

Universidad F.A.S.T.A
Facultad de Cs. Económicas
Licenciatura en Administración de Empresas
Seminario de Graduación

PLANEACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

CLIMA ORGANIZACIONAL

Estudio de caso: Centro de Diálisis 25 de Mayo

Autor: Lucila Inés Bedoya

Tutor: MG. ING. Jorge Galatro



BIBLIOTECA

E-30

Wjs

INDICE

1. ABSTRACT	pág 3
2. CARTA DEL TUTOR	pág 4
3. INTRODUCCIÓN	pág 5
4. PROTOCOLO	pág 6
5. MARCO TEÓRICO	pág 9
▪ Generalidades de la planeación de los Recursos Humanos.....	pág 9
▪ Planeación de la y organización de los Recursos Humanos	pág 21
▪ Dotación de Personal a la administración.....	pág 25
▪ Pronostico de las necesidades de personal	pág 28
▪ Portafolio de Inversiones de Recursos Humanos.....	pág 43
▪ Relación de la planificación de Recursos Humanos con las funciones de administración de Recursos Humanos.....	pág 49
▪ Medición del Clima Laboral en las organizaciones	pág52
6. DISEÑO METODOLOGICO administración de Recursos Humanos	pág 61
7. APLICACIÓN DEL CASO	
▪ Prototipo de encuesta para empleados.....	pág 63
▪ Desarrollo de Resultados.....	pág 68
▪ Lineas de Accion	pág 75
8. CONCLUSIONES	pág 77
9. BIBLIOGRAFÍA	pág 78

ABSTRACT

En este trabajo se analiza, para una organización concreta, la influencia del clima laboral y de la motivación de los trabajadores en la probabilidad de rotación de los mismos, así como se intenta descubrir las principales causas que podrían generarla.

Para ello se ha utilizado una encuesta cualitativa, la cual fue ponderada convenientemente, de manera de poder obtener resultados que orienten en la toma de decisiones vinculadas a este problema.

Los resultados obtenidos han permitido confirmar y ponderar algunas cuestiones ya detectadas en un análisis previo de la organización. De manera similar, el indicador de probabilidad de rotación vinculada a los sujetos encuestados aparece como un pronosticador razonable, lo cual queda validado en particular para los casos de alta probabilidad de rotación.

CARTA DEL TUTOR

La temática que aborda este trabajo de Seminario de Graduación, me parece altamente relevante en función del papel protagónico que las personas, sus interrelaciones y su influencia con su entorno, tienen en las organizaciones actuales.

El hecho que la autora haya realizado un trabajo de campo enfocado en una organización real, sobre la cual interesa particularmente el riesgo de rotación, le da al mismo una interesante conexión con la solución de un problema concreto que hoy preocupa a la dirección de dicha organización.

El marco teórico del mismo es consistente con la temática planteada, siendo las fuentes bibliográficas adecuadas y relevantes.

Resulta de particular interés el haber cuantificado los resultados del trabajo de campo, cuestión que resulta un aporte innovador para este tipo de trabajos, además de ser una herramienta de mucha utilidad para la toma de decisiones gerenciales.

Por todo lo mencionado, creo que el trabajo de la alumna Lucila Bedoya, no solo resulta un aporte significativo para su proceso de formación profesional, sino que resulta ser, además, una herramienta de utilidad concreta para una organización en cuanto a la solución de un problema estratégico que hoy la aqueja.

En función de lo antedicho, considero que este trabajo cumple holgadamente con los requisitos académicos formulados para el Seminario de Graduación.



Mg. Ing. Jorge Galatro

INTRODUCCION

La presente investigación exploratoria estudia el tema Administración de Recursos Humanos, enfatizando en el subtema, Planeación de Recursos Humanos.

Se seleccionó el subtema Planeación de Recursos Humanos porque es el proceso que permite determinar en forma sistemática y científica la provisión y demanda de la fuerza de trabajo, necesaria para el funcionamiento de una empresa. De esta actividad el Departamento de Personal de cualquier empresa puede planear sus labores de reclutamiento, selección, capacitación, entre otras.

Puesto que toda empresa requiere de un funcionamiento armónico, el cual implica planear todas las actividades de la organización y de los recursos humanos, consideramos de gran importancia investigar los aspectos relacionados a la Planeación de Recursos Humanos, al cual nos enfocaremos mediante el análisis del clima laboral.

PROTOCOLO

TEMA.

Recursos Humanos.

