presentarse en la empresa y tener la oportunidad de quedarse con el puesto o bien no cumplen con las especificaciones del mismo.

Sin embargo cuando la publicación es dirigida a un determinado grupo, lo probable es que el encontrar al candidato idóneo tome un poco más de tiempo, pero se tiene la seguridad que acudirán sólo aquellas personas que cubran los requisitos exigidos. Cuando la empresa no cuenta con tiempo suficiente para cubrir la vacante, entonces puede recurrir al periódico y especialmente a la edición dominical la cual cubre a una gran cantidad de personas en un menor tiempo.

Pienso que si una empresa toma la decisión de utilizar como fuente externa de reclutamiento a los anuncios, estos deben ser redactados y estructurados de tal forma que proporcionen una información veraz acerca de los requerimientos de las vacantes. Puede incluirse también información acerca de las prestaciones que se ofrecen, sueldo que se pagará, etc., porque si un anuncio oculta, falsea o exagera la información, lo único que logrará será atraer a los solicitantes más crédulos, quienes al descubrir la verdad sobre el puesto al que aspiran, se molestarán y rechazarán el puesto, y se retirarán con una mala imagen de la empresa que a la larga puede perjudicarla al ser considerada dentro del mercado de trabajo poco profesional.

2. Instituciones Educativas.

Las escuelas y universidades desde hace mucho tiempo se han constituido como fuentes importantes en el proceso de reclutamiento, y en la actualidad cada vez se les da más importancia, considerando que los empleos se han vuelto complejos por lo que se requiere de personal calificado.

"Consecuentemente, muchas firmas han hecho esfuerzos especiales por establecer y mantener relaciones constructivas con facultades y escuelas de administración."(45)

Puesto que muchas de las instituciones educativas eliminan a muchos de los estudiantes menos interesados o menos capaces, la realización de esta práctica contribuye a efectuar una selección previa del personal que puede llegar a interesarle a las empresas. Puede suceder que los egresados de dichos centros educativos posean mayores capacidades que las requeridas por los puestos que se les ofrecen lo que posiblemente ocasione que los contratados pierdan pronto el interés y renuncien. Sin embargo las instituciones educativas representan una fuente de abastecimiento de personal importante, ya que los recursos humanos que se preparan ahí se encuentran actualizados y en espera de una oportunidad para desarrollar sus capacidades.

3. Agencias de Empleo

El reclutamiento también puede realizarse utilizando los servicios que prestan las agencias de empleo tanto públicas como privadas. Las agencias de empleo pueden proporcionar a las empresas que se lo soliciten personal para sus vacantes en una gran variedad de áreas o bien sólo para ciertos puestos profesionales, técnicos, de oficina, etc. Actualmente, son en las áreas técnicas y profesionales donde las agencias proveen la mayor parte del personal, muchas de ellas se especializan en un tipo en particular de trabajo o bien en requisitos especiales para los mismos, por ejemplo en lo referente a encontrar elementos en ventas, áreas administrativas, en la ingeniería, etc., que posteriormente son canalizados a las diferentes empresas que los necesitan.

Algunas agencias reciben el apoyo público u operan sobre la base de no perseguir el lucro, identificándose en este grupo las agencias de empleo público como las que se están promoviendo actualmente en nuestro país. Como las agencias públicas de empleo son administradas por el gobierno, el tipo y calidad de los servicios que proporcionan tienden a variar. Estas agencias además de proporcionar solicitantes de empleos, actualmente también proporcionan servicios como el de ayudar las empresas para hacer pruebas de - empleos, análisis y valuación de puestos, etc.

Otras agencias por su parte funcionan como empresas lucrativas, las cuales establecen determinados honorarios que debe cubrir ya sea el solicitante y/o la empresa.

Cuando se requiere de la ayuda de una agencia de empleo para encontrar el personal que se requiere, lo más conveniente es utilizar aquellas agencias que puedan proporcionar a la organización, tanto los servicios como los solicitantes necesarios a un costo que valga la pena pagar.

4. Recomendaciones de los empleados actuales

Muchas empresas alientan a sus empleados actuales a sugerir candidatos para ocupar los puestos vacantes.

En estudios realizados en Estados Unidos, se "encontró que la larga permanencia en el empleo y la baja rotación, estaban relacionadas con la obtención de los empleos mediante esta fuente. La tasa de separación de los empleados era baja en comparación con aquellas empresas que los obtenían mediante agencias de empleo o avisos publicitarios en la prensa." (46)

Si un empleado conoce a un solicitante y a su juicio considera que haría un trabajo aceptable para la empresa y si además es una persona con quien el propio trabajador este dispuesto a trabajar, entonces el empleado contribuirá aunque en forma indirecta al reclutamiento del personal necesario.

Es importante considerar que al recomendar a un solicitante para ocupar-

un puesto dentro de la empresa, el empleado que lo recomendó pone en juego su propia reputación. Esto puede proporcionar ciertas ventajas ya que el propio empleado ayudará a mejorar el comportamiento y el desempeño de la persona que recomendó, para así demostrar que eligió un elemento que desarrolle un trabajo satisfactorio para la empresa.

Por otro lado aún cuando los empleados pueden tener precaución al escoger a la persona que van a recomendar, no están libres de cometer algún error al verse influidos por la amistad personal.

La empresa por su parte debe tener cuidado al considerar las recomendaciones hechas por sus empleados menos satisfactorios ya que como es natural los trabajadores tienden a recomendar a personas que son como ellos.

5. Solicitudes Espontáneas

Una fuente muy usada en la obtención de solicitantes, la constituyen los archivos de solicitudes con que cuenta la empresa.

Estos archivos se van conformando con las solicitudes que han llenado los individuos que se acercan a la empresa en busca de una oportunidad de trabajo. Tales archivos son de gran ayuda y hay que procurar mantenerlos al día.

Las solicitudes espontáneas de las personas que parecen estar calificadas pero que por el momento no es posible contratarlas, deben mantenerse archivadas ya que estas personas pueden constituir en el futuro los recursos humanos necesarios para la empresa.

Muchas organizaciones mantienen vivos sus archivos de solicitudes por periodos muy largos y en ocasiones cuando se investiga acerca de determinada solicitud, se encuentran con que la persona que la generó esta dispuesta a tomar el trabajo que se le ofrece aun cuando estén laboreando en otra compañía.

6. Sindicatos

"Los sindicatos pueden ser importantes fuentes de empleo. En las relaciones de cláusula de admisión exclusiva, todos los contratados deben ser miembros del sindicato y los patronos a menudo solicitan a los sindicatos el suministro de cualesquiera empleados adicionales que pudieran necesitar."
(47)

El problema que puede presentársele a la empresa en relación al control monopólico de la mano de obra y de empleados que ejercen los sindicatos, puede ser compensado por el ahorro que la empresa puede hacer en lo que se refiere a los altos costos de reclutamiento si llegara a utilizar cualquiera de las fuentes antes mencionadas.

3.1.3. Evaluación del Reclutamiento

Como no todas las empresas están en posibilidad de desarrollar todas las fuentes de reclutamiento cuando requieren encontrar personal para sus vacantes, es necesario que se realice una evaluación de dichas fuentes en términos de :

1. Número de aspirantes
2. Número de ofertas hechas
3. Número de contratos

El personal que se encuentra laborando actualmente puede ser evaluado en los términos de éxito en el trabajo que desarrolla, si es que se llega a encontrar una relación entre el éxito del personal y las fuentes de las que fueron obtenidos, entonces pueden ser desarrolladas esas fuentes específicas para encontrar nuevos solicitantes considerando los buenos que se obtuvieron en el pasado.

Pienso que de esta manera, las empresas pueden determinar si los procesos de reclutamiento que realizan, están funcionando adecuadamente de acuerdo a los resultados obtenidos de las personas contratadas en referencia-

al desarrollo exitoso de las labores que lleven a cabo dentro de la organización. Por otro lado hay que considerar que cuando el reclutamiento se realiza adecuadamente y cumple con el objetivo de atraer a las personas calificadas a la empresa, también se está contribuyendo a facilitar la labor de la selección que a continuación veremos.

3.2. Selección

Una vez que ya se cuenta con un grupo de personas que aspiran a ocupar un puesto determinado dentro de la organización, el paso siguiente es seleccionar a la persona más capacitada para ocuparlo, mediante un análisis de las habilidades, intereses, aptitudes y personalidad de los solicitantes en relación a las especificaciones del puesto.

"Las organizaciones tienen el derecho de seleccionar a los miembros que participan en ellas. En vista de que su compromiso con un empleado presupone beneficios a largo plazo, duración y estabilidad, y al mismo tiempo que esperan de él una calidad y actuación en su trabajo razonables, por ello las compañías salen beneficiadas con una selección cuidadosa." (48)

Sin embargo la selección puede ofrecer oportunidades para cometer errores que muchas veces pueden ser serios y costosos, ya sea por dejar de emplear a una persona muy prometedora o bien por contratar a alguien que posteriormente dejará de cubrir los requisitos para el puesto u objetivos de la organización, por lo que se puede decir que en la actualidad el proceso de selección toma más tiempo y se realiza una mayor reflexión para contratar a una persona de lo que se venía realizando anteriormente.

Antes de continuar es importante definir qué es la Selección de Personal. Fernando Arias Galicia establece que es " la elección de la persona adecuada para un puesto adecuado y a un costo adecuado, que permite la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potenciales a fin de hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir de esta manera a los propósitos de la organización." (49)

De acuerdo a esto entendemos que la selección es lógicamente elegir entre los candidatos, el que satisfaga mejor los requerimientos del puesto.

Ahora bien, la selección puede hacerse para una vacante específica o puede ser para requerimientos futuros de la empresa.

Las personas encargadas de la selección deben en alguna forma desarrollar sus capacidades para realizar la evaluación y apreciación de los candidatos a un empleo.

Es conveniente que se establezcan programas efectivos de selección que permitan una adecuada apreciación del valor de los candidatos, sus debilidades, capacidades, limitaciones y posibilidades de que encajen en los puestos vacantes y contribuyan a satisfacer las necesidades futuras de la empresa, de cualquier forma, estos programas de selección deben estar acorde a las formas de operación de la organización y basarse en las políticas y objetivos de la misma. Por ejemplo, si las políticas generales proponen prever máxima seguridad en el empleo, entonces se le dará mayor prioridad a la selección de empleados usando fuentes internas. Por otro lado hay que considerar, que los programas de selección están limitados también por las disposiciones del gobierno. Por ejemplo en La Ley Federal del Trabajo se prohíbe la labor opresiva de los niños y se establecen leyes que limitan el empleo de niños menores de las edades establecidas para el trabajo. Dentro de la misma ley se prohíbe también el empleo de mujeres en ciertas industrias se limitan los horarios durante los cuales pueden trabajar las mujeres en otras, etc.

En resumen podemos decir que la selección en las empresas, desempeña un importante papel para determinar los niveles de utilización de los recursos humanos existentes en el mercado dentro de la empresa.

3.2.1. Información necesaria para la Selección.

Las personas encargadas de llevar a cabo la selección de personal, deben contar con cierta información que les permita fundamentar de la mejor manera-

sus decisiones de selección.

"Es conveniente que los entrevistadores y otros miembros del Departamento de Personal que participan en la selección, mantengan una relación estrecha con los diversos departamentos de la organización para familiarizarse por completo con los puestos para los cuales tiene que tomar decisiones." (50)

En la medida que los encargados de realizar la selección conozcan más acerca del puesto que se encuentra vacante así como los requisitos a cubrir dentro del mismo, estarán mejor capacitados para detectar a los candidatos-idóneos para ocupar dicho puesto, además de que esto contribuirá a facilitarles la labor de búsqueda. La información que el Departamento de Recursos Humanos requiere en referencia a la selección de personal para un puesto-específico, puede ser proporcionada por los gerentes o supervisores que conocen las características, habilidades, personalidad y demás aspectos que se deben cubrir en la vacante del departamento o área.

También se requiere información acerca de lo que los solicitantes pueden hacer y sobre lo que harán. En lo que se refiere a lo que pueden hacer, esta información esta comprendida por los conocimientos, las destrezas, la aptitud, habilidad, potencial, etc., con que cuenta cada individuo y que esta en disposición de proporcionar a la empresa para que sea aprovechado de la mejor manera por la misma y se desarrolle un buen trabajo. En lo que se refiere a lo que harán los solicitantes, esta información comprende los intereses, la motivación, las características de personalidad, etc., de cada individuo, que condicionan la ejecución de las labores.

La información obtenida de cada uno de los solicitantes por los encargados de la selección, debe ser consistente para que pueda existir una confiabilidad en la misma. Un test psicológico que arroje diferentes puntuaciones cuando se aplica a un mismo individuo en un intervalo de varios días, no pueda ser considerado confiable porque las puntuaciones no son consistentes. Por otro lado es necesario establecer ciertos criterios en relación con el desempeño real de los empleados en el trabajo como registros-

de producción, calificaciones otorgadas por el supervisor, etc., para realizar una comparación de esto y la información obtenida del solicitante, y de esta manera otorgarle un grado de validez a la misma.

Resumiendo, los candidatos reclutados para ocupar un puesto determinado deben ser evaluados respecto a habilidad, conocimientos, personalidad y factores sociales para determinar si cumplen con las especificaciones y características requeridas por la empresa y por el puesto en particular. Para obtener esta información se utilizan diversas técnicas e instrumentos que se analizarán con detalle enseguida.

Hay que reconocer que la recopilación de datos acerca de los solicitantes muchas veces puede ser considerada excesiva por los mismos y considerar que se convierte en una invasión de su privacidad, por lo que los candidatos toleren sólo una cantidad razonable de entrevistas, pruebas y revelación de información personales. Es obvio entonces que se requiere cautela en este sentido y que la información que se solicite sea esencial e importante para el puesto.

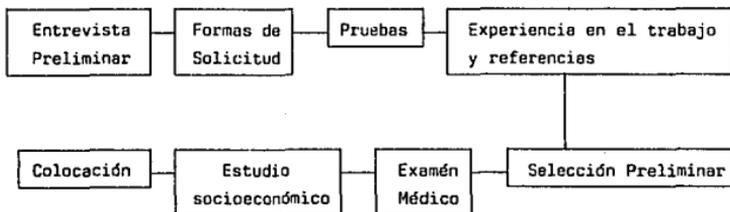
3.2.2. Proceso de Selección.

El proceso de selección frecuentemente se ha descrito como una sucesión de obstáculos, sin embargo este proceso se diseña básicamente para identificar a los individuos que llenan las especificaciones requeridas para un puesto.

Varios de los pasos son usados como un tamiz donde se espera que se excluyan a los individuos que por una u otra razón no pueden calificar para la vacante.

"El número de pasos en el proceso de selección y su secuencia, varía no sólo con la organización sino con el tipo y el nivel del puesto que deba ocuparse, con el costo de administrar la función particular en cada paso y con la efectividad del paso al eliminar a los candidatos no calificados."

Cada empresa de acuerdo a sus necesidades y organización lleva a cabo un determinado proceso de selección, algunos procedimientos son sencillos, otros por su parte son complejos de acuerdo con el aumento en el nivel y responsabilidad de las posiciones vacantes dentro de la empresa. Considero que el proceso básico de selección comprende los siguientes pasos :



1. Entrevista Preliminar :

Los aspirantes a una vacante se presentan en las empresas atraídos por los anuncios publicitarios o por las diversas actividades del reclutamiento, en busca de una oportunidad para ocupar los puestos disponibles, es aquí donde se inicia el proceso de selección mediante una entrevista.

"En sentido estricto se puede decir que la entrevista es una forma de comunicación interpersonal, que tiene por objeto proporcionar o recabar información o modificar actitudes, y en virtud de las cuales se toman determinadas decisiones." (52)

La entrevista preliminar a la que se somete el solicitante puede tener lugar a través del mostrador de la oficina de personal de la compañía a la que acude para la vacante. Dicha entrevista puede consistir esencialmente en un breve intercambio de información con respecto al interés de la organización en contratar y las razones del candidato para solicitar el pues-

to.

Durante las entrevistas preliminares se pretende detectar las características y aspectos con que cuenta el candidato como facilidad de expresión, habilidad para relacionarse, seguridad, apariencia física, presentación, etc., todo esto con objeto de determinar si el candidato cumple con los requisitos básicos para desarrollar el puesto que pretende cubrir, así mismo se le proporcionará información acerca del trabajo a realizar, el horario, el sueldo a percibir, las prestaciones que le ofrece la empresa, etc., de esta manera si el candidato y la empresa mantienen el interés por la contratación, se pasará a las siguientes etapas. Es obvio que con las entrevistas preliminares se pretende eliminar a aquellos candidatos que definitivamente no están calificados para el puesto. Los candidatos que continúan adelante pueden ser sometidos a diversas pruebas y exámenes, y también pueden ser presentados a supervisores o gerentes para entrevistas adicionales, donde el solicitante puede ser entrevistado con mayor detalle y profundidad.

"Las entrevistas de empleo o de selección, están clasificadas principalmente de acuerdo con los métodos o enfoques que se usen para obtener información y para traer a la luz las actitudes y sentimientos del solicitante. Estos métodos difieren entre sí en varias formas. La diferencia de más importancia es con respecto a la cantidad de estructura o control que ejerce el entrevistador al aplicar algún método en particular." (53)

Existen por lo menos 3 tipos de entrevistas que a continuación veremos y que son :

- A. Entrevista no dirigida
- B. Entrevista profunda
- C. Entrevista estandarizada

A. Entrevista no dirigida.

En este tipo de entrevista, el solicitante tiene libertad para expresnr-

por sí mismo la información que crea conveniente aportar al entrevistador, en base a preguntas amplias que se le hayan hecho.

La entrevista no dirigida se caracteriza, por la forma de comportarse del entrevistador que escucha atentamente la información que se le esta proporcionando, haciendo el mínimo de interrupciones y formulando preguntas cortas que mantengan al solicitante hablando acerca del asunto tratado, de esta manera el entrevistador tiene oportunidad de recabar información acerca de actitudes, forma de pensar, rapidez de respuesta, coordinación de ideas, sentimientos. etc., que pueden quedar ocultos en una entrevista rápida del solicitante.

B. Entrevista Profunda.

En la entrevista profunda se trata de buscar información específica acerca de distintas áreas de la vida del candidato relacionados con el empleado. Las preguntas que pueden formularse en una entrevista profunda pueden ser acerca de trabajos anteriores, situación económica, personalidad, educación, etc., que el solicitante debe contestar. La labor del entrevistador en este caso consiste en animar al solicitante a contestar con más detalle cada pregunta para poder evaluarlo.

C. Entrevista Estandarizada.

Este tipo de entrevista es sumamente estructurada con preguntas concisas que deben ser contestadas por el solicitante. Con la información que se obtiene de esta entrevista, se prepara una hoja de resumen, la cual también contendrá la información recabada por las formas de solicitud que haya llenado el solicitante, comprobaciones telefónicas, etc., de ésta manera se integra la información necesaria para evaluar al individuo en relación al puesto solicitado.

Las entrevistas que se aplican a los solicitantes en las empresas siguen cualquiera de los métodos que se describieron o bien una combinación de ellos. Dependiendo de la información que quiere ser obtenida y del puesto que

se pretenda ocupar, se determinará el tipo de entrevista que se vaya a aplicar.

2. Formas de Solicitud.

La información contenida en las formas de solicitud constituye la base del expediente del candidato si es que éste es contratado, además de que servirá para confirmar la veracidad de los datos proporcionados por el mismo.

Con las formas de solicitud se recaba información referente a la edad, años de educación, número de dependientes, ingresos, años laborados en otras organizaciones, membresías en clubes sociales o deportivos, estado civil, etc. La información contenida en las solicitudes esta muy relacionada con el éxito en los puestos que solicita el candidato. Creo que la sección más importante de una solicitud, es la que contiene la historia de los trabajos que ha desempeñado el solicitante anteriormente, ya que esto indicará la experiencia que tiene el candidato y se podrá tener una visión de cómo va a actuar el mismo en el próximo trabajo.

Es importante señalar que las solicitudes de empleo deben estar diseñadas de acuerdo al nivel al que se van a aplicar, es conveniente contar con 3 formas diferentes dirigidas a cada nivel como el nivel de ejecutivos, el nivel de empleados y al nivel de obreros. En caso de que la empresa por alguna razón no pueda contar con diferentes tipos de solicitudes, debe formularse una solicitud sencilla accesible a todos los niveles, la cual se podrá complementar con un curriculum vitae para el caso de los ejecutivos.

3. Pruebas.

La empresa puede aplicar al solicitante las pruebas de empleo que considere necesarias, para evaluar el comportamiento y el rendimiento que tendría el mismo al ocupar el puesto vacante.

"El término pruebas de empleo cubre ampliamente todas las pruebas formales y sistemáticas hechas para asistir al especialista de personal y a -

otros al tomar decisiones acerca de ciertos solicitantes. Comparadas con la forma de solicitud y con las típicas entrevistas de empleo, las pruebas son esfuerzos incisivos más directos, sistemáticos y objetivos por los que las compañías tratan de conocer profundamente al solicitante. Las pruebas confirman áreas altamente personales y frecuentemente problemáticas de la conducta humana." (54)

Pienso que una clasificación sencilla de las pruebas que generalmente se usan en el proceso de selección comprende cuatro tipos principales. Estos incluyen pruebas de aprovechamiento, aptitudes, interés y personalidad.

Las pruebas de aprovechamiento muestran y miden conocimientos y habilidades del solicitante calificando su competencia. Las pruebas de aptitud miden la capacidad del solicitante, es decir su potencial de desarrollo. Las pruebas de interés identifican modelos de intereses o áreas en las cuales el individuo esta interesado o bien ya se encuentra relativamente involucrado. Por último las pruebas de personalidad muestran las cualidades del candidato su forma de ser, su caracter, su temperamento, etc.

De las pruebas mencionadas, las más utilizadas por las empresas son las de aprovechamiento puesto que miden lo que el solicitante puede hacer, por ejemplo, su eficiencia en el uso de calculadoras, máquinas sumadoras, computadoras, etc., aunque la empresa determinará que tipos de pruebas requieren aplicarse a cada solicitante dependiendo de la información que se quiera obtener del mismo.

4. Experiencia en el trabajo y referencias.

Si el entrevistador esta satisfecho con la información que hasta ese momento le ha proporcionado el candidato y considera que cubre los requisitos básicos para cubrir el puesto, el entrevistador puede investigar su actuación en su empleo anterior así como su historia educacional, a fin de recabar todavía más información acerca del solicitante además de comprobar la veracidad de la que ya se tiene. Este tipo de información o referencias pue-

de ser solicitada y obtenida del patrón anterior por medio de una llamada telefónica o a través de una carta con preguntas redactadas cuidadosamente. Sin embargo hay que señalar que la mayoría de las veces el patrón anterior puede ser reacio a proporcionar determinada información, por lo que hay que tratar de comprobar básicamente aquella que sea de importancia para determinar si es o no aceptado en el puesto.

Las referencias obtenidas de familiares y amigos del solicitante, aunque no pueden ser muy confiables, pueden mostrar un panorama acerca del medio social en el que se desenvuelve el individuo.

5. Selección preliminar.

Una vez recabada la información acerca del solicitante por las diversas fuentes antes descritas, el departamento de personal realiza una selección preliminar de los candidatos más prometedores y posteriormente los envía al departamento o área dónde se generó la vacante, a fin de que se entrevisten con el supervisor o gerente del cual dependerán para llevar a cabo la selección final del solicitante que convenga a los intereses y objetivos del puesto.

Este tipo de entrevista es muy detallado y específico ya que la persona realmente interesada en contratar a alguien que ocupe la vacante, en este caso un supervisor o gerente del área, realiza la entrevista y es quien a fin de cuentas determinará si el candidato cubre o no cubre las especificaciones y necesidades del puesto.

6. Exámen médico.

El exámen médico es uno de los pasos finales que se realizan en el proceso de selección. "El exámen médico de admisión reviste una importancia básica en las organizaciones, al grado de llegar a influir en elementos tales como la calidad y cantidad de producción, índices de ausentismo y puntualidad, y siendo un poco más extenso, afecta los aspectos de desarrollo de dicha organización, con repercusiones al desarrollo y progreso de un pa-

is." (55)

El exámen medico tiene básicamente los siguientes objetivos :

- * Asegurarse de la aptitud del solicitante para el trabajo en la organización y para ocupar un puesto particular.
- * Proporcionar lineamientos con los cuales puedan compararse los exámenes realizados posteriormente.

