



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE PSICOLOGIA

ORGANIZACION DE UN DEPARTAMENTO DE PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS

T E S I S

PARA OPTAR POR EL TITULO DE
LICENCIADO EN PSICOLOGIA
PRESENTADA POR
PATRICIA E. FRAGA ESCAMILLA



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Al único Amor
de mi vida
J L

A mis Padres
José y Conchita

A mis Maestros

I N D I C E

	<u>Página</u>
I. Introducción	1
II. Antecedentes de la Institución de Crédito	6
- Descripción de la Institución	
- Historia de la Institución	
- Dimensiones	
- Objetivos	
- Giro profesional	
III. La Planeación de Recursos Humanos	18
- Importancia de la Planeación de Recursos Humanos	
- Objetivos	
- Necesidades de la Planeación de Recursos Humanos	
- El Proceso de la Planeación de Recursos Humanos	
- Planes para satisfacer necesidades futuras de Recursos Humanos	
- Actividad de la Administración de Recursos Humanos	
IV. Organización de un Departamento Planeación de Recursos Humanos	26
- Objetivos del Departamento	
- Organigrama Departamental	
- Situación del Departamento en la Organización	
- Funciones del Departamento	
- Estructura de Organización por Funciones	30
1. Jefe Depto. Planeación de Recursos Humanos	
2. Selección de Recursos Humanos	
3. Desarrollo de Recursos Humanos	
4. Asesoría Administrativa de Recursos Humanos	
- Responsabilidades asignadas a cada puesto	33

SELECCION DE RECURSOS HUMANOS	35
a. Una Orientación sobre Selección de Personal	
b. Inventario de Recursos Humanos	
c. Inventario de Ejecutivos	
DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS	67
a. Capacitación	
b. Desarrollo Organizacional	
ASESORIA ADMINISTRATIVA DE RECURSOS HUMANOS	103
a. Descripción y Valuación de Puestos	
b. Políticas sobre Administración de Personal	
Reclutamiento y Selección	
- Necesidades de Personal	121
- Conclusiones y Recomendaciones	122
- Bibliografía	125
RESUMEN GENERAL	127

I. INTRODUCCION

I. INTRODUCCION

Desde un punto de vista práctico, cualquier empresa no es sino un grupo de personas empeñadas en una labor productiva. Pero dentro de este concepto simplista, se integra una situación realmente compleja pues actúan en todo momento factores administrativos, económicos, legales, sociales y personales, por ello en todo momento una empresa productiva debe atender y satisfacer los intereses de inversionistas, consumidores y del propio elemento humano que la compone.

El objetivo principal del presente trabajo es puntualizar la importancia de los Recursos Humanos que la integran como uno de sus factores más necesarios y dinámicos para lograr sus fines productivos; especialmente se ha elegido como campo de estudio, una Institución de Crédito, cuyo rápido crecimiento organizacional crea la necesidad de contar con Personal altamente capacitado en las actividades inherentes al área bancaria. Es por ello que se debe realizar una planeación de los Recursos Humanos con que cuenta y los que pueden ingresar a futuro para ponderar sus características generales y su potencial para desarrollarse hasta niveles de responsabilidad ejecutiva.

Los directivos se preocupan año con año, de elaborar sus planes de captación de recursos, sus programas para introducir nuevos servicios o mejorar los existentes, de estructurar sus planes financieros o sus presupuestos, pero la mayoría no le dan importancia a su recurso más

valioso, el humano. Es indispensable tomar en cuenta los recursos humanos al hacer los planes generales de actividades, ya que de nada sirven estos últimos si no se cuenta con el personal adecuado para llevar a cabo.

El desarrollo de personal es algo que no se puede desligar de la planeación organizacional y esto no es posible a menos que se tenga una idea clara de las necesidades de los puestos y sus descripciones así como el tipo de características personales que se requieren de los individuos que los vayan a desempeñar. El ambiente o clima de trabajo que se produce en la organización también influye considerablemente en el desarrollo de Personal y otro factor preponderante es el estilo de dirección de los supervisores o directivos de la Institución; más adelante se analizarán cada uno de estos conceptos ya que los considero como básicos en la Planeación de los Recursos Humanos.

Ahora bien, ¿qué es la Planeación de los Recursos Humanos? "Es el proceso por el cual la Dirección determina cómo una organización deberá desarrollarse para pasar de una situación actual a una deseada. A través de la Planeación, la Dirección procura tener el número y las personas adecuadas en los lugares y tiempo adecuados, desempeñando las labores respectivas que resultan, a largo plazo de máximo beneficio para la organización y para los individuos". (Vetter, 1967)

Por lo tanto la Planeación de los Recursos Humanos es un proceso continuo de identificación, proyección y desarrollo del personal, siendo así como la capacitación y el desarrollo personal adquieren su máxima importancia y al mismo tiempo se enfrentan a su verdadera problemática;

pues tanto los cambios en los métodos administrativos y en la estructura organizacional juegan un papel preponderante para determinar la cantidad y calidad del personal que necesita para lograr sus objetivos.

Debemos enfatizar algunos puntos que influyen en la elaboración de la Planeación de Recursos Humanos:

1. Ya que la Planeación de los Recursos Humanos es un proceso, las actividades que se emprendan, se deberán de relacionar de una manera lógica para formar dicho proceso.
2. Comprende también el mejoramiento en la Administración de los Recursos Humanos, en un determinado período. Esto incluye la definición del estado de la fuerza de trabajo ordinaria y tratar de definir una posición futura deseada; una vez aclarados estos dos factores se procede a determinar la mejor forma de alcanzar la posición deseada y es a donde se debe dirigir el esfuerzo de planeación.
3. La Planeación de los Recursos Humanos se relaciona con aspectos cuantitativos y cualitativos de la Administración de ellos.
4. El tener a las personas ubicadas dentro de la Organización, tomando en cuenta mas los beneficios a largo plazo, aún a costa de sacrificar beneficios a corto plazo, con el fin de contar con el Personal apropiado y disponible cuando y donde sean necesarias para el futuro.

5. La Planeación de los Recursos Humanos deberá beneficiar tanto a la organización como a los individuos y está en relación directa con la administración y desarrollo de los Recursos Humanos.
6. El tiempo; es importante realizar un presupuesto de tiempo o sea el establecer planes inmediatos, mediatos y a largo plazo.

Todos estos factores generan diversas actividades que personas especializadas deberán realizar; así mismo se pretende formar una organización departamental donde quedan incluidas todas las funciones o actividades necesarias para lograr una adecuada Planeación de Recursos Humanos, que redunde en una mayor productividad y crecimiento simultáneo de la Institución y su Personal.

No se ha querido abordar directamente este estudio, sin antes hacer mención de los antecedentes históricos de las Instituciones de Crédito y - en especial de la que nos ocupa, por razones de sigilo no se mencionarán nombres tanto de la Institución como de los ejecutivos que cooperan en la investigación, a los cuales agradezco su apoyo y las facilidades que me brindaron para la elaboración del presente trabajo.

El estudio comprende la presentación de la Organización del Organigrama general de la Institución y la ubicación dentro de la estructura Organizacional el Departamento de Planeación de los Recursos Humanos, la importancia de los mismos, sus objetivos y la descripción de cada una de las actividades que se desarrollarán para su funcionamiento. No se pretende agotar el tema, pues como se señala sólo se estudia una Institución de Crédito; sin embargo el propósito es de que sea utilizado por -

la propia Institución y como guía o referencia para otros estudios sobre la materia en otras Instituciones similares, que están en desarrollo. Sin embargo, es necesario puntualizar que el presente estudio tiene limitaciones en cuanto a su aplicación en empresas de mayor magnitud a la estudiada, en cuanto al volumen de sus Recursos Humanos, pues sólo se ha considerado en este caso una población de 270 sujetos como base, pensando en la posibilidad de crecimiento a futuro.

Se puede pensar que este tema se ha enfocado hacia el área administrativa y preguntarse qué pretende un psicólogo al adentrarse en ella; sin embargo, el campo de la Psicología del Trabajo, dedicada al estudio de la actividad productiva del hombre no puede desligarse de los conceptos administrativos ya que forman una interrelación entre la Organización y los Recursos Humanos, es deber del psicólogo empeñado en esta tarea fomentar y hacer relevante la importancia que tiene el Desarrollo del Personal en todas sus fases desde su adecuada ubicación dentro de la Institución, su orientación o inducción a la misma, su capacitación y proyecciones futuras, pues aún en el campo del Desarrollo Organizacional el psicólogo tendrá un papel preponderante al coadyuvar con la Organización a lograr los cambios estructurales que afectan directamente a los Recursos Humanos en todos sus niveles e intereses y que en última instancia repercutirán en el logro de sus objetivos.

El interés por desarrollar este trabajo se basó principalmente en mi preocupación por el desarrollo de los Recursos Humanos dentro de su medio laboral y que el tema hasta el momento no se había presentado como trabajo de Tesis dentro del área de la Psicología del Trabajo.

II. ANTECEDENTES DE LA INSTITUCION
DE CREDITO

II. ANTECEDENTES DE LA INSTITUCION

A partir de los inicios de la década de los años treinta se estructuró el Sistema Bancario Mexicano, mediante el establecimiento del Banco de México, S.A. como banca central, la creación de la Comisión Nacional - Bancaria y la elaboración de la moderna legislación bancaria. Desde - este momento por la confianza y seguridad que brindaba y por los servicios que presta, se convierte en uno de los sectores de la economía de mayor crecimiento.

La banca privada está integrada por las siguientes instituciones de crédito: bancos de depósito, bancos de ahorro, sociedades financieras, sociedades de crédito hipotecario, sociedades de capitalización, instituciones fiduciarias y de ahorro y préstamo para la vivienda familiar. - Las organizaciones auxiliares de crédito son: los almacenes generales de depósito, las cámaras de compensación, las bolsas de valores y las uniones de crédito.

Es importante señalar que el trabajo de investigación que se trata en esta tesis, se realizó en una Sociedad de Crédito Hipotecario, empresa filial del Grupo Financiero más grande y progresista de México.

- Descripción de la Institución de Crédito Hipotecaria:

La Institución es una de las más jóvenes entre las sociedades de Crédito Hipotecario; inició sus labores en Junio de 1957 formando parte del Grupo Financiero más importante del país, el cual comprende en la actualidad, 35 Bancos de depósito y ahorro; una Financiera; una Compañía de Seguros y la propia Institución de Crédito Hipotecario. El grupo cuenta con más de 533 oficinas ubicadas en todo el país y el personal supera los dieciocho mil elementos.

La Institución de Crédito Hipotecario, a través de sus 16 años de vida, ha observado un crecimiento muy acelerado y por ello se ha colocado en los primeros lugares de la competencia; algunos datos reveladores de esta expansión son los siguientes: En 1957 el total de empleados eran 7, en la actualidad son más de 270; el capital social que era de \$ 6'000,000.00 es ahora de \$ 200'000,000.00 y el total activo, entonces de \$ 32'000,000.00 se eleva actualmente a más de \$ 6'500'000,000.00.

El ciclo productivo de la Empresa consistió básicamente en la atracción de recursos y en la colocación de estos a través de Créditos Hipotecarios, por ello el éxito de las actividades se funda en la idea de proporcionar en todos los sentidos, el mejor servicio a la clientela.

- Los objetivos de la Institución son:

1. Coadyuvar a resolver el problema de la habitación en México, e incrementar la industria en general, especialmente la de construcción.

2. Mantener y desarrollar una fuente de trabajo, proporcionando al Sistema un medio para la atracción de recursos y a los accionistas, una utilidad razonable de acuerdo a su inversión.

El Organigrama de la Empresa está formado de la siguiente manera:

DIRECCION GENERAL

DIRECCION

SUBDIRECCIONES: Administrativa, Crédito, Técnica, Operación, Planeación y Control, Promoción y Relaciones y Promoción Conjuntos. (7 en total)

GERENCIAS: Mercadotécnica, Asuntos Especiales, Bienes Raíces, Ingeniería Zona Metropolitana, Ingeniería Bancos - Afiliados y Relaciones. (8 en total)

SUBGERENCIAS: Crédito "A" y "B", Administrativa de Bienes Raíces, Operación, Valores, Operaciones en Trámite, Promoción Foránea. (7 en total)

CONTADURIA GENERAL

DEPARTAMENTOS: Auditoría, Planeación, Análisis Financiero, Inmuebles adjudicados, Jurídico, Firmas, Promoción Compra-Venta, Promoción Administración Inmuebles, Organización, Personal, Compras y Servicios, Procesamiento de Datos, Recuperación Cartera, Operaciones Hipotecarias, Valores en Administración, Caja, Centro de Información, Trámite, Recepción. (19 en total)

OBLIGACION SOCIAL DE LA EMPRESA

- DAR UN BUEN SERVICIO

- CAPACITAR A SU PERSONAL

- ORIENTAR A LOS CLIENTES

- ABSORBER RECURSOS OCIOSOS

- MITIGAR LA INFLACION

- RETENER INVERSIONISTAS

- INVESTIGAR Y DESARROLLAR
SERVICIOS QUE MEJOREN EL
NIVEL DE VIDA DE LA PO--
BLACION

" S U S S E R V I C I O S "

VALORES

- Compra Venta
- Custodia
- Administración

(Varían en función de sus tasas, liquidez y plazo)

PRESTAMOS

- Individuales Normales
- Conjunto I. S. (Interés Social)

(Varían en función de las características de el -
sujeto, del objeto y de la operación hipotecaria
misma)

BIENES RAICES

- Compra Venta de Casas y Terrenos
- Administración de edificios
- Valuación de Inmuebles
- Estudios de Inversión Inmobiliaria

ASESORIA ESPECIALIZADA A CLIENTES

" S U S M E R C A D O S "

INMOBILIARIO

Moviliza financieramente parte de la riqueza urbana de las zonas metropolitanas de las ciudades de México, Monterrey y Guadalajara.

HIPOTECARIO

Incrementa la oferta de casas, edificios y otros bienes raíces.

VALORES

Promueve el mercado de valores de renta fija, popularizando la oferta y demanda de estos.

SERVICIOS PROFESIONALES

Participa en el mercado de servicios profesionales en materia de técnicas de valuación, mercado--tecnia y factibilidad económica.

" MEDIO AMBIENTE DE LOS NEGOCIOS "

MARCO INTERNACIONAL

Que afecta al marco nacional principalmente en sus aspectos económicos.

MARCO NACIONAL

En sus aspectos económicos, políticos y so ciales. Influye en la banca.

MARCO BANCARIO

Incluye aspectos de política crediticia y monetaria. E indicaciones legales.

"ETAPAS DE DESARROLLO DE LA INSTITUCION SEGUN RECURSOS CAPTADOS"

1. DE PENETRACION (1957 - 1963)

3er. Lugar	16.49% de Penetración
Saldo	\$ 572.4 Millones

2. DE PROYECCION (1964 - 1969)

3er. Lugar	21.28% de Penetración
Saldo	\$ 2,881.2 Millones

3. DE CONSOLIDACION (1970 -)

1er. Lugar	23.31% de Penetración
Saldo	\$ 3,693.3 Millones

"APARICION DE LOS VALORES HIPOTECARIOS"

<u>A ñ o</u>		<u>Porcentaje*</u>
1957	Cédulas	8
1961	Bonos y Cédulas	8
1969	Bonos y Cédulas	8
	Bonos Especiales	10
	Sobre Tasa (Millonarios)	11.705
1973	Bonos y Cédulas	9.05
	Bonos Especiales	11.10
	Sobre Tasa un año (Millonarios)	11.30
	Sobre tasa un año (\$ 250,000.00)	10.30
	Sobre tasa 6 meses (\$ 250,000.00)	10.5

(*) Tasas brutas

"NUMERO DE OPERACIONES HIPOTECARIAS FIRMADAS POR NIVELES DE MONTO"

(Acumulado)

	NUMERO (EST.)
Hasta \$ 55,000	23,126
De \$ 55,001 a \$ 80,000	15,277
De \$ 80,001 a \$ 200,000	22,166
De \$ 200,001 a \$ 500,000	2,855
Más de \$ 500,001	602
T O T A L	64,026

"MONTOS DE OPERACIONES HIPOTECARIAS FIRMADAS POR
OBJETOS DE CREDITO"

(Acumulados)

	1957	1967	1973
Construcción	15	1,618	4,684
Liquidación pasivo	5	118	464
Compra Venta	7	496	1,339
Liquidación de Hipotecas	4	42	57
Inversión Agrícola	1	26	30
Inversión Industrial	1	33	38
Diversos	-	17	33
T O T A L	33	2,340	6,645

NOTA: (En Millones de Pesos)

"PERFIL DE CLIENTES DE VALORES HIPOTECARIOS"

	(%)
A. <u>OCUPACION</u>	
Empleados	36.7
Profesionistas	26.0
Amas de Casa	20.7
Otros	16.6
B. <u>INGRESOS</u>	
Hasta \$ 3,000.00	37.4
De \$ 3,001.00 a \$ 5,000.00	25.3
De \$ 5,001.00 a \$ 10,000.00	21.3
Más de \$ 10,000.00	16.0
C. <u>EDAD</u>	
Hasta 25 años	18.7
De 26 a 35 años	40.0
De 36 a 50 años	30.0
Más de 50 años	11.3
D. <u>EDUCACION</u>	
Profesionistas	44.6
Comercio	19.3
Secundaria	10.0
Primaria	9.3
Preparatoria	8.7
Otros	8.1

III. LA PLANEACION DE
RECURSOS HUMANOS

III. PLANEACION DE LOS RECURSOS HUMANOS

Importancia de la Planeación de Recursos Humanos

Los Recursos Humanos son sin lugar a duda una de las fuerzas más activas en la senda del avance productivo de las empresas, se constituyen a la vez en un verdadero recurso económico tan valioso o más que el capital y el trabajo. Generalmente los encontramos participando intensamente en todo el proceso administrativo; unos como empleados, especialistas o técnicos, otros como jefes departamentales y ejecutivos, pero todos haciendo frente a una labor específica de planeación, de concepción o ejecución. Su papel crece en importancia cuando se intensifica la actividad económica y aumenta la complejidad de la Organización.

La planeación de los Recursos Humanos tiene como objetivo principal la utilización efectiva del talento escaso o abundante, en intereses del empleado individual dentro de la empresa. En un sentido más amplio, es la anticipación de las condiciones futuras de la organización y los negocios relacionando los requerimientos de los Recursos Humanos a estas circunstancias.

La necesidad de Planeación de Recursos Humanos varía de acuerdo a la empresa de que se trate; como éste es un proceso que aparentemente resulta caro pues se sacrifican los beneficios inmediatos para obtener mayores utilidades a futuro, por lo tanto no todas las empresas pueden asignar presupuestos para cubrir esta actividad.

Sin embargo, como se mencionó anteriormente, la Planeación de los Recursos Humanos es "un proceso por el cual se determina el número y calidad de los recursos humanos necesarios para satisfacer las necesidades operacionales y organizacionales del negocio. El resultado del proceso es tener el número necesario de empleados con la capacidad requerida en el lugar apropiado, en el momento oportuno" (Ben H. White, 1968).¹⁶

Por lo tanto los objetivos y resultados esperados de un buen plan de recursos humanos serán:

- Aumento de las utilidades de la Organización.
- Capacidad para ampliarse o reducirse según lo requieran los planes estratégicos a largo plazo.
- Satisfacer las necesidades de crecimiento personal de los individuos como los de la organización.
- Reducir los problemas de insuficiencia de las personas en la Organización.

Mediante una adecuada utilización de nuestros recursos humanos, estaremos en mucha mejor posición de generar utilidades y continuar en operación. Probablemente el activo más valioso que posee una organización es su recurso humano y el capital más importante que estamos adquiriendo y pagando es el cerebro de trabajos humanos; por lo tanto el costo verdadero de todos los negocios es el costo de mantener este elemento humano. Desde este punto de vista estamos justificados en nuestro interés y preocupación por la planeación y control de los recursos humanos.

Necesidades de Planeación de Recursos Humanos

Las necesidades de la Planeación de Recursos Humanos varían de acuerdo a la organización y existen una serie de factores que influyen significativamente en la necesidad de dicho esfuerzo en la organización.

1. Conocimiento de los planes del negocio

- Incremento en las tasas económicas
- Servicios que se ofrecen (dónde, cuándo, cómo)
- Clientes, Planes de comercialización y ventas
- Crecimiento o Reducción, o ambas
- Cambios en la Organización
- Fusiones o adquisiciones
- Tecnología

2. Determinación de Factores económicos y políticas

- Disposiciones gubernamentales o de la Comisión Nacional Bancaria
- Relaciones de trabajo
 - a) Ley de trabajo y tendencias legislativas
 - b) Salarios y horario de trabajo
 - c) Prestaciones u otros beneficios
 - d) Prácticas de trabajo
- Política fiscal y monetaria
- Condiciones económicas-inflación, depresión
- Características de la fuerza de trabajo (Sexo, distribución de edades, aptitudes, grado de cultura, educación académica)
- Distribución de la población

3. Medio ambiente de la organización y su capacidad de adaptación a los cambios, que se realizan principalmente por un aumento de conocimientos; la "Revolución científica", hace que cambie el medio ambiente, teniendo que adaptarse éste, si es que la organización quiere prosperar y evitar su posible extrusión. La capacidad de adaptación de la organización dependerá principalmente de la calidad y cantidad del Personal "altamente calificado" con que cuente.
4. El mejoramiento de la fuerza de trabajo e incremento del profesionalismo en la estructura de los recursos humanos de la organización, hace que la competencia sea mayor y aumenta también la necesidad de aplicar una administración más inteligente del personal.

La escasez de personal "altamente calificado" en el mercado hace que las organizaciones tengan que utilizar de la mejor forma posible sus existencias en este tipo de recursos humanos; la escasez de habilidades particulares o técnicas puede ser esperada. Consciente o inconscientemente las organizaciones hacen enormes inversiones en recursos humanos y la planeación de los mismos puede ayudar enormemente a incrementar los beneficios de estas inversiones; los entrenamientos gerenciales y programas de desarrollo del personal son signos visibles en las inversiones, es menos claro el costo que representa la ubicación de cada persona de la organización.

La asignación de cada persona representa un sacrificio de oportunidad de tener a esas personas en otros puestos en donde pueden desarrollar mejor sus diferentes talentos y habilidades; es decir, que al cubrir un puesto con una persona significa que otras pierden la oportunidad de obtener el conocimiento y la experiencia necesaria que implica esa asignación.

La insatisfacción en una organización surge cuando estas personas sienten que sus talentos no están siendo bien utilizados o desarrollados; - las insatisfacciones combinadas con las oportunidades de trabajo dan como resultado un mayor disgusto, menor motivación y por lo tanto menor productividad. La planeación del bienestar individual está encaminada a - prevenir estas resultantes.

El Proceso de la Planeación de Recursos Humanos

El proceso de la Planeación de los recursos humanos consiste en cuatro fases de actividad:

A. La primera fase consiste en la identificación de la situación actual de los Recursos Humanos y definir su situación futura.