SUBTEMA

Planeación de los Recursos Humanos

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Realizar un estudio exploratorio sobre los aspectos generales que presenta la planeación de recursos humanos, con el fin de conocer ampliamente su ámbito de acción haciendo énfasis en los diferentes aspectos que aborda la planeación de los recursos humanos en las organizaciones como son: la dotación de personal a la administración, los pronósticos de las necesidades de personal, el portafolio de inversiones de recursos humanos y presentar la relación de la planeación de recursos humanos con las funciones del proceso de administración de recursos humanos.

Luego basándose en todo lo explorado, determinar el clima organizacional de un caso en particular.-

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Dar a conocer generalidades de la planeación de recursos humanos, como su concepto, objetivos que persigue, el proceso de planeación de recursos humanos. También sobre políticas dando su concepto, definición, objetivos, ventajas y desventajas y políticas de planeación de recursos humanos. Así mismo la clasificación, características, modelos, importancia, características y alcance de la planeación de recursos humanos.

2. Explicar la planeación de la organización y de recursos humanos, cuales son las variables que afectan la planeación de la organización, la interrelación entre planeación de la organización y planeación de recursos humanos y la auditoría y planeación de recursos humanos.

3. Explicar cómo se da la dotación de personal a la administración, cómo se da la planeación de personal en las empresas privadas y en las organizaciones públicas. Así como también como se determinan las necesidades de la dotación de personal.

4. Explicar los pronósticos de las necesidades de personal; cómo se proyecta el suministro de candidatos internos y externos. Además de explicar los factores que afectan a los pronósticos.

5. Dar a conocer qué es el portafolio de inversiones de recursos humanos y las diferentes clasificaciones de recursos humanos cómo son los empleados de alto potencial; de rendimiento consistente, pero de potencial limitado; de gran potencial, pero con actitudes problemáticas y los de bajo potencial y rendimiento.

6. Presentar la relación de la planeación de recursos humanos con las funciones del proceso de administración de recursos humanos como el reclutamiento, selección, capacitación, desarrollo, relaciones laborales, contratación colectiva, prestaciones y compensaciones.

7. Determinar mediante una análisis el clima que se vive dentro de una organización en particular

TIPO DE INVESTIGACION

La investigación a realizar es de carácter exploratorio, debido a que se van a analizar los distintos estudios desarrollados que existen sobre el tema, para luego ser aplicado a un caso en particular.-

Se utilizarán tanto fuentes primarias como secundarias.

ESTADO DE LA CUESTION

El tema Planeación de los Recursos Humanos ha sido muy estudiado en el pasado. Tiempo atrás era más que nada de interés para las grandes empresas. En la actualidad, en la sociedad, donde la globalización y la interdependencia mundial crean un nuevo contexto para el trabajo de las pequeñas y medianas empresas, estas se ven en la necesidad de introducirse en el tema para poder tener un crecimiento óptimo y lograr sus objetivos a través del plan estratégico diseñado por la organización.-

TIEMPO Y LUGAR.

La investigación será llevada a cabo en la ciudad de Mar del Plata, Provincia de Buenos Aires, República Argentina; durante el año 2005

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Meses	M A R. A R. L	AB RIL	JU NI O	JU LI O	A G O S T O	SE P	O CT U B R E	N O V	DI CI E M B R E
Recolección de información Teórica	X	X	X	X					
Procesamiento de la información					X	X			
Marco teórico							X		
Análisis de los datos							X	X	
Conclusiones								X	X

MARCO TEORICO

Administración de Recursos Humanos

DESARROLLO DE LA PLANIFICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

1- GENERALIDADES DE LA PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La planeación estratégica antecede a la planeación de recursos humanos, y es el proceso por el cual la alta dirección determina los propósitos y objetivos globales y la forma en que deben alcanzarse. La planeación de recursos humanos tiene una importancia vital porque los principales desafíos para implantar estrategias se relacionan con los aspectos de recursos humanos, y de manera más precisa con la estabilización de la fuerza de trabajo para facilitar la implantación de las estrategias corporativas. La planeación de recursos humanos significa acoplar la oferta interna y externa de gente con las vacantes que se anticipan en la organización en un período específico de tiempo.

1.1- Conceptos

La planeación de recursos humanos es el proceso de determinar las exigencias de trabajo y los medios para satisfacer éstas, con objeto de llevar a cabo los planes integrales de la organización.