Con el exámen médico se descubren las características físicas del individuo que sean significativas desde el punto de vista de la ejecución eficiente en el puesto que vaya a ocupar el candidato. Las deficiencias no deben ser consideradas como una base de rechazo, sino como una indicación de restricciones del solicitante en sus posibles transferencias a diferentes puestos.

7. Estudio socioeconómico.

Este estudio tiene como propósito verificar los datos proporcionados por el solicitante en el inicio del proceso. Dependiendo de cada organización, esta labor puede ser desempeñada por una trabajadora social o por un agente de investigaciones.

Los estudios socioeconómicos pretenden mostrar un panorama general acerca de la actitud, responsabilidad, eficacia en el trabajo, además de la veracidad y honestidad de la persona al proporcionar la información. Este estudio esta orientado a explorar las áreas de :

- * Antecedentes Personales : Nombre de los padres y hermanos, número de dependientes, estado civil de los padres, estudios y ocupación de cada uno de los miembros de la familia, domicilio, etc.
- * Antecedentes Laboreles : Nombre de las compañías donde ha prestado anteriormente sus servicios, puestos ocupados en cada una, salarios recibidos, tiempo de estancia en cada puesto, causas de separación, etc.
- * Situación económica : contiene información referente a las propiedades

que posee, los ingresos que percibe de otras fuentes, presupuesto familiar, gastos mensuales, etc.

Todos estos datos contribuyen a ampliar el panorama general que de un solicitante se tiene. En los puestos de importancia o manejo de valores es conveniente esperar el resultado final del estudio socioeconómico antes de tomar la decisión final de aceptación.

8. Colocación.

"El candidato que pase todas las etapas de selección anteriores, es asignado a una posición vacante en el departamento donde el gerente y/o supervisor lo ha entrevistado y aceptado." (56)

Se puede decir que al realizar la colocación se da punto final al proceso de selección. El candidato ya seleccionado y colocado en el puesto al que fue destinado de acuerdo a los resultados de sus pruebas, posteriormente será inducido y orientado en el puesto, para lograr su rápida adecuación al mismo, así como su aceptación por parte de las personas relacionadas con el puesto. Para realizar esto los supervisores pueden solicitar la documentación que contiene la información que se fue recabando acerca del solicitante para aprovecharla y utilizarla en el momento de la colocación.

3.2.3. Inducción.

Una vez que ha sido seleccionado el individuo más calificado para ocupar un puesto dentro de la organización, el nuevo elemento necesita cierta ayuda para poder integrarse al nuevo medio al que ahora pertenece ya que obviamente no está familiarizado con las normas, políticas, costumbres, procedimientos, etc., que tienen lugar y se desarrollan en la empresa en donde prestará sus servicios.

Cuando el empleado desconoce totalmente las prácticas y políticas que se llevan a cabo en la organización, éste no puede desarrollar de la manera eficiente su trabajo, además de que le puede crear conflictos con los demás -

empleados y con la empresa misma.

Es por esto que la organización debe establecer un programa de inducción para los nuevos empleados, mediante el cual se les brinde la ayuda necesaria para que se familiaricen con su nuevo trabajo, con la empresa y con los demás empleados.

Por lo regular en los programas de inducción se les proporciona información a los nuevos empleados acerca de las actividades y organización de la empresa como :

- * Breve historia de la empresa
- * Organigrama de la empresa
- * Nombres y títulos de los principales ejecutivos
- * Reglas y normas de la compañía
- * Distribución y localización de las instalaciones físicas
- * Reglamentos disciplinarios
- * Productos o servicios que proporciona la empresa, etc.

Muchas organizaciones se valen de películas o diapositivas mediante las cuales se le proporciona toda esta información a los empleados.

Generalmente en muchas empresas se le entrega al empleado un manual en donde se le explica en que consisten las prestaciones que ofrece la empresa, los programas de capacitación y adiestramiento que se imparten, los días y lugares de pago, vacaciones, reglamentos internos para empleados, etc.

Las personas encargadas de la inducción prosiguen en el programa presentando a los nuevos empleados con sus compañeros de trabajo y sus superiores, a las presentaciones suele seguir un recorrido por las instalaciones de la compañía para que se familiaricen con las mismas, posteriormente se les da una explicación del puesto que van a ocupar, sus responsabilidades, actividades a realizar dentro del mismo, a quien le deben reportar, los objetivos y todos aquellos datos relacionados con el mismo. Es en este punto donde se inicia la capacitación.

Con la inducción se reducen los sentimientos de aislamiento, temor y ansiedad que generalmente tienen los empleados y que influyen en forma negativa en su trabajo.

El realizar la inducción de los empleados, contribuye a una mayor capacidad por parte del empleado para aprender sus nuevos deberes además de que se sentirá seguro y estable en el puesto, de esta forma el individuo se va identificando con la organización y con los intereses de la misma, y al sentirse parte de ella realizará mejor su trabajo lo que llevará a la obtención de las metas y objetivos de la empresa.

Como hemos visto, el proceso de selección es sumamente importante de realizar para que la empresa cuente con una dotación de personal adecuado a sus intereses y objetivos.

El Departamento de Personal es quien lleva a cabo todo el proceso de selección y proporciona la ayuda técnica e información pertinente a los supervisores y gerentes para que tomen la decisión final acerca de los candidatos más calificados para ocupar el puesto.

3.3. Capacitación y Desarrollo.

Una vez que ya se ha realizado la selección y colocación de los empleados, es necesario integrarlos en el ambiente social y de trabajo de la organización. Los programas de inducción ayudan a los trabajadores a relacionarse con sus nuevos compañeros y con las actividades que van a desarrollar.

Sin embargo después de realizada la inducción y conocer las normas y procedimientos de la empresa, los empleados pueden carecer de las capacidades necesarias, las actitudes o los conocimientos que se requieren para desarrollar en forma eficiente su trabajo. Estas deficiencias se corrigen a través de la capacitación.

Los nuevos empleados deben ser capacitados en las tareas que se supone -

deben realizar. Por otra parte los empleados que ya se encuentran dentro de la organización y ya tienen cierta experiencia, pueden necesitar alguna capacitación para reducir los malos hábitos de trabajo adquiridos con el tiempo o bien aprender nuevas habilidades que mejoren su eficiencia y desempeño en el trabajo.

A pesar de que la capacitación trata de ayudar a los empleados a realizar su trabajo actual, es importante considerar que estos beneficios pueden ser extensivos en toda la carrera laboral de la persona y ayudarla a desarrollarse en las responsabilidades y trabajos futuros que pueda llegar a tener. Debido a esto a veces resulta muy confuso hacer una distinción entre los aspectos de capacitación y desarrollo. Yo pienso que las bases que se adquieren con la capacitación suelen hacer que las personas se desarrollen y puedan transformarse en mejores empleados al realizar en forma adecuada sus labores y asumiendo las responsabilidades que ello implica.

Fernando Arias Galicia nos muestra el siguiente cuadro y considera que la capacitación y el desarrollo junto con otros aspectos relacionados con estos, forman parte de un factor más grande que los engloba y que es la educación, que define como "la adquisición intelectual, por parte de un individuo de los bienes culturales que le rodean o sea los aspectos técnicos, científicos, artísticos y humanísticos así como los utensilios, las herramientas y las técnicas para usarlos." (57)

Educación :
Adquisición intelectual de bienes cul
turales.

Entrenamiento :
Preparación pa-
ra la tarea

Adiestramiento : Habilidad
para tareas motores.
Capacitación : Conocimien-
tos.

Desarrollo :
Formación de la
personalidad

Por mi parte considero que aunque hay que hacer una distinción de cada uno de los aspectos involucrados en la educación y formación de un individuo, hay que reconocer que el llevar a cabo cualquiera de ellos, llamese entrenamiento, adiestramiento o capacitación, contribuirán cada uno al desarrollo del individuo tanto dentro de una organización como de la propia sociedad, al convertirlo en un elemento productivo que aprovechará de la mejor manera los recursos materiales y técnicos con que cuenta, para así buscar mejores niveles de vida al ampliar su visión, experiencia y conocimientos.

Las empresas deben estar concientes de la importancia que tiene el impartir una capacitación a sus empleados ya que "a toda persona de una organización debe ofrecerse la oportunidad de desarrollar los conocimientos prácticos precisos para una tarea específica, a fin de que pueda ajecutarla de acuerdo a los patrones establecidos. Tales conocimientos distan mucho de ser estáticos, ya que varían de acuerdo con las necesidades cambiantes de la organización."(58)

De acuerdo a esto se puede considerar que toda empresa dentro de las actividades que desarrolla debe prestar especial atención a la capacitación que tiene que impartir a sus empleados y que las mismas leyes consideraran como una obligación para el patrón y un derecho para los trabajadores como lo veremos más adelante, ya que es de suma importancia para la empresa que las personas que trabajan dentro de ella sepan como aprovechar adecuadamente los recursos económicos y materiales con que cuentan, además de que conozcan la tecnología suficiente para que la maquinaria las instalaciones, los sistemas de computo, etc., puedan ser puestos a trabajar de la manera más eficiente.

3.3.1. Marco Legal de la Capacitación en México.

Conforme pasa el tiempo se ha ido incrementando la necesidad de que las empresas y patronos capaciten a su personal para que estos puedan realizar adecuada y eficientemente los trabajos para los cuales fueron asignados, las empresas obtienen beneficios de esta actividad al incrementarse la productividad de las labores realizadas en la misma así como la formación -

de mejores elementos humanos que a largo plazo y de acuerdo a los conocimientos, habilidades, aptitudes, destrezas, etc., que hayan aprendido, contribuyan a la consecución de los objetivos básicos de la organización, al mismo tiempo que logran un desarrollo personal y profesional, teniendo la posibilidad de ocupar puestos de mayor jerarquía y categoría.

La capacitación es considerada por las leyes federales como un derecho para el trabajador y una obligación que debe cumplir el patrón.

En la Ley Federal del Trabajo, en su artículo 132 fracción XV, se establece que el patrón debe "organizar permanente o periódicamente cursos o enseñanzas de capacitación profesional o de adiestramiento para sus trabajadores, de conformidad con los planes y programas que, de común acuerdo, elaboren con los sindicatos o trabajadores, informando de ellos a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, o a las autoridades de trabajo de los Estados, Territorios y Distrito Federal. Estos podrán implantarse en cada empresa o para varias, en uno o varios establecimientos o departamentos o secciones de los mismos, por personal propio o por profesores técnicos especialmente contratados, o por conducto de escuelas o institutos especializados o por alguna otra modalidad. Las autoridades del trabajo vigilarán la ejecución de los cursos o enseñanzas." (59)

Es evidente que en la legislación se reconoce a la capacitación como un elemento importante en el desempeño y desarrollo del trabajo por parte de los empleados.

Actualmente debido a los cambios económicos, sociales y culturales que ha tenido nuestro país y también debido a la apertura comercial que mantiene con otros países, el gobierno reconoce que sólo con una capacitación adecuada que se aplique en todas las empresas se alcanzará el potencial necesario para el desarrollo tanto del país como de las propias organizaciones.

Considero que en estos momentos esta surgiendo una nueva etapa en la capacitación y adiestramiento entre empresarios y trabajadores en nuestro país, la cual dará como resultado una calidad en productos y servicios acor-

des con la apertura comercial y las necesidades reales del mercado, con esto se esta logrando inducir un cambio de actitud frente al trabajo y se estan elaborando cursos o programas de capacitación para todo el personal tratando con esto de alcanzar una integración laboral que beneficie a las empresas y al país en general.

3.3.2. Importancia de la Capacitación

Como hemos visto las empresas, tiene en los recursos humanos sus elementos más valiosos, los cuales por naturaleza cuentan con características, conocimientos, habilidades, etc., diferentes las cuales es siempre necesario también adecuar a las características cambiantes de las organizaciones que se encuentran en un continuo movimiento de cambio y desarrollo. De lo anterior podemos inferir que es necesario proporcionar una capacitación a los miembros de toda organización, para que puedan cumplir con los requisitos de las tareas que desempeñan actualmente o con las que en un futuro realizarán.

La capacitación de se define como " el acto intencionado que procura medios para que tenga lugar un aprendizaje." (60) Arias Galicia define a la capacitación como "la adquisición de conocimientos principalmente de carácter técnico, científico y administrativo." (61)

De acuerdo a estas dos definiciones, se puede decir que la capacitación es esencial para asegurar el desempeño y la ejecución satisfactoria de las actividades que se tienen que realizar en un trabajo determinado y que proporciona al empleado una preparación que le permitirá aspirar a nuevos puestos, promociones y oportunidades de desarrollo a lo largo de su carrera.

Ahora bien, si la capacitación es importante para el desarrollo del empleado de igual manera es también importante para la empresa, ya que al proporcionar un entrenamiento y capacitación a los empleados, se obtiene un incremento en la productividad de la organización, al elevarse los niveles de calidad y cantidad en la producción ya que los trabajadores sabrán aprovechar, utilizar y manejar adecuadamente los recursos disponibles como la

maquinaria, los sistemas de cómputo, las nuevas técnicas y procedimientos, etc.

Por otro lado la capacitación le proporciona al individuo un incremento en su moral ya que obtiene seguridad y un sentimiento de autosatisfacción y orgullo al ver que cuenta con conocimientos y capacidades que le permiten desarrollar eficientemente su trabajo, lo cual ayuda al empleado a tomar mejores decisiones y resolver problemas. La capacitación impulsa al trabajador a cumplir metas personales al mismo tiempo que desarrolla sentimientos de responsabilidad y lealtad hacia la organización, de esta manera también se reduce cada vez más la supervisión que muchas veces suele ser molesta tanto para los supervisores como para el propio trabajador al limitarse la independencia de cada uno.

Muchos accidentes se originan por deficiencias y descuidos humanos que corren daños en el equipo o por fallas en los instrumentos de trabajo. Una capacitación adecuada tanto en lo referente a las capacidades como a las actitudes de seguridad, contribuye grandemente a la reducción de las tasas de accidentes en la empresa.

El que la empresa cuente con un personal altamente capacitado le permite que éste pueda ser transferido en un momento dado a los puestos o cargos de nueva creación dentro de la empresa, que de no contar con los recursos humanos para cubrirlos, tendría que buscarlos en el exterior ocasionando gastos a la empresa, en cuanto al reclutamiento y selección. Es por esto preferible obtener utilidades de los programas de capacitación que ya se imparten en la empresa y que fueron costosos para la misma.

3.3.3. Detección de Necesidades de Capacitación

El costo de la capacitación es muy grande para cualquier empresa, es por esto que es conveniente concentrar los esfuerzos de capacitación y desarrollo en las personas y en las situaciones de las cuales se pueda obtener mayor provecho.

"Las necesidades de la capacitación están integradas por los conocimientos, actitudes y habilidades necesarias para que los individuos superen los problemas y eviten la creación de situaciones críticas." (62)

La detección de necesidades sirve para determinar los problemas existentes en la empresa así como los desafíos a los que se puede enfrentar, los cuales pueden resolverse mediante una adecuada capacitación, es decir, se descubre si los empleados requieren de cierta capacitación para hacer frente a los cambios que se presentan en la empresa.

La responsabilidad de determinar las necesidades de capacitación le corresponde básicamente a los supervisores, quienes deben estar constantemente alerta en la forma en que se están desarrollando los trabajos a fin de detectar cualquier necesidad de capacitación por parte de los empleados, pero también el departamento de personal, puede detectar las necesidades mediante las investigaciones que realice entre el personal a través de la utilización de cuestionarios, observación directa o entrevistas destinados a recabar información para detectar fallas en el desempeño del personal y determinar si se requiere de cierta capacitación.

Sin embargo no es fácil detectar las necesidades, a veces un cambio en la estrategia de la organización puede ocasionar que se requiera de cierta capacitación. Si la empresa decide por ejemplo lanzar al mercado nuevos productos o servicios entonces los empleados tendrán que aprender nuevos procedimientos y métodos tanto de producción como de ventas.

La capacitación también puede utilizarse cuando se descubren índices elevados de desperdicios o accidentes, despido o sustitución de empleados, baja moral o motivación, tiempo excesivo para terminar una tarea, revisar un pedido, poco volumen de ventas, cooperación entre departamentos u otros problemas, que pueden ser un indicio de que los trabajadores están mal preparados.

Por otro lado la detección de necesidades debe considerar que cada persona es diferente. Sus necesidades de capacitación pueden determinarse-

también mediante sus propias declaraciones o por medio de lo que puedan opinar de cada trabajador su supervisor o los resultados de las investigaciones del departamento de personal. Siendo que los supervisores tienen más contacto y ven diariamente el desempeño de los empleados, pueden ser considerados como una fuente importante de recomendaciones sobre capacitación, sin embargo estas recomendaciones muchas veces son influenciadas por cuestiones personales de los supervisores, que pueden tratar de excluir a los empleados con los que tiene conflictos, recompensar a los buenos trabajadores a su juicio, solicitar a trabajadores en exceso aún cuando no se requieran, etc., es por esto que el departamento de personal debe revisar frecuentemente las recomendaciones de los supervisores para asegurarse de que en realidad hay una necesidad de capacitación. De igual modo, debe revisar también las necesidades expresadas por los empleados para determinar si requiere verdaderamente la capacitación y no quitarle la oportunidad a otra persona que lo requiere más.

Es importante entonces determinar en que actividades y que personas requieren de una capacitación, que contribuya a proporcionar a los empleados las herramientas que necesitan para desarrollar eficaz y eficientemente su trabajo y al mismo tiempo represente una fuente de utilidades para la empresa, considerando los gastos que la misma hará al integrar y desarrollar los programas de capacitación que se requieran.

3.3.4. Programas de Capacitación

Los programas de capacitación tienen como propósito mejorar la ejecución de las actividades que se desarrollan en un puesto determinado, reducir el número de piezas defectuosas y los desperdicios, además preparar a los individuos para ocupar otros puestos o ser ascendidos, evitar la rotación de personal innecesaria, etc.

"Los tipos de entrenamiento de empleados que mejor se adaptan a una determinada organización dependen de un cierto número de factores tales como las habilidades necesarias en los trabajos por desempeñar, calificaciones de los candidatos que solicitan empleo y la clase de problemas de producción a -

los que tiene que enfrentarse la firma. Aún cuando es importante que el programa de entrenamiento se desarrolle para llenar necesidades específicas, el administrador de personal o el director de entrenamiento necesitan igualmente estar familiarizados con el campo total de entrenamiento tal como se practica en otras firmas y organizaciones, de suerte que pueda recomendar para su compañía el programa que mejor se adapte a sus necesidades." (63)

Cuando han sido determinadas las necesidades de capacitación, el personal encargado de la misma debe consultar con los gerentes y supervisores en cuyas áreas se requiere de la capacitación, acerca de las personas a quienes debe entrenarse, el contenido que deben tener los programas, quién debe realizar el entrenamiento, así como, lo referente a cuándo, por cuánto tiempo y dónde debe llevarse a cabo.

El contenido de los programas de capacitación se debe integrar por medio de una evaluación de las necesidades y los intereses de la propia organización. Los programas pueden tratar de enseñar capacidades específicas, proporcionar conocimientos necesarios para el desempeño de un trabajo o tratar de influir en las actitudes.

Para mencionar sólo unos cuantos ejemplos de los programas de capacitación que una empresa puede proporcionar a sus empleados, tenemos que para los empleados de bajo nivel, los programas ofrecidos pueden ser referentes al manejo de nueva maquinaria, sistemas de cómputo, reentrenamiento en determinadas tareas, lectura rápida, mecanografía y taquigrafía, superación, ventas, calidad, etc. Para los supervisores y ejecutivos de nivel superior los títulos de los cursos se pueden referir a la creatividad, el liderazgo, la administración por objetivos, desarrollo de grupos de trabajo, utilización y adecuación de sistemas de cómputo, control de calidad, motivación, etc.

Es prácticamente imposible recomendar un programa de capacitación que sea igualmente efectivo para cada empresa porque cada organización cuenta con características especiales a las cuales debe adaptarse el programa. De cualquier forma, sea cual sea el contenido de los programas estos deben -

satisfacer las necesidades de la organización y de los propios participantes.

3.3.5. Desarrollo de Recursos Humanos

Actualmente en la mayoría de las empresas se le esta dando mucha importancia a los programas de capacitación y desarrollo para los empleados, ya que reconocen que estos dos factores tienen una influencia importante en la aplicación y utilización efectiva de todos los recursos humanos que emplean.

Arias Galicia nos dice que el desarrollo "comprende integramente al hombre en toda la formación de la personalidad (carácter, hábitos, educación de la voluntad, cultivo de la inteligencia, sensibilidad hacia los problemas humanos, capacidad para dirigir). Dicho proceso puede entenderse como la maduración integral del ser humano." (64)

A través del desarrollo de los empleados actuales el Departamento de Personal reduce la dependencia que puede tener la empresa de contratar nuevos trabajadores.

Si se desarrolle en forma adecuada a los empleados, la organización tiene la oportunidad de que cuando se realiza la Planeación de los Recursos Humanos y se descubren vacantes, pueda cubrir las mismas con el personal ya existente ahorrándose costos en cuanto al reclutamiento y selección de nuevo personal. Además los ascensos y las transferencias les demuestran a los empleados que tienen una carrera en la compañía y no sólo un empleo.

De esta forma la empresa se beneficia al lograr una continuidad en sus operaciones y los empleados sentirán un mayor compromiso con la empresa.

La capacitación y el desarrollo sirven entonces como un proceso de transformación. Aquellos empleados que antes tenían ciertas deficiencias se trasforman en trabajadores capaces y los empleados actuales, se les puede desarrollar para que acepten nuevas responsabilidades.

Como hemos visto la capacitación y el desarrollo juegan un papel importante en la obtención de los objetivos organizacionales, ya que mediante su práctica se pretende integrar una mejor fuerza de trabajo que afronte y sepa resolver los retos que se le presenten a la organización a través de la aplicación eficaz y eficiente de los conocimientos, aptitudes, habilidades, destrezas, motivación, preparación técnica, educación, etc., adquiridos durante la aplicación de los programas de capacitación y desarrollo.

El éxito de estos programas puede medirse a través de la ejecución efectiva de los trabajos que realizan los empleados que han recibido una capacitación.

En el capítulo siguiente analizaremos las técnicas y métodos que se utilizan para calificar a los empleados y que es básicamente el tema principal de esta investigación, por lo que he querido tratar en un capítulo aparte lo que se refiere a la medición del desempeño y las técnicas que se aplican dentro de ella para auxiliar al Departamento de Personal a determinar si la selección, capacitación y desarrollo de los empleados se ha realizado en forma adecuada o que deficiencias se presentaron, saber en que forma están desarrollando su trabajo los empleados, conocer las habilidades, aptitudes, destrezas, conocimientos, etc., de los trabajadores, etc.

CITAS BIBLIOGRAFICAS

CAPITULO 3

FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

- (40) FLIPPO
Principios de Administración de Personal.
Edit. Mc Graw Hill México 1982 Pág. 111
- (41) ARIAS Galicia Fernando
Administración de Recursos Humanos.
Edit. Trillas México 1989 Pág. 263
- (42) YODER Dale
Manejo de Personal y Relaciones Industriales.
Edit. CECSA México 1982. Pág. 288 y 289
- (43) IDEM Pág. 299
- (44) FLIPPO
Principios de Administración de Personal.
Edit. Mc Graw Hill México 1982 Pág. 112
- (45) IDEM Pág. 113
- (46) IDEM Pág. 113
- (47) YODER Dale
Manejo de Personal y Relaciones Industriales.
Edit. CECSA México 1982. Pág. 300
- (48) MACFARLAN Dalton E
Administración de Personal. Teoría y práctica.
Edit. Fondo de Cultura Económica. México 1979 Pág. 319
- (49) ARIAS Galicia Fernando
Administración de Recursos Humanos.
Edit. Trillas México 1989 Pág. 257
- (50) CHRUDEN/Sherman
Administración de Personal.
Edit. CECSA México 1985 Pág. 134
- (51) IDEM Pág. 139
- (52) ARIAS Galicia Fernando

- Administración de Recursos Humanos.
Edit. Trillas México 1989 Pág. 265
- (53) CHRUDEN/Sherman
Administración de Personal.
Edit. CECSA México 1985 Pág. 143
- (54) MACFARLAN Dalton E
Administración de Personal. Teoría y práctica.
Edit. Fondo de Cultura Económica. México 1979 Pág. 326
a 328
- (55) ARIAS Galicia Fernando
Administración de Recursos Humanos.
Edit. Trillas México 1989 Pág. 271
- (56) CHRUDEN/Sherman
Administración de Personal.
Edit. CECSA México 1985 Pág. 142
- (57) ARIAS Galicia Fernando
Administración de Recursos Humanos.
Edit. Trillas México 1989 Pág. 312 y 319
- (58) PROCTOR John H. Thornton William M.
Capacitación.
Edit. Centro Regional de Ayuda Técnica. México 1964
Pág. 5
- (59) TRUEBA Urbina Alberto, Trueba Barrera Jorge
Ley Federal del Trabajo.
Edit. Porrúa S.A. México 1986.
- (60) PROCTOR John H. Thornton William M.
Capacitación.
Edit. Centro Regional de Ayuda Técnica. México 1964
Pág. 11
- (61) ARIAS Galicia Fernando
Administración de Recursos Humanos.
Edit. Trillas México 1989 Pág. 319
- (62) PROCTOR John H. Thornton William M.
Capacitación.
Edit. Centro Regional de Ayuda Técnica. México 1964

Pág. 19

(63) PIGORS Paul, Myers Charles A.