Para ello es necesario elaborar un Perfil de Recursos Humanos presente y futuro tomando en consideración:

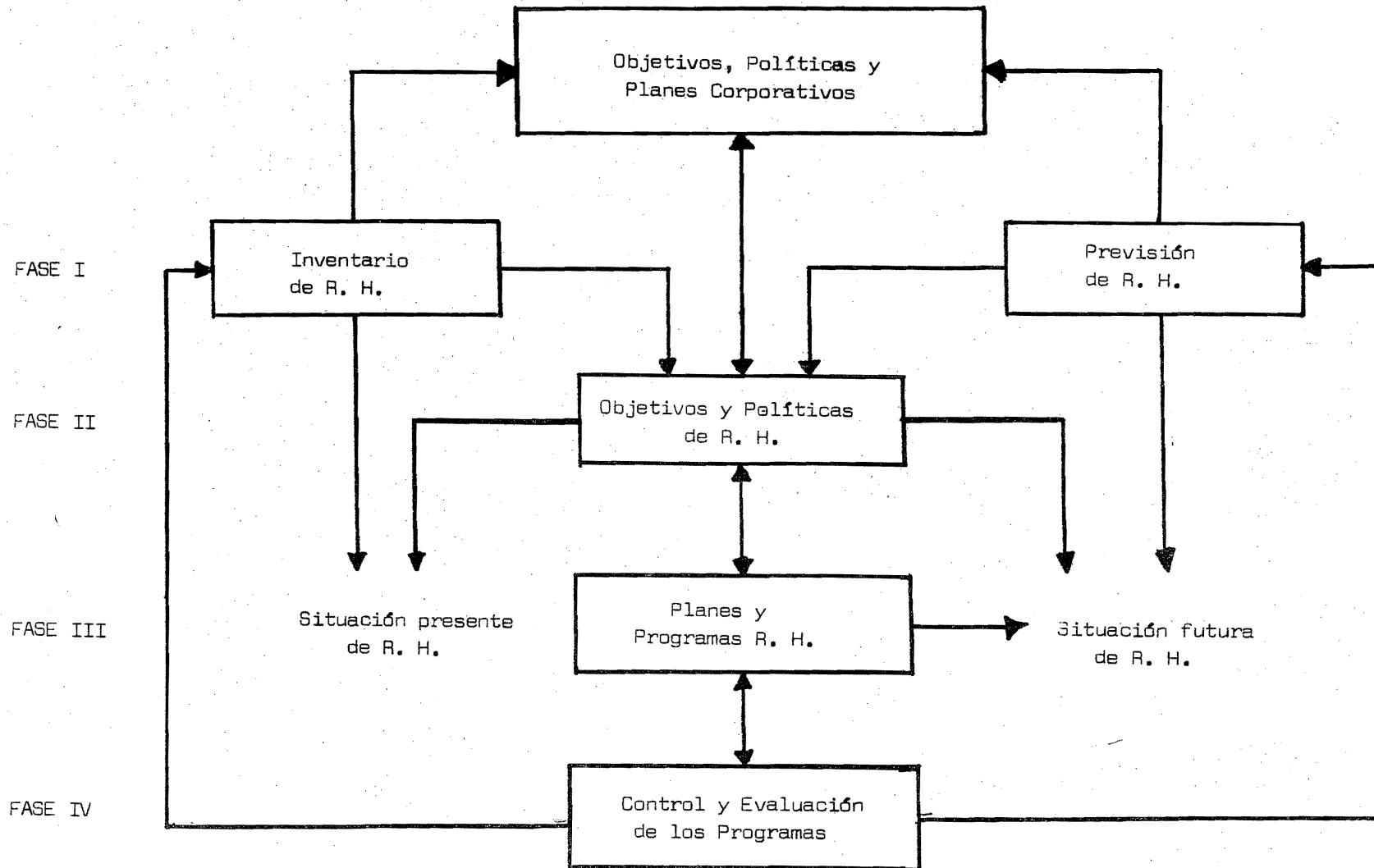
1. Recursos Humanos presentes

- Empleos y Aptitudes
- Educación académica y perfil de entrenamiento para los recursos humanos presentes.
- Distribuciones (según sexo, edad, ubicación u otros factores que se desean)
- Renuncias, retiros, incapacidades.

2. Recursos Humanos futuros

- Número total de recursos necesarios
- Aptitudes o clasificaciones generales
- Margen de tiempo necesario

PROCESO DE LA PLANEACION DE LOS RECURSOS HUMANOS



Dr. Eric W. Vetter, 1970

- B. La segunda fase encierra el fijar los objetivos de los recursos humanos y las políticas determinadas por la situación presente y futura. En ellas determinaremos las metas de los esfuerzos de la Administración de los recursos humanos y sus limitaciones.
- C. La tercera fase consta del diseño de planes y programas específicos que ayuden a la organización a moverse efectivamente de su posición actual de recursos humanos a la posición deseada en el futuro. En esta fase las actividades de la Administración de los recursos humanos son examinados de acuerdo a los objetivos y políticas intentándose un manejo correcto y concordante.

Planes para satisfacer necesidades futuras de

Recursos Humanos

1. Aptitudes requeridas en el futuro
2. Planes de desarrollo
 - Desarrollo de carreras personales
 - Desarrollo de la Organización
3. Promociones, Transferencias
4. Planes de Reclutamiento y Selección
5. Reorganización

D. La cuarta fase trata del control y la evaluación del programa de re cursos humanos para determinar, si habrá necesidad de hacer correc- ciones o si se deben cambiar algunos objetivos o políticas. La in- tensidad del esfuerzo del control y la evaluación varian con los as pectos del programa de recursos humanos que se esté examinando.

Implementación y Control

- a) Implementación de Planes - a corto y largo plazo
 - Responsabilidades
 - Programa cronológico de realización

- b) Control
 - Reportes de aspectos actuales en contraste a los aspectos pla neados
 - Asignación de responsabilidades para su acción
 - Ajuste de planes

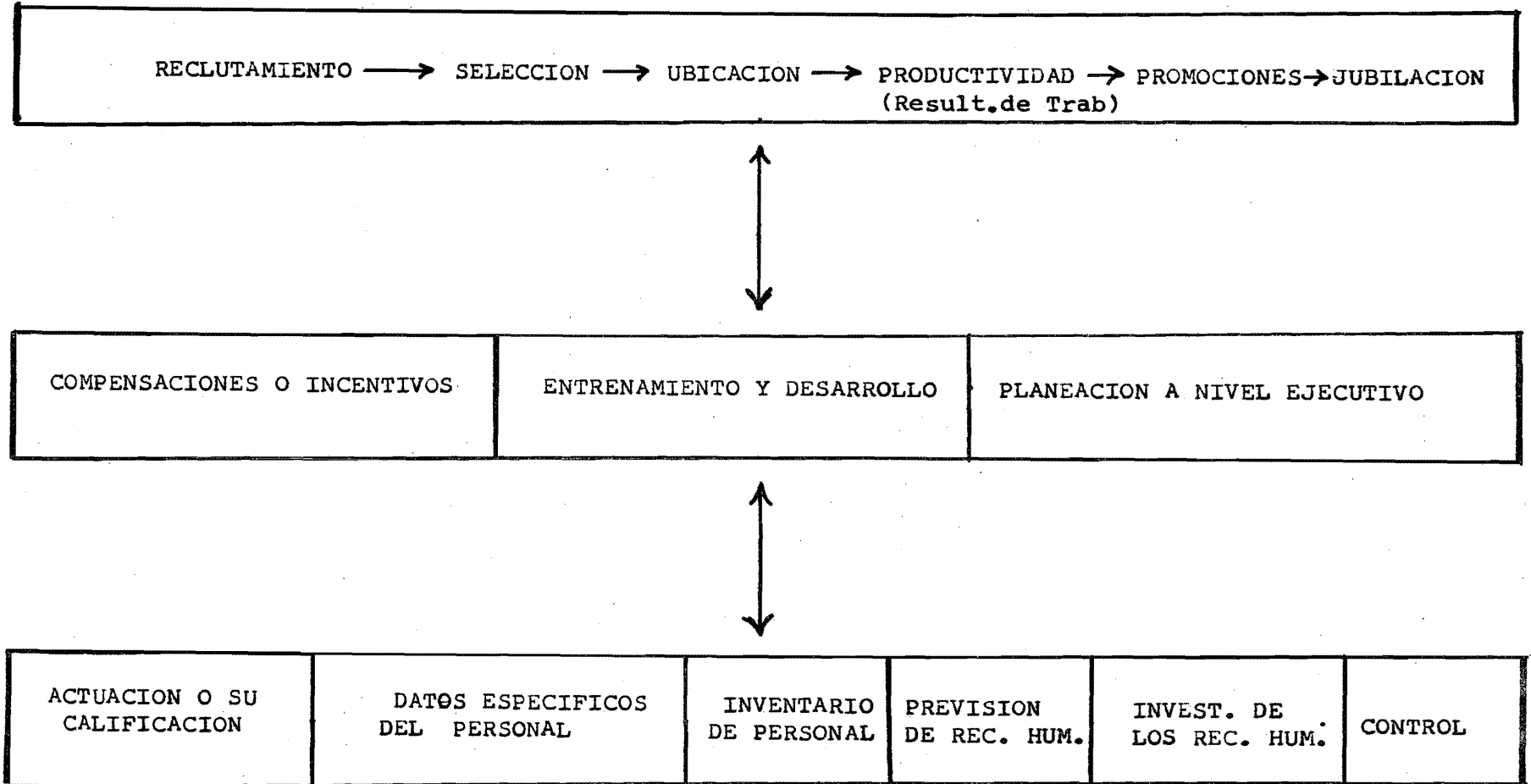
Actividad de la Administración de Recursos Humanos

Las actividades de la Administración de los Recursos Humanos se re- lacionan entre sí a través de la Planeación: Fig. 1

- La principal preocupación de la Administración de los recursos - humanos es la efectiva Administración de personas durante su per manencia en el empleo que empieza con el reclutamiento y termina con la jubilación.

- Los programas de ayuda directa (por ejemplo compensaciones, entre namientos y desarrollo y planeación de la organización) son usa dos para ayudar a administrar los recursos humanos de la organi- zación.

FIGURA # 1



- El uso de una información básica facilita la designación y la implementación de programas de ayuda y la administración del proceso de empleo. En especial es crítica la información del inventario y la actividad de previsión de los recursos humanos.
- Los datos de actuación y potencial de los individuos es una información clave que ayuda a unir los datos del inventario y previsión de los recursos humanos. El desarrollo de las actividades de la investigación en la Administración de la fuerza de trabajo es importante en los programas de planeación de los recursos humanos.

La planeación de los recursos humanos que abarcan toda la estructura Directiva de la Organización son los que más éxitos tienen; sin el respaldo activo de la dirección de línea la planeación de los reursos humanos obtendría un éxito parcial. Muchos de los beneficios potenciales de los esfuerzos solamente se obtienen a través de una participación de la Organización y de una vigilancia consciente en las metas de los directivos, que las actividades de la planeación - de los recursos humanos son una parte importante en la actuación y ejecución de sus trabajos.

IV. ORGANIZACION DE UN DEPARTAMENTO
PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS

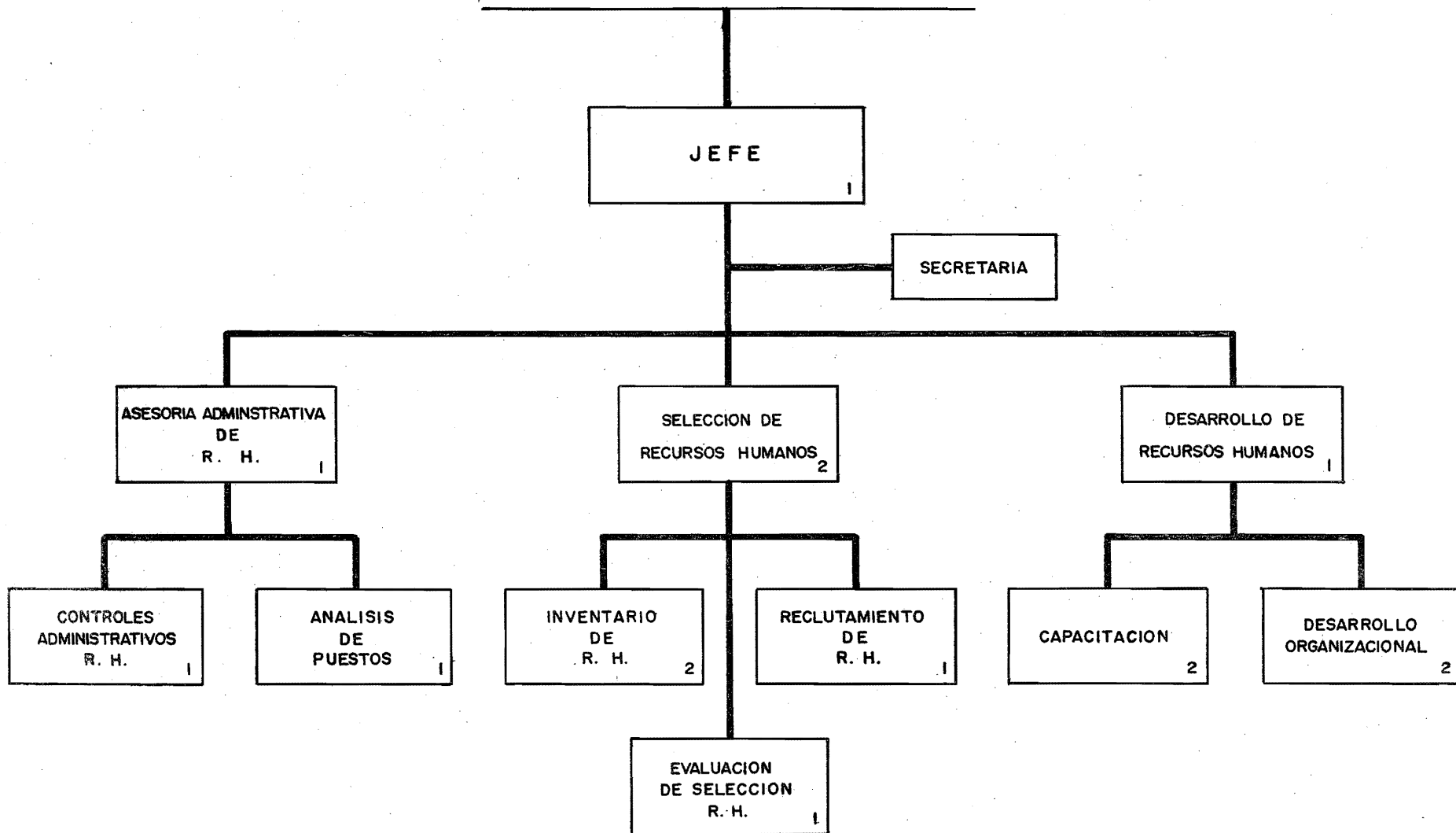
IV. ORGANIZACION DEPARTAMENTO DE PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS

- Objetivos
- Organigrama Departamental
- Situación del Departamento en la Organización
- Funciones del Departamento
- Estructura de Organización por Funciones
 1. Jefe Departamento Planeación de Recursos Humanos
 2. Selección de Recursos Humanos
 3. Desarrollo de Recursos Humanos
 4. Asesoría Administrativa de Recursos Humanos
- Responsabilidades Asignadas a Cada Puesto
- Necesidades de Personal

A. OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO

- 1.- Alcanzar un grado elevado de integración y desarrollo de los Recursos Humanos que redunde en su incremento de productividad, donde los Recursos Humanos obtengan el máximo de satisfacción y den sus mejores esfuerzos a la Institución.
- 2.- Lograr el mayor grado de eficiencia de los Recursos Humanos y asesorar a los niveles administrativos de la Institución en la aplicación de las Técnicas sobre Administración de Personal.
- 3.- Lograr un adecuado entendimiento entre los objetivos o fines que persigue la Institución y los Recursos Humanos que la forman.
- 4.- Lograr el mayor bienestar posible de los Recursos Humanos

ORGANIGRAMA DEPARTAMENTAL
PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS



B. SITUACION DEL DEPARTAMENTO EN LA ORGANIZACION.

Como puede observarse en el Organigrama de la División Administrativa - área a la que reportaría el Departamento Planeación de Recursos Humanos de acuerdo a la estructura Organizacional existente en la Institución - el Departamento es de carácter "Staff", dado que sus funciones son de consultoría y asesoría es decir, sugiere cambios y modificaciones a las Políticas y Procedimientos relativos a la Administración de Personal, sin tener autoridad lineal para implantar dichos cambios. Sin embargo tiene como principal responsabilidad la integración óptima de los Recursos Humanos a la Institución, elemento inminentemente activo en el proceso de su administración.

El Departamento Planeación de Recursos Humanos, dependería de la SubDirección Administrativa, la que a su vez reporta a la Dirección General.

C. FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO

- 1.- Llevar a cabo el Reclutamiento, Selección Inducción de los Recursos Humanos más idóneos a la Institución; así como realizar una Investigación, Previsión y control del Inventario de esos Recursos Humanos, con el fin de sentar bases para llevar a cabo el Proceso de Planeación del elemento humano.
- 2.- Proponer, coordinar y dirigir programas de desarrollo de Recursos Humanos, atendiendo a las exigencias de cambio, tanto de ellos como de la Organización.
- 3.- Intervenir y asesorar a los niveles administrativos en la evaluación de puestos, promociones del Personal y en todo lo relativo a controles administrativos de Recursos Humanos; proponer la implantación o modificación de políticas y procedimientos inherentes a la Administración Personal.
- 4.- Asesorar a las áreas encargadas de administrar los sueldos y prestaciones concedidos al personal.
- 5.- Intervenir de manera directa como "agentes de cambio" en el Desarrollo Organizacional de la Institución.

D. ESTRUCTURA DE ORGANIZACION POR FUNCIONES

- 1.- Jefe del Departamento.
 - Vigilar que se efectúen las técnicas de admisión e integración de Recursos Humanos.
 - Corroborar la supervisión de los estudios de análisis y valuación de puestos.
 - Verificar la elaboración de los programas de capacitación, desarrollo organizacional e inventario de Recursos Humanos; así como confirmar los resultados obtenidos de la Planeación de los mismos.
 - Verificar que los controles administrativos y la asesoría técnica se realicen de común acuerdo con las políticas y procedimientos en cuanto a Administración de Personal estén vigentes en la Institución.
 - Autorizar los informes que emita el departamento.

- 2.- Supervisor de Selección de Recursos Humanos.
 - Llevar a cabo las técnicas de admisión e integración de los Recursos Humanos a la Institución.
 - Atender las solicitudes de cobertura de puestos nuevos en la Organización.
 - Efectuar una evaluación adecuada de los Recursos Humanos de la Institución
 - Verificar y supervisar la elaboración del Inventario de Recursos Humanos de la Institución que sirva de elemento base en la Planeación de los mismos. Determinando la calidad y cantidad de personal que se requiera tanto a nivel operativo como ejecutivo, a corto y largo plazo.

- Efectuar estudios para determinar causas de rotación ó insuficiencia en el trabajo de los Recursos Humanos que se integraron a la Institución; verificando las entrevistas de ajuste y salida que se les realizó.

3.- Supervisor Desarrollo de Recursos Humanos.

- Elaboración de cursos de instrucción programada para la inducción y entrenamiento específico al puesto, para los R.H. que se integren a la Institución.
- Creación de Políticas y Procedimientos de entrenamiento y desarrollo así como la elaboración de Manuales.
- Planeación, programación y conducción del Grupo integrado por elementos con potenciales, que se estén desarrollando a futuro. Estableciendo programas de desarrollo individual atendiendo a las características y necesidades de las personas.
- Asesorar a las unidades de la Institución que lo requieran, en lo referente a capacitación y desarrollo de su personal.
- Establecer fuentes competentes para suministrar entrenamiento, capacitación y desarrollo de R.H., que no puedan proporcionarse internamente.
- Servir de agentes del cambio organizacional, tendiente a ayudar a la Institución en la adaptación de sus recursos humanos a los nuevos sistemas o exigencias que plantee una nueva organización provocada por crecimiento acelerado de la misma.

4.- Asesoría Administrativa de Recursos Humanos.

- Unificar las políticas, sistemas y procedimientos de las funciones de administración de personal para auxiliar a los responsables de la dirección de Recursos Humanos a la consecución de los objetivos de la Institución.
- Promover la integración de unidades de personal con el objeto de lograr la uniformidad de administración de personal en la Institución.
- Investigar y determinar en que áreas de la Institución se detectan problemas de personal, para obtener información y ofrecer solución a los mismos.
- Elaboración de políticas y procedimientos para uso general en la Institución en su administración de personal, tanto ejecutivo como operativo, en lo referente a reclutamiento, selección, inducción, calificación de actuación laboral, promociones, separaciones y jubilaciones, asesorando a las demás secciones del Departamento Planeación de Recursos Humanos.
- Establecer su adecuado sistema de compensación para atraer motivar y retener a los Recursos humanos, capaz de cubrir las necesidades actuales y futuras de la Institución.
- Consultoría sobre los aspectos administrativos y legales de la administración de personal a todas las áreas de la Institución.
- Elaboración y Mantenimiento del programa de administración de sueldos, en base al estudio de análisis de puestos y el Mercado de Trabajo en el D.F.
- Establecimiento y análisis de prestaciones existentes, enfocadas a todos los niveles, Dirección, Funcionarios y Empleados.

E. RESPONSABILIDADES ASIGNADAS A CADA PUESTO.

Jefatura del Departamento

- 1.- Dirigir, coordinar, controlar y supervisar las actividades de su departamento, apegándose a las políticas, normas y procedimientos establecidos.
- 2.- Asesorar y supervisar al personal que integra su departamento, bien en forma individualizada, o a través de juntas o reuniones informales, para aumentar la eficiencia y productividad del departamento.
- 3.- Elaborar un informe mensual sobre las actividades desarrolladas por el departamento.
- 4.- Proponer la adopción, implantación, modificación, de los sistemas, procedimientos y métodos de trabajo que juzgue necesarios para el mejor funcionamiento del departamento Planeación de Recursos Humanos.
- 5.- Asesorar a los niveles Directivos, administrativos de la Institución en los problemas relacionados con la administración de Recursos Humanos.
- 6.- Vigilar que se cumplan todos los preceptos legales administrativos internos en la Administración de Personal.
- 7.- Desarrollar políticas y procedimientos referentes a reclutamiento, selección, integración y desarrollo de los Recursos Humanos de la Institución; así como todo lo referente a programas de descripción y valuación de puestos, así como determinar sueldos y prestaciones.
- 8.- Controlar la elaboración de la Planeación de Recursos Humanos en base a la investigación y previsión de los mismos.

- 9.- Coordinar las promociones, calificaciones de actuación, compensación a los recursos humanos que laboran en la Institución.
- 10.- Recomendar tabuladores de sueldos de acuerdo con los requerimientos legales, las prácticas de la competencia y las condiciones económicas de la Institución.
- 11.- Asesorar a todas las áreas de la Institución donde se presentan problemas de cambio, donde deba intervenir estrategias de desarrollo organizacional.
- 12.- Colaborar en los programas de Desarrollo de Recursos Humanos ya sea en la fase de capacitación o en desarrollo organizacional.

SELECCION DE RECURSOS HUMANOS

- Una Orientación sobre Selección de Personal
- Inventario de Recursos Humanos
 - a) Inventario y evaluación personal
 - b) Previsión de los Recursos Humanos
 - c) Gráficas comparativas de Recursos Humanos Masculino-Femenino
- Inventario de Ejecutivos
 - a) Método de evaluación individual
 - b) Ejemplo de un informe integrado

Sección de Selección de Recursos Humanos

- 1.- Supervisar el trabajo desarrollado por el personal bajo sus órdenes, capacitándolo constantemente, para lograr el máximo de eficiencia y productividad en el desempeño de sus funciones.
- 2.- Formular de común acuerdo con el Jefe del Departamento los programas de Trabajo para su sección.
- 3.- Llevar a cabo la atracción de recursos humanos, evaluar los resultados obtenidos por los diversos medios de reclutamiento y vigilar que se efectúe la debida selección de acuerdo a los procedimientos establecidos.
4. Atender las solicitudes de puestos nuevos o vacantes para cubrirlos en un plazo razonable; incluyendo una previsión de recursos humanos, de acuerdo a la Planeación efectuada de los mismos. Determinar necesidades de calidad y cantidad de Recursos Humanos a niveles operativo y ejecutivo.
- 5.- Realizar investigaciones, previsión y controles de recursos humanos con el fin de elaborar su planeación a corto mediano y largo plazo de acuerdo a las necesidades de la Institución.
- 6.- Establecer los programas de inventario y evaluación personal de los recursos humanos, utilizando los métodos establecidos para los niveles operativo y ejecutivo.
Diseño y mantenimiento del Inventario de Recursos Humanos.
- 7.- Verificar y realizar entrevistas tanto de ajuste como de salida con el objeto de establecer una fuente de información para el mejoramiento de las técnicas y calidad de la selección de Recursos Humanos.