La Administración de Personal.

Edit. Compañía Editorial Continental S.A. México 1960

Pág. 303

(64) ARIAS Galicia Fernando

Administración de Recursos Humanos.

Edit. Trillas México 1989 Pág. 319

CAPITULO 4

MEDICION DEL DESEMPEÑO

4. MEDICION DEL DESEMPEÑO.

En los capítulos anteriores se ha hablado acerca de la importancia que tiene llevar a cabo el Reclutamiento, Selección, Entrenamiento, Capacitación, Orientación y el Desarrollo de personal dentro de la empresa, ya que a través de estas actividades es posible que la organización cuente con el personal calificado que requiere para cumplir con los objetivos establecidos.

El Departamento de Recursos Humanos, es el principal responsable de llevar a cabo estas funciones y es también el encargado de verificar si las actividades que desarrolló en este sentido han sido del todo satisfactorias para la empresa.

Para determinar esto, es fundamental realizar una investigación acerca de la forma en que las personas están llevando a cabo las actividades que su trabajo requiere, es decir, la forma en que los empleados desarrollan su trabajo y los resultados que se obtienen del mismo, servirán para indicarnos si el Reclutamiento, Selección, Capacitación, etc., han sido los adecuados. En caso de encontrar deficiencias se deberán de aplicar las medidas correctivas que en cada caso sean necesarias.

A lo largo de este capítulo se analizarán algunas de las técnicas y métodos que se emplean para medir el rendimiento de los empleados, -término que muchos autores utilizan al referirse al desempeño- así como algunas dificultades que se pueden presentar al realizar dicha medición.

4.1. Qué es la Medición del Desempeño ?

Para entrar de lleno al tema al que se refiere este capítulo es importante establecer qué se entiende por rendimiento y/o desempeño.

"La palabra rendimiento describe el grado al que se logran las tareas en el trabajo de un sujeto. Indica que tan bien la persona cumple los requisitos de su puesto en base a los resultados que se logran. La evaluación del rendi-

miento incluye comunicar al trabajador cómo es su rendimiento e idealmente también, el establecimiento de un plan de mejoramiento." (65)

De acuerdo a esto la Medición del Desempeño consiste en el proceso por medio del cual, la empresa evalúa el rendimiento de su personal en el trabajo.

Estas evaluaciones tienen por objeto ampliar la información del Departamento de Recursos Humanos, acerca de la forma en que los empleados cumplen con sus obligaciones y responsabilidades, así mismo, contribuyen a que las compensaciones, colocaciones, capacitación y el desarrollo de los trabajadores sean más eficaces.

Por otro lado el Departamento de Recursos Humanos obtiene una retroalimentación sobre las funciones que llevó a cabo en el proceso de Reclutamiento de Personal, Selección, Capacitación, Orientación, Desarrollo, etc., con objeto de subsanar las fallas que pudieran tener dichos procesos y mejorarlos.

Al hablar acerca del rendimiento del empleado en las actividades que desarrolla, es también importante tomar en cuenta el medio ambiente en el cual se llevan a cabo dichas actividades, ya que muchas veces el medio ambiente que rodea al trabajador, influye en cierta medida en el desempeño del mismo. Aunque en ocasiones esto es tomado como pretexto para tratar de excusar la falta de cooperación o producción, considero que no hay que dejar de examinar aquellos aspectos que rodean el trabajo de los empleados, como son las condiciones del equipo de trabajo, falta de comunicación entre empleados, falta de cooperación de las personas, condiciones de trabajo como iluminación, ventilación, riesgos de accidentes o enfermedades, incomodidad, zonas muy reducidas para equipo y empleados, ruidos, etc., que de una u otra forma pueden en un momento dado entorpecer el rendimiento del trabajador.

Douglas McGregor delinó tres razones para medir el rendimiento.

"1. Para proporcionar juicios sistemáticos para fundamentar los incremen-

tos salariales, promociones, transferencias y a veces degradación o -terminación.

2. Para proporcionar un medio para decirle al subordinado cómo es su -rendimiento, sugerir cambios necesarios en la conducta, aptitudes,-habilidades o conocimientos del trabajador y hacer saber al empleado-cuál es la actitud del jefe ante él.
3. Para proporcionar una base para el asesoramiento y la consultoria del sujeto por parte del superior." (66)

Cuando la Medición del Rendimiento se lleva a cabo en forma apropiada, trae consigo beneficios para la organización, ya que al conocerse el rendimiento y proporcionar una retroalimentación, le permite a los empleados, a los gerentes y al propio Departamento de Recursos Humanos, el establecer o modificar las actividades que en ese momento se llevan a cabo para así mejorar el desempeño.

Por otro lado la medición, proporciona información importante para la toma de decisiones en el aspecto de determinar quienes deben recibir aumentos de sueldo, ascensos, transferencias o en su caso las degradaciones.

Al efectuarse las evaluaciones de desempeño pueden encontrarse también errores en los procesos de cobertura de vacantes, análisis de puestos, planeación de recursos humanos, descubrirse necesidades de capacitación para los empleados o bien descubrir potenciales en los mismos que no han sido aprovechados eficientemente en beneficio de la propia organización.

Así como la Medición del Desempeño trae consigo beneficios para la empresa, también ayuda al trabajador, ya que ésta sirve como un estímulo y guía para el desarrollo del empleado.

A la mayoría de la gente les gusta saber lo que están haciendo y saber si lo están haciendo bien. Por otro lado, al realizar evaluaciones periódicas en las que participan los supervisores o jefes inmediatos de las personas evaluadas, contribuye a formar personas mejor entrenadas y competentes para realizar la supervisión.

4.2. Preparación de la Medición del Desempeño.

Las empresas que realizan la Medición del Desempeño no pueden llevar a cabo cualquier tipo de sistema de evaluación, si no que éste debe estar acorde a las necesidades y expectativas de la empresa y de esta forma pueda ser válido, efectivo, confiable y sobre todo aceptado para su aplicación.

Es importante apuntar, que es el Departamento de Recursos Humanos el encargado de realizar el diseño del sistema de medición que se aplicará en la empresa, sin embargo muy pocas veces realiza la evaluación misma, ya que ésta básicamente le corresponde realizarla a los supervisores o jefes inmediatos de las personas que se someterán a la evaluación.

"El objetivo de la evaluación es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo su puesto. A fin de 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." (67)

Como se ha establecido, cualquiera que sea el método que se utilice para llevar a cabo la Medición del Desempeño de los empleados de una empresa, este debe estar totalmente orientado a calificar aquellos aspectos que tienen íntima relación con el trabajo mismo que desarrolla el trabajador. Si las medidas de rendimiento no están relacionadas con el trabajo, la evaluación puede llevar a la obtención de resultados imprecisos, lo que ocasiona que no sólo se distorsione la retroalimentación del rendimiento y se le proporcione al empleado una información falsa, si no que también los errores en los registros que se hagan de los empleados, pueden conducir a tomar decisiones incorrectas sobre el personal en las cuestiones de ascensos, transferencias, capacitación, etc.

Pienso que el éxito de la evaluación consiste en mostrar en forma preci-

sa el verdadero rendimiento de la persona en el trabajo. Para lograr esto, el sistema de evaluación que se haya decidido aplicar debe estar en correspondencia con las actividades que se realizan en el puesto que ocupa el empleado que se va a evaluar, ser práctico y utilizar en lo posible medidas confiables. Cuando me refiero a relacionado con el trabajo, quiero decir que la evaluación debe medir aquellas conductas de suma importancia que son necesarias para el éxito de las actividades que se desarrollan en el puesto.

Un método práctico claramente comprensible tanto para los empleados como para los evaluadores, será más fácil de llevar a cabo que aquel que por su complejidad pueda ocasionar la obtención de datos imprecisos que reducirán la eficiencia de la evaluación.

Las medidas de rendimiento que se utilicen en la evaluación, no deben ser establecidas arbitrariamente, si no que deben fundamentarse mediante la descripción de puestos, a través del cual se descubren criterios específicos de rendimiento.

Con base a los deberes, obligaciones y responsabilidades que se incluyen en la descripción del puesto, el Departamento de Recursos Humanos puede decidir que conductas son decisivas y tienen que evaluarse.

Un aspecto importante lo constituyen la objetividad, la validez y la confiabilidad de las medidas del rendimiento. Al referirme a la objetividad considero que las medidas del desempeño deben ser totalmente independientes de los intereses, preferencias, gustos o prejuicios de la persona que realizará la calificación. Esto es fácil de comprender si pensamos en una evaluación realizada a un obrero en donde se califica la cantidad de unidades que produce durante su jornada diaria, pero cuando se trata de personal calificado y de trabajos con un mayor grado de actividad mental, entonces es difícil emitir un juicio, sobre todo si el evaluador siente cierta simpatía o antipatía por el empleado, es por esto que debe buscarse en lo posible la objetividad en las medidas del rendimiento. La objetividad de las mediciones la podemos entender como aquella que puede ser verificada y fácilmente medida por otras personas.

Pero también existen medidas subjetivas del rendimiento que son las que generalmente se aplican cuando se califica a empleados de niveles superiores, entre las que se cuentan la motivación, cooperación, inventiva, deseo de superación, personalidad, etc., las cuales son calificaciones no verificables con facilidad y que básicamente pueden considerarse opiniones de la persona que realiza la evaluación.

La validez esta relacionada con la objetividad, ya que es necesario contar con medidas objetivas para que estas sean válidas.

La confiabilidad se refiere a la consistencia que deben de tener las medidas de eficiencia cuando estas se apliquen en diferentes momentos, dentro de las mismas condiciones de trabajo a un mismo empleado, ya que no serviría de nada si a un empleado se le califica muy bien y cuando se le volviera a aplicar la misma evaluación, esta arrojará resultados distintos al primero.

4.2.1. Problemas de las medidas subjetivas.

Las medidas subjetivas del desempeño pueden ocasionar que surjan distorsiones en las calificaciones.

"El problema más importante, en el caso de las medidas subjetivas es el de que se prestan a las desviaciones tendenciosas. Desviación es la distorsión inexacta de la medición. Casi siempre se debe a que los calificadores no logran permanecer emocionalmente libres al evaluar el rendimiento de empleados. Las desviaciones más comunes de los calificadores incluyen :

1. El efecto de aureola
2. El error de tendencia central
3. Las desviaciones de tolerancia y severidad
4. Prejuicios personales
5. El efecto de novedad " (68)

1. El efecto de aureola :

Este tipo de desviación se presenta cuando la persona que realizará la evaluación, califica al empleado de antemano, con predisposición de otorgarle una calificación aún antes de llevar a cabo la respectiva observación de su desempeño y sólo basándose en la simpatía o antipatía que el trabajador le inspira.

2. El error de tendencia central :

Este error es muy común y consiste en que los evaluadores tienden a evitar las calificaciones muy altas o muy bajas, tratando con esto de que todas las personas calificadas se acerquen más bien al promedio con lo cual se distorsionan las mediciones reales. Esta práctica es muy perjudicial, ya que al situar a todos los empleados evaluados en los promedios de desempeño, los evaluadores ocultan los problemas de aquellos que no alcanzan los niveles exigidos, pero por otro lado también perjudican a las personas que en verdad se han esforzado y han logrado conseguir resultados sobresalientes.

3. Las desviaciones de tolerancia y severidad :

Muchos evaluadores movidos por el deseo inconsciente de agradar y conquistar popularidad, pueden adoptar la postura de ser demasiado blandos o benévolos al calificar a los empleados, o bien en caso contrario, al tratar de mostrarse autoritario califican a los trabajadores con excesiva severidad. En ambos casos el peligro de las desviaciones se incrementa cuando los estándares de desempeño fueron establecidos vagamente o no fueron delineados en forma adecuada.

4. Prejuicios Personales :

Esto se refiere a las opiniones personales que el evaluador tiene acerca de determinadas situaciones o personas y que ocasionan que las calificaciones otorgadas a los individuos que no encajan en los estereotipos que el evaluador tiene, tengan una distorsión.

5. El efecto de novedad :

Cuando se utilizan mediciones subjetivas del desempeño, las calificaciones pueden verse afectadas en gran medida por las acciones más recientes del empleado. Lo más probable es que estas acciones, estén presentes en la mente del evaluador y afecten entonces las calificaciones que éste otorgue al empleado, en base a su comportamiento reciente.

Cuando se requiere de utilizar medidas subjetivas para llevar a cabo la evaluación de los empleados, el Departamento de Recursos Humanos puede tratar de reducir al máximo las distorsiones o errores que se mencionaron antes, mediante una capacitación de los evaluadores, en la cual se les expliquen las desviaciones en las que pueden llegar a caer y las causas de las mismas, por otro lado, es importante explicarles la importancia que tienen las evaluaciones del desempeño, especialmente cuando éstas se utilizan para tomar decisiones referentes al personal.

Es conveniente permitir a los evaluadores que se ejerciten en varias evaluaciones de práctica para detectar posibles errores, esta retroalimentación es en realidad de gran utilidad cuando se realizan las verdaderas evaluaciones.

Por último hay que anotar que la adecuada selección de la técnica a utilizar para medir el desempeño, también ayuda a minimizar las distorsiones de las que se hablaron antes.

4.3. Técnicas de Medición comúnmente empleadas.

Existen varias técnicas con las cuales se pretende realizar la Medición del Desempeño de los trabajadores.

Cada técnica cuenta con características definidas como veremos más adelante. De cualquier forma, las personas encargadas de realizar dicha medición, deben de elegir de entre las diferentes técnicas existentes la que más convenga a sus intereses, o bien optar por una combinación de ellas.

Entre las distintas técnicas que podemos encontrar y que analizaremos brevemente están :

- * Cantidad de Producción
- * Calidad de Producción
- * Productividad
- * Tiempo de Servicios
- * Cantidad requerida de entrenamiento
- * Calificación de Méritos

4.3.1. Cantidad de Producción

Aunque esta técnica se emplea con mucha frecuencia, se presentan muchos problemas cuando se lleva a cabo, sobre todo si tomamos en cuenta que a veces una elevada cantidad de producción no siempre es realizada con la calidad que debería ser.

Por otro lado cuando se califica el desempeño de los trabajadores en referencia a las cantidades de artículos que producen, hay que tener en cuenta que dichos empleados deben encontrarse o tener las mismas condiciones de trabajo entre sí, ya que un empleado que trabaje con una máquina moderna, podrá producir más artículos que aquel que trabaja con una máquina lenta.

"Frecuentemente se expresa la producción como un índice o porcentaje en relación al tiempo empleado para producir cierto número de piezas y el necesario para hacerlo." (69)

El problema de esta técnica radica en establecer el tiempo necesario para llevar a cabo la producción, ya que frecuentemente se incurre en el error de establecer tiempos demasiado bajos o demasiado altos.

En caso de tratar de establecer dichos tiempos a través de un estudio de tiempos y movimientos, puede suceder que la persona que está siendo observada para establecer un tiempo estándar de trabajo, trate de realizar su actividad

a un ritmo lento, para que así se cronometre el tiempo que después le será fácil superar y salir del estándar.

Pienso que ésta técnica puede usarse mas que nada cuando se califica a los obreros o personas relacionadas con la elaboración de artículos, porque cuando se trata de personal mas calificado como secretarias, auxiliares, etc., la medición con respecto a la cantidad de producción es realmente difícil y a veces imposible.

Dentro de esta técnica podemos encontrar muchas variantes como pueden ser :

1. Promedios de Producción
2. Promedios por grupos seleccionados
3. Extrapolación a partir de otras tareas semejantes
4. Estudios de Tiempos.

1. Promedios de Producción :

Esta técnica se relaciona mucho con la que se explicó en el punto anterior.

" A veces se toma el promedio de producción del grupo durante un lapso determinado como norma o estándar, de tal suerte que los obreros que producen por arriba del promedio son considerados como los mejores y viceversa." (70)

Se entiende por estándar "la unidad de medida establecida para servir como criterio o nivel de referencia para el desempeño." (71)

En primer lugar hay que hacer notar que ésta técnica puede llevarse a cabo cuando exista un grupo de personas que realizan exactamente la misma labor de producción. Otro aspecto importante es que no debe pasar desapercibido es lo que se refiere a la motivación, entrenamiento, capacidades, rapidez, habilidad, etc., con que cuenta cada empleado, y que pueden ser determinantes en el establecimiento del promedio de producción.

No olvidemos tampoco que en muchas ocasiones el grupo de trabajadores puede ponerse de acuerdo como en el caso anterior para establecer un estándar relativamente bajo que posteriormente puedan superar y les traiga algunos beneficios.

2. Promedios por grupos seleccionados :

Esto se realiza con objeto de disminuir en lo posible los problemas que se presentan en los promedios de producción, mediante la selección de algunos obreros que se consideran imparciales dentro de su grupo, y en base a su trabajo se establecen las normas o estándares, pero no hay que dejar de considerar que el grupo puede seguir ejerciendo presión en alguna forma en los seleccionados para tratar de bajar la norma.

3. Extrapolación a partir de otras tareas semejantes :

Esto generalmente se utiliza cuando se trata de un puesto de nueva creación o del cual no hay antecedente alguno para poder fijar un estándar, por lo que se recurre a tomar como modelo una tarea o puesto parecido para fijar las normas, sin embargo si existieron problemas previos para establecer los estándares del trabajo que se tomó como modelo, evidentemente también ocasionará problemas para el puesto de nueva creación.

4. Estudios de Tiempos :

Fue Taylor y Gilbreth quienes formularon algunas técnicas para realizar el estudio de tiempos y movimientos y de esta manera encontrar mejores formas para realizar el trabajo.

"El método científico usa datos objetivos para establecer estándares de desempeño cuidadosamente prescritos. Un medio común para determinar tiempos estándar son los estudios con cronómetro, por los cuales el trabajo se divide en elementos, el tiempo de cada uno se mide y ajusta para factores seleccionados, tales como el esfuerzo y consistencia de los empleados. Los estándares también deben contener cierto grado de flexibilidad para ajustarse

a las cambiantes condiciones y confrontaciones administrativas únicas." (72)

Así pues, el trabajo realizado por el empleado, es vigilado muy de cerca por una persona que con un cronómetro, va haciendo anotaciones respecto del tiempo que le lleva al empleado realizar cada una de las tareas relacionadas con la actividad general que debe desarrollar, de esta forma se le agrega un poco de tolerancia al tiempo obtenido y se establece el tiempo estándar esperado para realizar la tarea. Sin embargo el hecho de que el trabajador se sienta vigilado por una persona con un reloj en la mano, puede originar que el propio empleado se presione y tarde quizá más tiempo en llevar a cabo sus labores, ya sea involuntariamente o bien con plena conciencia de ello, para tratar de incrementar el tiempo estándar del trabajo.

No hay que pasar por alto lo referente a la habilidad del empleado, la experiencia, las presiones que ejerce el grupo sobre él, los factores sociales y culturales que le rodean, etc., que al igual que las técnicas de fijación de normas o estándares anteriores, en el estudio de tiempos y movimientos también ocasionan problemas al fijar los estándares.

4.3.2. Calidad de la Producción.

Este es el caso inverso a la cantidad, es decir, se le pone atención a la calidad de la producción, lo cual puede traer consigo que se vea una disminución en la cantidad de las piezas producidas, ya que cuando se descubre una pieza defectuosa, ésta debe ser corregida por la misma persona que la fabricó para así mantener el estándar de calidad, pero ocasiona que por esta situación se pierda la oportunidad de fabricar mas piezas.

Es por esto que pienso que ambos aspectos deben ser tratados de igual forma y prestarles el mismo interés.

4.3.3. Productividad.

La relación que existe entre los resultados y los recursos que se emplearon para llegar a esos resultados se conoce como productividad, y se

representa en la siguiente fórmula :

$$\text{Productividad} : \frac{\text{Resultados}}{\text{Recursos}}$$

Esta relación bien puede ser empleada cuando se trata de calificar a personas que se encuentran en niveles superiores, como gerentes o ejecutivos ya que la productividad que ellos generan, está básicamente relacionada con el empleo oportuno y adecuado de los recursos que tienen a su alcance para el logro de los objetivos fijados.

Al igual que en las otras técnicas antes mencionadas, es importante que al realizar la calificación, se considere si las condiciones ambientales y demás circunstancias relacionadas directamente con el trabajo, son las mismas o de alguna forma semejantes para que así al calificar a dos o más ejecutivos se obtengan parámetros equitativos.

Es necesario aclarar que algunos recursos son difíciles de medir, como los que se refieren a la motivación, por lo que generalmente se incluyen en esta técnica sólo los recursos materiales, y es por esto que ésta técnica presenta desventajas pues recordemos que la productividad la generan los recursos humanos y la coordinación que existe entre ellos, con lo cual se logra el aprovechamiento adecuado de los demás recursos existentes para llegar a los objetivos y metas que se hayan establecido.

4.3.4. Tiempo de Servicio.

En muchas ocasiones se considera como una medida de eficiencia el tiempo que tiene el empleado prestando sus servicios para la empresa, pues se piensa que mientras más tiempo tenga el empleado desarrollando una labor, va adquiriendo más experiencia y habilidad para realizar el trabajo.

Los propios sindicatos son los que más solicitan tomar en cuenta la antigüedad de los empleados cuando se van a otorgar los ascensos.

Aunque es cierto que el trabajador conforme pasa el tiempo adquiere mayor experiencia y se le va facilitando el realizar determinadas actividades, también va desarrollando o adquiriendo hábitos de trabajo deficientes que posteriormente le costará mucho trabajo superarlos y olvidarse de ellos, por otro lado, ya que el empleado siempre esta realizando la misma labor, puede producirse aburrimiento, frustración, baja moral, desinterés por la tarea realizada, etc., que lesiona de alguna manera el rendimiento del empleado en el trabajo.

4.3.5. Cantidad requerida de entrenamiento.

En base al tiempo y la cantidad de entrenamiento que necesita un empleado para llevar a cabo una labor determinada, se puede medir la eficiencia del empleado para asimilar nuevos conocimientos o aprender nuevas habilidades.

Así, si un empleado tarda sólo una semana en adquirir nuevos conocimientos o aprender una tarea, mientras que otro tarda dos o más semanas, el primero puede ser considerado mejor empleado que el segundo siempre y cuando la experiencia de cada uno en el trabajo así como la escolaridad y entrenamiento anteriores hayan sido similares en ambos empleados.

4.3.6. Calificación de Méritos.

En ésta técnica en particular se toman en consideración las opiniones que tienen los jefes de sus subordinados para llevar a cabo la Medición del Desempeño.

"La Calificación de Méritos nos permite juzgar sobre las cualidades del individuo como trabajador, y por ello podemos conocer la forma en que éste desempeña su trabajo. Así como las técnicas de selección juzgan a priori so-

bre la idoneidad del candidato para desempeñar el puesto vacante, la calificación de méritos juzga a posteriori dicha idoneidad" (73)

Como se establece en esta definición, la Calificación de Méritos se refiere básicamente, a todas aquellas características que posee una persona y que están íntimamente relacionadas con el puesto que ocupa dentro de la organización.

Al realizar una calificación de las características del individuo en el trabajo, es posible detectar a los trabajadores eficientes, así como aquellos que son deficientes dentro del trabajo que realizan, independientemente de su desarrollo en cualquier otro aspecto de su vida.

La diaria convivencia del supervisor o jefe con sus empleados, ocasiona que éste forme en su mente un juicio específico acerca de sus subordinados, y por lo regular tiende a comparar a unos con otros, así como equipararlos con las normas o estándares que a su forma de pensar serían las más aceptables en el desarrollo del trabajo.

Los supervisores y jefes juzgan entonces a sus subalternos en una forma subjetiva por lo que muchas veces dichos juicios están plagados de errores, sobre todo si el supervisor se deja llevar por algunas de las desviaciones que se mencionaron anteriormente. Si esto ocurre entonces no existirá validez, objetividad y consistencia en sus apreciaciones y sobre todo puede llegar a conclusiones erróneas que perjudiquen al propio trabajador, al cual nunca se le va a reconocer en su justo valor.

Así como se analizaron los problemas que pueden presentarse cuando se aplican cualquiera de las técnicas antes mencionadas, la Calificación de Méritos no es la excepción.

Como ya se explicó, para medir el desempeño de los empleados, se va a realizar la calificación de aquellas características o cualidades que estén relacionadas con el trabajo.

"El primer problema que se presenta es el de determinar qué cualidades van a ser calificadas. La respuesta que damos a esta interrogación dependerá del propósito con el que se haga la calificación, pues si lo que pretendemos es realizar promociones, será muy importante conocer el grado de iniciativa de un trabajador, conocer si tiene don de mando, sentido de organización, - etc. Si lo que tratamos es simplemente de resolver problemas de salarios, será fundamental conocer la calidad de su trabajo, el sentido de responsabilidad que demuestre, el conocimiento del trabajo que desempeña, la cantidad de trabajo que ejecuta. Como estos dos casos presentados como ejemplos, hay otros más que deben ser materia de cuidadoso estudio por parte del ejecutivo que va a implantar el sistema de calificación de méritos." (74)

De cualquier forma, la Calificación de Méritos hace referencia a las características o aspectos propios del trabajador, que le permiten desempeñar su labor con un cierto grado de calidad, entre los cuales podemos mencionar, la iniciativa, la motivación, el criterio, cantidad y calidad del trabajo, responsabilidad, conocimientos, entusiasmo, sociabilidad, carácter, puntualidad, cooperación, afán de superación, etc.

El hecho de calificar estos aspectos puede ocasionar que se caigan en algunos errores de subjetividad, pero trataran de evitarse en lo posible valiéndose de todos los métodos, que de alguna forma permitan realizar una evaluación individual de aquellos cualidades o características que tienen relación directa con el desempeño del trabajador.

El tratar por separado cada una de las cualidades o características a calificar en un empleado, proporciona un panorama más objetivo del mismo en relación a la labor desempeñada. De esta manera es posible determinar en cuál de los aspectos, el empleado necesita poner interés para que de esta forma realice mejor su labor.

Nos podríamos preguntar quienes son las personas factibles de aplicárseles la Calificación de Méritos, si a los empleados de base, los gerentes o empleados de confianza, los altos ejecutivos, etc., yo pienso que la calificación puede aplicarse a cualquier nivel de empleados, dependiendo -

de los objetivos que se pretendan alcanzar con dicha medición, así es posible establecer qué cualidades o características tendrán un peso importante en el desempeño de la labor del empleado y las cuales servirán de parámetro para evaluar el rendimiento del trabajador en su puesto.

4.3.6.1. Objetivos de la Calificación de Méritos.

Una Calificación de Méritos llevada a cabo en el momento oportuno y preciso, hace posible que se obtengan datos importantes acerca de quienes se les debe dar preferencia en los ascensos, cuáles son los empleados a quienes se les puede otorgar un puesto de confianza, con qué cualidades, aptitudes, conocimientos, destrezas, etc., cuentan y de qué manera es posible aprovecharlas para mejorar la calidad de su labor o bien desarrollarlas e incrementarlas para utilizarlas en un futuro próximo.

Los objetivos que pueden alcanzarse mediante la aplicación de la Calificación de Méritos dentro de una empresa son los siguientes :

1. Servir de base para efectuar revisiones o aumentos de salario.

Dentro de este aspecto se logra que :

- * Los aumentos se concedan a aquellas personas que los merecen realmente evitando, dentro de lo humanamente posible los favoritismos.
- * Se puedan contestar sobre bases objetivas y concretas las reclamaciones por parte de los empleados, que se hagan en este sentido.
- * Se estimule al personal a mejorar su actuación laboral en donde haya obtenido una deficiente valoración, o bien, en caso de obtener buenos resultados en la calificación, se le anime a mantenerse dentro de dichos resultados y trate de incrementar los mismos.
- * Que los niveles superiores como jefes, supervisores, etc., conozcan mejor al personal que tienen bajo sus órdenes, favoreciéndose de esta manera las relaciones que existen entre ambos.

2. Suministrar a la Dirección información esencial que permita controlar más eficazmente al personal contribuyendo a la productividad de la organización.

En este aspecto, la Calificación de Méritos es de gran utilidad porque :

- * Proporciona información esencial acerca de la eficiencia de los procesos de Reclutamiento y Selección que se desarrollan dentro de la empresa. Así como para realizar una correcta selección del personal existente para ocupar puestos de superior categoría.
 - * Suministra información sobre los progresos realizados por los elementos humanos de reciente ingreso, sus cualidades, aptitudes, conocimientos, etc., no sólo para premiarles, sino para asignarles puestos más adecuados a sus características individuales y de esta forma aprovechar eficientemente a los recursos humanos en beneficio de la integración de la organización.
 - * Aporta información acerca de las personas que requieren que se les proporcione una capacitación, para lograr con ello el desarrollo de sus propias cualidades que contribuyan a facilitar la labor que desempeñan.
 - * Permite a los mandos superiores conocer mejor a sus subordinados, facilitándoles no sólo la comprensión de sus problemas, sino también orientándolos en mejorar sus enseñanzas y sugerencias a los empleados en aspectos determinados y donde son más necesarias.
 - * Permite descubrir a las personas que cuentan con ciertas cualidades que la organización considera de importancia para sus intereses, para que éstas sean fomentadas y desarrolladas entre los demás empleados.
3. Sirve para la concesión de incentivos monetarios.
- * La Calificación de Méritos puede ser utilizada como un sustituto de los sistemas de remuneración basados en los estudios de tiempo. La experiencia demuestra que tales sistemas a la larga, tienden a limitar el rendimiento del personal, ya que sólo se estimula a producir más descuidando el desarrollo de otras cualidades de gran importancia como son : calidad, inventiva, iniciativa, cooperación, etc.

De los tres objetivos que se pueden cumplir llevando a cabo la Calificación de Méritos dentro de una empresa, los dos primeros son los más extendidos.

De cualquier forma, todos los objetivos que se puedan alcanzar mediante la aplicación de la Calificación de Méritos, tienen como objetivo principal la creación de un clima de confianza mutua entre empresa y personal, que favorezca las relaciones entre ambos y se consigan mejores resultados en todos los órdenes.

De acuerdo a las técnicas anteriormente analizadas, considero que la Calificación de Méritos es la técnica que tiene un mayor grado de confiabilidad, porque es posible calificar a los individuos en un campo concreto de la actividad humana y que es la realización de un trabajo.

Ya que en ésta investigación se trata de conocer el desempeño que tiene el personal administrativo en los Mandos Intermedios de la Universidad de las Américas; A.C., con lo cual se contribuirá a determinar la productividad e integración de dicho personal, juzgo conveniente la aplicación de la Calificación de Méritos como herramienta para obtener la información relativa a dichos aspectos.

De los objetivos mencionados, será el segundo de ellos, el que revista mayor importancia para ésta investigación, ya que se pretende establecer que mediante la aplicación de una técnica de Medición del Desempeño, en este caso la Calificación de Méritos, se logrará tener una visión global del potencial humano con que cuenta la institución para la identificación de sus puntos fuertes y débiles, prestar mayor atención a ciertos individuos que así lo requieren por necesitar capacitación, o bien porque éstos pueden ofrecer posibilidades de progreso para la misma, determinar si los procesos de Reclutamiento, Selección y Capacitación son los adecuados y se están llevando a cabo en forma eficiente, etc., todo esto con objeto de encontrar deficiencias y subsanarlas o bien mantenerse en el nivel alcanzado hasta ese momento tratando de mejorarlo, para así lograr la integración y productividad de la organización.

4.4. Métodos Tradicionales de Medición del Desempeño.

Existen varios métodos con los cuales es posible medir la calidad con la

cual el trabajador esta desarrollando su trabajo.

"La importancia de la evaluación del rendimiento ha llevado a académicos y practicantes a crear muchos métodos para evaluar el rendimiento en el pasado. La mayoría de esas técnicas son un intento directo para minimizar algún problema particular encontrado en otros procedimientos. Los métodos orientados al pasado tienen la ventaja de ocuparse del rendimiento que ya se ha producido y que hasta cierto punto se puede medir." (75)

Los métodos de evaluación basados en el desempeño que se realizó durante el pasado, cuentan con la ventaja de que este desempeño puede ser medido de alguna manera, pero hay que reconocer que ningún método puede llegar a ser perfecto y siempre se encontrará una desventaja en los mismos.

Una de las desventajas puede radicar en la imposibilidad de cambiar lo que ya ocurrió, sin embargo esto puede tratar de subsanarse, cuando la información obtenida de la medición se utiliza para un proceso de retroalimentación sobre el desempeño de los empleados, así, éstos pueden saber si su trabajo y su esfuerzo ha sido satisfactorio o bien tienen que cambiar su conducta para mejorar el mismo.

Autores como Harry Levison, Flippo, Keith Davis y otros consideran que los métodos de Medición del Desempeño más comunes son los siguientes :

1. Listas de Verificación
2. Escalas de Puntuación
3. Clasificación por Selección Forzosa
4. Método de Incidentes Críticos
5. Escala de Calificación Conductual
6. Método de Verificación de Campo
7. Método de Comparación por Pares

A continuación se analizarán a grandes rasgos cada uno de éstos métodos.

1. Listas de Verificación.

"En el método de Lista de Verificación, el evaluador no valora el rendimiento sino tan solo lo registra. En una serie de preguntas sobre la conducta del empleado, el evaluador marca respuestas de sí o no". (76)

En éste método se requiere que la persona que realiza la calificación, seleccione oraciones que describan el desempeño del empleado así como sus características.

Un aspecto importante en éste método, es que el Departamento de Recursos Humanos independientemente de la opinión del supervisor y en ocasiones sin su conocimiento, asigna puntuaciones a los diferentes puntos de la lista de verificación de acuerdo con la importancia que se considere que tiene cada uno.

Si en la lista se incluyen puntos suficientes, puede llegar a proporcionar una descripción precisa del desempeño del empleado.

Sin embargo en este método al utilizar también afirmaciones de carácter general se reduce el grado de relación que guarda con un puesto específico.

Entre las ventajas que tiene este método, esta la economía, la facilidad de aplicación y la poca capacitación que requieren los evaluadores.

Las desventajas radican en las opiniones subjetivas del evaluador sobre el empleado, ya que no se pueden conceder puntuaciones intermedias que describan mejor la actuación del mismo.

2. Escalas de Puntuación.

Este es considerado el método más antiguo y utilizado en la Medición del Desempeño.

El Método de Escalas de Puntuación valora mediante medidas subjetivas a-

los empleados en aspectos tales como iniciativa, producción general, calidad del trabajo, disposición para el trabajo, cooperación, actitud, compañerismo, etc., otorgándole a cada aspecto una puntuación de valores de abajo hacia arriba como se indica en el siguiente ejemplo :

"Nombre del empleado : _____ Departamento : _____
 Nombre del Calificador: _____ Fecha : _____

Excelente	Bueno	Aceptable	Regular	Malo
5	4	3	2	1

1. Confiabilidad
2. Iniciativa
3. Producción General
4. Asistencia

*	*	*	*	*
*	*	*	*	*
*	*	*	*	*

20. Calidad del Trabajo

Resultados

Totales

Calificación Total _____" (77)

Las ventajas que proporciona este método, es la facilidad de su aplicación ya que las personas que van a realizar la calificación requieren poca capacitación para llevarlo a cabo, así como es posible su aplicación a grupos grandes de empleados.

Sin embargo también se encuentran algunas desventajas por el mismo hecho de que la calificación se basa en las apreciaciones subjetivas del evaluador, pero es posible corregir algunos de estos problemas si se utiliza este método sólo para calificar aquellos aspectos que se consideran importantes en la calificación de un puesto determinado mediante la utilización de escalas continuas y discontinuas.

Me querido tratar en un punto a parte este método para profundizar más en el mismo, ya que éste será el método específico que utilizaré para realizar la Calificación de Méritos que permitiré medir el desempeño de los Mandos Intermedios de la Universidad de las Américas A.C.

3. Clasificación por Selección Forzosa.

En este método el evaluador debe seleccionar de entre un par de afirmaciones la que mejor describa el desempeño del empleado que se está calificando.

"El método de selección forzada requiere que el calificador escoja el enunciado más descriptivo en cada par de aseveraciones sobre el empleado al que se califica. A menudo, los dos enunciados de un par son positivos o negativos. Por ejemplo :

1. Aprende con rapidez.....Trabaja intensamente
2. Su trabajo es confiable y exacto.....Su desempeño es un buen ejemplo-
para otros
3. Se ausenta con mucha frecuencia.....Casi siempre llega con retraso." (78)

En ocasiones el evaluador debe seleccionar la afirmación más descriptiva del empleado a partir de grupos de tres y hasta cuatro frases. Después de describir al individuo, los especialistas del Departamento de Recursos Humanos, aplican la puntuación para cada uno de los enunciados que fueron seleccionados, de esta manera las personas que hayan obtenido las calificaciones más altas serán calificadas como los mejores empleados.

Como la persona que califica no tiene posibilidad de distinguir cuál de las frases entre las que tiene que escoger es la deseable, con esto se procura eliminar el prejuicio por parte del evaluador. Sin embargo nos volvemos a encontrar con el problema de que es posible que las frases utilizadas en la evaluación, tengan poca o ninguna relación con el puesto a calificar.

4. Método de Incidentes Críticos.

El método de Incidentes Críticos requiere que el evaluador lleve una especie de bitácora de las actuaciones más destacadas del empleado, ya sean positivas o negativas. Por lo regular estos acontecimientos son registrados durante el periodo de evaluación.

Este método es útil para proporcionar retroalimentación al trabajador, por otro lado se reduce la distorsión que pueden tener en la memoria del evaluador los acontecimientos recientes, ya que al quedar éstos por escrito tal y como ocurrieron, se evita que se olviden las buenas actuaciones así como se evita el exagerar, por parte del supervisor una mala actuación por parte del empleado.

El problema que se presenta en este método es que muchos evaluadores empiezan registrando los incidentes con mucha precisión, pero conforme pasa el tiempo los acontecimientos no se registran de inmediato ocasionando que decaiga el nivel de los registros.

5. Escala de Calificación Conductual.

Las Escalas de Calificación Conductual utilizan el sistema de comparación del desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos. A través de esto se trata de reducir la distorsión y subjetividad al calificar a los empleados.

Mediante descripciones de desempeño que se consideran aceptables o no aceptables para un puesto determinado, información que se obtiene de los diseñadores del puesto, otros empleados y el propio supervisor, se establecen o determinan los parámetros que servirán de base para medir el desempeño del trabajador.

Las desventajas que se observan en este método, radican en que sólo pueden contemplarse un número limitado de elementos conductuales sobre los cuales se comparará el desempeño del empleado, quedando muchos aspectos más

específicos sin considerar.

6. Método de Verificaciones de Campo.

"Por medio de este método, un especialista en personal u otra persona en un puesto administrativo se reúne con pequeños grupos de evaluadores dentro de una unidad de la organización y revisa sus valoraciones junto con ellos." (79)

Debido a que siempre que se utilizan medidas subjetivas para calificar el rendimiento de los empleados, pueden surgir desviaciones debido a las diferentes percepciones de los evaluadores que originan la obtención de resultados variados, se recurre al método de Verificaciones de Campo, a través del cual un representante calificado del Departamento de Recursos Humanos ayuda a los supervisores en lo relativo a las calificaciones.

El representante del Departamento de Recursos Humanos solicita información sobre el desempeño del empleado al supervisor inmediato, después el experto prepara una evaluación basada en esa información, la cual es enviada nuevamente al supervisor para que la revise, modifique, apruebe y la discuta con el empleado calificado. El especialista de personal registra la calificación en la forma que haya establecido la empresa.

El hecho de que en éste método participe una persona calificada en cuestiones de personal, permite que aumente la confiabilidad y las posibilidades de comparación de los resultados.

Hay que hacer notar que para que el método tenga relación con el puesto a calificar, las observaciones que se realicen deben ser efectuadas en condiciones similares a la práctica diaria.

Sin embargo el uso de profesionales competentes puede hacer que éste método resulte poco práctico para muchas empresas por el elevado costo que resulta de ello.

7. Método de Comparación por pares.

En este método el evaluador debe comparar a cada empleado contra todos los que están siendo evaluados en el mismo grupo. La base para la comparación es por lo regular el desempeño global.

El número de veces que cada empleado es considerado superior a otro se puede sumar, para que constituya un índice. El empleado que resulte preferido mayor número de veces será el mejor en el parámetro sobre el cual se este calificando.

Aunque este método puede estar sujeto al efecto de aureola y a los de conductas recientes, supera los errores de tolerancia, severidad y tendencia central, porque a algunos empleados se les debe clasificar como superiores a otros.

4.4.1. Método de Escalas.

Como se había mencionado en párrafos anteriores, el Método de Escalas pretende valorar al individuo según factores como iniciativa, actitud, confiabilidad, calidad del trabajo, cooperación, etc.

Ya que la gran mayoría de los aspectos a calificar tienen un alto grado de subjetividad por parte del evaluador al considerar el desempeño del empleado, con el método de escalas se pretende convertir esas opiniones subjetivas que se tienen de una persona en relación a un trabajo específico, en una opinión objetiva y concreta que pueda expresarse numéricamente por medio de una escala de puntuación, en la cual se reflejen los distintos grados de esa cualidad desde el más bajo hasta el más elevado y su puntuación correspondiente.

"Las formas que puede adoptar una escala de puntuación son variadas, pero pueden clasificarse en dos clases principales :

- Escalas continuas

- Escalas discontinuas" (80)

El método de escalas continuas, consiste en una serie de líneas rectas en cuyos extremos se establecen los grados máximo y mínimo de las cualidades a considerar.

El principal inconveniente que existe al utilizar este tipo de escalas es que es imposible el realizar discriminaciones pequeñas. Para dar solución a éste problema, se emplean números o bien descripciones que servirán de guía al evaluador al realizar la calificación convirtiéndose de esta manera en una escala discontinua, que por lo general es la más empleada.

La preparación para llevar a cabo el método de escalas sigue el siguiente proceso :

1. Elección de las Cualidades a Calificar
2. Determinación de los pesos de cada Cualidad elegida
3. Formación de Escalas

4.4.1.1. Elección de las Cualidades a Calificar.

En esta parte es importante hacer una elección de aquellas cualidades, características o atributos, que tienen un carácter general y que son exigibles a todos los miembros que integran la empresa por el solo hecho de pertenecer a la misma, como por ejemplo: asistencia, disciplina, puntualidad, facilidad de expresión, capacidad para transmitir conocimientos, moralidad, calidad, etc.

Por otro lado, hay que elegir las características o atributos que tienen una relación directa con el trabajo que desarrolla el individuo que se va a someter a la calificación.

De esta manera es posible ir eliminando los problemas que se presentan cuando sólo se hace una calificación global del desempeño del individuo, sin prestar la debida atención a aquellos aspectos que son realmente importantes

y que son básicos para su actuación laboral.

De acuerdo a lo anterior, es conveniente establecer listas de cualidades o atributos para el conjunto de puestos o trabajos, donde las cualidades que los definen son muy comunes, por lo que es necesario que antes de elegir los atributos a calificar, se determinen las clases de trabajo existentes dentro de la empresa y así poder escoger las cualidades más importantes a calificar en cada caso.

Para realizar lo anterior, es necesario conocer la estructura así como las características generales y especiales de la empresa y de cada puesto o sección que se pretenda evaluar, para contar con toda la información necesaria que facilitará la elección de las cualidades más importantes a considerar.

Las cualidades a elegir deben reunir las siguientes características :

- * Que permitan una calificación de la actuación de los individuos en cuanto al rendimiento y aptitudes personales.
- * Que se refieran mas bien a aspectos particulares de la actuación de los individuos y no sobre aspectos generales.
- * Que sean lo mas objetivos posibles reflejando hechos concretos.
- * Que se presenten con cierta frecuencia y sean fácilmente observables.

Con respecto al número de cualidades a considerar, no se puede dar una norma rígida e inflexible en este aspecto, ya que dependerá de las circunstancias y características de cada empresa.

Para que todas las personas que participan en la evaluación y sobre todo para que los evaluadores mantengan un mismo nivel de apreciación e interpretación de las cualidades, es importante que éstas sean definidas delimitando su contenido y alcance.

Las definiciones deben ser claras y comprensibles para todo el personal, por lo que hay que tener cuidado de que su redacción sea lo más correcta po-

sible, no introduciendo términos o palabras de uso poco corriente que dificulten su interpretación.

A continuación presento una lista de cualidades que aunque no son limitativas sirven de ejemplo para orientarnos acerca de las cualidades que pueden ser calificadas en un empleado.

- | | |
|-------------------------|-----------------------------------|
| * Calidad en el trabajo | * Conocimiento del trabajo |
| * Cantidad de trabajo | * Capacidad para instruir |
| * Cooperación | * Aceptación de responsabilidades |
| * Puntualidad | * Sociabilidad |
| * Confianza | * Personalidad |
| * Afán de superación | * Facilidad de expresión |
| * Asistencia | * Carácter |
| * Iniciativa | * Capacidad para aprender |
| * Presentación y aseo | * Sentido de la organización |
| * Invertiva | |

4.4.1.2. Determinación de los pesos de las Cualidades elegidas.

La determinación de los pesos que se le asignen a cada cualidad a calificar dependerá básicamente, de la importancia que tenga para la empresa cada una de las cualidades que se van a evaluar en los individuos de un determinado puesto. Así algunas cualidades tendrán más peso que otras cuando se lleve a cabo la calificación de los empleados.

4.4.1.3. Formación de Escalas.

Definidas las cualidades a calificar así como el peso de importancia de cada una de ellas, es necesario formular una escala de puntuación que permita al evaluador realizar la calificación de las mismas.

Es importante anotar que un número elevado de grados supone obtener una mayor exactitud en la calificación, así en el caso contrario, la precisión de

la misma disminuye si se emplean menor número de grados.

La experiencia confirma que el número de grados para realizar la calificación y que cumplen con una aceptable exactitud oscila entre cuatro y seis grados, y éstos pueden tratarse de frases descriptivas o adjetivos que califican la actuación del empleado en la realización de su labor, de menor a mayor o viceversa.

4.5. Métodos de Evaluación Basados en el Desempeño a Futuro.

"Las evaluaciones orientadas hacia el futuro se enfocan en el rendimiento futuro, evaluando el potencial de los empleados o estableciendo metas de desempeño para el futuro. Se incluyen aquí cuatro métodos utilizados :

1. Autoevaluación.
2. Evaluaciones psicológicas
3. Administración por objetivos
4. Método de centro de evaluación. " (81)

1. Autoevaluación :

El alentar a los empleados a realizar una Autoevaluación, puede constituirse en un método de evaluación muy útil cuando se desea promover el desarrollo individual, ya que de ésta manera se puede evitar la actitud defensiva del empleado cuando se utilizan otros métodos.

La Autoevaluación se utiliza también para determinar qué áreas necesitan mejorarse, además de que proporciona información para el establecimiento de objetivos personales a futuro.

El aspecto más importante de las Autoevaluaciones consiste en que los empleados participan en forma activa en las evaluaciones y se dan cuenta de sus errores o sus aciertos, lo que contribuye a su mejoramiento laboral.

2. Evaluaciones Psicológicas :

Generalmente las empresas de gran magnitud, cuentan con un equipo de psicólogos profesionales, cuya función primordial es la evaluación del potencial del individuo a futuro.

Las evaluaciones que se realizan consisten en la aplicación de exámenes psicológicos, entrevistas de profundidad, pláticas con los supervisores y verificación de otras evaluaciones. El psicólogo realiza una evaluación de las características intelectuales, emocionales, de motivación y otras mas que puedan permitir la predicción del desempeño del empleado a futuro.