- 8.- Elaborar programas de reclutamiento de Recursos Humanos; estableciendo campañas de atracción de Recursos Humanos y mantener buenas relaciones con bolsas de trabajo u otras fuentes de reclutamiento que puedan proporcionarnos el elemento humano.
- 9.- Elaborar folletería y publicaciones sobre aspectos relacionados con la Institución, realizando promociones en escuelas, bolsas de trabajo, personal interno de la Institución.
- 10.- Elaborar los estudios de evaluación de Recursos Humanos con fines de selección, utilizando las técnicas más adecuadas a sus necesidades.
- 11.- Llevar a cabo la selección de los Recursos Humanos, presentando un informe sobre los resultados obtenidos.
- 12.- Proponer modificaciones a las técnicas aplicadas en la selección de Recursos Humanos; realizar estudios especiales de selección a diferentes niveles ejecutivos.

UNA ORIENTACION SOBRE SELECCION DE PERSONAL

INTRODUCCION

Es obvio que los seres humanos difieren unos de otros en sus aptitudes físicas, temperamento, intereses, capacidades y conocimientos, por lo que al tener tales diferencias, lógicamente también difieren en la manera de realizar su trabajo. De un conjunto determinado de personas - unas son mejores que otras en la realización de una tarea específica, pero la determinación de esas diferencias entre ellos y la posibilidad de escoger a los mejores, nos hace recurrir a una Selección de Personal, que nos permita ubicar adecuadamente a los elementos en su actividad productiva.

Desde tiempos remotos podemos conocer a través de la Historia, como el hombre realizaba una selección de sus congéneres por ciertas cualidades, basadas principalmente en sus características físicas, tales procedimientos eran desde luego muy rudimentarios; por ejemplo entre los pueblos guerreros se escogía, para integrar ciertos grupos milicianos, a los hombres de mayores tallas; en la antigua Roma se prefería a los esclavos de color para trabajos rudos, por su fortaleza. Al paso del tiempo se fué apreciando una evolución, que aunque lenta proyectaba la necesidad de la selección de personas para diversas actividades ocupacionales; para el puesto de guardias se preferían a los suizos, quienes por tradición habían consolidado cierta fama de lealtad y fidelidad; en las cortes se escogían jóvenes tranquilas y apacibles como damas de compañía, porque se les atribufan cualidades de respeto, comprensión y compañerismo.

Los sistemas de Selección de Personas progresaron pero siempre con ba-

UNA ORIENTACION SOBRE SELECCION DE PERSONAL

INTRODUCCION

Es obvio que los seres humanos difieren unos de otros en sus aptitudes físicas, temperamento, intereses, capacidades y conocimientos, por lo que al tener tales diferencias, lógicamente también difieren en la manera de realizar su trabajo. De un conjunto determinado de personas - unas son mejores que otras en la realización de una tarea específica, pero la determinación de esas diferencias entre ellos y la posibilidad de escoger a los mejores, nos hace recurrir a una Selección de Personal, que nos permita ubicar adecuadamente a los elementos en su actividad productiva.

Desde tiempos remotos podemos conocer a través de la Historia, como el hombre realizaba una selección de sus congéneres por ciertas cualidades, basadas principalmente en sus características físicas, tales procedimientos eran desde luego muy rudimentarios; por ejemplo entre los pueblos guerreros se escogía, para integrar ciertos grupos milicianos, a los hombres de mayores tallas; en la antigua Roma se prefería a los esclavos de color para trabajos rudos, por su fortaleza. Al paso del tiempo se fué apreciando una evolución, que aunque lenta proyectaba la necesidad de la selección de personas para diversas actividades ocupacionales; para el puesto de guardias se preferían a los suizos, quienes por tradición habían consolidado cierta fama de lealtad y fidelidad; en las cortes se escogían jóvenes tranquilas y apacibles como damas de compañía, porque se les atribuían cualidades de respeto, comprensión y compañerismo.

Los sistemas de Selección de Personas progresaron pero siempre con ba-

actuación que tendrá una persona. De hecho al tomarse la decisión de aceptación o rechazo se hace un pronóstico, aunque en ocasiones éste sólo quede implícito.

Tal decisión se deriva del conocimiento y la apreciación más o menos objetiva del solicitante en relación a los requerimientos del puesto. Si se conoce y se valora objetivamente a un individuo, es posible predecir su conducta en términos generales, por ello en casi todos los sistemas de Selección de Personal interesa conocer las aptitudes de los solicitantes, sus antecedentes personales, sus motivaciones y otros aspectos semejantes y la confiabilidad y precisión de las prediciones está en relación directa con la eficiencia de los métodos que se utilicen.

LA FUNCION PSICO-SOCIAL EN SELECCION DE PERSONAL

La Selección de Personal lleva consigo identificar para cada tarea a los sujetos que puedan tener éxito en ellas y recomendarles para que sean empleados precisamente en tales tareas; del mismo modo deberán ser detectados los sujetos que serían malos trabajadores en una tarea determinada, para no recomendar su colocación en dicho puesto, sino determinar sus aptitudes y cualidades personales que sean aprovechadas en otros tipos de labores.

Las habilidades exigidas por los distintos trabajos son bastante diferentes. El hecho de que parezca imposible que un individuo tenga éxito en una tarea determinada, no implica que vaya a fracasar en otra de diferente tipo; esta puede exigir una serie de aptitudes completamente distintas de las requeridas en la otra.

El problema de la distribución consiste en colocar a los individuos

en tareas que exijan precisamente el tipo de aptitudes que ellos poseen que en los que tienen bastantes probabilidades de llegar a actuar con éxito.

Las ventajas de una selección adecuada para las empresas son obvias. La productividad aumenta de modo notable si garantizamos que el mayor porcentaje posible de trabajadores o empleados que tengan la habilidad y aptitudes necesarias para trabajar con éxito en su puesto; además las ventajas de ésta selección y distribución adecuadas son numerosas también para el solicitante. Los trabajadores están más contentos y satisfechos en las tareas en que tienen más posibilidades de éxito, que en aquellas en las que experimentan continuos fracasos o están bajo rendimiento, en comparación con los resultados de trabajo de otros trabajadores.

Así el trabajador tiene que ser capaz de sostenerse económicamente y al mismo tiempo obtener satisfacción del trabajo que realiza, deberá ser ubicado en un puesto donde sus aptitudes le permitan actuar con éxito. No hacemos ningún favor a un empleado al que coloquemos en un puesto donde sus oportunidades a futuro de éxito sean escasas, aunque de momento le proporcionen ventajas económicas o buenas condiciones de trabajo.

En la actualidad, los encargados de la Selección de Personal para empresas, no enfrentamos al grave problema de la Cantidad Contra Calidad, es decir la gran demanda de solicitudes de empleo que se reciben diariamente, nos imposibilita para efectuar una minuciosa y paciente exploración de las características de los solicitantes, obligándonos a dedicarles un mínimo de tiempo para poder determinar su aceptación o rechazo, es por ello que existe la necesidad de utilizar un sistema rápido y eficaz de selección que nos permita una evaluación de candidatos.

A. Factores de Orientación para la Selección

Definitivamente, no se puede utilizar un sólo criterio de selección de personal para todas las empresas, cada empresa requiere de su propio Sistema de Selección para sus Recursos Humanos, para ello se deben tomar en cuenta los siguientes factores:

1. Medio ambiente de la empresa.- Esto se refiere a la "atmósfera" en que se desenvuelve el Personal laboral, el nivel socioeconómico que prevalece, la homogeneidad de intereses, actitudes y objetivos que tienen; las necesidades académicas, intelectuales y capacidad de trabajo que se requieren para poder desarrollar las actividades de la empresa y lograr los objetivos de ésta. Por otro lado están los aspectos Administrativos de Personal, grado de comunicación que prevalezca, flexibilidad o dureza en la aplicación de supervisión, grado de motivación o restricción en el desarrollo personal de los Recursos Humanos; posibilidades de promoción tanto económica como en nivel jerárquico, capacitación que se proporcione, utilidad del trabajo y su ponderación.
2. El estilo de Dirección de los Supervisores.- Con ésto hacemos notar que debemos tomar en cuenta las características tanto personales como laborales, actividades y grado de productividad predominantes de cada supervisor, para poder proporcionarles el elemento humano adecuado a su forma de supervisión, exigencias de responsabilidad en el trabajo, tipo de actividades que supervisa (Operativas, servicio, atención a público, rutinarias) y como parte esencial las características personales que faciliten una empatía positiva para armonizar la relación jefe -empleado y- por último considerar la,
3. Adecuación del sujeto a la empresa, es decir considerar su orientata

ción hacia ella, el tipo de motivación hacia el trabajo y su orientación ocupacional; más adelante explicaremos éstos factores.

A continuación exponemos un método de Selección de Personal aplicado en la Institución de Crédito en la cual ha tenido efectividad en base a los resultados que de ella se han tenido en los últimos cuatro años, según la retroinformación obtenida y cuantificada en términos de baja en la Rotación de Personal, (Claro está que únicamente no esta determinado por esto, pero tenemos la seguridad de que estamos contribuyendo) y la observación de un aumento en la Productividad laboral, mayor aceptación entre jefe - subordinado y adaptación rápida al medio de trabajo (información obtenida en entrevistas de ajuste y en la concesión de la Planta) y por último la estabilidad en el trabajo.

Antes de que se le de definitivamente la Planta al empleado se realiza una entrevista de ajuste en la cual se obtiene, la opinión del supervisor sobre el subordinado como elemento de trabajo, su responsabilidad, eficiencia y rendimiento, potencialidad para desarrollo y relaciones compañeros-jefe; así mismo se investiga en el empleado, sus experiencias, autoevaluación laboral, situación dentro del grupo del trabajo (adaptación) y sus propósitos dentro de la Institución o Empresa.

B. Factores de Apreciación en la Selección

Por supuesto contamos con una forma impresa de solicitud de empleo, por medio de la cual obtenemos los datos generales del solicitante y que en principio nos pueden proporcionar bases para determinar algunas características del candidato, por medio de sus Antecedentes Personales, empleos anteriores éxitos, grado de escolaridad, referencias, estructura familiar y actividades sociales o deportivas que realiza. Esta forma nos sirve de guía para efectuar la entre-

vista inicial que es un contacto más directo con el solicitante y que nos permite apreciar sus antecedentes, intereses, motivaciones, apariencia personal, capacidad de expresión y comunicación. Es breve y nos permite elaborar un reporte en base a una apreciación general.

Esta entrevista tiene como objeto, conocer ciertos datos del solicitante y poder concluir los rasgos de personalidad, actitudes o situaciones que lo hagan útil y adecuado a los requisitos que haya de llenar el Departamento de Personal para cubrir las vacantes. Esta entrevista se hace de una manera flexible y general, considerando la situación y necesidades de la empresa, investigando aspectos del solicitante que por su naturaleza nos pueden orientar lo mejor posible para hacer una predicción del rendimiento de éste solicitante dentro de la empresa. Estos aspectos que queremos conocer son: Orientación hacia la Institución; Motivación hacia el Trabajo y Orientación Ocupacional.

1. Orientación hacia la Institución.- Al explorar este punto, podemos apreciar a los candidatos que se encuentren mejor orientados respecto a la institución en base a lo positivo, negativo, real, o irreal que sea esta orientación de acuerdo a las metas, intereses, actividades que el solicitante piensa realizar en la empresa.

Además de ser importante tomar en consideración la fuente de reclutamiento o sea en que forma se dirigió a ella. (Recomendaciones de Jefes, Personal Interno, Bolsas de trabajo, Iniciativa Propia). En suma que busca en la empresa y que espera encontrar en ella.

2. Motivación hacia el Trabajo.- Aquí podemos observar las causas que impulsan al solicitante a buscar trabajo y que pueden estar determinadas por factores intrínsecos o extrínsecos, o sea que

el individuo busca su superación, satisfacción, personales por medio de una actividad productiva o es el medio externo, (familiar, efectivo, problemas económicos) que lo obligan a solicitar un empleo que le proporcione básicamente ingresos económicos.

3. Orientación Ocupacional.-- Esto se refiere al tipo de trabajo que el solicitante quiere desempeñar de acuerdo a las actividades que se realizan en la empresa y poder apreciar la valoración que el solicitante hace del trabajo; que pretende obtener, lo que espera de este, en general su orientación ocupacional.

Estos puntos se exploran primero por razones de economía y subsecuentemente para rechazar aquellos solicitantes que por factores evidentes no están bien ubicados en estas tres áreas y su actuación (Predictiblemente) no sea lo suficientemente positiva en la Institución.

En seguida se procede al punto de la,

4. Escolaridad.-- Este punto se refiere principalmente a los estudios realizados por el solicitante, los que piensa realizar y si estos se pueden aprovechar en la empresa. En general nos da una idea del índice cultural e intelectual del solicitante y nos proporciona información para poder predecir la trayectoria laboral de este en base a sus intereses académicos y sus posibilidades de aprovechamiento en su capacitación.

5. Experiencia laboral.-- En este inciso se hace una investigación de los trabajos anteriores del solicitante, explorándose los motivos de cambio de cada uno de ellos, aumentos de sueldo; si la experiencia es aprovechable en nuestra Empresa. Por medio de

esto podemos obtener el grado de estabilidad que tiene el sujeto, por lo que se tiene cuidado de investigar durante la entrevista, lapsos de tiempo (Lagunas) que no se justifiquen y se hace un análisis comparativo con la motivación hacia el trabajo.

6. Relaciones Familiares.- Se pretende obtener datos que nos sirvan para hacer una evaluación de la situación económico-social tanto del solicitante como de su familia. Se procura apreciar los factores positivos o negativos de la organización familiar y de cómo van a influir en el posible rendimiento del empleado dentro de nuestra Institución.

7. Sociabilidad o Actitud Social.- En este punto se hace una evaluación de las características del solicitante, buscando factores importantes que puedan facilitarle o no trabajar adecuadamente en su medio de trabajo. No sólo se evalúan las preguntas del solicitante, sino que también los factores como: La actitud que asume el sujeto hacia el entrevistador, su capacidad de comunicación y expresión; el desarrollo emocional, social e intelectual que ha alcanzado; el desarrollo emocional, social e intelectual que ha alcanzado. Generalmente esta evaluación se hace con respecto a toda la entrevista, en la cual hay datos que nos proporcionan esta información, por ejemplo: Consistencia en los estudios, trabajos, dependencia familiar, estabilidad emocional, productividad, adaptabilidad; de algunos de estos aspectos, sólo podemos apreciarlos por medio de preguntas directas al solicitante, aunque no esperamos que las contesten todas, con veracidad nos proporcionan información ya que lo importante no es el que sino el como nos lo dicen para realizar una interpretación dinámica de todos los datos obtenidos durante la entrevista.

Esto nos va a proporcionar elementos para emitir o tomar una de cisión de aceptación o rechazo y proceder a la aplicación de las

pruebas psicológicas que nos ayudarán a profundizar, completar y respaldar nuestra inicial apreciación.

C. Exámenes de Admisión

Los exámenes de admisión son auxiliares en la función de selección de personal, para escoger al elemento humano más eficiente, para el desarrollo de las actividades de la empresa, en el logro de sus objetivos.

Y como parte esencial las pruebas psicológicas nos permite hacer una apreciación del individuo, en lo relativo a su personalidad, inteligencia, conocimientos y aptitudes.

Y estas son seleccionadas por cada empresa según sus necesidades.

Entre las primeras tenemos a dos.

1. Prueba de capacidad.— Se debe contar con una batería de pruebas que permitan medir las funciones específicas y generales de los candidatos con respecto a sus habilidades, conocimientos, especialización y que se deben estandarizar dentro de la empresa de acuerdo a sus actividades y al personal que en ella labora para determinar el rendimiento promedio que nos sirva de base en la apreciación para nuevos elementos.
2. Pruebas Psicológicas.— Por medio de estas, podemos lograr un conocimiento más amplio y profundo de los solicitantes, investigando aquellos aspectos de su personalidad que influyen positiva o negativamente en su trabajo y que nos permite hacer un pronóstico acerca del rendimiento y actuación en el medio de trabajo del solicitante y además colocarlo en el área don-

de más puede rendir tanto en beneficio propio como de la empresa.

Para tal propósito se elabora una batería de pruebas de aplicación general como parte del estudio, consistente en:

- a) Pruebas de Inteligencia que nos faciliten determinar la actividad intelectual del sujeto y podamos averiguar la habilidad mental, metodología, capacidad de análisis y en los aspectos cualitativos, las posibilidades de seguir planes de trabajo, flexibilidad adecuada, enfrentamiento de problemas intelectuales, a través de análisis y revisión de sus componentes; el proceso deductivo o inductivo, la elaboración de abstracciones o manejo de situaciones globales; potencialidad de creatividad y productividad, entre otras características.

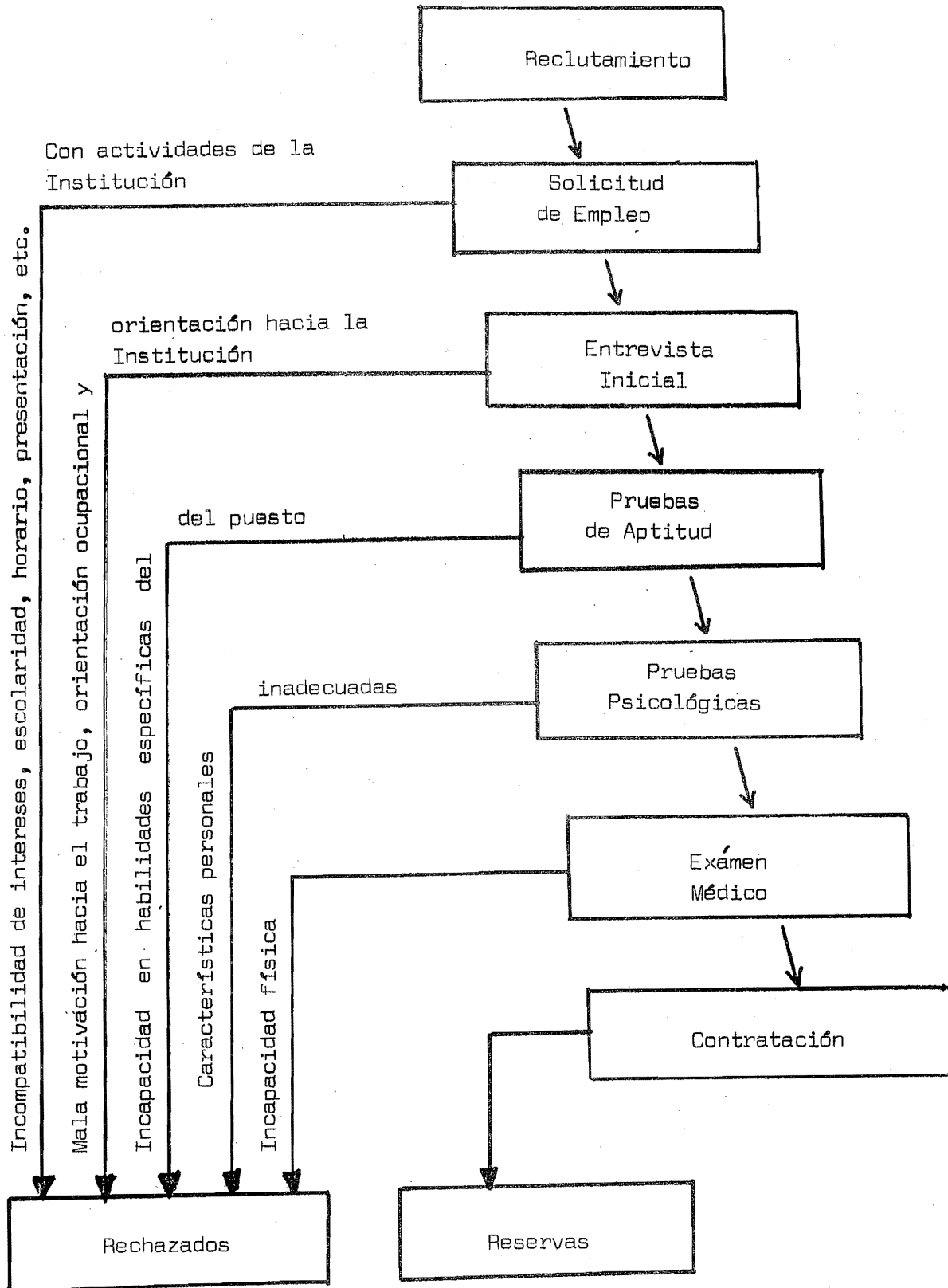
- b) Pruebas Proyectivas estas nos proporcionan los rasgos característicos de personalidad del sujeto en cuanto; al grado de madurez afectiva o emocional; posición básica ante situaciones vitales; tipo de control emotivo, eficaz o no; interacción, relaciones personales; agresividad, grado de adaptabilidad; capacidad para enfrentar situaciones efectivas fuertes; resistencia y respuesta ante situaciones de presión.

Por último se integran todos estos datos para llegar a una conclusión o posible pronóstico acerca de la actuación, comportamiento del individuo ante estímulos o situaciones determinadas, dentro del medio laboral durante su estancia dentro de la empresa, y proceder a su contratación, (se realiza un informe de admisión, de acuerdo con las características y categoría del puesto al que sea candidato.

CONCLUSIONES

1. Para los responsables de la Selección de Personal en las empresas, es indispensable que conozcan primeramente a su empresa y al Personal que labora en ella, para tener marcos - de referencia en sus decisiones al seleccionar nuevo Personal.
2. Ante la gran demanda de solicitantes, avocarse primeramente a la ADECUACION del candidato en los tres aspectos principales de Orientación hacia la Institución; Motivación para - Trabajar y Qrientación Ocupacional.
3. Preferentemente tratar de estandarizar las pruebas que aplica para determinar aptitudes, de acuerdo al muestreo que se obtenga del Personal interno; en cuanto a capacidad y habilidades específicas.
4. Contribuir a la Administración de Personal, proporcionando una homogeneidad en las características de los Recursos Humanos para su desarrollo satisfactorio y también para el logro de los objetivos de la empresa.

PROCEDIMIENTO DE SELECCION DE PERSONAL



INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS

Inventario y Evaluación Personal:

El criterio a seguir para determinar las calificaciones del personal, bajo los términos de: 1) Ineficiente; 2) Satisfactorio; 3) Bueno y 4) Excelente, se relaciona con las funciones del puesto. Así pues se califica a un empleado, dependiendo del desempeño y desarrollo que haya alcanzado dentro de un puesto determinado y las posibilidades de proyección que tendría a futuro, ya sea a corto o largo plazo.

1) Ineficiente (I) Se califica con este término al empleado que no ha logrado cubrir los requerimientos del puesto y su actuación laboral presenta serias deficiencias para llevarlo a cabo. Requieren de una supervisión estrecha, ser mejor orientados para mejorar su desempeño o buscar su reubicación en un puesto en el que se pueda desarrollar mejor.

2) Satisfactoria (S) Se refiere al desempeño laboral del empleado que cubre con algunas limitaciones las funciones de su puesto, requiriendo de supervisión continua y dirección; así como incluirlo en los planes de capacitación para eliminar sus deficiencias.

3) Buena (B) Los resultados de trabajo de las funciones y responsabilidades asignadas son eficientes; el empleado tiene posibilidades de desarrollo dentro del puesto y requiere de poca supervisión.