El trabajo que lleva a cabo el 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. Con la ayuda de éstas evaluaciones, se facilita la toma de decisiones de ubicación y desarrollo que conforman la carrera profesional del empleado.

Debido a que este método es lento y costoso, por lo regular se reserva a gerentes jóvenes y brillantes, a los que se les considera que cuentan con un potencial de ascenso dentro de la organización.

3. Administración por Objetivos :

Este método consiste en que tanto el supervisor como el empleado establecen conjuntamente los objetivos de desempeño deseables.

"La Administración por Objetivos es un método de evaluación del rendimiento que se basa en la conversión de los objetivos de la organización en objetivos para los individuos. Un método que se sugiere para establecer objetivos, es que los objetivos desciendan en cascada desde la cima de la organización. El método de cascada se resume de la manera siguiente :

1. El proceso de establecimiento de objetivos comienza en la cima con un enunciado claro y conciso del objetivo central de la empresa.

2. Se elaboran objetivos a largo plazo de la organización con base a lo anterior.
3. Las metas a largo plazo conducen al establecimiento de objetivos de rendimiento a plazo menor para la organización. Cuando se les unen a un lapso específico, como un año, estos objetivos de rendimiento se convierten en la base como parte integral de los objetivos del jefe ejecutivo y del personal gerencial de nivel superior.
4. Se derivan objetivos para cada división o departamento principal.
5. Se establecen objetivos para las diversas unidades en las divisiones o departamentos principales.
6. El proceso sigue descendiendo por la jerarquía de la organización." (82)

Lo ideal es que los objetivos se establezcan por acuerdo mutuo y que puedan ser medidos de manera objetiva. Si estas dos condiciones se cumplen, los empleados se encuentran en posición de estar motivados para lograr sus objetivos, por haber tenido participación en su formulación.

Los objetivos ayudan también a que empleado y supervisor puedan comentar necesidades específicas de desarrollo por parte del empleado, además de que estos pueden efectuar ajustes periódicos para asegurarse de lograr sus objetivos individuales.

Sin embargo también en este método se encuentran algunas dificultades, ya que en ocasiones los objetivos son demasiado ambiciosos y en otras se quedan cortos, el resultado de esto es que el empleado se sienta frustrado por no lograr los objetivos que se establecieron o bien sienta que su esfuerzo no es tomado en cuenta y ya no se esmeren en realizar mejor su labor.

4. Método de Centro de Evaluación :

Este método esta basado en tipos múltiples de evaluación y múltiples evaluadores. Por lo general este método se utiliza cuando se trata de grupos gerenciales de nivel intermedio que muestran potencial de desarrollo a -

futuro, a los cuales se les somete a entrevistas de profundidad, exámenes psicológicos, estudio de antecedentes personales, participación en mesas redondas, ejercicios de simulación, etc., que permitan medir el desempeño potencial en forma realista.

El método es costoso en términos de tiempo y dinero. Requiere la existencia de una instalación especializada, así como la presencia de varios evaluadores de muy alto nivel, que son auxiliados por psicólogos y otro personal especializado, por otro lado también se requiere separar de sus funciones al personal que esta siendo evaluado. La utilización de estos centros va siendo cada vez más común, especialmente en las grandes organizaciones que se encuentran en el proceso de formar directivos de alto nivel.

Una vez que han sido analizados todos aquellos aspectos que conforman la Medición del Desempeño, así como los objetivos que se persiguen cuando se realiza dicha medición, procederé a la aplicación práctica de la Medición del Desempeño dentro de una institución educativa a nivel superior como es la Universidad de las Américas; A.C. para calificar el desempeño de las personas que se encuentran ocupando puestos a nivel de Mandos Intermedios de dicha institución.

Para tal efecto se utilizará como técnica de medición la Calificación de Méritos y dentro de ella como método específico el Método de Escalas.

El capítulo siguiente contendrá toda la información referente a la aplicación de la Medición del Desempeño dentro de la Universidad de las Américas; A.C. y de todos los pasos que se siguieron para efectuar la medición.

CITAS BIBLIOGRAFICAS

CAPITULO 4
MEDICION DEL DESEMPEÑO

- (65) LL.L.BYARS y L.W. Rue
Administración de Recursos Humanos.
Edit. Interamericana México 1983 Pág. 341
- (66) IDEM Pág. 343
- (67) FLIPPO
Principios de Administración de Personal.
Edit. Mc Graw Hill México 1982 Pág. 231
- (68) WERTHER William B. Jr. y Davis Keith
Dirección de Personal y Recursos Humanos.
Edit. Mc Graw Hill México 1982 Pág. 269
- (69) ARIAS Galicia Fernando
Administración de Recursos Humanos.
Edit. Trillas México 1989 Pág. 330
- (70) IDEM Pág. 330
- (71) TERRY & Franklin
Principios de Administración.
Edit. CECSA México 1986 Pág. 233
- (72) IDEM Pág. 234
- (73) ARIAS Galicia Fernando
Administración de Recursos Humanos.
Edit. Trillas México 1989 Pág. 337
- (74) GUERRERO Euquerio
Manual de Relaciones Industriales.
Edit. Porrúa S.A. México 1980 Pág. 169
- (75) WERTHER William B. Jr. y Davis Keith
Dirección de Personal y Recursos Humanos.
Edit. Mc Graw Hill México 1982 Pág. 270
- (76) LL.L.BYARS y L.W. Rue
Administración de Recursos Humanos.

- Edit. Interamericana México 1983 Pág. 346 - 347
- (77) WERTHER William B. Jr. y Davis Keith
Dirección de Personal y Recursos Humanos.
Edit. Mc Graw Hill México 1982 Pág. 271
- (78) IDEM Pág. 273
- (79) LL.L.BYARS y L.W. Rue
Administración de Recursos Humanos.
Edit. Interamericana México 1983 Pág. 345 - 346
- (80) J.J.H. Aleixandre
Teoría de la Valoración de Personal.
Edit. Ediciones Rialp S.A. Madrid 1961 Pág. 30
- (81) WERTHER William B. Jr. y Davis Keith
Dirección de Personal y Recursos Humanos.
Edit. Mc Graw Hill México 1982 Pág. 278
- (82) LL.L.BYARS y L.W. Rue
Administración de Recursos Humanos.
Edit. Interamericana México 1983 Pág. 349 - 350

CAPITULO 5

CASO PRACTICO : APLICACION DE LA MEDICION DEL DESEMPEÑO PARA CALIFICAR
AL PERSONAL ADMINISTRATIVO A NIVEL DE MANDOS INTERMEDIOS DE LA
UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS, A.C.

5. CASO PRACTICO : APLICACION DE LA MEDICION DEL DESEMPEÑO PARA CALIFICAR AL PERSONAL ADMINISTRATIVO A NIVEL DE MANDOS INTERMEDIOS DE LA UNIVERSIDAD - DE LAS AMERICAS; A.C.

Mediante la realización de ésta investigación, se pretende que a través de la aplicación de una de las funciones de la Administración de Recursos Humanos, en este caso la Medición del Desempeño, a los empleados administrativos a nivel de mandos intermedios de la Universidad de las Américas; A.C., se obtenga información referente a las cualidades con que cuenta dicho personal, la forma en que los empleados están llevando a cabo sus obligaciones y responsabilidades, así como proporcionar una retroalimentación acerca de las funciones de Reclutamiento, Selección, Capacitación y Desarrollo que se llevan a cabo dentro de dicha Universidad; convirtiéndose de esta forma la Medición del Desempeño, en una herramienta útil para conocer mejor al personal dentro de cualquier institución u organización.

La aplicación de la Medición del Desempeño arrojará datos que proporcionarán un panorama amplio acerca de los potenciales humanos con que cuentan las instituciones, logrando con ello el mejor aprovechamiento de los mismos que contribuirá a una mayor integración organizacional, dando la pauta para establecer o modificar las actividades que contribuyen a mejorar el desempeño dentro de las mismas. Por otro lado la información puede servir también para encontrar posibles errores en los procesos de Reclutamiento, Selección, Cobertura de Vacantes, Capacitación, etc., dependiendo de los resultados que cada institución pretenda obtener al aplicar la Medición del Desempeño.

Este capítulo contiene la información práctica que sirve de base en la integración de la investigación. Para la realización de la misma como establecí anteriormente, se elegí como técnica específica de Medición del Desempeño la Calificación de Méritos y dentro de la misma como método específico para llevar a cabo la evaluación, el Método de Escalas.

La recopilación de información se realizó a través de la aplicación de -

un cuestionario que fue contestado por el jefe inmediato superior de las personas que se sometieron a la evaluación.

A continuación se presentan cada uno de los pasos que se siguieron en el desarrollo de esta parte de la investigación.

5.1. Objetivos de la Investigación en la parte práctica.

La información que proporcione esta investigación, permitirá ejercer un control eficaz del personal administrativo a nivel de mandos intermedios de la Universidad de las Américas; A.C., que contribuirá a la integración y desarrollo de la propia institución.

Los objetivos que se persiguen con la realización de ésta investigación son :

- * Suministrar información sobre las cualidades, aptitudes, conocimientos habilidades, etc., con que cuenta el personal administrativo a nivel de mandos intermedios de la Universidad de las Américas, A.C., para efectuar la asignación de puestos más adecuada a las características individuales logrando con esto el desarrollo de la organización.
- * Obtener beneficios para la institución al conseguir un mayor rendimiento de su personal, al tener información de sus habilidades, aptitudes, conocimientos, etc.
- * Aportar información acerca de aquellas personas que requieren que se les proporcione una capacitación, para lograr con esto el desarrollo de sus cualidades propias.
- * Permitir a los mandos superiores conocer mejor a su personal en referencia a sus deficiencias y potenciales favoreciendo las relaciones entre ambos y logrando su integración.
- * Suministrar información relevante y oportuna referente a la eficiencia de los procesos de Reclutamiento, Selección, Cobertura de Vacan-

tes, Capacitación y Desarrollo de personal, que se llevan a cabo dentro de la institución.

- * Proporcionar los fundamentos necesarios para informar a los empleados- como es su rendimiento en el trabajo, sugerir cambios en su conducta, - aptitudes, etc., en beneficio de la institución y de sí mismos.

5.2. Universidad de las Américas, A.C.

La Universidad de las Américas, A.C., es una institución de educación superior no lucrativa, con más de 50 años de experiencia, cuyos ex alumnos se encuentran en más de 70 naciones. Su comunidad universitaria cuenta con una población estudiantil integrada por jóvenes y adultos, estudiantes de tiempo completo o parcial, y un cuerpo académico formado por profesionistas egresados de distintas universidades de México, de los Estados Unidos y de otros países.

5.2.1. Ubicación y Acreditación de la Universidad de las Américas, A.C.

La Universidad de las Américas, A.C., está reconocida en la República Mexicana como institución de educación superior no lucrativa, dirigida por un Comité Ejecutivo electo, cuyos miembros son ciudadanos de México, de los Estados Unidos y del Reino Unido.

Sus programas de licenciatura y maestría siguen los lineamientos señalados por la Secretaría de Educación Pública (SEP).

En México, la Secretaría de Educación Pública del Estado de Puebla otorgó su reconocimiento a la Universidad en 1968 y la Dirección General de Profesiones de SEP Federal reconoció sus programas de estudio en 1976. Así mismo, SEP Federal reconoció la unidad de la Universidad en la ciudad de México en 1982 y sus licenciaturas obtuvieron el reconocimiento de validez oficial, entre 1984 y 1986.

La Universidad de las Américas, A.C., de la ciudad de México, fue acreditada por la Southern Association of Colleges and Schools para otorgar grados de bachelor's, licenciatura, master's y maestría. Los programas de bachelor's, master's degree y diplomados, están registrados ante la SEP como estudios que no requieren reconocimiento de validez oficial.

La UDLA está situada en la capital de la República Mexicana. Sus instalaciones se encuentran a sólo cuatro calles de la Zona Rosa. El centro de la ciudad, rico en arquitectura moderna y colonial que alterna con restos de construcciones prehispánicas, esta a unos 20 minutos en automóvil de la institución.

Las fachadas gemelas del edificio, son de trazo contemporáneo y a la vez reminiscentes de la cultura maya, representada por jeroglíficos tridimensionales que simbolizan los puntos cardinales. En estas modernas instalaciones, inauguradas en 1983 y ampliadas en 1990, las aulas rodean dos grandes vestíbulos que sirven como foros para organizar actividades estudiantiles, exposiciones de arte y diversos eventos culturales y académicos, tanto en español como en inglés.

5.2.2. Filosofía.

La Universidad de las Américas, A.C., es un vínculo académico para el entendimiento entre las naciones del hemisferio occidental, por lo que ha tenido el reconocimiento de dos naciones; debido a esto, tiene una filosofía educacional específica que compagina el sistema de capacitación profesional de México con el tradicional de liberal arts de los Estados Unidos.

La Universidad impulsa a sus egresados a contribuir al enriquecimiento de sus respectivas culturas, con un enfoque racional y responsable en todos los campos, desarrollando su capacidad para crear, dirigir o ejercer una profesión con inteligencia. Reconoce la libertad tanto del profesor para enseñar como del estudiante para aprender. Institucionalmente proporciona el marco para la realización de proyectos de investigación, con la finalidad de que participen estudiantes, docentes y profesores.

5.2.3. Historia.

La Universidad de las Américas, A.C., es resultado del espíritu de cooperación entre los Estados Unidos y México.

Establecida originalmente en 1940 como México City Junior College, fue la primera institución (en México) que ofreció programas de artes liberales. En 1963, la Institución cambió su razón social a Universidad de las Américas, A.C. como reflejo de su papel internacionalista. Y a partir de 1968, desarrolló una política educativa que integra el sistema profesional de la Secretaría de Educación Pública con la tradición norteamericana de artes liberales.

Inicialmente tenía un pequeño estudiantado compuesto por norteamericanos residentes en México. Gradualmente la Universidad fue creciendo hasta servir a una comunidad proveniente de varios países. Su misión internacionalista pronto la distinguió como una institución de vanguardia en el medio de la educación superior de la ciudad de México.

Desde sus primeros años, la Universidad de las Américas, A.C., destacó por varias razones: su estudiantado internacional, sus flexibles programas académicos, su profesorado altamente calificado, y su intenso sentido de comunidad en un ambiente cosmopolita.

Los programas de estudio se establecieron por primera vez en provincia durante la década de los cincuenta. En esa época, un grupo de alumnos y de profesores tomaban cursos y realizaban investigaciones antropológicas en el estado de Oaxaca, una región conocida por su riqueza histórica. A raíz de ese trabajo se fundó, en 1957, el Centro de Estudios Oaxaqueños en la ciudad de Oaxaca.

Desde 1959, la Universidad opera el Museo Frissell y la Posada La Sorpresa en Mitla, Oaxaca. También administra la Clínica OIRA, donada a la institución en 1980 por los señores Juan y Enelda Luttmann. Durante los últimos 12 años, ha utilizado estas instalaciones como centros de servicio educa-

tivo y comunitario.

La UDLA; una organización no lucrativa, desde 1951 ha recibido numerosos donativos a lo largo de los años para financiar su crecimiento. En 1967 se estableció la University of the Americas Foundation, Inc. en los Estados Unidos, para promover la Universidad y buscar donativos en los países de habla inglesa.

En 1970 se abrió un nuevo campus en el estado de Puebla, financiado por donativos de la U.S. Agency for International Development, por miembros de las comunidades empresariales de los Estados Unidos y México, y de la Fundación Mary Jenkins. La escuela de posgrado permaneció en la capital. En 1985, la sede de la Universidad volvió a la ciudad de México y reafirmó su misión de promover las relaciones entre las naciones del continente americano.

En 1990 la Universidad realizó una serie de eventos académicos y artísticos para conmemorar su cincuentenario. Fundó una preparatoria en la ciudad de Oaxaca; y en México además de la apertura de un posgrado en economía política internacional, amplió su Centro de Cómputo, e inauguró su Laboratorio de Lenguas y un anexo que incrementó notablemente la capacidad de sus instalaciones. Y en 1991 la Universidad de las Américas, A.C., de la ciudad de México, fue acreditada por la Southern Association of College and Schools para otorgar grados de bachelor's licenciatura, master's y maestría.

La Universidad de las Américas, A.C., líder en el campo de la enseñanza superior desde hace 50 años, enfrenta con gusto el futuro, reafirmando su compromiso con la búsqueda de nuevas formas para promover la mutua comprensión en un mundo cada vez más independiente.

5.2.4. Objetivos que persigue la Universidad de las Américas, A.C.

La Universidad de las Américas, A.C., intenta fortalecer el entendimiento, la cooperación y el respeto mutuo entre México y los Estados Unidos de Norteamérica, así como entre México y los demás países del mundo.

Desea atraer estudiantes de todos los países, sin distinción de raza, sexo, nacionalidad, creencias o condición social.

La misión de la UDLA es distinguirse como un centro educativo de excelencia que satisfaga el nuevo y decisivo papel internacional de la educación superior. La Universidad está comprometida con la preparación de profesionistas y académicos que contribuyan al progreso de la humanidad.

Busca brindar a sus estudiantes un ambiente bilingüe e intercultural que permita el desarrollo de programas académicos, de investigación y de servicio orientados a satisfacer las necesidades nacionales derivadas de la globalización y apertura mundial.

El propósito de la Universidad es ofrecer carreras profesionales basadas en una sólida educación general y en una perspectiva internacional.

La Universidad está interesada en desarrollar en sus estudiantes y graduados una base de conocimiento práctico y un interés permanente en los retos y las oportunidades a nivel mundial.

En la UDLA el componente de artes liberales de los programas académicos está orientado a estimular en los estudiantes, por una parte, el reconocimiento de nuestros orígenes y tradiciones, y por la otra, el conocimiento del desarrollo contemporáneo de las artes, las ciencias y las humanidades.

Con la misma orientación disciplinaria de sus programas académicos, las acciones de investigación buscarán la aplicación del conocimiento y serán parte integral de los programas de posgrado.

Reconociendo la permanente evolución del saber humano y de la tecnología educativa, la Universidad de las Américas, A.C., procura mantener al día su oferta educativa mediante la visita de académicos extranjeros, el intercambio de profesores y estudiantes con otras instituciones, la sistemática revisión curricular y la permanente actualización de la planta docente.

Igualmente importante para la Universidad es el desarrollo en los estudiantes de valores y habilidades que promuevan en ellos un espíritu de cooperación, responsabilidad e innovación.

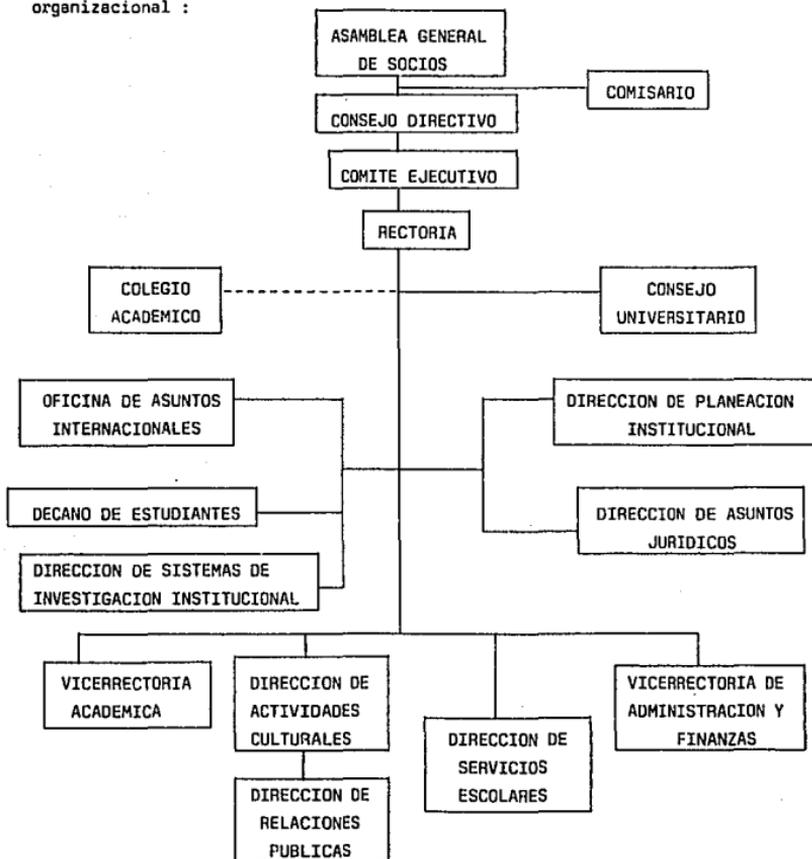
La Universidad pretende satisfacer con oportunidad y calidad la creciente necesidad de las organizaciones para el desarrollo y superación de sus dirigentes, ofreciendo una selecta gama de programas de extensión universitaria.

La UDLA cumple además con su función de servicio al público apoyando el desarrollo de dos importantes instituciones: la Clínica OIRA (Orientación Infantil para Rehabilitación Audiológica, A.C.) en la ciudad de México, y el Museo Frissell de Arte Zapoteca en Mitla, Oaxaca.

Consecuentemente con sus creencias, la Universidad ha asumido el compromiso de motivar, desarrollar y remunerar adecuadamente a su personal tanto académico como administrativo.

5.2.5. Organigrama.

La Universidad de las Américas, A.C. cuenta con la siguiente estructura organizacional :



5.3. Determinación de la Muestra.

UNIVERSO : Esta conformado por un número X de personas en éste caso 15 - cuyas características corresponden a los requerimientos de la misma investigación.

El Universo esta conformado por las personas que se encuentran en este momento dentro del nivel de Mandos Intermedios - en la Universidad de las Américas, A.C., es decir, dentro de de los puestos de :

Jefe de Departamento y/o Coordinador de Area.

DESCRIPCION DE PUESTOS : Utilizada para establecer el perfil de los - puestos a nivel de Mandos Intermedios y determinar las cualidades a calificar en el personal.

La descripción de puestos se obtuvo en base a un cuestionario que la Universidad de las Américas A.C., aplicó dentro de la institución con objeto de recabar información relacionada a la descripción de las funciones y responsabilidades de los puestos. (ANEXO 1 Y 2)

TIPO DE MUESTREO : Estratificado

CARACTERISTICAS DEL ESTRATO : Empleados administrativos en cuanto a los - que se requiere medir en características operativas.

ESTRATO : Jefe de Departamento y/o Coordinador de Area.

ESCALA DE MEDICION : Intervalar - Nominal

BAREMO : Cualidades a calificar

RANGOS : 5 (Excelente, Muy Bueno, Superior, Bueno, Malo)

INSTRUMENTO DE INVESTIGACION : Cuestionario (ANEXO 3)

MATRIZ DE VARIABLES :

INDICADOR : EL RESULTADO DE LA MEDICION DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO A NIVEL DE MANDOS INTERMEDIOS DE LA UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS A.C., COMO DETERMINANTE EN LA PRODUCTIVIDAD Y DESARROLLO DE LA MISMA INSTITUCION.

Nº PREG.	VARIABLE INDEPENDIENTE	VARIABLE DEPENDIENTE	HIPOTESIS CENTRAL	HIPOTESIS NULA	PRECUNTA FILTRO	PRECUNTA DIAGNOSTICO
1					X	
2		X				
3		X				
4		X				
5		X				
6		X				
7			X			
8		X				
9		X				
10		X				
11		X				
12		X				
13		X				
14	X					
15		X				
16		X				
17		X				
18		X				
19		X				
20				X		
21		X				
22						X
23		X				

5.4. Escalas de Valuación.

De acuerdo a la descripción de puestos que existe dentro de la Universidad de las Américas; A.C., y en referencia a las necesidades, responsabilidades y obligaciones que en particular tienen los puestos de Jefe de Departamento y Coordinador de Area, se estableció el siguiente perfil para dichos puestos :

PERFIL DESEABLE PARA LOS JEFES DE DEPARTAMENTO Y COORDINADORES DE AREA EN LA UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS; A.C.

1. Requisitos Académicos :

- * Haber terminado la Licenciatura en Administración o similar y estar - titulado con un mínimo de experiencia determinada por cada puesto.

2. Rasgos Innatos :

- * Contar con una inteligencia clara que le permita entender los objetivos básicos que persigue la institución para enfocar su trabajo y esfuerzo al logro de los mismos.
- * Contar con una marcada integridad moral y honradez.
- * Tener impulso de autodesarrollo, que le anime a tomar asignaciones difíciles que puede resolver aplicando un poco de esfuerzo y aprovechar las oportunidades de automejoramiento que ello implique.
- * Poseer responsabilidad social, es decir, que contribuya con su talento administrativo en los proyectos designados a mejorar las relaciones sociales, mejor entendimiento entre las personas y condiciones satisfactorias en su entorno.

3. Rasgos o Habilidades Adquiridas :

- * Tener un carácter fuerte y decidido que le permita aceptar y hacer frente a los retos que se le presenten, así como confianza en sí mismo

para aceptar las responsabilidades y obligaciones propias de su trabajo.

- * Poseer un alto sentido de la Planeación y Organización, que le permita establecer las condiciones y suposiciones bajo las cuales se hará el trabajo, establecer planes generales de logros enfatizando la creatividad para encontrar medios nuevos y mejores para desempeñar las labores propias de su departamento, así como establecer políticas, procedimientos y métodos de trabajo.
- * Facilidad de comunicación, que le ayude a proporcionar información verbal o escrita adecuada y completa, a todo el personal con el cual tenga contacto dentro de la institución, de manera que éstos estén plenamente informados acerca de su trabajo, logros y expectativas, así como mostrar una facilidad para escuchar opiniones y sugerencias de manera provechosa.
- * Que sepa utilizar sus conocimientos administrativos para realizar una adecuada delegación de Autoridad-Responsabilidad, que le permita desarrollar mejor su trabajo, al asignar dicha autoridad y responsabilidad a cada uno de sus subalternos, de acuerdo con las características individuales, logrando con ello la cooperación y ayuda de los demás miembros del departamento.
- * Que sea capaz de tomar decisiones respecto a qué hacer en una situación determinada y seleccionar un curso específico de acción.
- * Que sepa ser flexible, disposición que le permitirá continuar desarrollando su trabajo, intentando distintos medios y métodos, hasta encontrar la solución más satisfactoria a los problemas que se le presenten de igual manera, podrá modificar los planes de acuerdo a los resultados que se obtengan.
- * Poseer un alto sentido de cooperación que le ayude a desarrollarse dentro de un grupo de trabajo haciendo contribuciones al mismo y recibiendo información que le ayudará a realizar mejor su labor.
- * Que sepa manejar la motivación tanto personal como hacia sus subordinados, es decir, que sepa poner en práctica la filosofía de participación global de todos los afectados por las actividades propias del departamento o área conduciendo y retando a su personal para que hagan su mejor esfuerzo, logrando con ello el desarrollo de los empleados al

utilizar de la mejor manera sus potenciales.

De acuerdo con las responsabilidades, obligaciones y los requisitos que debe cumplir la persona que se encuentre desarrollando el puesto de Jefe de Departamento o Coordinador de Area en la Universidad de las Américas; A.C., considero que para realizar la Medición del Desempeño de los empleados en dicho puesto, las cualidades a calificar serán :

1. Cooperación : Es la facultad de trabajar en forma armoniosa con otras personas para el logro de obligaciones comunes.
2. Laboriosidad : Es el desempeño de las obligaciones en forma enérgica considerando no solamente los deberes regulares - sino también trabajos que se dan bajo presión.
3. Iniciativa : Es la habilidad e inteligencia para actuar sobre su propia responsabilidad, es decir, pensar, planear y llevar a cabo acciones sin esperar instrucciones o - con el mínimo de ellas.
4. Liderazgo : Facultad de dirigir, controlar e influir sobre otras personas, en líneas definidas de acción y en la conservación de la disciplina.
5. Perseverancia : Es la conservación del propósito o de la tarea a pesar de los obstáculos o desaliento.
6. Calidad en el Trabajo : Es la ausencia de errores así como la habilidad en la ejecución de un trabajo.

Una vez elegidas las cualidades a calificar para medir el Desempeño de los Jefes de Departamento y Coordinadores de Area en la Universidad de las Américas; A.C., se ha establecido el peso de cada una de las cualidades en porcentajes, en función de la importancia que tienen para el desarrollo de -

los puestos como se muestra a continuación :

Calidad del Trabajo	(CT)	30 %
Laboriosidad	(LAB)	20
Perseverancia	(PERS)	15
Liderazgo	(LID)	15
Cooperación	(COPER)	10
Iniciativa	(INIC)	<u>10</u>

100 %

Las cualidades antes mencionadas, como se estableció, serán las que se usen para calificar a los Jefes de Departamento y Coordinadores de Área de la UDLA; lo cual se realizará a través de la aplicación de un cuestionario que deberá ser contestado por el jefe inmediato superior del puesto a calificar.

El Cuestionario (ANEXO 3), está compuesto por un total de 23 preguntas, 18 de las cuales mediante una escala de puntuación del 1 al 5, califican las cualidades mencionadas en párrafos anteriores, las cuales son deseables en las personas que ocupen dichos puestos, esto es, el orden de las respuestas recibe una puntuación de 1 a 5 según la respuesta señalada, por lo tanto acorde a la alternativa seleccionada se registra el desempeño del personal administrativo a nivel de Mandos Intermedios. Dentro del Cuestionario también se encuentran 5 preguntas que no tienen puntuación, las cuales están destinadas a medir las variables planteadas por la investigación, así como la Hipótesis Central, Hipótesis Nula y preguntas de tipo Diagnóstico y Filtro, cuya calificación no se incluye en el Baremo planteado para la Medición del Desempeño del Personal Administrativo.

Así la puntuación máxima de calificación que puede obtener el empleado una vez que ha sido contestado el cuestionario, es de 90 puntos. Sin embargo tomando en cuenta que es muy difícil que una persona llegue a alcanzar la calificación de 90 puntos que se consideraría como perfecta, se establecieron 5 rangos de puntuación dentro de los cuales estarán localizadas las calificaciones obtenidas por el personal y son los siguientes :

- 1. Excelente 72 - 90 Puntos
- 2. Muy Bueno 54 - 71
- 3. Superior 36 - 53
- 4. Bueno 18 - 35
- 5. Malo 0 - 17

De acuerdo a la puntuación que puede obtener el personal en base al cuestionario aplicado y en relación al porcentaje que tiene como peso cada una de las cualidades a calificar, la siguiente tabla muestra la puntuación esperada para cada rango de calificación. Para la elaboración de la tabla se consideró la media de cada uno de los rangos, ya que las calificaciones del personal pueden fluctuar entre el número más bajo y el más alto de puntuación de cada rango, así que los porcentajes que se presentan fueron establecidos según la media de los rangos.

BAREMO

CUALIDADES A CALIFICAR							
RANGOS	CT 30 %	LAB 20 %	PERS 15 %	LID 15 %	COPEP 10 %	INIC 10 %	TOTAL
72-90	24.3	16.2	12.15	12.15	8.1	8.1	81
54-71	18.75	12.5	9.375	9.375	6.25	6.25	62.5
36-53	13.35	8.9	6.675	6.675	4.45	4.45	44.5
18-35	7.95	5.3	3.975	3.975	2.65	2.65	26.5
0-17	2.55	1.7	1.275	1.275	.85	.85	8.5

Con base a estas puntuaciones esperadas para los empleados, el desempeño de cada uno es de acuerdo al rango en el que caiga su calificación y será considerada como :

1. EXCELENTE
2. MUY BUENO
3. SUPERIOR
4. BUENO
5. MALO

Así la tabla nos servirá para considerar en forma global el desempeño de todos los empleados que se encuentran en este momento ocupando los puestos de Jefe de Departamento y Coordinador de Área en la Universidad de las Américas; A.C.

5.5. Cuantificación de Resultados.

Los puestos que fueron sometidos a la Medición del Desempeño dentro de la Universidad de las Américas, A.C., son los siguientes :

NOMBRE DEL PUESTO :	DEPENDE DE :
1. Jefe de Crédito y Cobranza	Dirección de Finanzas
2. Jefe de Compras	Dirección de Finanzas
3. Jefe de Servicios de Cómputo	Dirección de Apoyo Educativo
4. Contador General	Dirección de Finanzas
5. Jefe de Difusión	Dirección de Actividades Culturales
6. Jefe de Control Presupuestal	Dirección de Finanzas
7. Jefe de Sueldos y Prestaciones	Dirección de Rec. Humanos
8. Jefe de Planta Física	Vic. de Admon. y Finanzas
9. Jefe de Soporte Técnico	Dirección de Rec. Humanos
10. Jefe de Promoción y Reclutamiento de Alumnos	Dirección de Relaciones Públicas
11. Jefe de Sistemas de Cómputo	Dir. de Sistemas e Investigación Institucional
12. Coordinador de Servicio Social	Dir. de Servicios Escolares
13. Jefe de Planeación de Rec. Humanos (Reclutamiento y Selección)	Dirección de Rec. Humanos
14. Coordinador del Centro de Tecnología Educativa	Dirección de Apoyo Educativo
15. Coordinador de Servicios Bibliotecarios	Dirección de Apoyo Educativo

La tabla que a continuación se presenta esta conformada por los resultados obtenidos de la aplicación de los cuestionarios. Para facilitar la comprensión de la misma, el número de cuestionario corresponderá a cada uno de los puestos que se listaron anteriormente, así la puntuación que aparece en la parte inferior de la tabla corresponde a la calificación global de las cualidades que se tomaron en cuenta para evaluar a cada uno de los puestos y será la que nos sirva de base para determinar los rangos en los que cae cada puntuación y así calificar el puesto de acuerdo a esos rangos.

CEDULA DE TABULACION DE DATOS

EL RESULTADO DE LA MEDICION DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO A NIVEL DE MANDOS INTERMEDIOS DE LA UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS; A.C.; COMO DETERMINANTE EN LA PRODUCTIVIDAD Y DESARROLLO DE LA MISMA INSTITUCION.

Nº PREG.	Nº DE CUESTIONARIO														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2	4	4	2	5	4	4	4	1	2	4	3	3	4	4	5
3	4	4	2	5	5	4	5	1	2	4	4	3	3	5	5
4	4	5	3	5	5	4	3	2	2	4	4	4	3	5	5
5	4	5	3	5	1	5	5	2	3	4	1	1	3	4	4
6	5	5	3	5	5	4	4	3	2	5	4	3	4	4	4
7	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
8	5	5	3	4	4	4	4	2	2	5	4	2	4	4	5
9	5	4	3	4	4	5	4	3	3	4	4	3	3	4	4
10	4	4	2	4	1	3	5	2	2	4	1	1	4	4	4
11	4	4	3	4	4	4	4	2	3	4	4	3	4	4	4
12	4	5	3	4	4	4	4	2	3	3	4	3	4	5	5
13	4	4	3	4	5	5	5	2	2	4	4	3	5	4	4
14	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
15	4	4	2	4	1	5	5	2	2	4	1	1	3	4	4
16	4	4	2	5	5	4	3	2	2	5	4	3	3	5	4
17	4	5	4	5	5	5	5	2	3	4	4	3	4	4	4
18	4	5	3	4	5	4	2	1	2	4	3	2	2	5	4
19	4	5	2	4	5	4	3	1	2	3	4	3	3	5	4
20	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
21	3	4	3	4	5	4	3	2	2	3	5	2	3	5	4
22	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
23	4	4	3	4	5	5	4	1	2	4	4	3	3	5	5
TOTAL	74	80	49	79	73	77	72	33	41	72	62	46	62	80	78

TOTAL GLOBAL : 65.2

De acuerdo a las puntuaciones obtenidas por cada puesto después de aplicado el cuestionario, nos encontramos que los puestos que se encuentran dentro del rango Nº 1 considerado como Excelente en el Desempeño del Puesto son los que a continuación se enlistan y cuyas puntuaciones se observan en la tabla siguiente :

CUEST: 1 Jefe de Crédito y Cobranza
 CUEST: 2 Jefe de Compras
 CUEST: 4 Contador General
 CUEST: 5 Jefe de Difusión
 CUEST: 6 Jefe de Control Presupuestal
 CUEST: 7 Jefe de Sueldos y Prestaciones
 CUEST: 10 Jefe de Promoción y Reclutamiento de Alumnos
 CUEST: 14 Coordinador del Centro de Tecnología Educativa
 CUEST: 15 Coordinador de Servicios Bibliotecarios

PUNTUACION ESPERADA PARA EL RANGO Nº 1 "EXCELENTE" :

RANGOS	CT 30 %	LAB 20 %	PERS 15 %	LID 15 %	COPER 10 %	INIC 10 %	TOTAL
72-90	24.3	16.2	12.15	12.15	8.1	8.1	81
CUEST - PUNTUACION :							
1 - 74	22.2	14.8	11.1	11.1	7.4	7.4	74
2 - 80	24	16	12	12	8	8	80
4 - 79	23.7	15.8	11.85	11.85	7.9	7.9	79
5 - 73	21.9	14.6	10.95	10.95	7.3	7.3	73
6 - 77	23.1	15.4	11.55	11.55	7.7	7.7	77
7 - 72	21.6	14.4	10.8	10.8	7.2	7.2	72
10 - 72	21.6	14.4	10.8	10.8	7.2	7.2	72
14 - 80	24	16	12	12	8	8	80
15 - 78	23.4	15.6	11.7	11.7	7.8	7.8	78

Así mismo los puestos que obtuvieron una calificación menor y que se colocan en el rango Nº 2 considerado como Muy Bueno en el Desempeño del Puesto, son los siguientes y sus puntuaciones aparecen también en la siguiente tabla :

CUEST: 11 Jefe de Sistemas de Cómputo

CUEST: 13 Jefe de Planeación de Recursos Humanos (Reclutamiento y Selección)

PUNTUACION ESPERADA PARA EL RANGO Nº 2 "MUY BUENO" :

RANGOS	CT 30 %	LAB 20 %	PERS 15 %	LID 15 %	COPER 10 %	INIC 10 %	TOTAL
54-71	18.75	12.5	9.375	9.375	6.25	6.25	62.5
CUEST - PUNTUACION :							
11 - 62	18.6	12.4	9.3	9.3	6.2	6.2	62
13 - 62	18.6	12.4	9.3	9.3	6.2	6.2	62

Los puestos que obtuvieron el rango de Superior en el Desempeño del puesto fueron :

CUEST: 3 Jefe de Servicios de Cómputo

CUEST: 9 Jefe de Soporte Técnico

CUEST: 12 Coordinador de Servicio Social

PUNTUACION ESPERADA PARA EL RANGO Nº 3 "SUPERIOR" :

RANGOS	CT 30 %	LAB 20 %	PERS 15 %	LID 15 %	COPER 10 %	INIC 10 %	TOTAL
3G-53	13.35	8.9	6.675	6.675	4.45	4.45	44.5
CUEST - PUNTUACION :							
3 - 49	14.7	9.8	7.35	7.35	4.9	4.9	49
9 - 41	12.3	8.2	6.15	6.15	4.1	4.1	41
12 - 46	13.8	8.2	6.9	6.9	4.6	4.6	46

Por último el único puesto que obtuvo la más baja puntuación correspondiente al rango Nº 4 considerada como Bueno en el Desempeño del Puesto es el siguiente :

CUEST: 8 Jefe de Planta Física

PUNTUACION ESPERADA PARA EL RANGO Nº 4 "BUENO" :

RANGOS	CT 30 %	LAB 20 %	PERS 15 %	LID 15 %	COPER 10 %	INIC 10 %	TOTAL
18-35	7.95	5.3	3.975	3.975	2.65	2.65	26.5
CUEST - PUNTUACION :							
8 - 33	9.9	6.6	4.95	4.95	3.3	3.3	33

De acuerdo al resultado global tomando en cuenta los resultados de todos los puestos que se sometieron a la evaluación, se puede afirmar que el Desempeño Global del Personal de Mandos Intermedios de la Universidad de las Américas, A.C., se considera como "Muy Bueno" en la realización de sus deberes y obligaciones tal como se muestra en la siguiente tabla :

PUNTUACION ESPERADA PARA EL RANGO N° 2 "MUY BUENO" :

	CT	LAB	PERS	LID	COPER	INIC	TOTAL
RANGOS	30 %	20 %	15 %	15 %	10 %	10 %	
54-71	18.75	12.5	9.375	9.375	6.25	6.25	62.5
CUEST - PUNTUACION :							
GBL-65.2	19.56	13.04	9.78	9.78	6.52	6.52	65.2

5.6. Interpretación y Análisis Cualitativo de los instrumentos implementados.

En referencia a los resultados que se obtuvieron de la calificación dada por los supervisores de cada uno de los puestos evaluados, se puede apreciar en las tablas anteriores que la mayoría de los puestos calificados, se colocaron en los rangos más altos de "Excelente" y "Muy Bueno" en el desempeño del puesto, lo cual nos indica que dichos puestos estan desarrollándose en forma correcta, es decir, se está cumpliendo satisfactoriamente con las características, obligaciones y responsabilidades necesarias en los mismos.

Por otro lado, también se puede observar que la mayoría de las personas que ocupan los puestos de Mandos Intermedios dentro de la Universidad de las Américas, A.C., cuentan con las cualidades necesarias e importantes que les permiten llevar a cabo en forma precisa y eficiente su trabajo, además de que

las han desarrollado en forma adecuada para que les reditue beneficios cuando desempeñan sus cargos y cumplen con sus responsabilidades.

Sin embargo, también se puede apreciar que hay 3 puestos, los cuales de acuerdo a los resultados obtenidos, se colocaron en el rango de "Superior" en el desempeño del puesto, que aunque no es un resultado del todo malo, este se encuentra por debajo de los obtenidos por los otros puestos, lo cual nos sugiere que las personas que se encuentran ocupando dichos cargos, sólo realizan su trabajo por hacerlo sin sentirse realmente comprometidos con el mismo, sólo trabajan por cumplir con lo que se les pide sin aportar beneficios sobresalientes para la institución. Aunque cubren hasta cierto punto las cualidades deseadas para el desempeño de los puestos que ocupan, éstas no se encuentran altamente desarrolladas, por lo que sería conveniente tratar de inducir a estas personas, a través de cursos de capacitación, a desarrollar más esas cualidades.

Un grave problema lo presenta el puesto que obtuvo la calificación más baja de todos y se colocó en el rango de "Bueno", ya que su desempeño se encuentra muy por debajo del presentado por los demás puestos calificados. La persona que se encuentra desarrollando dicho cargo, no cuenta con las características y cualidades necesarias para efectuar las labores que tiene bajo su responsabilidad, lo cual es muy grave ya que el puesto que desempeña, es de servicio hacia todas las áreas y departamentos que conforman a la UDLA.

Se podría decir que la persona que ocupa el puesto no tiene interés en realizar adecuadamente su trabajo, o no tiene noción de la importancia que tiene el cumplir con sus obligaciones y responsabilidades en forma eficiente, en beneficio de la institución y de sí mismo, o bien, no cuenta con las cualidades que se requieren para ocupar una jefatura de ese tipo.

De cualquier forma el desempeño global de los puestos administrativos a Nivel de Mandos Intermedios, es satisfactorio, ya que se ubicó en el rango de "Muy Bueno" en el desempeño del puesto y aunque se presentaron algunas excepciones, el nivel de calidad en la realización de las actividades propias de cada puesto es favorable, así mismo se demostró que las personas que ocu-

De acuerdo a ésta tabla podemos observar que la gran mayoría de los directores que calificaron a los puestos sometidos a la evaluación, tienen conocimiento de lo que es la Medición del Desempeño y para qué se utiliza, pero también hay directivos que aunque dicen saber de qué se trata la Medición, en las preguntas subsecuentes de acuerdo a las respuestas que dieron, nos damos cuenta que en realidad no conocen la técnica y su funcionalidad.

CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

A través de la presente investigación se pudo constatar la importancia que tienen en cualquier empresa u organización los recursos humanos, ya que con su trabajo y esfuerzo se consiguen alcanzar los objetivos fijados dentro de las mismas.

En el capítulo N° 1 se hizo referencia al papel que las Relaciones de Trabajo han tenido dentro de la sociedad y cómo fueron evolucionando a través del tiempo, así mismo, se habló de la importancia que tiene el Departamento de Recursos Humanos en la empresa y de las funciones que lleva a cabo.

En el capítulo N° 2 se tocó el tema de la Planeación de Recursos Humanos, cuya aplicación es esencial para integrar una fuerza de trabajo con la cual sea posible alcanzar los objetivos previamente fijados por la organización, mediante el análisis de las necesidades presentes y futuras que en materia de personal puede tener la empresa

Dentro del capítulo N° 3 nos pudimos dar cuenta que es importante llevar a cabo en forma precisa cada una de las actividades propias para atraer, mantener y desarrollar al personal dentro de la organización, es decir, realizar el Reclutamiento, la Selección, Capacitación, Desarrollo, etc., en forma eficiente, para contar dentro de la organización con el personal apto y calificado que ocupe los distintos puestos y cargos en la misma, para que de esta manera contribuya con su esfuerzo y trabajo a la integración y desarrollo de la empresa.

Sin embargo considero también, que hay que ejercer un control para saber si dichos procesos se están realizando satisfactoriamente y están contribuyendo a formar una estructura organizacional y administrativa eficiente, con empleados capaces que busquen y aprovechen las oportunidades de progreso que se presenten, en beneficio de la organización y de los propios empleados. Es aquí donde tiene su campo de acción y juega un papel importante la Medición del Desempeño.

En el capítulo Nº 4 se estudió lo que es la Medición del Desempeño y la importancia que tiene su aplicación dentro de una organización, cuáles son los elementos que la conforman, cómo se desarrolla y qué beneficios ofrece a la empresa.

Es el Departamento de Recursos Humanos el encargado de realizar evaluaciones periódicas del personal dentro de la organización, con objeto de conocer a ciencia cierta, cuál es el potencial del personal con que cuenta la empresa, qué cualidades o defectos tiene, quién necesita de una capacitación, quién puede ser ascendido a un puesto de mayor proyección y responsabilidad, etc.

Lo anterior nos sirvió de base para la integración del capítulo Nº 5, el cual contiene la información referente a la aplicación práctica de la Medición del Desempeño, ya que a pesar de la importancia que tiene el conocer al personal que labora dentro de la empresa, en cuanto a sus cualidades, características y potenciales, actualmente todavía muchas empresas medianas y grandes, no le han dado la importancia debida al aspecto de los Recursos Humanos y mucho menos el realizar evaluaciones periódicas de personal.

Un claro ejemplo de lo anterior se observó dentro de la Universidad de las Américas, A.C., que aunque cuenta con una estructura administrativa eficiente, su área de Recursos Humanos no ha realizado anteriormente evaluaciones de personal, a fin de conocer el potencial con que cuentan los empleados que laboran dentro de la Universidad o bien determinar si sus procesos de Reclutamiento, Selección, Capacitación, Cobertura de Vacantes, etc., están desarrollándose adecuadamente.

Después de efectuar la evaluación del personal a través de la aplicación de la Medición del Desempeño a los empleados administrativos a nivel de Mandos Intermedios en la Universidad, me pude dar cuenta que según la apreciación de los supervisores inmediatos de los puestos evaluados, la mayoría de ellos se desarrollan en forma adecuada, las personas que ocupan dichos puestos cuentan con las cualidades, aptitudes y características apropiadas para ejercer dichos cargos, aunque también se descubrieron algunas

excepciones, las cuales no deben pasar inadvertidas, ya que los puestos en los cuales se obtuvieron calificaciones bajas, nos muestran que hay ciertos - problemas con el personal que se encuentra ocupando dichos puestos. Tal vez sería conveniente implantar y desarrollar algunos cursos de capacitación, con los cuales se busque incrementar y fomentar las cualidades y aptitudes, necesarias para desempeñar y cumplir con las obligaciones y responsabilidades propias de los Jefes de Departamento o Coordinadores de Área, o bien tratar de colocar a éstas personas en otro puesto más acorde a las características, aptitudes y cualidades de cada uno, así se aprovechará mejor su potencial lo cual contribuirá al desarrollo de la institución.