4) Excelente (E) La actuación laboral del empleado se caracteriza por una calidad de trabajo continua y sobresaliente, logrando sobrepasar los requerimientos del puesto, ya que constantemente aporta contribuciones o iniciativas valiosas en su medio de trabajo.

A continuación se exponen dos ejemplos de Inventarios de Recursos Humanos; el primero se utilizaría para personal que no tenga responsabilidad Ejecutiva, está dentro del nivel operativo, y el segundo se refiere al personal altamente calificado o con potencialidad a desarrollo para nivel Ejecutivo.

INVENTARIO Y EVALUACION PERSONAL

Titular..... Puesto
 Gerencia..... Depto.....Antigüedad
 Fecha..... Categoría Actual

1. EVALUACION DEL DESEMPEÑO.

Nota: Debe Ud. considerar separadamente cada una de las siguientes características y prescindir del criterio global que tenga de la persona -- calificada.

	I	S	B	E
A) Responsabilidad, Confianza en el empleado . _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B) Iniciativa y Creatividad _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C) Colaboración y disciplina con el supervisor _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D) Trato con el público _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E) Adaptabilidad, disposición al cambio. _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
F) Puntualidad y Asistencia. _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
G) Eficiencia , resultados finales obtenidos. _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

PARA LLENAR POR EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL

CAPAC..... CANDIDATO A..... GRADO.....

POTENCIAL REEMPLAZO

ESTUDIOS EVALUACION.....

C L A V E S : I. Ineficiente B. Bueno
 S. Satisfactorio E. Excelente

II. CUALIDADES DEL TITULAR _____

III. CARENCIAS DEL TITULAR _____

IV. CAPACITACION _____

V. a) POTENCIAL ACTUAL _____

b) POTENCIAL (a tres años) _____

VI. ESTUDIOS _____

VII. REEMPLAZO DEL TITULAR _____

VIII. CANDIDATO AL PUESTO _____

CALIFICADO POR REVISADO POR

PREVISION DE LOS RECURSOS HUMANOS

(Encuesta para Superiores)

1. Cuáles son los puntos fuertes de su área en materia de Recursos Humanos ?
2. Cuáles sus puntos débiles ?
3. Qué oportunidades se ofrecen a Ud. al utilizar sus Recursos Humanos ?
4. Qué aspectos del Personal a su cargo representan un reto para Ud.?

(LAS ANTERIORES PREGUNTAS VAN ENCAMINADAS A EXPLORAR LA FUERZA DE TRABAJO EXISTENTE EN LA INSTITUCION).

5. Qué personal clave cambiará de su posición actual ?
6. Qué nuevos puestos clave serán creados ; en dónde y porqué?
7. Qué nuevas habilidades se necesitarán ?
8. Cuáles disminuirán su importancia ?
9. A cuántos elementos, del personal a su cargo, deberán promover ?
10. Qué sugiere Ud. hacer. para que la empresa tenga bases sólidas en lo concerniente a sus Recursos Humanos ?

GRAFICAS COMPARATIVAS
DE RECURSOS HUMANOS
FEMENINO - MASCULINO

- Edad
- Estado Civil
- Estudios
- Trayectoria de Trabajo
- Puestos desempeñados

PERSONAL MASCULINO

<u>Edad :</u>	<u>Solteros</u>	<u>Casados</u>
De: 20 a 25 años = 40	31	9
26 a 30 años = 47	17	30
31 a 35 años = 38	7	31
36 a 40 años = 17	0	17
41 a 45 años = 5	0	5
46 a 50 años = 4	0	4
51 a 55 años = 6	0	6
56 a 60 años = 2	0	2
más de 61 años = 1	<u>0</u>	<u>1</u>
TOTAL =160	55	105

<u>Trayectoria de Trabajo</u>	<u>B</u>	<u>R</u>	<u>L</u>
De: 20 a 25 años = 40	6	33	1
26 a 30 años = 47	20	25	2
31 a 35 años = 38	14	16	8
36 a 40 años = 17	5	9	3
41 a 45 años = 5	1	3	1
46 a 50 años = 4	2	2	0
51 a 55 años = 6	4	2	0
56 a 60 años = 2	2	0	0
más de 61 años = 1	<u>1</u>	<u>0</u>	<u>0</u>
TOTAL =160	55	90	15

B. BUENA

R. REGULAR

L. LIMITADA

EDAD DEL PERSONAL

NUMERO DE EMPLEADOS

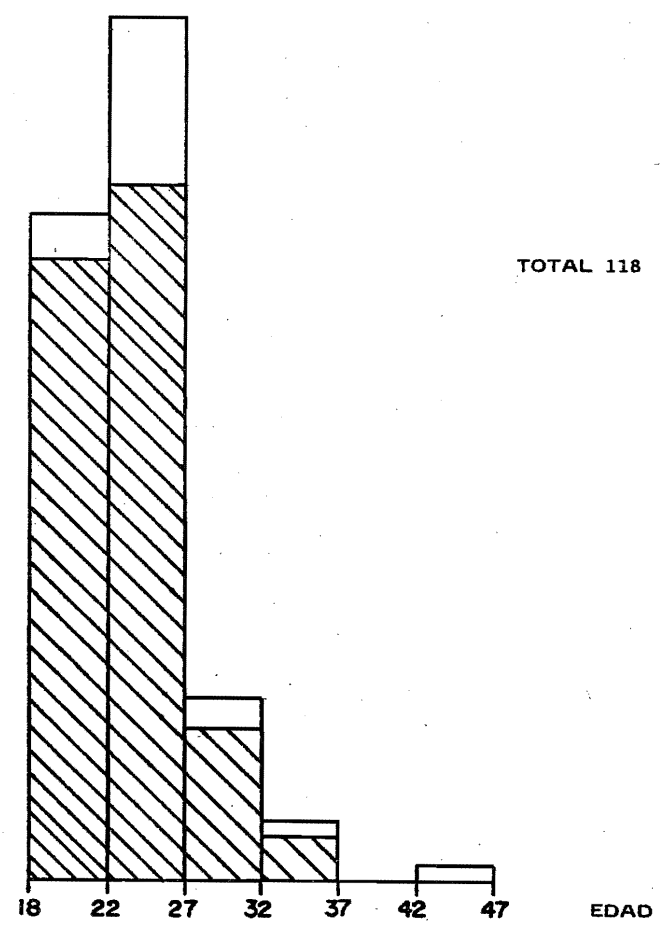
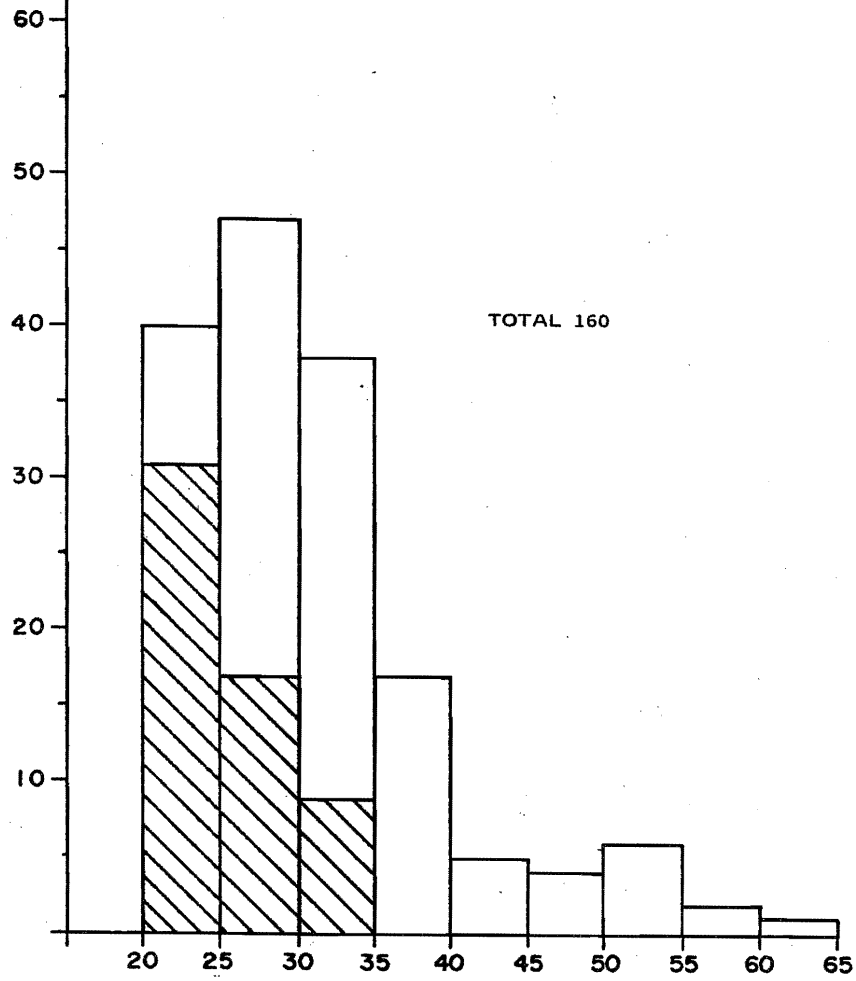
MASCULINO

FEMENINO

SOLTEROS



CASADOS



EDAD

<u>Estudios</u>	<u>Prim.</u>	<u>Sec.</u>	<u>Técnicos</u>	<u>Prep.</u>	<u>Prof.</u>
De: 20 a 25 años= 40	1	7	9	10	13
26 a 30 años= 47	2	2	11	6	26
31 a 35 años= 38	10	2	11	2	13
36 a 40 años= 17	1	2	4	0	10
41 a 45 años= 5	0	2	0	0	3
46 a 50 años= 4	1	0	1	0	2
51 a 55 años= 6	0	0	2	0	4
56 a 60 años= 2	0	0	0	1	1
más de 61 años= <u>1</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>1</u>
TOTAL = 160	15	15	38	19	73

<u>Puestos</u>	<u>Ejec.</u>	<u>Superv.</u>	<u>Aux.</u>	<u>Emp.</u>
De: 20 a 25 años = 40	0	8	24	8
26 a 30 años = 49	8	26	12	3
31 a 35 años = 36	6	17	3	10
36 a 40 años = 17	4	10	1	2
41 a 45 años = 5	1	2	1	1
46 a 50 años = 4	1	1	2	0
51 a 55 años = 6	4	2	0	0
56 a 60 años = <u>2</u>	<u>2</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>
TOTAL = 160	27	66	43	24

TRAYECTORIA DE TRABAJO

NUMERO DE EMPLEADOS

60

50

40

30

20

10

MASCULINO

FEMENINO

BUENA



REGULAR



LIMITADA



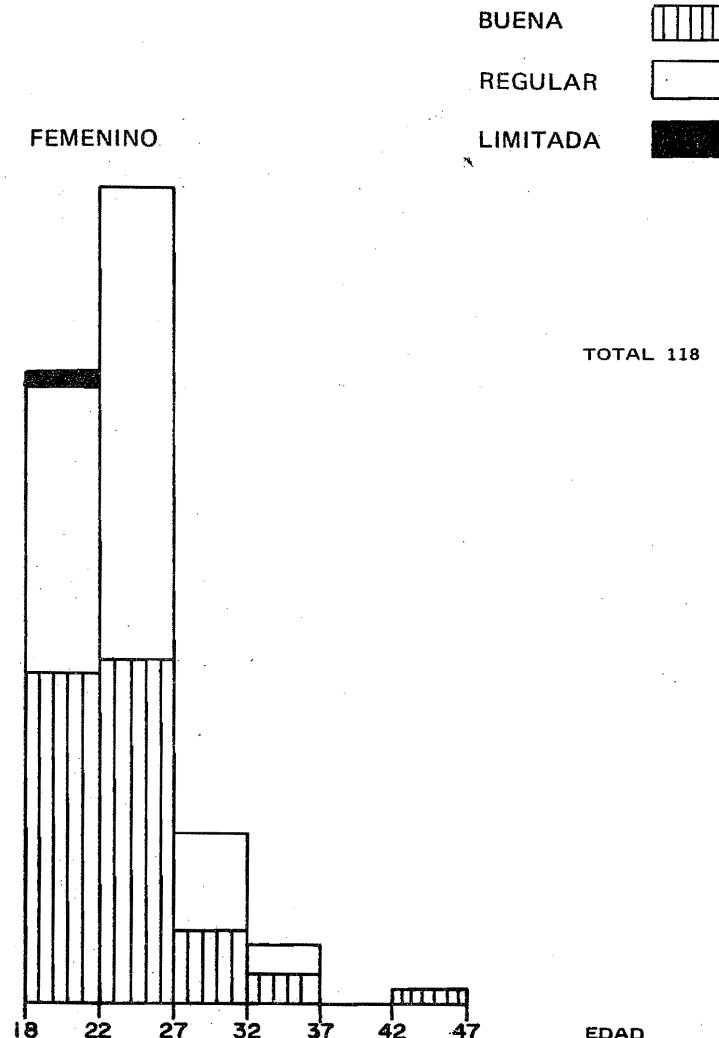
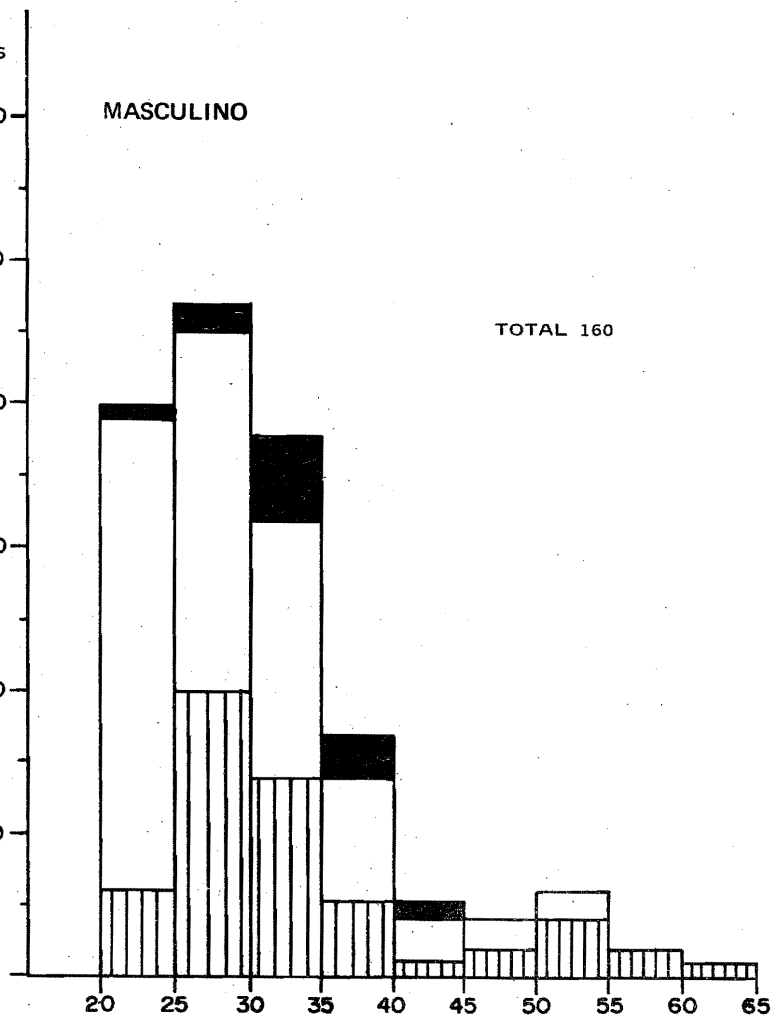
TOTAL 160

TOTAL 118

20 25 30 35 40 45 50 55 60 65

18 22 27 32 37 42 47

EDAD



PERSONAL FEMENINO

<u>Edad :</u>	<u>Solteras</u>	<u>Casadas</u>
De: 18 a 22 años = 44	41	3
23 a 27 años = 57	46	11
28 a 32 años = 12	10	2
33 a 37 años = 4	3	1
38 a 42 años = 0	0	0
más de 43 años = <u>1</u>	<u>0</u>	<u>1</u>
TOTAL = 118	100	18

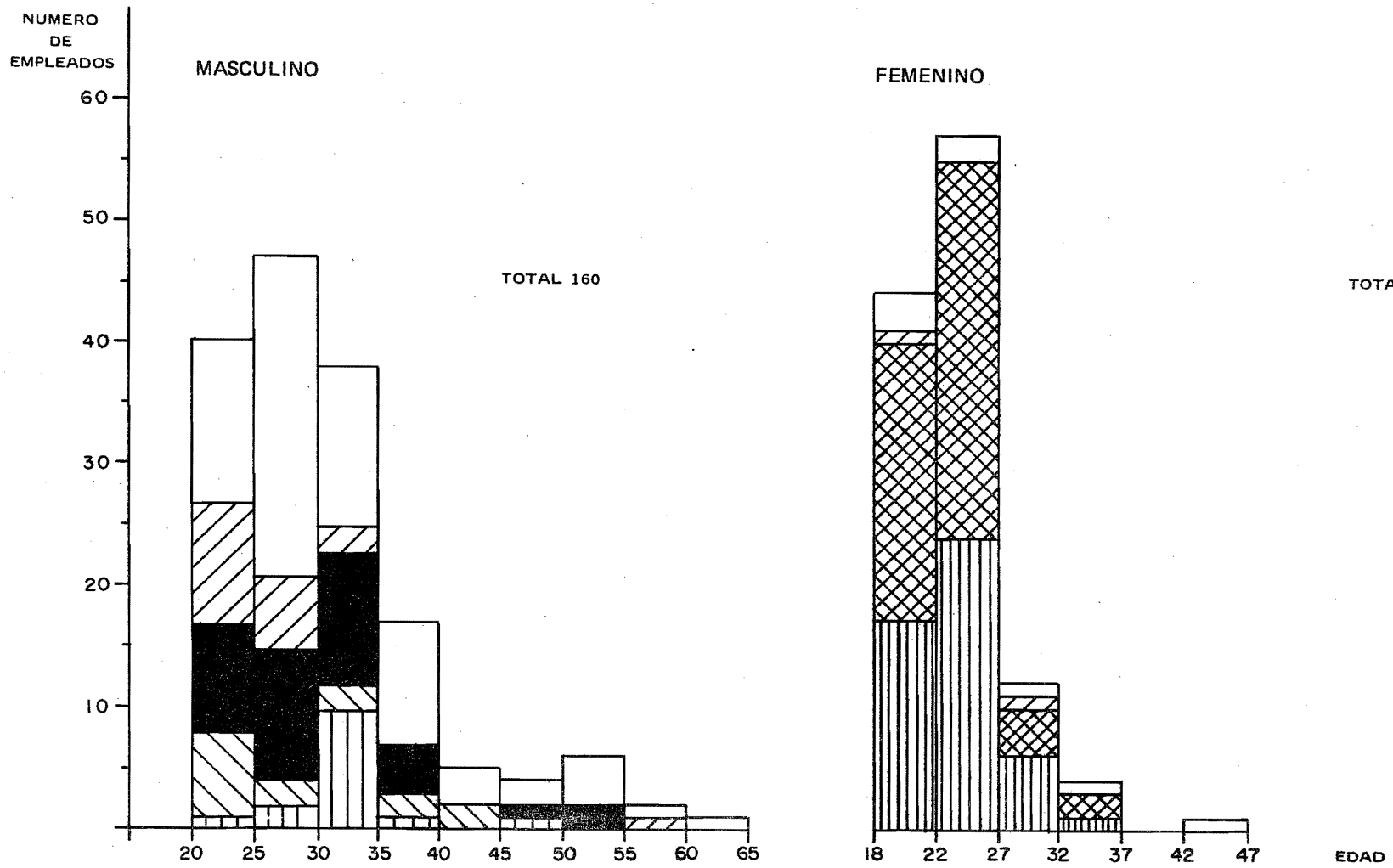
<u>Trayectoria de Trabajo</u>	<u>B</u>	<u>R</u>	<u>L</u>
De: 18 a 22 años = 44	23	20	1
23 a 27 años = 57	24	33	0
28 a 32 años = 12	5	7	0
33 a 37 años = 4	2	2	0
38 a 42 años = 0	0	0	0
más de 43 años = <u>1</u>	<u>1</u>	<u>0</u>	<u>0</u>
TOTAL 118	55	62	1




B. BUENA



R. REGULAR



L. LIMITADA

ESTUDIOS



PRIMARIA 
 SECUNDARIA 
 TECNICOS 

PREPARATORIA 
 PROFESIONAL 

C. COMERCIAL 
 C. COMERCIAL/SECUNDARIA 

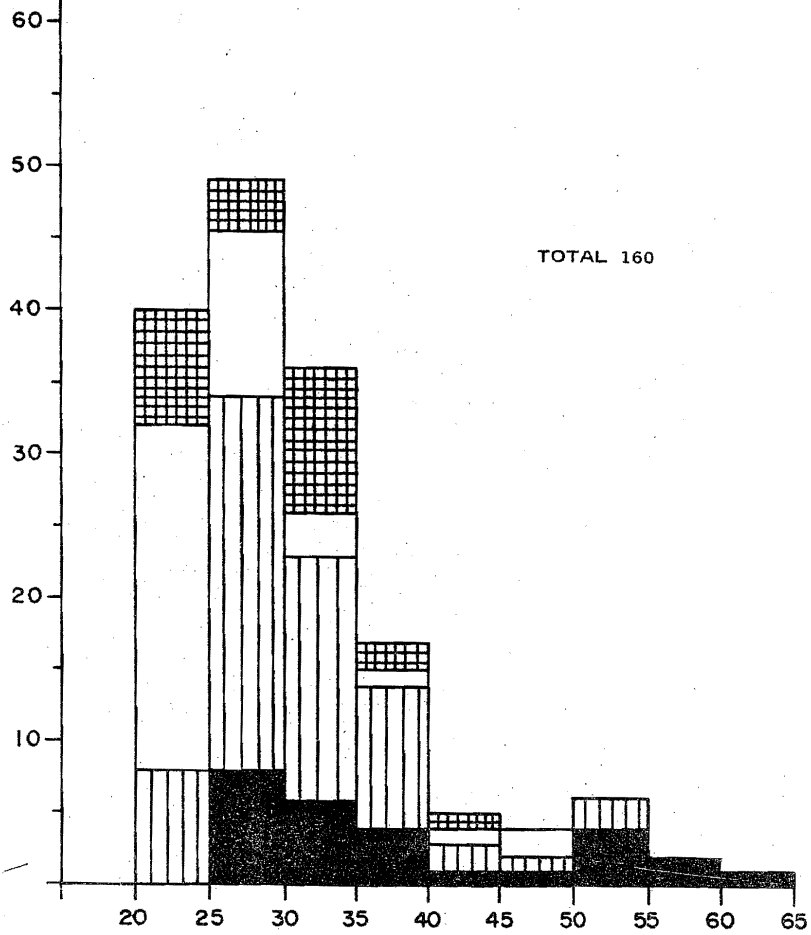
<u>Estudios</u>	<u>Prim.</u>	<u>Comercial</u>	<u>Carrera</u> <u>Comercial</u> <u>c/Secundaria</u>	<u>Prep.</u>	<u>Prof.</u>
De: 18 a 22 años = 44	0	17	23	1	3
23 a 27 años = 57	0	24	31	0	2
28 a 32 años = 12	0	6	4	1	1
33 a 37 años = 4	0	1	2	0	1
38 a 42 años = 0	0	0	0	0	0
más de 43 años = <u>1</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>1</u>
TOTAL = 118	0	48	60	2	8

	<u>Ejec.</u>	<u>Superv.</u>	<u>Aux.</u>	<u>Emp.</u>
De: 18 a 22 años = 43	0	2	31	10
23 a 27 años = 60	0	8	50	2
28 a 32 años = 10	0	4	6	0
33 a 37 años = 4	0	2	2	0
38 a 42 años = 0	0	0	0	0
más de 43 años = <u>1</u>	<u>1</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>
TOTAL 118	1	16	89	12

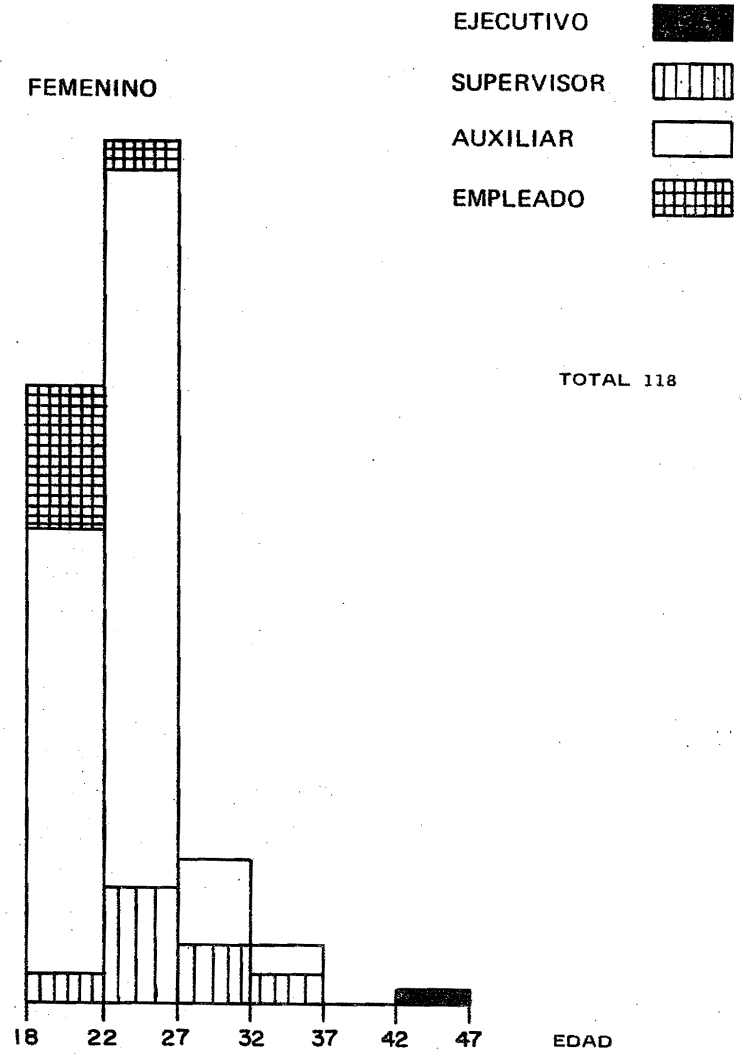
PUESTOS

NUMERO DE EMPLEADOS

MASCULINO



FEMENINO



EJECUTIVO



SUPERVISOR



AUXILIAR



EMPLEADO



EDAD

INVENTARIO DE EJECUTIVOS

Nuestro objetivo básico es el de mantener y fortalecer la función de líderes de la banca en México. La habilidad del Sistema para cumplir con este objetivo así como cualquier otro, dependerá, más que nada, de la - capacidad de su personal en todos los niveles de la organización. El - éxito de los individuos en la realización de las funciones a ellos asignadas, el mejoramiento en su desempeño y el desarrollo individual para aceptar mayores responsabilidades, determinarán el éxito y expansión del Sistema.