Un aspecto importante que no hay que dejar de comentar es lo que se descubrió con las preguntas diagnóstico, las cuales de alguna forma evaluaron también a los supervisores de los puestos que se calificaron. De acuerdo a las respuestas que dieron a esas preguntas, se pudo apreciar que la mayoría de los supervisores tenían conocimiento acerca de lo que la Medición del Desempeño pretende con su aplicación, pero sin embargo aquí también surgieron las excepciones, ya que algunos supervisores como fueron las personas que se encuentran en la Dirección de Apoyo Educativo, Dirección de Actividades Culturales, Dirección de Relaciones Públicas y Dirección de Servicios Escolares, aunque afirmaron que conocían o tenían idea acerca de la utilidad que la Medición del Desempeño les redituaba en relación con el personal que tenían a su cargo, en las demás preguntas diagnóstico demostraron que no sabían a ciencia cierta qué era la Medición del Desempeño, qué se pretende con ella y qué beneficios les podía traer su aplicación. Todos ellos afirmaron que después de aplicada la Medición del Desempeño y evaluado el personal, la productividad y el desarrollo organizacional no iban a presentar cambio alguno, además de que las cualidades y aptitudes del personal no eran del todo determinantes para el desarrollo eficiente de sus puestos.

Así pues la forma en que calificaron a los empleados a su cargo, como se muestra en la siguiente tabla, no puede ser confiable, ya que si no conocen lo que es la Medición del Desempeño y su utilidad, tampoco pueden calificar objetivamente al personal, con lo cual el Departamento de Recursos Humanos no puede tomar una decisión en cuestiones de personal para esos empleados.

PORCENTAJES

PUESTO-CALIF:	CT	LAB	PERS	LID	COPER	INIC	RANGO
	30 %	20 %	15 %	15 %	10 %	10 %	
3 - 49	14.7	9.8	7.35	7.35	4.9	4.9	SUPERIOR
5 - 73	21.9	14.6	10.95	10.95	7.3	7.3	EXCELENTE
12 - 46	13.8	8.2	6.9	6.9	4.6	4.6	SUPERIOR
14 - 80	24	16	12	12	8	8	EXCELENTE
15 - 78	23.4	15.6	11.7	11.7	7.8	7.8	EXCELENTE

Esto nos muestra que todavía existen muchas personas que no le dan la debida importancia a los recursos humanos y no conocen o no estan correctamente informados acerca de los procesos, métodos y técnicas que existen para desarrollar el recurso más importante de cualquier organización: su recurso humano.

Lo anterior nos pone a reflexionar en el hecho de que en cuántas empresas u organizaciones tampoco tienen idea de como aprovechar mejor a su personal y lo siguen prestando mayor atención a otro tipo de recursos.

De cualquier forma, es grato saber que poco a poco dentro de las empresas, se empieza a ampliar el panorama referente a los recursos humanos.

Los jefes y directivos tratan de conocer mejor a su personal y aunque ellos quizá no se encuentran muy relacionados con el Departamento de Recursos Humanos de la organización donde se encuentran laborando, como en el caso de los directivos evaluados, tienen conocimiento de la importancia que reviste el personal a la empresa y se mantienen informados acerca de los temas, métodos y técnicas referentes al mejoramiento y aprovechamiento eficiente de los recursos humanos.

Siendo el objetivo principal de esta investigación la integración y el desarrollo organizacional de la empresa mediante el conocimiento y evaluación

de su personal, en referencia a sus conocimientos, aptitudes, cualidades, habilidades, etc., considero que dentro de la Universidad de las Américas, A.C., se ha logrado hasta el momento la integración y desarrollo de la misma, ya que dentro de sus instalaciones cuenta con el personal calificado y adecuado para desarrollar los puestos y cumplir con las actividades, obligaciones y responsabilidades necesarias que contribuyen el crecimiento y permanencia de la institución.

Así mismo sus procesos de Reclutamiento y Selección se están desarrollando en forma apropiada, donde considero que habría que prestar más atención es en la Cobertura de Vacantes, ya que hay personas desempeñando puestos en los cuales no estan dando el 100% de su capacidad o no son las personas adecuadas para dicho puesto y quizá sería mejor ubicarlos en otro que fuera más acorde a sus características y cualidades.

Por otro lado de acuerdo a lo observado con las preguntas diagnóstico, considero conveniente que se les proporcione algunos cursos de capacitación a los puestos directivos, en referencia al desarrollo y motivación del personal, de igual forma, poner al alcance de los mismos, información referente a nuevos métodos y técnicas para conocer mejor al personal a su cargo y cómo aprovechar eficientemente su potencial.

En lo que se refiere a los Jefes de Departamento y Coordinadores de Area que se colocaron en los rangos de "Excelente" y "Muy Bueno", en su gran mayoría cumplen en forma satisfactoria con las expectativas y requerimientos de sus puestos, por lo que hay que procurar seguir manteniendo ese nivel de participación y compromiso, para lo cual se podrían implementar cursos de capacitación referentes a la creatividad, liderazgo, desarrollo de grupos de trabajo, utilización de sistemas de cómputo, administración por objetivos, motivación, etc.

De igual forma es importante implementar, desarrollar y aplicar evaluaciones periódicas, por lo menos cada seis meses, al personal que labora dentro de la institución a fin de conocer mejor su potencial, cualidades, conocimientos, etc., y aprovecharlos adecuadamente en beneficio de la organi-

zación. Es labor del Area de Recursos Humanos, formular los cuestionarios y promover las evaluaciones de personal en los diferentes niveles jerárquicos de la institución, así mismo debe comunicar los resultados que se obtuvieron de dichas evaluaciones al personal involucrado en las mismas, para dar solución a los problemas que se pudieran encontrar, buscar mantener el nivel de desarrollo hasta entonces alcanzado o bien ampliar el conocimiento, tanto de los jefes como de los empleados, acerca de las cualidades, características, aptitudes, etc., con que cuentan, para que sepan si están desarrollando sus actividades, responsabilidades y obligaciones adecuadamente y como pueden lograr el mejor aprovechamiento de las mismas, que contribuya a conseguir una integración y desarrollo de la institución así como beneficios personales.

De acuerdo a esto se disprueba la Hipótesis Nula en la medida que los objetivos de la investigación en cuanto a suministrar información sobre las cualidades, aptitudes, conocimientos, habilidades, etc., con que cuenta el personal administrativo a nivel de Mandos Intermedios de la Universidad de las Américas, A.C., para efectuar la asignación de puestos más adecuada a las características individuales, detectar necesidades de capacitación, permitir a los mandos superiores conocer mejor al personal a su cargo y proporcionar información acerca de la eficiencia de los procesos de Reclutamiento, Selección, Cobertura de Vacantes, etc., se han cumplido satisfactoriamente.

De esta manera se confirma la Hipótesis Central que dió origen al desarrollo de la presente investigación, y podemos afirmar que en la medida que se lleve a cabo dentro de cualquier organización la Medición del Desempeño, a fin de determinar y establecer las cualidades, habilidades, conocimientos, etc., con que cuenta el personal, ello permitirá conocer mejor al potencial humano que se encuentra integrado a la empresa, con lo cual se podrán aprovechar mejor las características del mismo y así se hará posible el desarrollo e integración de la organización convirtiendola en un ente económico-social fuerte, que podrá enfrentar los retos que se le presenten a lo largo de su estancia y permanencia en el mercado, en la sociedad, en la economía y en un mundo cada vez más complejo.

ANEXOS

UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS, A.C.
MEXICO CITY'S BILINGUAL UNIVERSITY

CUESTIONARIO
DE
DESCRIPCION DE PUESTOS
PARA
ADMINISTRADORES

OBJETIVO

La UDLA en su constante deseo de desarrollo, realiza un conjunto de actividades de planeación encaminadas al mejoramiento de los procesos administrativos que redundarán en un beneficio de su personal, es así que se requiere conocer ampliamente información analítica de los elementos que integran la descripción de puestos de los administradores de nuestra Institución, para identificar las necesidades, responsabilidades y obligaciones de cada puesto.

Su importancia radica básicamente en examinar las características de cada puesto, con el fin de establecer los requisitos necesarios para desempeñarlo con posibilidades de éxito.

Dado que los puestos no existen aisladamente, es necesario estandarizar un procedimiento que conjunte a todos, con una base que permita establecer comparaciones y diferencias, para definir con claridad que dicha técnica se refiere exclusivamente al puesto sin importar quien lo ocupa.

UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS, A.C.

CUESTIONARIO DE DESCRIPCION DE PUESTOS PARA ADMINISTRADORES

|_____|_____|_____|
FECHA DE APLICACION

I. IDENTIFICACION DEL PUESTO:

A. NOMBRE DEL PUESTO _____ B. CLAVE _____

C. UBICACION:

C.1. DE QUE PUESTO DEPENDE UD?

RECTORIA _____ VICERRECTORIA _____ DIRECCION _____

C.2. QUE PUESTOS DEPENDEN DE UD.? _____

C.3. No. DE EMPLEADOS QUE LABORAN EN SU AREA _____

C.4. JORNADA NORMAL DE TRABAJO _____

C.5. ANTIGUEDAD EN LA INSTITUCION _____

C.6. ANTIGUEDAD EN EL PUESTO _____

D. SEGUN UD. CUAL ES EL OBJETIVO DEL PUESTO?

E. RELACIONES DE TRABAJO

E.1. CONTACTOS PERSONALES PERMANENTES:

INTERNOS UDLA

EXTERNOS UDLA

CON _____

CON _____

PARA _____

PARA _____

CON _____

CON _____

PARA _____

PARA _____

CON _____

CON _____

PARA _____

PARA _____

E.2. CON QUE PUESTOS O AREAS SE COORDINA UD. PARA LA REALIZACION DE SU TRABAJO?

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____

F. EN SU OPINION CUALES SON LOS REQUISITOS ACADEMICOS Y ADMINISTRATIVOS QUE DEBE TENER LA PERSONA QUE OCUPE ESTE PUESTO?

ACADEMICOS

ADMINISTRATIVOS

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____

II. DESCRIPCION GENERAL:

DESCRIBA BREVEMENTE POR ORDEN DE IMPORTANCIA LAS PRINCIPALES OBLIGACIONES Y RESPONSABILIDADES DEL PUESTO:

OBLIGACIONES	RESPONSABILIDADES
1. ----- -----	----- -----
2. ----- -----	----- -----
3. ----- -----	----- -----
4. ----- -----	----- -----
5. ----- -----	----- -----

III. DESCRIPCION ESPECIFICA:

ANOTE BREVEMENTE LAS CINCO ACTIVIDADES ESPECIFICAS MAS IMPORTANTES EN CADA CASO:

A. ACTIVIDADES DIARIAS Y CONSTANTES:

1. -----
2. -----
3. -----
4. -----
5. -----

B. ACTIVIDADES PERIODICAS:

1. -----
2. -----
3. -----
4. -----
5. -----

C. ACTIVIDADES EVENTUALES:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

IV. ESPECIFICACION DEL PUESTO:

A. QUE CONOCIMIENTOS GENERALES MAS IMPORTANTES CONSIDERA NECESARIOS PARA EL DESEMPEÑO DE SUS LABORES?

B. MENCIONE LOS AÑOS DE EXPERIENCIA EN EL PUESTO:

B.1. EN OTRAS INSTITUCIONES:

	NOMBRE	PUESTO	AÑO(S)
1.	_____	_____	_____
2.	_____	_____	_____
3.	_____	_____	_____

B.2. EN LA INSTITUCION:

	AREA	PUESTO	AÑO(S)
1.	_____	_____	_____
2.	_____	_____	_____
3.	_____	_____	_____

B.3. DESPUES DE QUE TIEMPO CONSIDERA QUE SU DESEMPEÑO ES SATISFACTORIO? Y PORQUE?

C. TOMA DE DECISIONES:

MENCIONE CUALES SON LAS DECISIONES MAS IMPORTANTES PARA EL DESEMPEÑO DE SUS FUNCIONES?

(MENCIONE AL MENOS DOS)

	ROUTINARIAS	IMPORTANTE	TRASCEN- DIFICILES	IDENTALES
EVENTUAL	-----	-----	-----	-----
POCO FRECUENTE	-----	-----	-----	-----
NORMAL	-----	-----	-----	-----

C.1. MENCIONE CINCO TIPOS MAS COMUNES DE PROBLEMAS A LOS QUE NORMALMENTE SE ENFRENTA?

1. -----
2. -----
3. -----
4. -----
5. -----

C.2. EN LA TOMA DE DECISIONES O SOLUCION DE PROBLEMAS SE CONSIDERA QUE NORMALMENTE:

- A) PUEDE CONSULTAR_____ B) SOLO EN CASOS DIFICILES_____
- C) DEBE CONSULTAR_____ D) DEBE DECIDIR POR SI MISMO_____

D. INICIATIVA:

MENCIONE EL GRADO DE INICIATIVA QUE REDUIERE SU PUESTO?

- A) EN EL ESTABLECIMIENTO DE NUEVOS METODOS DE TRABAJO:

- B) EN LA APLICACION DE NUEVOS SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS:

- C) EN LA ACTUALICACION DE SUS CONOCIMIENTOS:

E. RESPONSABILIDAD EN TRAMITES Y PROCESOS ADMINISTRATIVOS:

- E.1. TRAMITE O PROCESO PROBLEMatico:

CAUSA(S) QUE ORIGINAN EL PROBLEMA(S):

PROBABILIDAD DE REPETIRSE:

TIEMPO DE RESPUESTA PARA CORREGIRLO:

F. RESPONSABILIDAD EN SUPERVISION

MARQUE LA FRECUENCIA SEMANAL CON QUE REALIZA
 LAS ACCIONES DE SUPERVISION?

F.1. SUPERVISION DIRECTA _____ CUANTAS PERSONAS _____

SUPERVISION INDIRECTA _____ CUANTAS PERSONAS _____

MENCIONE LOS TIPOS DE TRABAJO QUE SUPERVISA?

1. _____

2. _____

3. _____

G. RESPONSABILIDAD EN DISCRECION EN EL MANEJO DE INFORMACION:

G.1. TIENE ACCESO A DATOS CONFIDENCIALES?

SI _____ NO _____

DE QUE INDOLE? _____

H. CONSIDERA QUE EL TRABAJO QUE REALIZA ES:

MUY MONOTONO _____ NORMAL _____

RUTINARIO _____ VARIADO _____

INTERESANTE _____ DESAFIANTE _____

FOLGUE? _____

I. MENCIONE CINCO PRINCIPALES OBSTACULOS A LOS CUE SE HA ENFRENTADO DURANTE LOS ULTIMOS 12 MESES?

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____

J. MENCIONE CINCO PRINCIPALES LOGROS QUE HA OBTENIDO DURANTE EL TIEMPO QUE HA DESEMPEÑADO SU TRABAJO:

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____

K. OBSERVACIONES ADICIONALES: (SOLO DEL FUESTO)

ANEXO 1

GRACIAS POR SU COLABORACION

DESCRIPCION DE PUESTOS

ANEXO 2

NOMBRE DEL PUESTO :

COORDINADOR DE SERVICIOS BIBLIOTECARIOS

FUNCION :

Como miembro del cuerpo administrativo el Coordinador de Servicios Bibliotecarios, se encarga de planificar e implementar los servicios de información dentro de la Universidad de las Américas; A.C.

OBLIGACION Y RESPONSABILIDAD :

Dentro de los límites de un programa aprobado y políticas de la institución así como procedimientos de control, el Coordinador de Servicios Bibliotecarios, tiene bajo su responsabilidad la conservación, y acrecentamiento del patrimonio de la biblioteca, la administración eficiente de los recursos con que cuenta, el fortalecimiento de la imagen de la biblioteca dentro de la institución, así como la supervisión de las donaciones de materiales y las condiciones de seguridad e higiene de la biblioteca. Dentro de las obligaciones que tiene el puesto se encuentran, el ejercer un control financiero, cumplir con las metas establecidas, supervisar al personal a su cargo delegándoles porciones apropiadas de responsabilidad junto con una autoridad proporcionada para su cumplimiento, pero sin delegar o abandonar la responsabilidad general por los resultados, ni alguna porción de esa responsabilidad, crear y fortalecer la cultura bibliotecaria de la comunidad, etc.

ACTIVIDADES ESPECIFICAS :

- * Desarrollar y evaluar el plan de desarrollo de colecciones
- * Atención a profesores y alumnos en sus consultas a la biblioteca
- * Atención a proveedores
- * Desarrollar y evaluar el plan de educación a usuarios
- * Resolver los problemas operativos que surjan
- * Elaboración de informes y reportes, así como del boletín de adquisiciones
- * Realizar juntas periódicas con el personal del área
- * Establecer convenios con otras instituciones en cuanto a visitas, asesorías, consultas, etc.

DESCRIPCION DE PUESTOS

ANEXO 2

NOMBRE DEL PUESTO :

COORDINADOR DEL CENTRO DE TECNOLOGIA EDUCATIVA

FUNCION :

Administrar de una manera oportuna y eficaz los recursos y servicios del Centro de Tecnología Educativa, para así dar un mejor apoyo a los usuarios del mismo (comunidad de la Universidad de las Américas; A.C.)

OBLIGACION Y RESPONSABILIDAD :

Dentro de los límites de un programa aprobado y políticas de la institución así como procedimientos de control el Coordinador del Centro de Tecnología Educativa, es responsable de realizar inspecciones periódicas de los equipos con que cuenta, para dar un mejor servicio al solicitante de los mismos, estar en constante búsqueda de nuevos materiales que puedan ser utilizados en el proceso de enseñanza-aprendizaje, etc., entre las obligaciones con que debe cumplir el Coordinador se encuentran el mantener en buen estado los equipos, realizar la producción de videos, para de esta manera aumentar la videoteca de la institución, etc.

ACTIVIDADES ESPECIFICAS :

- * Proveer de equipos de audio y video a la institución
- * Realizar el copiado de audio y video
- * Cubrir los eventos que se realicen dentro de la institución como congresos, así como realizar la producción de audio y video
- * Realizar la revisión periódica de equipos y efectuar las reparaciones que se requieran
- * Dar soporte a teleconferencias
- * Implementar convenios de ayuda e intercambio de materiales, así como - crear programas de servicio social
- * Supervisar el préstamo de equipos, etc.

DESCRIPCION DE PUESTOS

ANEXO 2

NOMBRE DEL PUESTO :

JEFE DE SERVICIOS DE COMPUTO

FUNCION :

La función del Jefe de Servicios de Cómputo consiste en proporcionar un buen servicio, así como vigilar el funcionamiento y coordinación del centro de cómputo.

OBLIGACION Y RESPONSABILIDAD :

El Jefe de Servicios de Cómputo es responsable del equipo que utiliza para la realización de su trabajo, éste debe estar en buenas condiciones para que le permita proporcionar un buen servicio a los usuarios del mismo, es así mismo responsable de vigilar al personal que labora dentro del área y mantenerlo actualizado y capacitado. Las obligaciones que tiene el Jefe de Servicios de Cómputo consisten en estar actualizado en lo referente a software, mantenerse él mismo actualizado en equipos y nueva tecnología que le permita proponer cambios, mejoras, etc.

ACTIVIDADES ESPECIFICAS :

- * Verificar periódicamente que el equipo y mobiliario este en condiciones de uso
- * Prestar atención y asesoría a usuarios
- * Procurar que el servicio de impresión de documentos sea óptimo
- * Elaborar estadísticas y realizar proyectos relacionados con el área
- * Planear y desarrollar cursos de capacitación dentro del área
- * Realización de encuestas a usuarios y del personal del centro de cómputo
- * Vigilar las dotaciones de materiales como papel de impresión, cintas - de impresión, etc.
- * Establecer normas y políticas de usuarios
- * Proporcionar capacitación y servicio al personal administrativo, etc.

DESCRIPCION DE PUESTOS

ANEXO 2

NOMBRE DEL PUESTO :

JEFE DE PROMOCION Y RECLUTAMIENTO DE ALUMNOS

FUNCION :

El Jefe de Promoción y Reclutamiento de alumnos tiene como función aumentar la captación de alumnos nacionales y extranjeros, promover los programas de estudios impartidos por la Universidad de las Américas, A.C., así como planear una mejor segmentación de actividades.

OBLIGACION Y RESPONSABILIDAD :

Entre las obligaciones que dicho puesto debe cubrir se encuentran el incrementar la captación de alumnos, mantener el módulo de información en forma permanente, mantener relación directa con orientadores vocacionales de diferentes preparatorias, etc. Las responsabilidades que tiene el puesto son el envío de información constante a preparatorias, empresas y embajadas, envío de información a las personas que lo soliciten por vía postal ya sea nacional o extranjera, realizar visitas a preparatorias, asistir a la Feria de Universidades, etc.

ACTIVIDADES ESPECIFICAS :

- * Atención permanente en el módulo de información
- * Realizar visitas periódicas a preparatorias y empresas
- * Aplicar encuestas a estudiantes de nuevo ingreso
- * Elaborar y coordinar el programa de información a estudiantes de nuevo ingreso
- * Atender el envío de correspondencia por correo nacional o extranjero
- * Mantenerse actualizado en lo referente a los programas que ofrecen - otras instituciones y sobre lo que demandan los estudiantes
- * Lograr una mayor imagen y presencia de la Universidad de las Américas; A.C. en las diferentes preparatorias, etc.

DESCRIPCION DE PUESTOS

ANEXO 2

NOMBRE DEL PUESTO :

JEFE DE CONTROL PRESUPUESTAL

FUNCION :

El Jefe de Control Presupuestal se encarga de obtener información real, confiable y oportuna referente al gasto e ingreso de cada una de las áreas que conforman la Universidad de las Américas; A.C., a fin de compararla con el presupuesto anual autorizado y detectar desviaciones del mismo, analizando el por qué de dicha desviación y así evitar en la medida de lo posible que se repitan.

OBLIGACION Y RESPONSABILIDAD :

Entre las obligaciones y responsabilidades que debe cumplir la persona que desempeñe el puesto están : la obtención de información referente al ejercicio de gastos o ingresos, analizar y verificar la veracidad y oportunidad de la información presupuestal, aclarar cualquier duda sobre el ejercicio del presupuesto, obtener y entregar el presupuesto anual para su autorización, permanecer en contacto directo y continuo con directores de área y reportarles variaciones significativas en sus presupuestos, etc.

ACTIVIDADES ESPECIFICAS :

- * Supervisar el trabajo del personal bajo su cargo
- * Analizar desviaciones al presupuesto
- * Dar seguimiento y actualización a la información presupuestal
- * Realizar la conciliación de la plantilla de personal contra la plantilla autorizada
- * Codificar información
- * Conciliar la información presupuestal contra la contable
- * Recepción de documentos para verificar saldos disponibles
- * Jerarquizar y organizar las actividades a realizar dentro del puesto y dentro del área, etc.

DESCRIPCION DE PUESTOS

ANEXO 2

NOMBRE DEL PUESTO :

JEFE RESPONSABLE DE SOPORTE TECNICO

·FUNCION :

La principal función del Jefe Responsable de Soporte Técnico es realizar el diseño, desarrollo e implantación de un sistema integral de servicios y sistemas al personal de la UDLA.

OBLIGACION Y RESPONSABILIDAD :

Las obligaciones y responsabilidades que se generan del puesto son el mantener actualizada la información que se produce dentro de la institución, así mismo revisar y obtener la veracidad de dicha información.

ACTIVIDADES ESPECIFICAS :

- * Elaborar programas para computadora
- * Elaborar reportes diarios para captura de ausencias
- * Elaborar reportes para informes sobre ausencias
- * Elaborar reportes varios y modificación de información
- * Elaboración de pasivos, reportes bimestrales de INFONAVIT y SAR
- * Traspaso de información de nómina para elaboración de pasivos, fondo - de ahorro e impuestos
- * Realización de listado y recibos para comida
- * Elaboración y cálculo de intereses por fondo de ahorro
- * Elaboración de declaración anual y concentrado de impuestos, etc.

DESCRIPCION DE PUESTOS

ANEXO 2

NOMBRE DEL PUESTO :

CONTADOR GENERAL

FUNCION :

Su función consiste en la presentación de la situación financiera e información sobre las transacciones que se han efectuado y su repercusión en los resultados, en los que se puede apreciar lo correcto y lo incorrecto de las decisiones administrativas o bien contribuir al logro de este objetivo, cuando se emitan juicios, opiniones o críticas que ayuden a normar las decisiones de los directivos.

OBLIGACION Y RESPONSABILIDAD :

El Contador General es responsable y tiene la obligación de supervisar al personal a su cargo, de realizar la planeación, supervisión, el estudio y evaluación del control interno, hacer las aclaraciones correspondientes de los estados financieros, presentar información y elaborar la cédula de auditoría, hacer los cálculos correspondientes de impuestos, etc.

ACTIVIDADES ESPECIFICAS :

- * Supervisar al personal a su mando
- * Depurar las cuentas de balance
- * Realizar las conciliaciones bancarias
- * Codificar pólizas cheque, diario e ingresos
- * Elaborar los reportes financieros
- * Aprobar el pago de impuestos
- * Llevar un control de flujo de efectivo
- * Realizar los asientos de cierre de mes
- * Realizar la conversión de ingresos al modelo NACUBO
- * Realizar inventarios físicos
- * Efectuar las visitas eventuales que se requieran a la Secretaría de - Hacienda y Crédito Público, etc.

DESCRIPCION DE PUESTOS

ANEXO 2

NOMBRE DEL PUESTO :

JEFE DE COMPRAS

FUNCION :

Como miembro del cuerpo administrativo, el Jefe de Compras tiene como función el proveer a la institución de los materiales, suministros, servicios y provisiones que requiera, cuando y donde sean necesarias, en cantidad, calidad, precio y tiempo justo, considerando ante todo los intereses de la institución en todas las transacciones.

OBLIGACION Y RESPONSABILIDAD :

Entre las obligaciones y responsabilidades del puesto se encuentran las siguientes : Obtener materiales, suministros y/o servicios de calidad en el momento y lugar requeridos, conseguir el más bajo costo de los mismos con procedimientos éticos, entrevistar proveedores para ampliar y conocer el mercado, obtener cotizaciones para las compras importantes, negociar los costos de materiales, suministros y servicios reduciendolos al mínimo, colocar ordenes de compra con el mejor proveedor para cerrar la negociación, etc.

ACTIVIDADES ESPECIFICAS :

- * Cotizar materiales, equipo, suministros y servicios
- * Mantener contacto y negociar con los diferentes proveedores
- * Revisar y autorizar contratos y ordenes de compra
- * Revisar y ordenar las requisiciones de materiales y/o servicios por orden de importancia
- * Atención a los departamentos involucrados en el proceso de compra
- * Llevar un control de inventarios
- * Informar a la Vicerrectoría de Administración y Finanzas en relación a la actividad de compras
- * Elaborar informes anuales sobre los avances del Departamento de Compras con respecto a su objetivo, etc.

DESCRIPCION DE PUESTOS

ANEXO 2

NOMBRE DEL PUESTO :

JEFE DE CREDITO Y COBRANZA - TESORERIA

FUNCION :

Su función consiste en el establecimiento de políticas y estrategias adecuadas para la recuperación a la mayor brevedad posible de los recursos monetarios y al mismo tiempo brindar asesoría a la comunidad estudiantil sobre la forma de financiamiento (mantenimiento de saldos a estudiantes).

OBLIGACION Y RESPONSABILIDAD :

El Jefe de Crédito y Cobranza tiene a su cargo el mantener actualizada la cartera de crédito y cobranza, elaborar pagarés por créditos de colegiatura, informar al estudiantado sobre situaciones crediticias, revisar y controlar los ingresos diarios de caja, mantener actualizados los saldos de las cuentas bancarias, realizar los pagos a profesores, empleados y proveedores, manejar información confidencial, etc.

ACTIVIDADES ESPECIFICAS :

- * Atención a la comunidad universitaria
- * Afectar en Kardex los movimientos contables
- * Revisar el corte de caja al final del día
- * Elaborar cheques por pagos a proveedores, profesores, empleados, etc.
- * Registrar en movimientos de bancos ingresos y egresos
- * Recordatorios a estudiantes acerca de vencimientos de pagarés
- * Efectuar cobros por inscripciones y cursos especiales
- * Ensobretado y elaboración de pólizas por nómina
- * Reporte de alumnos y unidades vendidas
- * Conciliaciones bancarias mensuales, etc.

DESCRIPCION DE PUESTOS

ANEXO 2

NOMBRE DEL PUESTO :

JEFE DE SUELDOS Y PRESTACIONES

FUNCION :

La función del Jefe de Sueldos y Prestaciones consiste en proveer al personal administrativo y académico de sus pagos oportunos incluyendo prestaciones en efectivo.

OBLIGACION Y RESPONSABILIDAD :

Las obligaciones y responsabilidades que se generan del puesto son las siguientes : vigilar que los trabajadores tengan su pago a tiempo, elaborar las nóminas quincenal y mensualmente, realizar la liquidación del IMSS, declaración de SAR e INFONAVIT, realizar los cálculos de aguinaldo y fondo de ahorro para que al finalizar el año el trabajador cuente con estas prestaciones, etc.

ACTIVIDADES ESPECIFICAS :

- * Elaboración de los pagos solicitados
- * Elaboración de nóminas y recibos de las mismas
- * Realizar las liquidaciones al IMSS
- * Elaborar las declaraciones bimestrales del SAR y 5% de INFONAVIT
- * Realizar los cálculos de fondo de ahorro
- * Elaboración de finiquitos del personal que se retira de la institución y todos los cálculos relacionados con los mismos
- * Cálculo de aguinaldo así como del fondo de ahorro e intereses acumulados, etc.

DESCRIPCION DE PUESTOS

ANEXO 2

NOMBRE DEL PUESTO :

JEFE DE DIFUSION

FUNCION :

El jefe de Difusión es el encargado de supervisar los eventos de difusión cultural que se organicen en la institución y colaborar en los mismos aspectos en las actividades académico-culturales.

OBLIGACION Y RESPONSABILIDAD :

Entre las obligaciones y responsabilidades a cumplir en el puesto se encuentran el observar y aplicar las políticas de la institución en cuanto a la realización de eventos, observar y aplicar los criterios de SACS, consultar la aprobación de algunos eventos así como su tramitación oportuna, lograr obtener todo el material necesario para la realización de los eventos, brindar el servicio lo mejor posible, así como presentar la información que se requiera a tiempo.

ACTIVIDADES ESPECIFICAS :

- * Elaboración y recepción de solicitudes de evento para dar trámite
- * Supervisión del apoyo logístico para el evento y de este en sí
- * Evaluación de las necesidades específicas de cada evento
- * Contratación de Servicios (Meseros, Bocadoillos, Brindis, etc)
- * Apoyo a áreas académicas y administrativas en lo que respecta a eventos
- * Programación de actividades culturales cuatrimestralmente
- * Presentación de informe de actividades
- * Elaboración del presupuesto anual del departamento para evaluación
- * Organización y supervisión de eventos especiales
- * Elaborar inventarios del material con que se trabaja en el departamento

DESCRIPCION DE PUESTOS

ANEXO 2

NOMBRE DEL PUESTO :

JEFE DE PLANTA FISICA

FUNCION :

El Jefe de Planta Física se encarga de efectuar con oportunidad y eficacia el mantenimiento preventivo y en su caso correctivo, así como efectuar los servicios que le soliciten las unidades administrativas que conforman la UDLA.

OBLIGACION Y RESPONSABILIDAD :

El Jefe de Planta Física tiene como obligaciones y responsabilidades el mantener las instalaciones en perfectas condiciones, supervisar la limpieza realizada por GOIBE, arreglar las instalaciones y aparatos telefónicos mediante servicio particular o bien a través de teléfonos de México.

ACTIVIDADES ESPECIFICAS :

- * Revisión de las instalaciones eléctricas (cambios de focos, enchufes, interruptores, etc)
- * Revisión de las instalaciones de aire acondicionado
- * Revisar el sistema sanitario, regular entradas y salidas de agua
- * Tapizado de oficinas, salones y cafetería
- * Transporte de correspondencia, paquetería, traslado de materiales, etc
- * Asistencia a eventos especiales
- * Supervisión de las condiciones del vestíbulo A y B, Auditorio y Sala de Juntas.

UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA
 ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

EL RESULTADO DE LA MEDICION DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO A NIVEL DE MANDOS INTERMEDIOS DE LA UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS; A.C., COMO DETERMINANTE EN LA PRODUCTIVIDAD Y DESARROLLO DE LA MISMA INSTITUCION.

Solicito su apreciable cooperación para resolver éste cuestionario que tiene por objeto medir el desempeño de los empleados Administrativos a nivel de Mandos Intermedios que se encuentran en este momento laborando dentro de su área, con la finalidad de encontrar puntos débiles y fuertes del personal para conocerlos mejor y aprovechar más eficientemente sus potenciales.

Le pido que lea cuidadosamente las preguntas que a continuación se presentan y marque con una X la respuesta que mejor califique al jefe, le suplico conteste lo más objetiva y sinceramente posible el cuestionario y de antemano agradezco su cooperación.

NOMBRE DEL EMPLEADO : _____ AREA : _____

NOMBRE DEL CALIFICADOR : _____ FECHA : _____

CALIFICACION : _____

1. Usted como superior del jefe de departamento y/o coordinador de área, considera que la Medición del Desempeño le es útil en su relación con el empleado administrativo :
 - (A) Si
 - (B) No

2. Considera que el jefe en su labor diaria :
 - (A) No cumple los requisitos mínimos
 - (B) Hace lo suficiente para ir la pasando
 - (C) Tiene volumen de trabajo satisfactorio
 - (D) Es dinámico y hace más de lo que se requiere
 - (E) Es altamente productivo

3. El trabajo realizado por el jefe :
 - (A) Requiere supervisión estrecha y es poco confiable
 - (B) A veces es necesario apremiarlo
 - (C) Suele terminar las tareas necesarias con una rapidez razonable
 - (D) Requiere poca supervisión y es confiable
 - (E) Requiere un mínimo absoluto de supervisión

4. El jefe al organizar su tiempo para cumplir con su trabajo :
 - (A) No tiene método alguno
 - (B) Sigue los métodos con dificultad
 - (C) Sigue los métodos en forma normal
 - (D) Procura mejorar y salir de la rutina
 - (E) Obtiene resultados, ahorra tiempo y produce más

5. Con que frecuencia los subordinados del jefe buscan y utilizan en forma-constructiva sus ideas :
 - (A) Nunca
 - (B) Rara vez
 - (C) Algunas veces
 - (D) Con frecuencia
 - (E) Con mucha frecuencia

6. Que tanto trabajo cooperativo de equipo muestra el jefe :
 - (A) Ninguno no sabe trabajar en equipo
 - (B) Muy poco es egoísta
 - (C) Relativamente poco
 - (D) Una cantidad moderada
 - (E) Una gran cantidad

7. Usted considera que a mayor medición del personal administrativo a partir de su desempeño en cuanto a habilidades, aptitudes y conocimientos se incrementa la productividad y desarrollo de la institución :
 - (A) Si
 - (B) No

8. La actitud del jefe en referencia al trabajo que realiza se puede describir como :
 - (A) No se adapta al tipo de trabajo
 - (B) Podría estar de acuerdo con su trabajo
 - (C) Esta de acuerdo con su tipo de trabajo
 - (D) Recomendable con toda confianza para el trabajo
 - (E) Esta a gusto con su trabajo y lo desarrolla sin problemas

9. El jefe se siente responsable por el logro de las metas y objetivos de - la organización :
 - (A) Nunca
 - (B) Ocasionalmente
 - (C) Algunas veces
 - (D) Con frecuencia
 - (E) Con mucha frecuencia

10. Sus subordinados se acercan al jefe para hablar acerca de su trabajo :
 - (A) Nunca
 - (B) Ocasionalmente
 - (C) Pocas veces
 - (D) Frecuentemente
 - (E) Con mucha frecuencia

11. El jefe al desarrollar su trabajo es :
 - (A) Descuidado y negligente
 - (B) No se puede confiar mucho en él es dudoso
 - (C) Acepta responsabilidades cuando se le pide
 - (D) Acepta más responsabilidades de las que requiere su trabajo
 - (E) Se puede confiar extraordinariamente en él

12. Cuando al estar realizando su trabajo se le presenta un problema el jefe:
- (A) No sabe que hacer
 - (B) Generalmente busca que alguien mas se lo resuelva
 - (C) Trata de resolverlo pero con la asesoría de su jefe inmediato
 - (D) Tiene la experiencia y los conocimientos suficientes para enfrentar - el problema
 - (E) Busca las causas, toma una decisión al respecto y lo resuelve con - confianza en sí mismo
13. Cuando se presenta una tarea poco cotidiana el jefe :
- (A) Siempre necesita que le digan lo que tiene que hacer
 - (B) Necesita mucha supervisión
 - (C) Necesita poca supervisión
 - (D) No necesita supervisión
 - (E) Realiza el trabajo sin temor a equivocarse
14. El resultado de la Medición del Desempeño del personal administrativo es-determinante en :
- (A) El conocimiento de las habilidades y aptitudes
 - (B) El conocimiento del personal operativo
 - (C) El conocimiento y posibilidad de incremento de la productividad
 - (D) Todas las anteriores
 - (E) Ninguna de las anteriores
15. Cuando el jefe le da una orden a sus subordinados éstos :
- (A) No le obedecen en lo absoluto
 - (B) Le obedecen con trabajo
 - (C) Le obedecen normalmente
 - (D) Le obedecen fácilmente
 - (E) Le obedecen con gusto
16. El jefe en sus actividades se muestra :
- (A) Indiferente y perezoso
 - (B) Con tendencia a la indiferencia
 - (C) Interesado y diligente
 - (D) Pone esfuerzo extra en el trabajo
 - (E) Trabaja continuamente y con entusiasmo
17. El jefe al realizar sus actividades diarias :
- (A) Comete errores frecuentes
 - (B) Es descuidado a menudo comete errores
 - (C) Comete sólo un número promedio de errores
 - (D) Requiere poca supervisión es exacto y preciso la mayor parte del-tiempo
 - (E) Casi no requiere supervisión y es exacto
18. Cuando al jefe se le pide que se integre a un grupo para la realización de un proyecto específico :
- (A) Es muy lento para integrarse
 - (B) No se adapta como debiera
 - (C) Se adapta en forma normal
 - (D) Se enfrenta a la nueva situación satisfactoriamente
 - (E) Trabaja en forma activa adaptandose de inmediato

19. El jefe cuando realiza su trabajo diario :
- (A) Se muestra indolente
 - (B) Le gustaría que las cosas cambiaran
 - (C) Muestra un empeño normal
 - (D) Procura cambiar las cosas que así lo requieren
 - (E) Insiste hasta obtener resultados
20. Si usted aplica la medición del personal administrativo en base a una Medición del Desempeño, considera que su productividad y desarrollo organizacional es :
- (A) Bajo
 - (B) Regular
 - (C) Igual a la situación anterior
 - (D) Incrementa
21. Cuando se le pide su opinión acerca de un nuevo proyecto o actividad :
- (A) Nunca tiene nada que decir
 - (B) Necesita muchas explicaciones para externar su opinión
 - (C) Coopera normalmente
 - (D) Trata de mejorar el proyecto y/o trabajo con su opinión
 - (E) Tiene mucha creatividad y sus opiniones siempre son interesantes
22. Si usted aplica la Medición del Desempeño, el resultado de esta le permite establecer condiciones que incrementan la productividad y desarrollo organizacional :
- (A) Si
 - (B) No
23. Usted siente que la labor del jefe en su trabajo es :
- (A) Realiza lo suficiente para ir al día
 - (B) Buena pero desconoce muchas cosas
 - (C) Satisfactoria
 - (D) Satisfactoria y podría mejorarse con una capacitación
 - (E) Plenamente satisfactoria esta a gusto con sus resultados

MARCO TEORICO DE LA INVESTIGACION

EL RESULTADO DE LA MEDICION DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL-
ADMINISTRATIVO A NIVEL DE MANDOS INTERMEDIOS DE LA UNI-
VERSIDAD DE LAS AMERICAS; A.C., COMO DETERMINANTE EN LA
PRODUCTIVIDAD Y DESARROLLO DE LA MISMA INSTITUCION.

VARIABLE INDEPENDIENTE : El resultado de la Medición del Desempeño del personal administrativo a nivel de mandos intermedios de la Universidad de las Américas A.C.

VARIABLE DEPENDIENTE : Como determinante en la productividad y desarrollo - de la misma institución.

IMPORTANCIA SOCIAL : La Medición del Desempeño como elemento que le permite a la organización facilitar el desarrollo individual en su personal administrativo, que contribuirá a un mayor rendimiento organizacional y profesional en el ámbito nacional, en la medida que al tener mejor personal administrativo se logrará la integración y desarrollo de la institución en beneficio del alumnado, de la sociedad y de la propia organización.

IMPORTANCIA TEORICA : El apoyo que la Medición del Desempeño otorga al Área de Recursos Humanos para facilitar la obtención de datos sobre el personal que labora dentro de la organización, en cuanto a: conocimientos, habilidades, aptitudes, con el objeto de lograr un mejor aprovechamiento de las técnicas relacionadas con la Medición del Desempeño y - así mismo conseguir la mejor distribución y uso de los Recursos Humanos dentro de la organización.

HIPOTESIS ALTERNAS :

SI la Medición del Desempeño del personal administrativo a nivel de mandos intermedios de la Universidad de las Américas; A.C., es determinante de la productividad y desarrollo de la misma organización, **POR LO TANTO** habrá un mejor rendimiento profesional y organizacional, **LUEGO ENTONCES** a una mayor medición del desempeño del personal administrativo a nivel de mandos intermedios de la Universidad de las Américas; A.C., se tendrá mayor determinación de la productividad y desarrollo de la misma y por tanto un mayor rendimiento profesional y organizacional.

SI la Medición del Desempeño del personal administrativo a nivel de mandos intermedios de la Universidad de las Américas; A.C., en cuanto a las habilidades, aptitudes y conocimientos con que cuentan, es determinante de la productividad y desarrollo de la misma, **POR LO TANTO** dicha medición permite mayor integración organizacional, **LUEGO ENTONCES** a mayor medición del personal administrativo a nivel de mandos intermedios en cuanto a sus habilidades, aptitudes y conocimientos, mayor determinación de la productividad y desarrollo de la institución, así como mayor integración.

SI la Medición del Desempeño del personal administrativo a nivel de mandos intermedios de la Universidad de las Américas; A.C., es determinante de la productividad y desarrollo de la misma organización, **POR LO TANTO** habrá un mejor personal administrativo integrado a la institución acorde a las necesidades de la misma, **LUEGO ENTONCES** a una adecuada aplicación de la medición del desempeño del personal administrativo de la Universidad de las Américas A.C., se obtendrá una mayor calidad del personal administrativo a nivel de mandos intermedios.

HIPOTESIS CENTRAL :

SI la Medición del Desempeño del personal administrativo a nivel de mandos intermedios de la Universidad de las Américas; A.C., en cuanto a las habilidades, aptitudes y conocimientos con que cuentan, es determinante de la productividad y desarrollo de la misma, **POR LO TANTO** dicha medición permite mayor integración organizacional, **LUEGO ENTONCES** a mayor medición del personal administrativo a nivel de mandos intermedios en cuanto a sus habilidades, aptitudes y conocimientos, mayor determinación de la productividad y desarrollo de la institución, así como mayor integración.

HIPOTESIS NULA :

SI la Medición del Desempeño del personal administrativo a nivel de mandos intermedios de la Universidad de las Américas; A.C., en cuanto a las habilidades, aptitudes y conocimientos con que cuentan, **NO** es determinante de la productividad y desarrollo de la misma, **POR LO TANTO** dicha medición **NO** permite mayor integración organizacional, **LUEGO ENTONCES** a mayor medición del personal administrativo a nivel de mandos intermedios en cuanto a sus habilidades, aptitudes y conocimientos, **NO** habrá determinación de la productividad y organización de la institución, así como **NO** habrá mayor integración.

OBJETIVO GENERAL :

La investigación tiene por objeto lograr que a través de una técnica de Administración de Recursos Humanos, se llegue a una integración organizacional del personal administrativo a nivel de mandos intermedios de la Universidad de las Américas; A.C.; evaluando y tomando como base los conocimientos, aptitudes y habilidades con que cuentan para así desarrollarles en beneficio de la organización, de los alumnos y de la sociedad.

OBJETIVOS PARTICULARES :

Obtener fundamentos teóricos para lograr la integración adecuada del personal administrativo a nivel de mandos intermedios dentro de la institución en base a sus aptitudes, habilidades y conocimientos.

Evaluar el rendimiento del personal administrativo a nivel de mandos intermedios que determinará la productividad y desarrollo de la organización.

Obtener beneficios al conseguir un mayor rendimiento de los miembros de la organización al tener noción de sus habilidades, aptitudes y conocimientos.

OBJETIVO ESPECIFICO :

Esta investigación deberá aportar información pertinente para lograr el desarrollo del potencial del personal administrativo a nivel de mandos intermedios de la Universidad de las Américas; A.C., y al mismo tiempo se logre la integración y se busque la productividad de los mismos.

OBJETO DE ESTUDIO : Determinación de la productividad y desarrollo de la organización.

METODOS : Método Científico

Deductivo - Inductivo

TIPO DE INVESTIGACION : Mixta

TECNICAS DE RECOPIACION : A) Nivel Documental
B) De Campo (Cuestionarios)

UBICACION : Universidad de las Américas; A.C.
México D.F. de Febrero a Julio de 1992

LIMITACIONES :

Los resultados arrojados por esta investigación sólo serán aplicables a la Universidad de las Américas; A.C. y variarán con respecto a otras universidades o empresas de acuerdo a los datos que se proporcionen. Por otro lado tomando en cuenta la gran cantidad de temas sobre los que podemos obtener información con respecto a los Recursos Humanos, en ésta investigación sólo nos abocaremos a aquellos que tengan una relación estrecha con la Medición del Desempeño del elemento humano dentro de una empresa. Se debe tratar también de reflejar la efectividad o ineffectividad de la persona que se va a medir y evaluar, así mismo los criterios de desempeño deberán ser independientes de los gustos, prejuicios, intereses y preferencias del que juzga.

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

1. ARIAS GALICIA FERNANDO
ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS
EDIT. TRILLAS MEXICO 1989
2. CHRUDEN / SHERMAN
ADMINISTRACION DE PERSONAL
EDIT. CECSA MEXICO 1985
3. DAVIS KEITH
EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO
EDIT. MC GRAW HILL MEXICO 1987
4. FLIPPO
PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION DE PERSONAL
EDIT. MC GRAW HILL MEXICO 1982
5. GUERRERO EUQUERIO
MANUAL DE RELACIONES INDUSTRIALES
EDIT. PORRUA S.A. MEXICO 1980
6. HERNANDEZ, SVERDLIK, CHRUDEN, SHERMAN
ADMINISTRACION DE PERSONAL. ORGANIZACION, CONTRATACION Y REMUNERACION DEL TRABAJO
GRUPO EDITORIAL IBEROAMERICA MEXICO 1986
7. J.J.H. ALEIXANDRE
TEORIA DE LA VALORACION DE PERSONAL
EDIT. EDICIONES RIALA S.A. MADRID 1961
8. KOONTZ / O'DONNELL
ADMINISTRACION
EDIT. MC GRAW HILL MEXICO 1986

9. LL. L. BYARS y L.W. RUE
ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS
EDIT. INTERAMERICANA MEXICO 1983
10. MACFARLAN DALTON E.
ADMINISTRACION DE PERSONAL. TEORIA Y PRACTICA
EDIT. FONDO DE CULTURA ECONOMICA MEXICO 1979
11. MENENDEZ PIDAL DON RAMON
GRAN ENCICLOPEDIA DEL MUNDO
EDIT. DURVAN S.A. ESPAÑA 1980
12. PIGORS PAUL, MYERS CHARLES A.
LA ADMINISTRACION DE PERSONAL
EDIT. COMPAÑIA EDITORIAL CONTINENTAL S.A.
13. PROCTOR JOHN H., THORNTON WILLIAM M.
CAPACITACION
EDIT. CENTRO REGIONAL DE AYUDA TECNICA MEXICO 1987
14. REYES PONCE AGUSTIN
ADMINISTRACION DE PERSONAL
EDIT. LIMUSA MEXICO 1987
15. STRAUSS GEORGE AND SAYLES LEONARD R.
PERSONAL. LOS PROBLEMAS HUMANOS DE LA DIRECCION
EDIT. HERRERO S.A. MEXICO 1961
16. TERRY & FRANKLIN
PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION
EDIT. CECSA MEXICO 1986
17. TRUEBA URBINA ALBERTO, TRUEBA BARRERA JORGE
LEY FEDERAL DEL TRABAJO
EDIT. PORRUA S.A. MEXICO 1964

18. WERTHER WILLIAM B. JR. y DAVIS KEITH
DIRECCION DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS
EDIT. MC GRAW HILL MEXICO 1982

19. YODER DALE
DIRECCION DE PERSONAL Y RELACIONES INDUSTRIALES
EDIT. CECSA MEXICO 1982