A continuación se exponen algunas directrices a seguir en la implantación de esta política.

- Nuestro objetivo es el de entrenar y desarrollar al personal a fin - de que permita promoverlo dentro del Sistema, cuando existan candidadatos calificados. Para alcanzar este objetivo nuestra meta deberá - ser, desarrollar reemplazos calificados para cada uno de los puestos clave del Sistema.
- En la selección de empleados de nuevo ingreso, se deberá de enfatizar la importancia del potencial para progresar.
- A cada empleado con potencial para progresar, se le darán todas las facilidades para lograr su desarrollo. Para estos empleados sus responsabilidades deberán de constituir un reto. Un entrenamiento - -

adicional deberá proporcionarse. Un desempeño sobresaliente deberá ser retribuido con promociones. Nada puede ser más perjudicial para lograr los objetivos del Sistema que el desperdiciar el talento de la gente asignándolos a puestos que no constituyan un reto para su capacidad o no retribuyéndoles su desempeño sobresaliente.

- Un plan de desarrollo individual será formulado para cada empleado que haya demostrado un alto potencial para progresar; una atención especial, en este aspecto, deberá de darse cuando se trate de personal directivo o gerencial. El plan deberá proporcionar una amplia y progresiva experiencia de responsabilidad de trabajo, cuando sea permitida por el desarrollo potencial y la tendencia de progreso del empleado.
- Para cubrir vacantes en puestos clave, la oportunidad para mejorar el desarrollo de individuos que han demostrado un desempeño sobresaliente y que tienen un alto potencial, debe de tomarse muy en cuenta.
- Cuando se presente la necesidad de transferir personal de una División o Departamento a otro, dichas transferencias deberán de servir para ayudar a los propósitos delineados en estos principios.

Planeación de Recursos Humanos será responsable de establecer programas y procedimientos para implantar esta política. Sin embargo esto no exime a ningún supervisor de su responsabilidad primordial de prestar su atención personal y continua a esta función de vital importancia para el Sistema.

La política en cuanto a Desarrollo de Personal puede resumirse a 4 puntos básicos:

- Cada supervisor es responsable de calificar la actuación de cada uno de sus subordinados periódicamente, así como de discutir dicha calificación con el empleado.

- Cada supervisor está obligado a obtener un desempeño más que satisfactorio de sus empleados, a través de crearles una relación de trabajo y un ambiente en el que se pueda obtener y que les favorezca su desarrollo individual.

- Los supervisores son responsables del desarrollo integral de sus empleados competentes, a fin de que estos puedan asumir mayores responsabilidades.

- Una de las medidas más importantes de la contribución de los supervisores para lograr los objetivos del Sistema, será el que tan bien desarrollen a su personal.

Para cumplir con los requerimientos de esta política, es esencial que los supervisores hagan un esfuerzo extraordinario a fin de ser justos, sinceros, objetivos y realistas en la calificación del desempeño y valuación del potencial de su personal. Cada supervisor es responsable de conocer, seleccionar, desarrollar y retener personal de la más alta calidad en todos los niveles de su organización para satisfacer las necesidades en cuanto a vacantes y expansión. Una calificación del desempeño y evaluación del potencial adecuadas son el primer paso de este proceso.

El procedimiento para administrar el Inventario de Personal será centralizado y estará a cargo de Planeación de Recursos Humanos que también - será responsable de asesorar a los calificadores.

El programa incluirá la calificación de la actuación y la evaluación del potencial del personal sugerido en las recomendaciones. Los procesos para revisar la actuación del personal en niveles más bajos deben ser manejados en forma independiente.

Las fechas en que deberán llevarse a cabo las calificaciones serán establecidas en base anual y los siguientes pasos indican el procedimiento para llevar a cabo los registros del inventario:

1. Planeación de Recursos Humanos indicará a los calificadores los nombres de las personas que deberá calificar y les señalará cómo deben recabar la información y la fecha en que se necesita.
2. El calificador será responsable de requisitar la forma de calificación y evaluación y de que el calificado requisite la de información personal.
3. El calificador recabará en la forma de calificación y evaluación la firma de aprobación de su supervisor inmediato.
4. Una vez autorizada, la discutirá con el calificado.
5. El calificador será responsable de enviar a Planeación de Recursos Humanos, dentro del plazo que este último fije, la información requerida para el inventario.

INFORMACION PERSONAL

La información personal de cada individuo debe de contener

Información General

Foto
Nombre
Fecha de Nacimiento
Fecha de Ingreso al Sistema

Educación

Incluye fechas, título o certificado, maestría, escuela y localización de ésta. La información acerca de estudios de secundaria o preparatoria no se debe incluir si se inició o cursó profesional. Los cursos especiales se deben agrupar por programa cuando así se estime conveniente. Programa de Alta Administración, Programa de Gerencia Media, etc. Indicando cuántas partes se tomaron del total; Seminarios y cursos tomados fuera del Sistema se puede incluir; Curso de Administración por Objetivos, Lectura Rápida, etc.

Otra Información

Incluye las menciones académicas, conocimiento de idiomas indicando grado de conocimiento de los mismos, puestos ocupados en agrupaciones técnicas o profesionales. Esta información debe ser revisada para asegurarse que únicamente se incluye información vocacional de importancia así como para incluir información reciente y suprimir información obsoleta.

Experiencia fuera del Sistema

Incluye experiencia significativa y pertinente, mostrando fechas (mes/año) en orden cronológico, puestos ocupados, compañías o institución y localización geográfica de ésta.

Experiencia en el Sistema

Incluye, experiencia significativa y pertinente, mostrando fechas (mes/año) en orden cronológico, componente organizacional (División, Departamento, etc.) Debe indicarse el puesto que se ocupa en la actualidad. Se deben emplear títulos de puesto, y alguna información de detalle se puede incluir cuando el título del puesto no refleje el trabajo realizado.

NOTA: La información personal debe ser revisada por el interesado anualmente, a fin de estar seguros de que dicha información está completa y actualizada

INFORMACION PERSONAL

NOMBRE: ROBERTO MARTINEZ LOPEZ

FECHA DE NACIMIENTO: Febrero 17, 1927

FECHA DE INGRESO AL SISTEMA: Nov-1º-1960

EDUCACION

FEB/37 - Dic/42	Lic. en Economía	U.N.A.M.
- Ago/65	Curso de Administración General	Confederación Patronal
- Jun/66	Curso Análisis de Edos. Financieros	I. M. A. N.
- Ago/68	Motivación y Relaciones Humanas	Banco de Comercio, S.A.

OTRA INFORMACION

Graduado con mención honorífica de la U. N. A. M. Tesis "Sistemas Bancarios Centralizados"
Secretario Tesorero del Colegio de Economistas de la Ciudad de México.
Conocimientos del idioma Inglés, pero no lo domina completamente.

EXPERIENCIA FUERA DEL SISTEMA

ENE/42	JUL/45	Auxiliar "B" Estadística	Secretaría de Hacienda y C.P.D.F.
JUL/45	NOV/46	Auxiliar "A" Estadística	Secretaría de Hacienda y C.P. D.F.
DIC/46	NOV/49	Jefe del Departamento de Estadística	Secretaría de Hacienda y C.P. D.F.
DIC/49	AGO/53	Analista "A" de Mercado	Publicidad Abascal, S.A. Mty
SEP/53	OCT/63	Encargado de Cuenta	Publicidad Abascal, S.A. Mty

EXPERIENCIA EN EL SISTEMA

NOV/60	OCT/62	Funcionario en Desarrollo	Servicios Administrativos
NOV/62	MAR/64	Subgerente Promoción y Relaciones	Sucursal "B"
ABR/64	DIC/64	Gerente Comodín	Servicios a Sucursales
ENE/65	DIC/66	Gerente	Sucursal "B"
ENE/67		Gerente	Sucursal "A"

FECHA:

Calificaciones Anteriores

EVALUACION DEL PERSONAL

'66	'67	'68
Sa	B	Ex

Gerente Sucursal "A"
División A.B.C.

ROBERTO MARTINEZ LOPEZ

Antigüedad en el Puesto: 2-10
Edad: 42

EVALUACION DEL DESEMPEÑO

LOGROS: El Sr. Martínez logró durante el año su presupuesto de atracción de cuentas en un 90% habiéndose concentrado en clientes importantes. Cumplió mensualmente con los objetivos fijados excepto por el último mes en el cual por carga excepcional de trabajo descuidó la atracción de nuevos clientes. La sucursal se encuentra \$80,000.00 abajo de su presupuesto de gastos.

HABILIDAD GERENCIAL Y ADMINISTRATIVA: El Sr. Martínez es una persona bien organizada, tiene establecida una rutina de trabajo perfectamente delineada para las personas que a él reportan. Cabe hacer notar que de las solicitudes de crédito por él presentadas y autorizadas, 20% son rechazadas por el comité.

DESARROLLO GERENCIAL: El Sr. Martínez tiene un excelente record de desarrollo de gerentes como se puede constatar por el hecho de que sus subgerentes están calificados para reemplazarlo, así como que otros subgerentes que ha tenido han sido promovidos a gerencias de - - otras sucursales. Ha implantado y controlado con éxito el programa de "Mejor trato a la - clientela".

CARACTERISTICAS PERSONALES: El Sr. Martínez tiene siempre una actitud positiva y está deseoso de cooperar con otras sucursales de la zona. Su habilidad para tratar a la gente y para expresarse tanto oralmente como por escrito son excepcionales.

EVALUACION DEL POTENCIAL

El Sr. Martínez tiene potencial para ocupar puestos a nivel de Subdirección Regional; con la experiencia y conocimientos que tiene de el área operativa y de relaciones podría ocupar puestos de importancia en la División de Bancos Afiliados. Sin embargo denota actualmente fallas en la forma en que puede asesorarse de las divisiones staff del Sistema.

Gerencia General - Banco Afiliado
Subdirector de Zona

División de Bancos Afiliados
División Oficinas Metropolitanas

PLANES

El Sr. Martínez debe de continuar en su puesto actual por un período de un año, durante el cual se le dará mayor ingerencia en los comités de crédito a distintos niveles, así como se tratará de que tenga un mayor contacto con las áreas staff del Sistema. Debe de considerarse la posibilidad de incluirlo en seminarios de toma de decisiones así como cursos de crédito.

REEMPLAZOS

J. Pérez Moreno (32)
D. Juárez Ruiz (30)

Subgerente de Promoción y Crédito "A"
Subgerente de Promoción y Crédito "B"

Excelente
Excelente

Preparado por: _____
Subdirector Zona "B"

Revisado por: _____
Subdirector División A.B.C.

DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS

- Capacitación

- a) Modelo de programa de capacitación
para Niveles Operativos
- b) Modelo de programa de capacitación
para Nivel Ejecutivo

- Desarrollo Organizacional

- a) ¿Qué es el desarrollo organizacional?
- b) Sus aplicaciones y objetivos

Sección Desarrollo de Recursos Humanos

- 1.- Realizar la planeación y el desarrollo del potencial humano para lograr su mayor integración y efectividad dentro de la empresa.
- 2.- Crear políticas y procedimientos de entrenamiento, capacitación y desarrollo de Recursos Humanos; asesorando a las áreas administrativas, que lo requieran, sobre estos aspectos.
- 3.- Elaborar proyectos o estudios necesarios para establecer programas de capacitación masiva a diferentes niveles.
- 4.- Establecer programas de desarrollo individual atendiendo a las características y necesidades de las personas.
- 5.- Establecer sistemas, programas, Técnicas competentes para suministrar la capacitación adecuada a todos los niveles jerárquicos de la Institución.
- 6.- Orientar a los Recursos Humanos de nuevo ingreso en su introducción al medio de trabajo que representa la Institución.
- 7.- Investigar, detectar áreas de conflicto en la Institución o proponer cambios, sirviendo propiamente como agentes del cambio organizacional y ayudar a los Recursos Humanos a lograr una adaptación adecuada a los cambios planeados de la Organización.

PROGRAMAS DE CAPACITACION PARA NIVELES OPERATIVOS

Es importante que toda empresa proporcione una capacitación base a su personal de nuevo ingreso o aquel que está en más de desarrollo, encontrándose se en puestos que aún no tienen responsabilidad de supervisión o ejecutiva.

Desde el momento actual se debe contar con personal lo mejor capacitado posible, no sólo en aspectos concretos de su trabajo, sino también darle a conocer la magnitud de la empresa donde va a prestar sus servicios y de las posibilidades de progreso a futuro a que puede aspirar.

Los tipos de capacitación para Recursos Humanos, se deben elaborar de acuerdo a sus niveles jerárquicos poniendo especial atención en aquellos de deberán tener responsabilidad ejecutivos y donde se invierte mayor tiempo y elaboración ya que integrarán la unidad administrativa que coordina la labor productiva de los grupos de trabajo y el nivel Dirección para que se logren los objetivos de la empresa. Por lo tanto le daremos otro tratamiento al de la mayoría del personal que integra la fuerza de trabajo propiamente operativo o ejecutor.

Se establecen para estos Recursos Humanos tres tipos de capacitación:

- A.- De inducción a la Institución
- B.- Para el puesto específico
- C.- De desarrollo a la Institución

A. De inducción a la Institución

Los primeros días de trabajo son trascendentales para la adecuada integración del personal de nuevo ingreso a la Institución; es fundamental que al nuevo elemento se le informe sobre las condiciones reales de su ingreso, en cuanto a la Institución y Grupo Financiero al que ha pasado a formar parte, el trabajo que deberá realizar, las prestaciones a las que tiene derecho y las normas y políticas de administración de personal que rigen a la empresa.

Para ello se puede estructurar un Manual de Personal con el objetivo de presentar al nuevo empleado, una imagen de la Institución como medio de trabajo, informar ampliamente de las políticas y procedimientos de administración de personal, así como de las prestaciones que ofrece a sus integrantes, con el fin de que cada emplea o disponga de un compendio de información que le oriente en todos estos aspectos.

Este Manual de Personal se presenta en forma de folleto ilustrado en color para que resulte atractivo al nuevo elemento que al momento de su ingreso lo recibirá, aunado a una plática instructiva del jefe de la sección de Selección, quien lo instruye en los siguientes temas:

- Titulares de las Areas Directivas de la Empresa
- Area de Trabajo al que se le asignó
- Dependencia propia y del supervisor correspondiente
- Ubicación física a nivel departamental
- Condiciones de ingreso
- Sueldo y posibilidades de promociones
- Horarios y reglas de puntualidad

- Servicios de comida
- Servicio médico
- Préstamos
- Convenios con casas comerciales que puede aprovechar
- Período de vacaciones y gratificación
- Gratificaciones extraordinarias (fin de año, participación de utilidades).

La inducción del personal a la Institución constituye una fase importante y de constante preocupación para que se cumpla, lo más eficientemente posible con su cometido.

B. Para el Puesto Específico

El fin de este tipo de capacitación es adiestrar y perfeccionar al ocupante de un puesto determinado, en el desempeño de sus actividades para que logre habilidad en su ejecución, eficiencia en sus resultados de — trabajo y en consecuencia resulte un elemento productivo, susceptible a mayor desarrollo de habilidades de aplicación práctica como por ejemplo:

- Prácticas contables.
- Conocimientos de los formatos o documentos que deba manejar.
- Manejo de aparatos mecánicos o electrónicos que lo auxilian en su trabajo.
- Papel que desempeña su labor en conjunción con otras actividades.
- Relaciones que deberá establecer, con quien y para qué.
- Perfeccionamiento secretarial.

Estos cursos se dirigen en especial a personal auxiliar, secretarial, especializado.

C. De desarrollo a futuro (Promoción)

Este aspecto de la capacitación se hace énfasis en los Recursos Humanos que cuenten con potencial de desarrollo a niveles ejecutivos, ya que resulta más conveniente para la empresa ir preparando a sus elementos internos con el fin de proyectarla a puestos de mayor responsabilidad y alta jerarquía.

La base de éste tipo de capacitación radica en el puesto en el cual se intenta colocar al sujeto, corroborando en éste que posee las características necesarias para ayudarlo en su proyección.

Dentro de las fases de ésta capacitación se incluye un entrenamiento de carácter intensivo sobre todas las actividades de la Institución con un programa debidamente elaborado en etapas de actividades, tiempo e ir encauzando al sujeto de acuerdo a sus intereses y aspiraciones para que al finalizar su capacitación sea ubicado en una área adecuada de la Institución, donde logre un desempeño laboral productivo desde el punto de vista personal y de la empresa.

PROGRAMAS DE CAPACITACION PARA NIVEL

EJECUTIVO

La organización de las actividades de una empresa exige el establecimiento de unidades administrativas que colaboren y participen con la Dirección, en su labor productiva, según su jerarquía, estableciéndose de esta manera, la coordinación entre grupos de trabajo y el nivel directivo.

La supervisión de los grupos de trabajo con funciones especializadas, en nuestro caso departamentos, tiene pues especial importancia porque establece el puente entre las personas que deciden lo que hay que hacer y las que lo llevarán a la práctica, aunque muchas actividades se realicen dentro de políticas y procedimientos ya establecidos.

Es por ello que el papel de nuestros ejecutivos en primera línea es de una importancia capital, en ellos está básicamente la posibilidad de unificar e integrar realmente a la Institución a todas las personas que constituyen ese grupo empeñado en una labor productiva; determinando con su actuación el funcionamiento de un departamento debidamente administrado y coordinado en relación a toda la empresa.

La formación de esta primera línea de ejecutivos debe ser objeto de una atención especial, por ello y en base a los conceptos anteriores hemos fijado los objetivos de este planeamiento de capacitación a Jefes de Departamentos.

Se inició el presente programa con una enumeración de las deficiencias que nosotros como psicólogos habíamos observado y comprobado en los

ejecutivos. Encontramos entre las áreas de mayor necesidad de entrenamiento las de: Creatividad, Decisión y Autoridad.

Se seleccionaron a Jefes de Departamento por ser éste un nivel en el cual encontramos más necesidad de entrenamiento en la Institución, - así como mayor oportunidad de aplicar el contenido del programa en el trabajo diario.

Las técnicas se escogieron de tal manera que fueron las más adecuadas para cada una de las áreas.

I. CRITERIO

Dado que en la Empresa se han desarrollado durante cinco años, actividades de capacitación de tipo informativo, técnico y administrativo y considerándose que se ha llegado a un nivel alto de saturación, se ha decidido orientar las labores de capacitación al área de Desarrollo - de habilidades.

II. OBJETIVOS ESTABLECIDOS

1. Que la Empresa posea ejecutivos bien formados para que puedan ejercer autoridad adecuadamente.
2. Dotar a la Organización de ejecutivos con la suficiente creatividad, para que puedan producir nuevas ideas que impulsen el desarrollo de la Empresa y el personal de la misma.
3. Desarrollar ejecutivos con la habilidad necesaria para tomar decisiones que orienten la buena marcha de la Institución.

III. METAS

1. Desarrollar dentro de un período considerable a Jefes de Departamento, para que adquieran capacidad necesaria para que en un momento dado, puedan asumir funciones ejecutivas de un nivel superior.
2. Disponer de ejecutivos suficientemente capacitados para ocupar nivel gerencial.
3. Por medio de un Programa de Desarrollo para ejecutivos, proporcionar a nuestros Jefes de Departamento de la habilidad necesaria para APLICAR TRES AREAS DE SUS FUNCIONES: CREATIVIDAD, DECISION Y EJERCICIO DE AUTORIDAD, EN FORMA MAS EFECTIVA.

IV. MATERIAS

Hemos escogido, de todas las habilidades ejecutivas esenciales para un desempeño efectivo de los ejecutivos, tres áreas que a nuestro parecer son claves en las funciones:

- a) La Creatividad
- b) La Decisión, y
- c) La Autoridad.

Consideramos, en forma inicial, esclarecer y unificar los conceptos, - que nuestros sujetos a desarrollo, tienen sobre estas tres áreas.

a) La Creatividad

Uno de los tres aspectos específicos que desarrollará el programa - es el de la creatividad en la actuación del ejecutivo. Es indudable que de las expresiones del individuo, la creativa es una de las más valiosas y aunque con frecuencia, sobre todo en el pensamiento popu-

lar se le asocie preferentemente con las artes, no es posible dejar de considerar su gran valor productivo, pues si bien es cierto que la creatividad está ligada a manifestaciones y a apreciaciones estéticas, también es cierto que la creatividad resulta en el logro de bienes materiales e ideas útiles en términos de productividad.

El niño la expresa inventando juegos al rechazar los que los adultos le prefabrican, al artista en su obra original y el investigador al elaborar nuevas formas de comprensión de la fenomenología - que le atrae.

Por la posición que ocupa el ejecutivo en la Empresa y por la responsabilidad que asume en la Dirección, éste debe realizar muchas - actividades en las cuales la creatividad es esencial. El ejecutivo en su puesto debe alcanzar objetivos y metas que le son señaladas - en términos generales y en muchas ocasiones él mismo ha de definir los objetivos; de ahí que su actuación tenga pocas normas y en muchos aspectos sea siempre de nuevas actividades.

En la previsión, en la planeación, en el desarrollo de métodos, en la dinámica del mercado, en la estructuración de programas, de políticas y sistemas, es indispensable la creatividad, pues el buen ejecutivo no puede limitarse a copiar ideas o a imitar lo que otros hacen para poder impulsar a su Empresa.

b) La Decisión

Considerando que la habilidad para tomar decisiones es uno de los - aspectos más importantes en las funciones de un ejecutivo, trataremos en nuestro curso de desarrollar esta habilidad hasta donde sea posible.

En este sentido, procuraremos introducir los puntos más sobresalientes de la decisión ejecutiva.

1.- Los actos individuales se dividen en deliberados y automáticos.

Los primeros generalmente culminan en actos de decisión, los segundos influyen también aunque no tan directamente.

2.- Los fines pueden ser personales y organizacionales en la decisión influyente o se presentan los segundos.

3.- Las ocasiones de la decisión se originan en tres campos principalmente:

- a) Cuando vienen de una autoridad superior y hay necesidad de interpretación, aplicación y distribución de instrucciones.
- b) De la incapacidad de los subordinados. Cuando las instrucciones son dudosas, cuando hay novedad en las condiciones o cuando hay órdenes conflictivas.
- c) Cuando provienen de la propia iniciativa del ejecutivo.

4.- Las Evidencias o Pruebas de la Decisión:

- a) Se muestra la decisión naturalmente cuando resulta en un orden.
- b) Puede ser una decisión que no se presente por el momento, y por último.
- c) Decisiones que no pueden decidirse.

5.- Por el último inciso, lo podríamos ampliar diciendo que el arte del ejecutivo respecto a las decisiones, tiene dos campos: cuando la decisión es negativa (quizá la más importante) y cuando es positiva.

6.- El Medio Ambiente de la Decisión:

Cuando el ambiente es general, se presenta subjetivamente un propósito general; cuando el ambiente se restringe, el propósito personal es particular también.

7.- El Proceso de la Decisión:

Calkins ha sugerido que el apropiado acto de decisión en un ejecutivo implica las siguientes pasos:

- a) Identificar el problema y entenderlo. Hasta que el problema esté claramente definido, será posible proceder con la secuencia de la decisión.
- b) Defina y esclarezca las metas. Después del primer paso, determinar la meta será lo más deseable.
- c) Proponga alternativas para la consecución de las metas. Una vez que haya acuerdo en las metas deseadas, varios cursos alternos de acción deben ser identificados, los cuales tendrán alguna probabilidad de dirigir estas metas.
- d) Analice las consecuencias anticipadas de cada alternativa. Después de hacer una lista de los cursos de acción potenciales, cada alternativa debe ser críticamente evaluada en términos de sus fines y resultados y de su deseabilidad.
- e) Seleccione un curso de acción. El paso final - El de seleccionar la alternativa más deseable - es la fase en la cual generalmente pensamos cuando discutimos de hacer decisiones. De todos modos este quinto paso para que sea realmente efectivo, deberá ser precedido por los previos pasos analíticos.

c) La Autoridad

- 1.- En nuestro programa, trataremos de introducir el nuevo concepto de autoridad, sustentado por Chester Barnard, cuya definición es la siguiente:

"Autoridad es el carácter de una comunicación, en una organización formal, en virtud de la cual es aceptada por el colaborador o miembro de la misma, por lo que se crea una acción recíproca entre cada miembro subordinado y autoridad que determinan el papel de cada uno".

2.- La autoridad la podemos clasificar así:

Racional

Irracional

Personal

Funcional

Lineal

Staff

La Racional. Tiene su fuente en la competencia, ejerce competentemente su función en la tarea que se le confían, aquellos que se la confieren.

La Irracional. Se fundamenta en el poder sobre la gente, que puede ser físico o mental, se basa en la desigualdad, implicando diferencia de valores.

La Personal. Es cuando el individuo tiene el conocimiento y opone la necesidad de emitir órdenes. Es la que adquiere el individuo por su capacidad y experiencia.

Staff. Es la que se ejerce en un determinado departamento, por otro personal a quien se ha solicitado su cooperación, para resolver determinado problema.

La Lineal. Su característica principal es que las órdenes son impartidas de un jefe a otro, es decir, que cada subordinado -

tiene un solo jefe.

La Funcional. Es aquella que ejercen varios jefes o supervisores sobre un mismo grupo de subordinados, pero en funciones diferentes.

3.- Principios que hacen más eficiente la autoridad.

- a) Para que funcione la autoridad es importante la buena voluntad de los individuos, para contribuir a las organizaciones.
- b) Debe haber un sistema de colaboración para que haya una mejor comunicación.
- c) El individuo debe entender la comunicación.
- d) La persona tiene que confiar en la compatibilidad, con los fines de la organización.
- e) Que la orden sea adecuada, con sus intereses personales.
- f) Que esté capacitado, física y mentalmente, para recibir y ejecutar una orden.

4.- Requisitos que deben cumplirse para que haya un buen ejercicio en LA AUTORIDAD:

- a) Los canales de comunicación deberán ser definitivamente conocidos.
- b) La autoridad objetiva requiere un canal formal definido de comunicación para cada miembro de una organización.
- c) La línea de comunicación debe ser tan directa o corta como sea posible.
- d) La línea completa de comunicación deberá ser usada.

- e) La competencia de las personas que sirven como centros de co municaci3n debe ser adecuada.
 - f) La lnea de comunicaci3n no deber3 ser interrumpida durante el tiempo que la organizaci3n est3 funcionando.
 - g) Cada comunicaci3n deber3 ser aut3ntica.
- 5)
- a) Hacer 3nfasis y convencer al grupo de que la autoridad no re side en quien da la orden, sino en el que la recibe y es capaz de ejecutarla.
 - b) Adem3s, para que la autoridad funcione eficientemente debe haber un buen sistema de Comunicaci3n y Coordinaci3n.

V. METODOS

Escogimos las t3cnicas de adiestramiento que consideramos m3s adecuadas para desarrollar en forma pr3ctica, las habilidades ejecutivas, que nos interesan en especial, para nuestros Jefes de Departamento.

1. Creatividad: Resoluci3n de problemas, Tormenta Mental y Juego de Imaginaci3n y de espontaneidad.
2. Decisi3n: Juego de negocios y estudio de casos.
3. Autoridad: Simulaci3n de supervisi3n, Estudio de Casos y Role-Playing.

Estas t3cnicas de adiestramiento ser3n descritas a continuaci3n.

TECNICAS DE ADIESTRAMIENTO

a) Estudio de Casos

Esta t3cnica consiste en presentar a los sujetos que participan, una

situación de trabajo en donde se presente la necesidad de resolver uno o varios problemas. Para el éxito de estas prácticas, es necesario que la situación descrita sea lo más real posible y el valor que se puede obtener de estos ejercicios, resulta del análisis de los distintos aspectos que determinan la situación planteada, así como el análisis de las resoluciones que ofrece cada sujeto, la revisión de los resultados en grupo, proporciona también la posibilidad de que los juicios de cada sujeto sean comparados y criticados por el grupo, cada sujeto examina también múltiples soluciones diferentes de la suya; esto permite ampliar la visión, el análisis de problemas de trabajo y ejercitar la toma de decisiones previendo los resultados de las mismas.

En la sesión de estudios de casos, se presentarán tres casos a los participantes. Se han diseñado a expreso para el curso y aunque son ficticios aparentemente, están elaborados en base a observaciones extraídas de entrevistas de salida y de ajuste, de tal manera que representarán situaciones que realmente suceden en la Empresa. Los datos se presentarán de tal manera que no sea posible identificar dichas situaciones, ni los sujetos que participaron en ellas.

Con objeto de dar mayor efectividad a la práctica, se pedirá a los participantes que se organicen en grupo y presenten soluciones de grupo.

Esto aunque constituye condiciones especiales, determina que los ejecutivos se comuniquen, colaboren entre sí y se integren en un trabajo simulado, lo cual facilita, aunque sea modestamente, que esto suceda en el trabajo cotidiano, en la Institución.

Ejemplo de un caso:

El Sr. Carlos Nolasco, Jefe del Departamento X de nuestra Institución, decidió sancionar al Sr. Vázquez, quien ocupa el puesto de auxiliar, la sanción consistió en una suspensión por ocho días sin goce de sueldo, y lo que la motivó fue el hecho de que el Sr. Vázquez se reportó enfermo el día anterior, y el reporte del médico -visitador fue de que se encontraba ausente de su domicilio al presentarse a atenderlo. El Supervisor decidió esta sanción por que recordaba que el empleado había faltado a sus labores en dos o tres ocasiones, con anterioridad a la presente, refiriendo excusas no del todo satisfactorias, y aunado a que en una ocasión la falta establecía un puente de tres días libres; el supervisor no había dado atención a estas faltas, por ello en esta ocasión quiso aplicar una sanción rigurosa.

La reacción del Sr. Vázquez fue quejarse ante el Sub-Director divisional, alegando que era injusto el proceder del supervisor, pues si bien era cierto que no se encontraba en su domicilio al presentarse el médico visitador, este se debía a que él había acudido a consulta con un médico particular pues el médico de la Institución había tardado mucho y él decidió atenderse por su cuenta; para confirmar sus palabras mostraba la receta que había recibido y pedía se le retirara la sanción, pues de lo contrario presentaría su renuncia.

Los antecedentes del Sr. Vázquez a excepción de las faltas, no eran malos, trabaja en el departamento desde hacia seis meses, la calidad y el volumen de su trabajo han sido siempre aceptables y su disposición para colaborar en tareas especiales y para trabajar tiempo extra ha sido positiva.

El Sub-Director Divisional escuchó al Sr. Vázquez y le prometió con siderar su asunto y resolverlo posteriormente; para ello comento la situación con el supervisor y con la Gerencia correspondiente. Como resultado de esta plática se pidió al Sr. Nolasco que tomara la de- cisión que creyera más adecuada y la cual sería adoptada.

1. Tomando el lugar del Sr. Nolasco, cuál sería su decisión?
2. Si usted cree que hubo fallas en la actuación del jefe del depar- tamento, ¿Cuáles cree que fueron?.

b) Simulación de Supervisión de Grupos

Esta sesión de práctica, se diseñó especialmente para este curso, al grado de que no existe en los anuales de capacitación antecedentes - de ésta técnica.

El objetivo fue brindar a los participantes la oportunidad de actuar en un grupo de trabajo, realizando una tarea real y tratando de obte- ner resultados concretos. Resultados que serían analizados inmedia- tamente a la luz de los conceptos de la Administración científica, - considerando el aspecto humano y también la propia realidad de la - práctica. La utilidad de la sesión estriba en la acertada interpre- tación de los factores que determinan la obtención de los resultados, ya que al hacerlos evidentes, se logra una vivenciación de conceptos, y por lo tanto una integración y aplicación práctica de los mismos. Hacemos observar que la interpretación se refiere tanto a factores - positivos como negativos, es decir, que faciliten o coarten los re- sultados, ya que se procura afirmar las prácticas o conceptos útiles y eliminar las negativos.

En el análisis de los resultados, se tratará de lograr una participa- ción activa, orientándose ésto bajo los enfoques señalados, pero lle- gando en realidad, a soluciones de grupo.

c) Juego de Administración de Negocios

La preparación de ejecutivos para asumir puestos de mayor responsabilidad siempre ha presentado un dilema a las empresas. Para cualquier puesto de alto nivel, la persona que lo ocupe debe tener "buen criterio comercial", "amplia visión e imaginación" y "habilidad para integrar las diferentes partes que constituyen la empresa". Aquí cabe preguntarnos, ¿cómo puede esta persona adquirir estas cualidades antes de ocupar un puesto de alta jerarquía?. Por supuesto que los libros, cursos de adiestramiento, programas de rotación y el trabajo en comités, pueden presentarle algunos de los problemas que surgen en la transición del nivel operacional al nivel de planeación. Pero queda el hecho de que solamente a través de la experiencia, puede una persona desarrollar realmente su habilidad para tomar decisiones en el nivel jerárquico más elevado.

El juego de negocios es el primer intento que ofrece proporcionar esta experiencia mediante la simulación de operaciones obtenidas de la vida real de una empresa, apremiando a los participantes a enfrentarse a la misma clase de problemas con que se enfrentan los altos directivos de una compañía. Haciendo caso omiso de puntos irrelevantes, un juego hace factible, en uno o dos días solamente, la simulación de varios años de la vida real de una empresa.

Un juego de negocios puede ser definido como un conjunto de reglas que corresponden a la operación económica de una empresa en forma lo más real posible. Este tipo de juego es esencialmente una simulación, y por lo tanto brinda una estructura propicia para tomar decisiones, más bien que para desarrollar una estrategia óptima.

Objetivos Básicos

Las características fundamentales de los juegos de negocios son:

El alto grado en que se aproximan a la realidad.

El grado al cual la experiencia de los jugadores así como su juicio y destreza, tienen influencia en los resultados.

El juego ha sido diseñado con el fin de desarrollar un equilibrio adecuado entre la realidad y la capacidad para jugar.

Mientras un juego se acerque más a la realidad es más difícil jugarlo, hasta que llegue el momento en que es imposible seguir, por lo que es necesario encontrar un término medio.

También se estructuró el juego para que sea relativamente estable, y - que de ninguna estrategia extrema pueda resultar un éxito repentino, - por lo que los jugadores podrán ir teniendo éxito si planean la operación, o ir hacia la bancarrota si no son cuidadosos.

Algunos resultados son determinados directamente por las acciones tomadas por los jugadores, otros, en diferentes grados, están sujetos al - azar o probabilidad.

La integración de los elementos ha sido tal, que mientras más se prolongue el juego, menor será la influencia del azar.

d) Juego de Imaginación y de Espontaneidad

Estos juegos o ejercicios tienen por objeto comunicar a los participantes la vivencia, de que para facilitar la creatividad es útil -

apartarse de las formas y marcos de pensamiento que cada individuo ha integrado a su personalidad y que en mayor o menor grado lo inclinan a la rigidez. Para poder comunicar esta vivencia, es necesario que cada individuo participe realmente en los ejercicios.

Se propone al grupo realizar un concurso de mentiras o de deseos fabulosos o irrealizables, cada quien realiza su tarea hablando de lante de todo el grupo y en competencia con los otros miembros.

También se proponen juegos de espontaneidad, en los que se pide a los participantes que hagan las cosas que crean que no se pueden hacer en cursos o en un grupo como ese. La diversidad de situaciones que se pueden provocar con estos ejercicios, provoca risas, mucha comunicación, puede haber agresiones moderadas, que sólo se deben controlar cuando puedan causar conflictos; sin embargo, esto es raro y fácil de manejar por un psicólogo, de cualquier modo se libera mucha tensión, se actúa y se interactúa ampliamente.

Una vez que todos los asistentes han participado se les pide que COMENTEN lo que ha pasado, qué les parece la experiencia, cómo se sienten en ese momento y también se les pide que expliquen a que se debe tal situación.

Si el grupo actúa de acuerdo a las instrucciones señaladas que se dieron, se llega a conclusiones que revelan la comunicación de la vivencia.

Puede terminarse el ejercicio con una plática breve sobre los elementos de la creatividad.

e) Tormenta Mental

Este ejercicio tiene el objeto de lograr ideas para resolver algún problema. Se reúne un grupo en forma de mesa redonda y se les dan las siguientes instrucciones:

Deseamos obtener todas las ideas posibles acerca de.....
(tema); vamos a fijar un tiempo de 15 minutos en el cual se deberá trabajar intensamente. Para lograr ideas nuevas debemos dejar libre nuestra imaginación, así que cada quien deberá expresar lo primero que se le venga a la mente, aún cuando puedan parecer ideas descabelladas, no someten sus ideas a juicio, simplemente expréselas.

Concluidos los 15 minutos de tormenta mental, analizaremos y valoraremos cada idea para ver cuales son las más aplicables a lo que deseamos obtener.

El ejercicio aparte de dar flexibilidad al pensamiento y entrenar a los participantes en la utilización del proceso creativo, incrementa los resultados efectivos debido a las asociaciones que cada individuo realiza al escuchar las ideas de los demás.

f) Resolución de Problemas

Este ejercicio también conocido por el nombre de asignación de tareas, consiste en avocar al grupo a la realización de un trabajo, pero dándole sólo instrucciones generales para su realización, se le plantean los resultados que se desean lograr y nada más. Se deja al grupo su propia organización y la utilización o creación de medios para el logro de resultados.

Se fija un tiempo límite para la realización de la tarea al cabo del cual se reúne nuevamente al grupo y se observan los resultados logrados, se analizan y comentan en grupo, tratándose de explicar los factores psicodinámicos más importantes en relación a la creatividad, autoridad y toma de decisiones.

g) Escenificación de Roles

Esta técnica de Capacitación se derivó de las técnicas terapéuticas de J. L. Moreno, y con modificaciones y variantes, se ha aplicado exitosamente en diferentes empresas. En nuestro programa, la aplicación se hará de la siguiente manera:

Se pedirá a los participantes que desempeñen papeles con instrucciones generales, para que la escenificación gire en torno de problemas de autoridad, por ejemplo: dar instrucciones exigentes, organizar un grupo, tratar de ocupar la posición de líder u otras situaciones semejantes. Se fija un tiempo límite para el ejercicio, el que una vez concluido se interpreta en sus aspectos psicodinámicos, se evidencia el porqué de la actuación de la gente en relación a la autoridad, poniendo énfasis en los aspectos conflictivos y la adaptación individual a ellos.

Estos ejercicios permiten una actuación más constructiva, porque al participar en situaciones afectivas y analizarlas después, se propicia que se integren experiencias en forma vivencial.

VII. Medición de Resultados

La evaluación de este curso se efectuará a través del registro de una serie de datos con anterioridad y posterioridad a su realización, tales como: número de consultas en materia de supervisión, al Departamento de Personal y al Jefe inmediato del ejecutivo.

Valoración de la situación laboral a través de la información de las entrevistas de Ajuste y de Salida.

También opiniones de los superiores de los asistentes y finalmente a través de la opinión de las personas que participen en el curso.

CONCLUSIONES

- 1.- Los ejecutivos constituyen los pilares fundamentales sobre los cuales descansa la estructura orgánica formal de la Institución.
- 2.- Consideramos a la Institución de Crédito, como una Institución que se preocupa por el mejoramiento constante de su personal en los diferentes niveles.
- 3.- Los Jefes de Departamento de la Institución, por su experiencia, capacidad y conocimientos demostrados a través de varios años, pueden ser desarrollados para que en un futuro no lejano ocupen funciones ejecutivas a nivel gerencial.
- 4.- La eficiencia de un ejecutivo puede ser demostrada por su capacidad para dirigir y encauzar al personal bajo su mando, hacia metas y actitudes positivas y constructivas.
- 5.- Existen diversos métodos y técnicas aplicables a los programas de desarrollo de ejecutivos; sin embargo, los métodos y técnicas deben ser seleccionados de acuerdo a las necesidades específicas de cada Empresa.
- 6.- Aquellas empresas que no planifiquen adecuadamente sus necesidades de personal ejecutivo a largo plazo, tropezarán con problemas considerables y por consiguiente no podrán alcanzar las metas propuestas.

I DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Origen del Desarrollo Organizacional.

El desarrollo Organizacional es una estrategia relativamente nueva y todavía muy incipiente, pues sólo tiene una década de existencia por ello su aplicación, su potencialidad no están aún determinadas y en ocasiones sus propios problemas distan mucho de encontrar una solución. Sin embargo promete desarrollar un conocimiento más verdadero acerca de nuestro mundo post-moderno.

Los estudios de las ciencias del comportamiento humano, se han preocupado en estas dos últimas décadas por los problemas humanos que han sido provocados por los constantes cambios de orden social, económico, político, tecnológico que se han venido sucediendo y el impacto que estos problemas surgieron básicamente de:

- a) A partir del análisis de la burocracia hecho por Max Weber, ha aumentado el interés científico sobre las organizaciones.
- b) Los principios de la "Administración Científica", cuyo principal antecedente es el de F. W. Taylor.
- c) Las aportaciones de la llamada "Escuela de Relaciones Humanas" surgidas de las investigaciones de Elton Mayo.

Todos estos enfoques han venido a desembocar en lo que podríamos llamar el enfoque humanista de las organizaciones; estas teorías ponen énfasis y consideración en el factor humano, aplicando los adelantos

de las ciencias del comportamiento y dado que nuestras organizaciones modernas son el resultado de la evolución social y de los adelantos técnicos, sus características varían de acuerdo a los objetivos, actividades y métodos de Trabajo. Sin embargo convergen en características afines como son: la división del trabajo, la especialización, la existencia de jerarquías, relaciones de autoridad, conjunto de normas o políticas.

Del estudio de estas características se han preocupado no sólo la teoría Administrativa sino también la Sociología, la Psicología del Trabajo, las disciplinas políticas entre otras dando lugar al desarrollo de la Teoría de la Organización, desde diferentes puntos de vista.

Autores como Douglas Mc Gregor (1967) Argiris (1962); Baumgartel (1959); Hollis Peter (1967); Warren G. Bennis (1968); Blake y Mouton (1964) han dado lugar a nuevas concepciones sociales, administrativas y humanas, transmitiendo sus experiencias en la aplicación de estrategias tendientes a resolver problemas de índole humanos que afectaban considerablemente el medio ambiente o clima de la Empresa y en consecuencia repercutía en una dificultad para alcanzar sus objetivos, sobre todo que la productividad, satisfacción personal e interrelaciones de sus recursos humanos se encontraban seriamente afectados.

La mayoría de los casos de aplicación del Desarrollo Organizacional, en la última década, han tenido que ver con problemas de comunicación; conflictos entre grupos; cuestiones de liderazgo; problemas de identificación y destino provocados por crecimiento acelerado o de adelantos tecnológicos en las Empresas; cuestiones so-

bre satisfacción y la capacidad de la organización para proporcionar incentivos adecuados y apropiados a sus recursos humanos principalmente profesionistas y cuestiones sobre eficiencia organizacional medida por indicadores de ganancias, desperdicios, costos, rotación de personal. En un tiempo determinado. Estas exigencias pueden ser clasificadas en 3 grupos:

- 1) Problemas de destino, crecimiento, identidad y revitalización.
- 2) Problemas de satisfacción y desarrollo humano.
- 3) Problemas de eficiencia organizacional.

II ¿Qué es Desarrollo Organizacional?

El Desarrollo Organizacional o llamado (DO) es una teoría de la Organización es decir una estrategia de relativa reciente creación, como respuesta a la necesidad de cambio que se ha suscitado en las Organizaciones a través del desarrollo y crecimiento que sufren, enfrentándose a las exigencias de los tiempos cambiantes y a otros factores externos que influyen en el progreso de dichas Organizaciones.

Hemos encontrado diversas definiciones de lo que es el Desarrollo Organizacional, varios autores nos han expresado sus conceptos de acuerdo a sus experiencias, respecto al Desarrollo Organizacional; coinciden en algunos puntos como lo son, conjunto de estrategias de mejoramiento, Sistema de diagnóstico de la Organización, proceso de cambio planificado, en suma es una respuesta al cambio.

W. Bennis expone las características básicas de Desarrollo Organiza-

cional de la siguiente forma:

"Es una estrategia educativa, adoptada para lograr un cambio en la Organización. Que los cambios que se buscan estén ligados directamente a la exigencia o demanda que la Organización intenta satisfacer, basándose en una estrategia educativa que haga hincapié en la importancia del comportamiento experimentado. Cualquiera que sea la estrategia empleada, el Desarrollo Organizacional se centra en lograr un cambio sobre los valores, actitudes, creencias y estructuras de las organizaciones de tal manera que estas puedan adaptarse mejor a las nuevas tecnologías, mercados, retos, así como al vertiginoso ritmo del cambio mismo". (Warren G. Bennis, 1968).²

Beckhar, nos habla de su concepto de D. O. "Es un esfuerzo planificado de toda la organización y administrado desde la Alta Gerencia para aumentar la efectividad y bienestar de la Organización, por medio de intervenciones planificadas en los procesos de la entidad, los cuales aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento". (Richard Beckhar, 1968).¹

Horstein y Burke, se expresan sobre el D. O., como "un proceso de cambio planificado. Entraña el cambio de la cultura de la Organización, de una que evita un examen de los procesos sociales en organizaciones, sobre todo la formulación de decisiones, la planificación y la comunicación a una que institucionaliza e imparte carácter legítimo a este examen. También involucra la transición de una cultura que se resiste al cambio, a una que fomenta la planificación y el empleo de procedimientos que ayudan a la organización a adaptarse a los cambios necesarios sobre una base cotidiana. La cultura de la organización es un conjunto de presuncio-

nes aprendidas y compartidas sobre las normas que regulan el comportamiento de sus miembros. El D. O. es un proceso de examen continuo de esas normas y de planificar y de ejecutar las intervenciones sociales que alteran las funciones normales".

III Pero ¿qué es el cambio?. ¿Cómo se provoca dicho cambio?. ¿Quiénes son los agentes de cambio?.

El cambio es ampliamente discutido, ansiosamente buscado en algunos casos y con igual intensidad deplorado en otros; se habla en todas partes y continúa a ritmo acelerado, que llega a parecer estar fuera del control humano. Sin embargo la dinámica del cambio es bastante conocida, no debe ser una amenaza, la capacidad para producir el cambio, dirigirlo hacia el objetivo deseado y controlar su ritmo se ha convertido en una posesión muy importante ya que la satisfacción de manejar las empresas, tenerlas bajo la guía y control humanos, serán los logros más evidentes en el futuro.

"El cambio puede ser evolutivo o revolucionario y las reacciones al mismo pueden ser pasivas o de resistencia. Existe una tercera posibilidad: el desarrollo sistemático con entusiasmo. Los conceptos del desarrollo sistemático actualmente se entienden bien y firmas muy importantes las aplican efectivamente. El cambio ha sido diseñado, planeado, ejecutado y orientado.

Por medio de un razonamiento inteligente. Esta clase de cambio es respaldado y aún reforzado por la convicción y compromiso de quienes son afectados por el mismo, ya que ellos obtienen notables beneficios si el resultado tiene éxito". (R. Blake J. S. Monton, 1964).

CONDICIONES PARA LOGRAR UN DESARROLLO SISTEMÁTICO.

Para cambiar una empresa es necesario cambiar toda la empresa.

Para cambiar una empresa es necesario que quienes la dirigen PRODUZCAN EL CAMBIO.

Es necesario aplicar formas sistemáticas de análisis y reflexión con el fin de lograr un "Modelo de Excelencia" para la empresa.

Es necesario ver, entender y comprometer a sus miembros en el cambio de todas aquellas actividades que no son en la actualidad lo que deberían ser.

El esfuerzo debe hacerlo la propia empresa y en una operación conjunta.

Es necesario que quienes la dirigen y manejan, estudien la situación de su propia empresa en términos específicos y operacionales.

Es necesario proceder en forma ordenada y por etapas.

¿Qué es excelencia en la Dirección de la Empresa? En la dirección de una empresa se tiene que considerar un gran número de asuntos que se deben manejar con eficiencia en persecución de una Excelencia. Estos asuntos forman un todo de la organización y se deben organizar también por partes. Para poder alcanzar esa Excelencia debe haber una Planeación flexible y estrategias de desarrollo por medio de las cuales se pueda prever y prepararse para las exigencias del futuro. También deben participar los niveles directivos, desarrollando sus

habilidades empresariales a través de un sistema administrativo que permita alcanzar el funcionamiento adecuado de su empresa.

La estructura organizacional y operacional de una empresa es muy compleja, sobre todo si ésta tiene grandes dimensiones, pero podemos mencionar cinco funciones básicas que deben contener toda empresa para obtener su desarrollo sistemático: Administración de Recursos Humanos, Administración Financiera; Operaciones; Mercado-técnica e Investigación y Desarrollo.

A continuación solo mencionamos los elementos que componen cada una de éstas funciones:

a) Recursos Humanos

Investigación y Administración.

Planeación e incorporación del Personal.

Evaluación del desempeño.

Ascenso en la Administración.

b) Administración Financiera

Relación entre activo corriente y pasivo corriente.

Período de cobranza.

Presupuestos.

c) Operaciones

Planeamiento y Programación de la producción.

Control de calidad.

Inventario de materiales.

Mantenimiento de la Empresa y su equipo.

Automatización.

Reducción de Costos.

Compras.

Análisis de Métodos.

d) Mercadotecnia

Número de clientes fundamentales.

Publicidad.

Canales de Mercadotecnia.

Sistema de Distribución.

Determinación de precios.

e) Investigación y Desarrollo I y D

Conceptos e ideas del nuevo producto.

Manejo del producto.

Proyección y Programación de I y D

Mezcla de I y D

"El agente de cambio es casi siempre un profesional especializado en las ciencias del comportamiento humano y es natural que considere los aspectos humanos-sociales de una situación como lo más comprensible, si no lo más accesible y susceptible al cambio. El Desarrollo Organizacional se concentra al lado humano de la empresa".

"Los agentes de cambio son en su mayoría, pero no exclusivamente extraños al Sistema-Cliente (Organización); implica una relación

cooperativa, de colaboración entre el agente de cambio y los componentes del Sistema-Cliente (fig. A). Estos agentes de cambio comparten una filosofía social, un conjunto de valores referentes al mundo en general y a las organizaciones humanas en particular, que da forma a sus estrategias, determina sus intervenciones y rige en gran parte sus respuestas a los Sistemas-Clientes". (Desarrollo Organizacional, 1968, Warren Bennis).

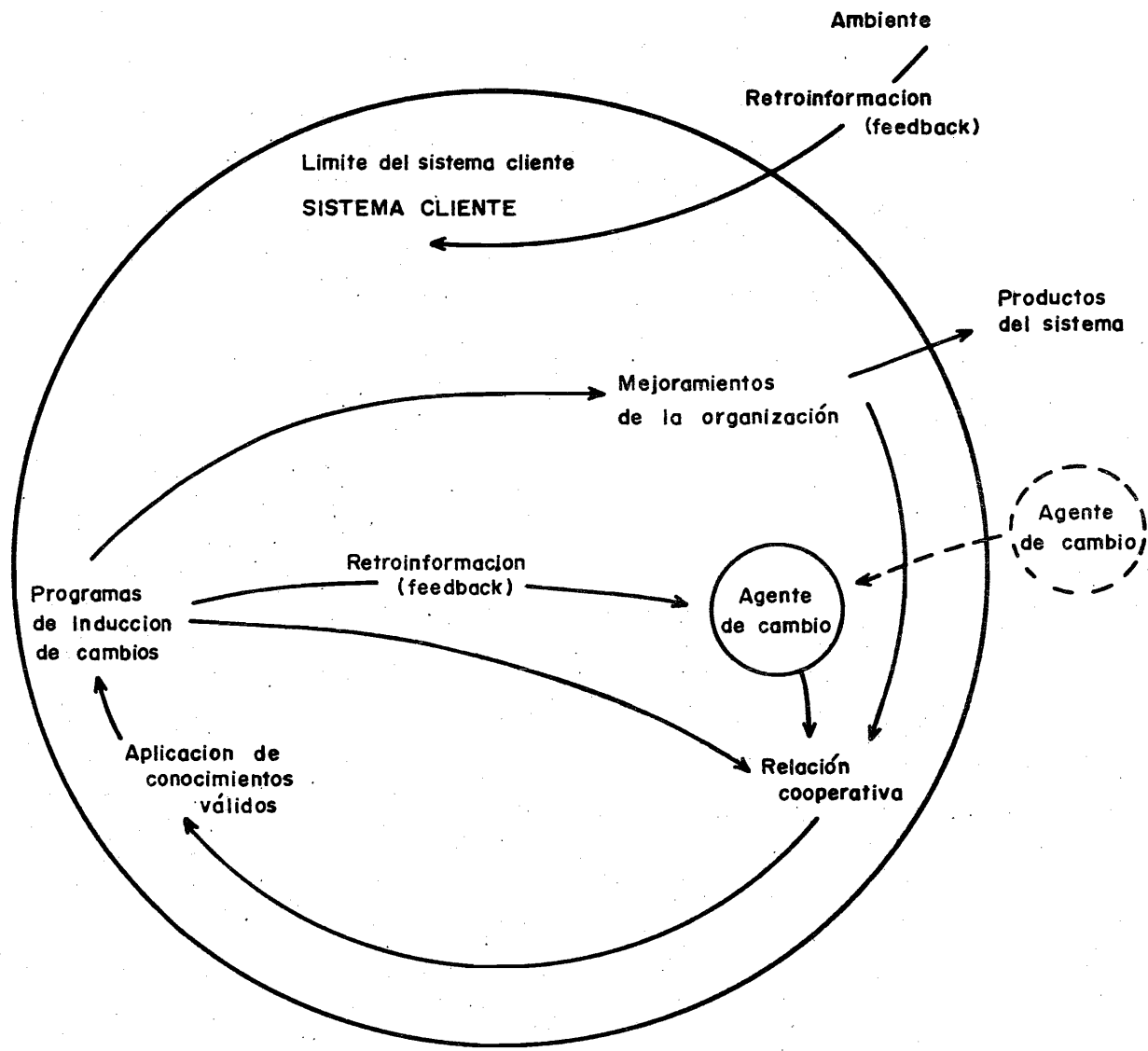
IV Los Recursos Humanos-Fuentes de energía organizacional.

El medio de enlace que puede llevar a una Organización a identificar su estructura con la acción son los Recursos Humanos. La energía humana es la que da poder a toda ejecución colectiva.

La excelencia empresarial sobre el papel, nos indica toda una demostración de muy buenas intenciones y proyectos, hasta que la fuerza humana aplica su energía emitiendo juicios y haciendo uso de sus habilidades para los negocios. Sin embargo, para que los hombres se manejen de manera eficaz debe considerar estos elementos: Como puede la Cultura de la Organización influir en el pensamiento y sentir de las personas y su deseo de superarse.

Cuales son las propiedades y aptitudes de un grupo de trabajo energético; cual es la dinámica del comportamiento de los demás y cual la dinámica de su propio comportamiento. El desconocimiento de estos elementos no puede favorecer la habilidad para utilizarlo en las situaciones empresariales, se bloquean o liberan solo parcialmente las energías eliminadas que pudieran ser utilizadas, desperdiciando todo el potencial humano.

FIG. A:



Pero el trabajo por la excelencia empresarial, aunque sea bien intencionado, produce una resistencia al cambio y se pueden manifestar de diversas maneras, como en desconfianza en que se puedan aprovechar de uno, de ser explotado o marginado o por demostraciones antagonistas que en muchos casos no son conscientes ni abiertas y causan daño a las actividades laborales.

Muchas empresas tratan de mejorar, de lograr un cambio, sin aprovechar el conocimiento de la dinámica del comportamiento humano. Considerando que sólo en la parte de los negocios se halle esa excelencia, orientada a solucionar los problemas, porque en general muchos de esos problemas son más evidentes en ese lado, porque salen a relucir en las dificultades operacionales que tienen su origen en dificultades humanas.

Presionar para mejorar los resultados sin tratar de resolver los problemas humanos, es sólo aminorar los síntomas más no sanjar la dificultad. Una de las bases para obtener efectividad operacional, está en lograr una comprensión del comportamiento humano y el adquirir capacidad para solucionar en las interrelaciones humanas, será más efectivo y útil para hacer frente a las barreras que bloquean las actividades operacionales y que van dirigidas a lograr la excelencia organizacional.

Blake y Mouton han elaborado un Cuadro Gerencial al que han denominado el GRID al que han enfocado básicamente a establecer un equilibrio entre los intereses de los Recursos Humanos y los de la Empresa, creando combinaciones entre estos dos elementos.

Cuando una persona actúa como empresario, debe tener en mente dos

asuntos; la producción, los resultados de sus esfuerzos y las personas que lo rodean. Cuando se inclina hacia el primero demuestra grado alto de interés por la producción y cuando tiende por el segundo representa su interés por las personas. (fig. b).

El GRID* refleja éstos dos intereses; el eje horizontal del GRID corresponde al interés por la producción y el eje vertical representa su interés por las personas. Consta de un continuo de 9 puntos que corresponde a un grado alto y el número 1 a un grado bajo, respectivamente.

* (Robert R. Blake y Jane S. Monton, el Modelo de Cuadro Organizacional GRID fondo educativo Interamericano, S.A., 1973, México, D.F.).

RESUMEN

Como se dijo anteriormente el Desarrollo Organizacional es una estrategia de reciente creación, relativamente, que ha surgido de la necesidad de cambio en las organizaciones como resultado de su desarrollo y crecimiento a través del tiempo, cambio que es imprescindible para poder enfrentarse a las exigencias de nuestro tiempo.

El D. O. es una Teoría de la Organización que cuenta con un número considerable de elementos, tácticas, actividades, estrategias que llevan como fin lograr dicho cambio; en suma es un proceso Sistemático planificado, que debe ser diseñado, implementado y controlado. El Desarrollo Organizacional, está apoyado en las ciencias del comportamiento humano, factor importantísimo para consolidar los resultados del cambio, pero que en principio está dirigido desde la parte

EL CUADRO GERENCIAL GRID

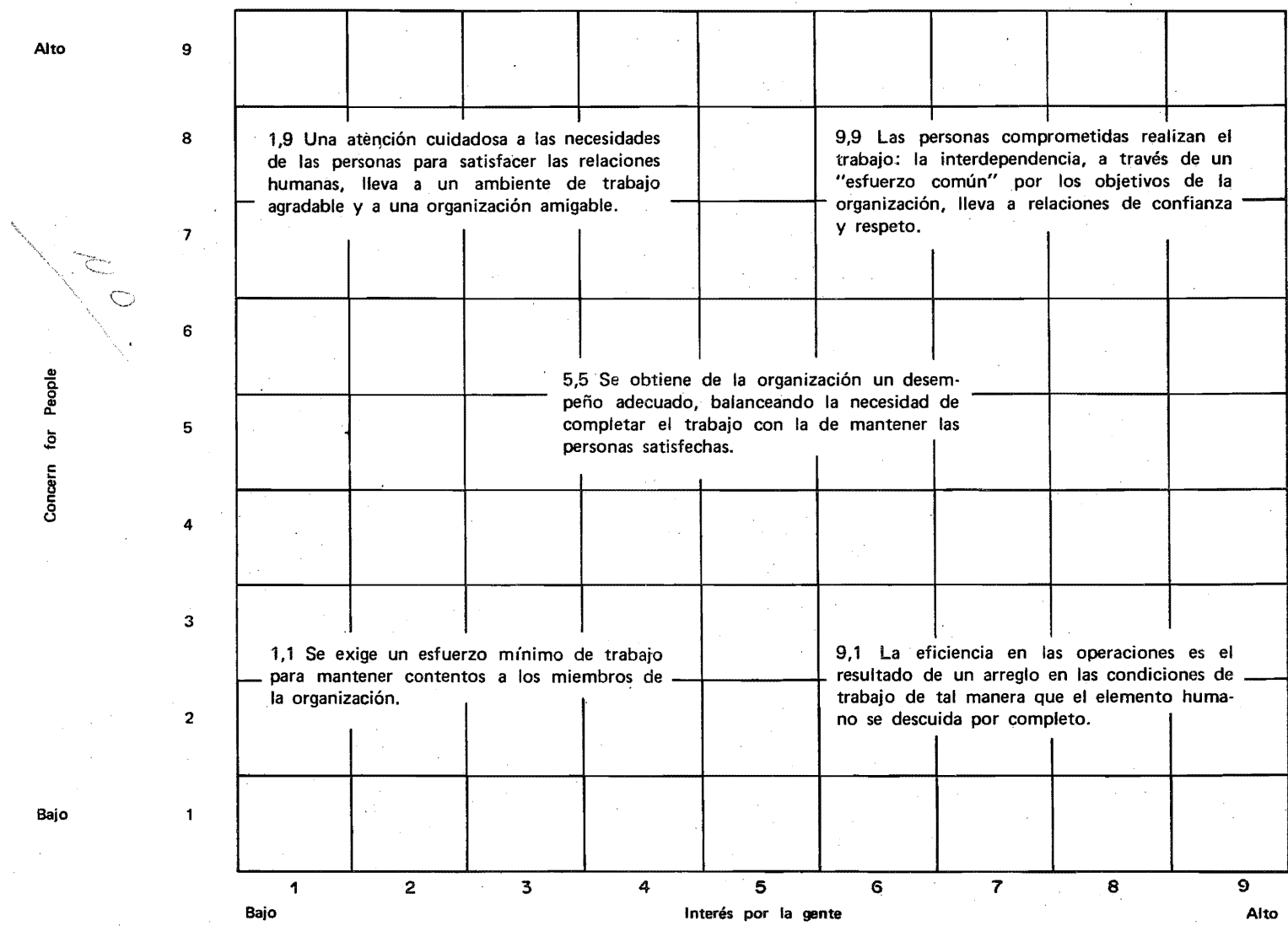


Fig. B: El Grid (R.R. Blake y J.S. Mouton, The Managerial Grid. Houston: Gulf Publishing Company, 1964, p. 10. Reproducción autorizada).

directiva y enfocada a toda la Organización. Se interesa en el Desarrollo, cambio y mejora de los Sistemas Organizacionales y estrechamente ligado a sus objetivos y su fin es aumentar el bienestar y efectividad organizacional, considerando integrar las necesidades individuales de los Recursos Humanos y buscar una mayor eficiencia funcional de la Organización.

ASESORIA ADMINISTRATIVA DE RECURSOS HUMANOS

- Descripción y Valuación de Puestos

Método HAY de Análisis de Puestos

- Políticas sobre Administración de Personal

Reclutamiento y Selección

Sección Asesoría Administrativa de Recursos Humanos

- 1.- Promover la unificación de políticas, sistemas y procedimientos de las funciones de administración de personal para auxiliar a los responsables de la dirección de Recursos Humanos.
- 2.- Efectuar una evaluación adecuada de Recursos Humanos en la Institución, en colaboración con los responsables del Inventario de Recursos Humanos, con fines de orientación para administración de sueldos, promociones, sanciones, compensaciones, calificación de actuación laboral.
- 3.- Proveer de información eficiente al Comité de Movimientos de Personal y vigilar que se observen los acuerdos que realiza el mismo.
- 4.- Verificar la realización de programas de "Calificación de Actuación laboral", manteniendo un registro adecuado.
- 5.- Recibir y tramitar solicitudes de otorgamiento de prestaciones de carácter social, académico, legal a los Recursos Humanos que los requieran.
- 6.- Establecer un sistema adecuado de compensaciones, para atraer, motivar y retener a los Recursos Humanos, capaz de cubrir las necesidades presentes y futuras de la Institución.
- 7.- Asesorar a todas las áreas de la Institución sobre aspectos administrativos y legales de la Administración de Personal.
- 8.- Analizar y establecer programas de otorgamiento de prestaciones enfocadas a los niveles de Dirección, Funcionarios y Empleados.
- 9.- Elaborar y mantener programas de administración de sueldos, en base al estudio de análisis de puestos y Mercado de Trabajo en el D.F. o zonas foráneas.

10.- Establecer y mantener el programa de descripción y valuación de puestos, tendiente a establecer una estructura de responsabilidades y sueldos de acuerdo a las variaciones surgidas, en base a los estudios realizados.

DESCRIPCION Y VALUACION DE PUESTOS

A. Elementos del Puesto

Todo puesto existente en una empresa, forma una unidad de trabajo que tiene, una finalidad u objetivo a alcanzar, pero también tiene un medio propio de realizar esta finalidad.

Podemos decir que por ello requiere de ciertas habilidades que se necesitan para encontrar las soluciones a problemas, o al actuar para lograr su finalidad; por lo tanto podemos distinguir tres tipos de elementos que requiere todo puesto, cualquiera que éste sea y son:

- Habilidad
- Solución de Problemas
- Finalidad

Habilidad.- Por habilidad entendemos la suma total de las APTITUDES, conocimientos, experiencia y destreza que el puesto requiere para ser desempeñado en forma aceptable. O sea que la "habilidad", proporciona la posibilidad, a la persona que ocupe el puesto, de lograr los objetivos del mismo. Dentro de esta habilidad distinguimos tres componentes:

- a) Habilidad práctica en procedimientos, técnica o especializada.
- b) Habilidad social o de coordinación, necesaria para integrar objetivos diversos.
- c) Habilidad en Relaciones Humanas o habilidad en comunicarse y motivar a otros.

La habilidad como elemento del puesto es un requerimiento indispensable e independientemente de la persona que lo ocupe, no lo satisfaga, lo exceda o sea idóneo.

Solución de Problemas.- Es la cantidad de pensamiento, iniciativa, original, necesario en el puesto para analizar, evaluar, razonar y crear soluciones. En este elemento del puesto, se sigue un proceso de identificar, definir y resolver un problema.

Podemos distinguir dos factores que modifican este elemento: Complejidad del Proceso y Marco de referencia o Ambiente en que se efectúa éste.

La complejidad puede variar desde una elección sencilla de situaciones, o hechos previamente memorizados hasta la creación de soluciones, conceptuales o imaginativas. El marco de referencia en el que se efectúa el proceso puede variar desde una rutina hasta uno abstractamente definido. En otras palabras, está limitado por personas a las cuales se puede apelar, o sea jefes superiores y a procedimientos o políticas que consultar (y precedentes a seguir). La disciplina o campo de que se trate puede ser muy desarrollado o poco investigado.

Conviene aclarar que al hablar de resolver un problema estamos dándole un sentido de solución en concepto, no en acciones. La solución puede encontrarse en un puesto y la decisión sobre la aplicación y la ejecución de ésta en otros puestos.

Finalidad.- Este elemento lo podemos definir como la posibilidad de responder por las acciones y las consecuencias de éstas, en los resultados y objetivos finales de la empresa. Es el efecto del puesto en el logro de los objetivos.

Podemos distinguir tres factores que modifican la presencia de este elemento en un puesto: La libertad de actuar; el puesto puede estar sujeto a instrucciones precisas y estrecha supervisión o sólo a --- orientación general, con muchas posibilidades intermedias. La magnitud determinada por el volumen (pesos \$) del área más claramente afectada por el puesto, puede proporcionar servicios para ser usados en las decisiones o acciones de otros, puede aconsejar a otros - para actuar, puede participar con otros en esas decisiones o acciones, o bien puede tomar esas decisiones, o realizar dichas acciones.

B. Integración y Relaciones de estos elementos

Los elementos descritos anteriormente se dan interrelacionados dentro de cada puesto en la empresa; la habilidad como lo que posibilita el desempeño del puesto, la solución de problemas y la finalidad en el desempeño mismo del puesto; uno es el puesto en "potencia" y los otros en "resultados".

Cada puesto requiere de habilidades, resuelve problemas y es responsable por ciertos resultados. Así un puesto puede tener enfatizado el aspecto conceptual de solución de problemas, dándonos un tipo de "asesor" en la empresa o bien puede ser más relevante la responsabilidad por los resultados finales de la empresa, dándonos un puesto de "Acción".

De la misma forma consideramos estos elementos en cualquier puesto y principalmente para niveles de sección, departamento, división o para la empresa en su totalidad.

La empresa, como un conjunto, frente a sus objetivos primarios debe resolver problemas y efectuar acciones que la lleven al logro de estos y para ello requiere de habilidades.

Tomemos por ejemplo, la "finalidad total" de la empresa y veremos - que va a estar distribuida en finalidades divisionales; éstas a su vez en departamentales y así hasta llegar al final de la línea. Sin embargo esta distribución puede ser o no homogénea, puede además - estar influida por grupos asesores, autoridades de línea-división, departamento o sección- que comparten algo de estas finalidades.

Observamos, en puestos al final de la línea, que estas finalidades ya no se transmiten, todas están dentro del puesto, pero son o deben ser complementarias con las demás, de los puestos en ese nivel.

Si consideramos un puesto a un nivel intermedio, un gerente o jefe de departamento, vemos que las finalidades del puesto son las finalidades del departamento que incluyen o integran las de los puestos que reportan a él.

Tomemos ahora la "solución de problemas" de la empresa y observamos los mismos fenómenos en su distribución; aunque en este caso, las variaciones pueden ser mayores, pues podemos encontrar núcleos técnicos o asesores, en todos los niveles, fuertemente cargados de - --

solución de problemas, esto es cierto hasta en niveles muy altos; -
como por ejemplo un gerente de planeación.

Como resultado de la distribución de estos elementos se forman la -
"habilidad" requerida para cada puesto.

C. Especificaciones y Requerimientos

Agrupación de Puestos por funciones.

De acuerdo a las actividades que se realizan dentro de la Institu-
ción de Crédito Hipotecario, existe una amplia variedad de puestos,
tanto por el número total como por especificaciones; sin embargo po
demos agrupar los puestos por funciones similares en 5 niveles que
son los siguientes:

- a) Funciones Administrativas
- b) Funciones de Supervisión
- c) Funciones Técnicas
- d) Funciones Operativas
- e) Funciones Especializadas

a) Funciones Administrativas

Dentro de este nivel se incluyen puestos de alto nivel, o sea -
los que tienen que establecer y mantener una organización efi-
ciente. Además de dirigir, planear, delegar y coordinar las di
versas actividades que se dan dentro de su oficina; así también
deberá evaluar los resultados y tomar medidas correctivas en los
casos en que sea necesario. Tiene amplias facultades para inter
pretar políticas establecidas y para llevarlas a cabo.

Debido a la importancia de las funciones, la determinación de los candidatos en estos casos, son realizados tomando en consideración, antigüedad, trayectoria laboral y status personal dentro de la Institución y en consecuencia se elige entre su Personal interno.

Ejemplos: Subdirección Divisional Administrativa
Subdirección de Promoción y Relaciones
Subdirección de Planeación y Control
Subdirección de Operación
Gerencia Asuntos Especiales
Gerencia de Bienes Raíces

b) Funciones de Supervisión

Estos puestos ejercen un control más directo sobre las operaciones. Dentro de sus diversas áreas son los responsables de ver que se realicen las operaciones de acuerdo a las normas y políticas del Banco. Dirigen, coordinan y aplican medidas correctivas, pero ajustándose a orientaciones e instrucciones del nivel administrativo. Estos candidatos también son escogidos entre el personal interno en desarrollo y de acuerdo a la asesoría del Departamento de Personal de la Institución.

Ejemplos: Jefe Contaduría General
Jefe Departamento Operaciones Hipotecarias
Jefe Departamento Cobranzas
Jefe Departamento Compras y Servicios
Jefe Departamento Análisis Financiero
Jefe Departamento Personal

c) Funciones Técnicas

Se trata de especialistas que derivan de sus conocimientos más profundos sobre algún servicio o área de trabajo. Generalmente no tienen personal a su cargo, pero requieren un amplio sentido de relaciones humanas ya que, con excepción de algunos casos, - todos tienen un trato constante con la clientela.

Ejemplos: Funcionarios de Relaciones
Peritos Valuadores
Dictaminador de Crédito
Promotor de Valores Hipotecarios

d) Funciones Operativas

Se limitan a la ejecución de instrucciones y no pueden hacer interpretación de políticas. Por lo general llevan a cabo operaciones rutinarias dentro de normas y procedimientos establecidos.

Ejemplos: Auxiliar de Cobranzas
Auxiliar de Operaciones Especiales
Pago de facturas
Cajeras
Secretarias

e) Funciones Especializadas

Se refieren a puestos que requieren de alguna especialización - (generalmente no técnica) que es adquirida en o fuera del puesto.

Su razonamiento se aplica dentro de procedimientos y normas establecidas y que requieren de una supervisión sobre el progreso y resultado del trabajo diario.

Ejemplos: Operadores Máquinas National de Contabilidad
Operadores Máquinas I.B.M. de Registro Unitario
Perforistas I.B.M.

POLITICAS SOBRE ADMINISTRACION DE PERSONAL

- RECLUTAMIENTO Y SELECCION

1. Normas de Selección para Funcionarios de Relaciones y Supervisores

Aún cuando la política general establecida por la Hipotecaria es en el sentido de que las personas que ocupen los puestos de Funcionarios sean empleados que tengan capacidad y antigüedad deseables, existe la posibilidad de contratar Personal de nuevo ingreso, con la idea de preparar reservas de funcionarios para puestos administrativos o de relaciones. Estos candidatos deben reunir las siguientes características mínimas:

a) Edad

No menor de 21 años, ni mayor de 35.

b) Conocimientos

Ser pasante de alguna de las siguientes carreras profesionales: Economía, Relaciones Industriales, Administración de Negocios, Leyes, Contador Público, Ingeniería Civil, etc.

c) Apariencia y Presentación

Adecuadas para un puesto de Funcionario, incluyendo el trato personal para puestos de supervisión y trato al público.

d) Situación Económica

La situación económica, tanto personal como familiar debe corresponder al de la clase media, con aspiraciones de hacer una carrera dentro de la Hipotecaria, y no deben aceptarse elementos que demuestren un interés por prepararse para sus negocios familiares o personales ya que en esos casos, se pierde el esfuerzo y la inversión de la Hipotecaria.

e) Experiencia Previa

Para Funcionarios de Relaciones no es indispensable pero si conveniente.

Para Supervisores, de preferencia que tengan una experiencia mínima de puestos de menor jerarquía del Departamento del que vayan a ser Supervisores.

f) Capacidad Intelectual y Madurez

Aplicando la prueba psicológica correspondiente, deberán calificar en los puntos altos de estas cualidades y características, requiriendo firmeza de carácter y personalidad ya definida.

2. Auxiliares de Oficina, Hombres:

El personal que sea asignado a puestos de oficina, cuyos requerimientos en materia de conocimientos sean de tipo contable o administrativo sencillos, deberán reunir las siguientes características mínimas:

a) Edad

No menor de 21 años ni mayor de 30.

b) Conocimientos

Bachillerato o Vocacional, de preferencia que haya iniciado sus estudios profesionales de Contador Público, Administración de Empresas, Derecho, Economía, etc., o experiencia de trabajos similares en Oficinas, Comercio o Banca.

c) Apariencia y Presentación

En vista de que la mayor parte de este Personal puede ser asignado inmediatamente o en lo futuro en puestos de atención al público, deberá tener buena apariencia y buena presentación.

d) Horario

Cuando estos candidatos conserven su calidad de estudiante, debe considerarse de preferencia como requisito de ingreso, que su horario de clases no interfiera su horario de trabajo y, solo se le concederá permiso para llegar tarde siempre y cuando el tipo de trabajo que desempeñe lo permita y lo cubra con trabajo adicional.

e) Situación Económica

Clase media, o Superior.

3. Auxiliares de Oficina, Mujeres:

El personal que sea asignado a puestos cuya naturaleza sea de carácter contable, taquimecanográfico o mecanográfico, deberá reunir los siguientes requisitos mínimos:

a) Edad

No menor de 21 ni mayor de 30 años.

b) Conocimientos

3 años de Comercio en Academias Comerciales o sus equivalentes.

c) Apariencia y Presentación

Sus características en este aspecto deben ser las mejores posibles ya que este Personal será asignado, principalmente en Departamentos con trato directo al público.

d) Estado Civil

Solteras

e) Situación Económica

Se requiere que tanto la economía familiar como la propia se encuentren equilibradas, es decir, que no exista déficit entre los ingresos y las necesidades, (clase media o superior).

f) Especiales

De preferencia debe emplearse personal que haya terminado sus actividades escolares, para evitar se presenten problemas de horario de su trabajo.

4. Secretarías Ejecutivas:

Este tipo de personal, deberá reunir los siguientes requisitos - mínimos:

a) Edad

No menor de 21 ni mayor de 30 años.

b) Conocimientos

3 años de Comercio en Academias Comerciales o sus equivalentes

c) Apariencia y Presentación

Sus características en este aspecto deben ser las mejores ya que este Personal será asignado, principalmente en Departamentos con trato directo al público.

d) Estado Civil

Solteras

e) Situación Económica

Se requiere que tanto la economía familiar como la propia se encuentre equilibrada, es decir, que no exista déficit entre los ingresos y las necesidades, clase media o superior.

f) Especiales

Se les exigirá mejor presentación, experiencia mínima de 3 - años y se les hará un examen más minucioso. De preferencia debe emplearse personal que haya terminado sus actividades escolares, para evitar se presenten problemas de horario en su trabajo.

6. Mozos

Estos puestos son considerados ESPECIALIZADOS y los candidatos deben reunir los siguientes requisitos mínimos:

a) Edad

No menor de 21 años ni mayor de 30.

b) Conocimientos

3 años de Primaria, siempre y cuando sepan leer y escribir.

c) Apariencia y Presentación

Limpia

d) Estado Civil

Indistinto

e) Constitución Física

De preferencia robusta

f) Situación Económica

Baja

7. Causas de Rechazo Aplicables a Solicitantes:

a) Ser extranjero y no tener permiso de la Secretaría de Gobernación para trabajar en el país.

b) Malas referencias de trabajos anteriores.

c) Tener antecedentes penales

- d) Estado de salud desfavorable.
- e) Omitir, con dolo, informaciones en su solicitud.
- f) En caso de Personal femenino, ser: Divorciadas, Casadas, Viudas.
- g) En caso de Personal masculino, para trabajos de oficina, estar realizando estudios que no tengan relación alguna con la actividad bancaria, tales como Medicina, Química, Filosofía y Letras, etc., que a juicio del Departamento de Personal no tengan relación alguna con las actividades de la Institución.
- h) Ser mayor de 45 años.
- i) Que el personal de Oficina que directa o indirectamente maneje documentos o efectivo tenga un nivel económico bajo.
- j) Tener familiares en las Instituciones del Sistema, tales como - padres e hijo, hermanos, primos en primer grado, cuñados y suegros.
- k) Falta de la cartilla del Servicio Militar para el Personal masculino en edad militar, o que no se encuentre al corriente con los resellos correspondientes.
- l) Que no exista equilibrio entre las necesidades del solicitante y el sueldo.

F. NECESIDADES DE PERSONAL

De acuerdo a la organización propuesta, será necesarios los puestos y personas que se indican a continuación:

Número de Puestos necesarios	
- En la jefatura del departamento*	2
- En la Selección de Recursos Humanos	5
- En Desarrollo de Recursos Humanos	5
- En Asesoría Administrativa de R. H.	<u>3</u>
T O T A L	15

* Se considera aparte un puesto de secretaria.

Número de Personas necesarias y Preparación Académica		
- Jefatura del Departamento	Psicólogo	1
- Selección de Recursos Humanos	Psicólogos	4
	Relaciones Públicas	1
- Desarrollo de Recursos Humanos	Psicólogos	5
- Asesoría Administrativa de Recursos Humanos	Administración de Empresas o Relaciones Industriales	3
	T O T A L	15

NO

V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. El presente estudio no pretendió hacer un análisis exhaustivo de la Planeación de Recursos Humanos, inclusive adolece de aspectos y conocimientos teóricos de las disciplinas administrativas, pero si que resulte una base en la elaboración e implantación formal de un Departamento Planeación de Recursos Humanos dentro de la Institución, con el fin primordial de realizar una labor efectiva con el elemento humano en cuanto a su desarrollo y orientación dentro de su actividad productiva, cumpliendo así con un deber ético y social del psicólogo industrial y por otro lado contribuir con la Institución a la cual presta sus servicios, en la consecución de los objetivos organizacionales. Ya que como se ha repetido en muchas ocasiones el elemento humano es esencial en la vida administrativa de las Organizaciones.
2. Se observa actualmente un marcado interés acerca de la Planeación de Recursos Humanos, existen muchos estudios que tratan el tema, profesionistas especializados (generalmente extranjeros) que asesoran externamente a las empresas de dicha planeación e inclusive una firme intención de los niveles Directivos en invertir presupuestos elevados en el desarrollo de sus Recursos Humanos; pero los hechos que le enfrentamos son que la Planeación de los Recursos Humanos, sobre todo a largo plazo no resultan efectivos, adoleciendo casi siempre la Institución de elementos altamente calificados que puedan asumir de inmediato responsabilidades ejecutivas y se ve en la necesidad de integrar elementos externos en los cuales debe invertir mayor costo y tiempo para que se obtengan resultados a plazos relativamente cortos.

3. Dentro de una organización debe existir un área especializada en Recursos Humanos, donde se integren todas aquellas actividades conducentes a desarrollar, orientar, ubicar al elemento humano en una empresa y que estén a cargo de profesionistas preparados académicamente en la ciencia de la conducta humana como son los Psicólogos, integrando a su acervo académico interdisciplinas, como son los aspectos administrativos y de relaciones industriales; pues sus puntos de vista, su formación académica eminentemente humanista, sus aportaciones y labor serían de suma importancia para los responsables de las áreas administrativas y directivas de la Institución, pues sería los mediadores más indicados en la aplicación de los recursos humanos quiere decir la obtención de resultados efectivos, "es el desarrollo de la gente y no la dirección de las cosas. El manejo es Administración de Personal" (Appley, Lawrence, 1943).

4. Es necesario que los Psicólogos interesados en el área industrial estén más capacitados para participar estrechamente, con impacto directo en el proceso administrativo de la Institución y no se vean desplazados por profesionistas, generalmente de disciplinas administrativas entrenados en base a experiencia o técnicas adquiridas en la ejecución de su trabajo y que son tomados mas en cuenta por los Directivos de la Organización.

5. Quiero hacer notar que el presente trabajo se realizó en base a material previamente elaborado. Publicado por especialistas en el área administrativa; en mi experiencia vivencial adquirida a través de 5 años de servicios a la Institución de Crédito objeto del estudio. Para los profesionales especializados en la materia u otros más entendidos en la misma, este adolecerá de información precisa, de utilización o aplicación correcta de los elementos administrativos, sin embargo mi inten

ción fue exponer a su consideración inquietudes, ideas y preocupaciones de un Psicólogo que trabaja en una empresa y que se enfrenta a los problemas relativos a la integración, ubicación, desarrollo de Recursos Humanos que contribuyan y participen en la proyección y crecimiento de una Organización.

VI. BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

Libros de Consulta

1. Beckhard Richard. 1973. Desarrollo Organizacional, Estrategias y Modelos. Fondo Educativo Interamericano, S.A. México, D.F.
2. Bennis Warren G., 1973. "Desarrollo Organizacional. Su Naturaleza, Orígenes y Perspectivas". Fondo Educativo Interamericano, S.A. México, D.F.
3. Blake, Robert y Mouton, Jane S. 1973. El Modelo de Cuadro Organizacional Grid. Fondo Educativo Interamericano, S.A. México, D.F.
4. Cahue, Luis de Jesús, 1972. Tesis "La Planeación del Personal Ejecutivo Dentro de una Institución de Crédito". Facultad de Comercio y Administración, UNAM, México, D.F.
5. Castaño, Alberto D. y Sánchez, Graciela, 1974. Desarrollo Organizacional, Conceptos Generales. Psicología de Hoy, Revista - del Estudio de la Conducta y Ciencias del Comportamiento. Pag. 7 a 11.
6. Dale Yoder, 1964. "Manejo de Personal y Relaciones Industriales". Cia. Editorial Continental, México, D.F.
7. Drucker Peter F., 1966. "La Gerencia de Empresas". Editorial - Sudamericana, Buenos Aires.
8. Gómez Robleda Carlos, 1955. "La Psicología del Trabajo y sus Realizaciones Mexicanas". Biblioteca Bancomer.

9. Hay y Asociados, 1971. Sistema de Valuación y Descripción de Puestos.
10. Mc Gehee, William y Thayer Paul W. 1962. Training, Adiestramiento y Formación Profesional. Edit. River, S.A. Madrid.
11. Manual de Supervisores. Políticas de Personal. Manual de Organización, 1967. Institución de Crédito Estudiada, México, D.F.
12. Newman, William H., 1972. "La Dinámica Administrativa". Edit. - Diana, México, D.F.
13. Reyes Ponce Agustín, 1966. "Administración de Empresas, Teoría y Práctica". Primera Parte. Edit. Limusa-Wiley, S.A. México, D.F.
14. Vetter, Eric W., 1967. "Planeación de Recursos Humanos de Personal Altamente Calificado". Universidad de Michigan, U.S.A.
15. Vetter, Eric W., abril 1970. "Planeación de Recursos Humanos". V Seminario de Alta Gerencia, Administración por Objetivos, Planeación de Recursos Humanos. Banco de Comercio, S.A. México, D.F.
16. White Ben H., 1968. "Los Problemas de las Organizaciones Industriales en la Planeación y Pronóstico de Recursos Humanos". XI Curso Avanzado de Administración de Personal. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, N.L. Memorias. Departamento Relaciones Industriales.

RESUMEN GENERAL

RESUMEN

Se ha pretendido hacer relevante la primordial importancia que tienen los Recursos Humanos en las Organizaciones actuales; se puede crear estructuras superfuncionales, automatizar Sistemas, pero siempre la efectividad de las mismas estará determinada por la intervención de la fuerza del elemento humano, de su talento, intereses y el lograr su crecimiento personal en beneficio mutuo, de él mismo y de la Organización.

La Planeación de los Recursos Humanos, tiene como principal objetivo el lograr la utilización efectiva del talento ya sea escaso o abundante del empleado individual dentro de las empresas, anticipándose a las condiciones futuras de la Organización. La necesidad de Planeación de Recursos Humanos varía de acuerdo a la empresa de que se trate y requiere de la misma un esfuerzo a largo plazo en el proceso de determinar el número y la calidad de los recursos humanos necesarios para satisfacer las necesidades operacionales y organizacionales, que tengan por resultado "obtener el número necesario de empleados con la capacidad requerida en el lugar apropiado y en el momento oportuno" (Ben H. White, 1968).

El Proceso de Planeación de los Recursos Humanos consiste en 4 fases de actividad; 1) Identificación actual de los Recursos Humanos y definir su situación futura; 2) Fijar objetivos y políticas sobre R. H. por la situación presente y futura; 3) Diseño de planes y programas específicos que ayuden a la Organización a adaptarse a sus necesidades futuras y 4) Control y evaluación de los programas para determinar la necesidad de corrección o cambio de objetivos y políticas elaborados.

En este proceso participan de manera estrecha la ciencia del comportamiento humano y la administración, las cuales combinadas forman una unidad funcional vital para coadyuvar con la Organización a lograr sus cambios estructurales,

propiciar su desarrollo y satisfacer sus intereses, aspectos que en última instancia repercuten en el logro de sus objetivos.

Ya que el principio básico es la Planeación se debe partir de una estructura organizacional, dentro de la empresa, de un Departamento o área que sea la responsable directa o indirectamente de la administración adecuada de sus Recursos Humanos, cuyos objetivos sean:

- a).- Alcanzar un grado elevado de integración y desarrollo de los Recursos Humanos que permitan incrementar la productividad para que obtengan el máximo de satisfacción y a la vez den sus esfuerzos a la Institución.
- b).- Lograr que los niveles administrativos de la institución logren aplicar las Técnicas de Administración de Personal, en forma adecuada contando con la asesoría de especialistas en el ramo.
- c).- Lograr un entendimiento y beneficio mutuo entre los Recursos Humanos y la Institución.
- d).- Lograr el mayor bienestar posible de los Recursos Humanos dentro de su actividad productiva.

Dentro de la Institución de Crédito, objeto del estudio, se ha propuesto un organigrama departamental que esté integrado por todas las actividades necesarias para lograr encausar y ayudar al desarrollo de sus Recursos Humanos. En principio se propone la ubicación del Departamento de Planeación de Recursos Humanos dentro de la División Administrativa de la Institución, como la más indicada por su autoridad de línea y responsabilidad de la Administración General de la Institución.

Su estructura estaría integrada de la siguiente manera:

- 1.- Jefatura del Departamento
- 2.- Sección Selección de Recursos Humanos
- 3.- Sección Desarrollo de Recursos Humanos
- 4.- Sección Asesoría Administrativa

1.- Jefatura del Departamento

Sus funciones principales serían las de vigilar, verificar, coordinar todas las actividades de Reclutamiento, Selección, Capacitación, Inventario de R. H., Asesoría Administrativa de Personal y Desarrollo Organizacional que afectan directamente a los Recursos Humanos y a la Institución.

2.- Sección Selección de Recursos Humanos

Sus funciones principales serían las de realizar actividades de Reclutamiento Evaluación e Inventarios de los Recursos Humanos; es un área de gran importancia, ya que ésta proporcionará a la empresa del Personal adecuado, evaluará sus potencialidades, capacidades y mantendrá un Inventario como fuente de información sobre el Personal con que cuenta la Institución.

3.- Sección Desarrollo de Recursos Humanos

Esta área sería la responsable de la integración adecuada de los Recursos Humanos dentro del medio laboral de la Institución, ya que permitiría o propiciaría el desarrollo de los mismos y su progreso. Además atacaría el factor organizacional colaborando con la Institución a facilitar la adaptación de su Personal a los ajustes de la estructura Organizacional o de Sistemas de trabajo.

4. Sección Asesoría Administrativa de Recursos Humanos

Dicha Sección se encargaría de asesorar al nivel administrativo y directivo de la Institución en todo lo referente a la Administración de Personal, en cuanto a sus Políticas, Sistemas y Procedimientos, en cuanto a sueldos, sistemas de compensaciones, promociones de Personal, calificación de su actuación laboral, separaciones o jubilaciones, aspectos importantes dentro de la Administración de Personal.

Las funciones y responsabilidades anteriormente propuestas están señaladas en forma genérica, sin entrar en detalles de aplicación, ya que dependería del propio medio laboral las posibilidades de aplicación.

En nuestro tiempo actual, de vertiginosos cambios, es imprescindible establecer una Planificación tanto de la estructura organizacional como del elemento más valioso con que cuentan sus Recursos Humanos porque de la efectividad con que se logre prever las necesidades de Personal a futuro, contando con un crecimiento acelerado al que se deba hacer frente con elementos humanos bien capacitados que logren llevar a la Institución a obtener sus objetivos, aspectos que repercuten en beneficio mutuo.

Pero, ¿quiénes están capacitados para llevar a cabo la responsabilidad de esa Planeación de Recursos Humanos?, los profesionales de las ciencias del comportamiento, los Psicólogos del trabajo, profesionistas entrenados y capacitados para lograr un mayor entendimiento de la conducta humana, resultan asesores, colaboradores imprescindibles en la Organización ya que sirven de mediadores entre los intereses empresariales y de los Recursos Humanos propiciando un entendimiento que redunde en un beneficio adecuado para ambas partes.

En suma, dentro de las estrategias, teorías y técnicas administrativas la psicología del trabajo debe lograr una ubicación adecuada que le permita hacer re-

levante su utilidad y necesidad dentro de las organizaciones, por lo que debe enfocar todos sus esfuerzos a desarrollar una labor positiva con los Recursos Humanos, que en última instancia resultan el elemento más valioso de las empresas, ya que si no son los únicos, sí determinantes en el éxito o fracaso de una Organización.