*"La planeación de recursos humanos se describe mejor como un procedimiento sistemático que forma una secuencia planeada de eventos o una serie de pasos cronológicos"*⁵

La planeación de recursos humanos es una técnica para determinar en forma sistemática la provisión y demanda de empleados que serían necesarios, el departamento de personal puede planear sus labores de reclutamiento, selección, capacitación, entre otras. Todas las organizaciones deberían identificar sus necesidades de personal a corto y largo plazos. A corto plazo se determinan las necesidades de personal a 1 año; a largo plazo se estiman las condiciones del personal en lapsos de por lo menos 5 años. El costo de la planeación es elevado, por lo que se ha difundido entre las empresas grandes.

La planeación trata con el porvenir de las decisiones actuales. Esto significa que la planeación de recursos humanos observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el director. Si a este último no le agrada la perspectiva futura, la decisión puede cambiarse fácilmente.

⁵ Andrew F. Sikula. *Ad. de personal*. Editorial Limusa. 1979

La planeación de recursos humanos también observa las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro, y al escoger unas alternativas, éstas se convierten en la base para tomar decisiones presentes.

La planeación de recursos humanos es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados.

La planeación de recursos humanos representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas prescritos. Para lograr mejores resultados los directivos y el personal de una organización deben creer en el valor de la planeación de recursos humanos y deben tratar de desempeñar sus actividades lo mejor posible. Ackoff dice:

"El no hacerlo bien no es pecado, pero el no hacerlo lo mejor posible, sí lo es".⁶

Planificar el personal o los recursos humanos significa hacer previsiones sobre el número de personas que se necesitarán y/o tendrán en la empresa dentro de uno, dos o tres años, etc., y tomar las medidas oportunas para que los hechos correspondan a las necesidades y no a tendencias incontroladas e imprevistas.

Esto supone, por una parte, atender a las necesidades de mano de obra que tiene la empresa y que se manifiestan en los puestos de trabajo que exigen unas ciertas cualidades en las personas que los han de ocupar y, por otra parte, se toma también en consideración la capacidad de las personas porque, cuanto más se acierte en encontrar la persona que más se adapte a las exigencias del puesto de trabajo, más satisfacción encontrará en el trabajo y mejor se realizará en su actividad.

1.2- Objetivos de la Planeación de Recursos Humanos

Los objetivos que persigue la planeación de recursos humanos son los siguientes:

- Satisfacer las necesidades individuales, organizacionales y nacionales.
- Relacionar los recursos humanos con las necesidades futuras de la empresa, con el fin de recuperar al máximo la inversión en recursos humanos.
- Acoplar o ajustar las habilidades de los empleados a las necesidades de la empresa subrayando el futuro en vez del presente.
- Prever la demanda de mano de obra, o cuántos trabajadores necesitará la empresa en el futuro.

⁶ Planeación estratégica aplicada. George Steiner

- Prever la oferta de mano de obra, o la disponibilidad de trabajadores con las capacidades requeridas para satisfacer la demanda de mano de obra de la empresa.
- Efectuar una planeación en forma continua y ser apoyada por acciones apropiadas cuando sea necesario, ya que los cambios en el ambiente de los recursos humanos son continuos.
- Realizar una planeación de recursos humanos sistemática en el sentido de que sea organizada y conducida con base en una realidad entendida.
- Identificar las oportunidades y peligros que surjan en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros.
- Diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.

1.2.1- Objetivos y periodos

Aunque el propósito a largo plazo de la planeación de recursos humanos permanece sin cambios, los objetivos más inmediatos y específicos de los planes de recursos humanos dependen de la amplitud del período que se elija, por ejemplo, un objetivo a corto plazo (que se realice en menos de un año) podría ser la contratación de diez personas para capacitarlas. Un objetivo a largo plazo (para realizar en el término de cinco a diez años) podría ser la instalación de un grupo de miembros en los puestos administrativos medios y altos.

1.2.2- Interrelación de los objetivos

Todos los objetivos de la planeación de recursos humanos, independientemente de su dimensión de tiempo y de los grados de especificidad y tentatividad, están íntimamente relacionados entre sí, debido a que el largo plazo está compuesto de numerosos cortos plazos, y que el propósito en su totalidad sólo se puede lograr si se cumplen varias submetas iniciales, los objetivos de la planeación de recursos humanos están inevitablemente ligados en su forma altamente integrada. El propósito final sólo se puede lograr por medio del trabajo en un período de numerosas subpartes interdependientes.

1.3- Proceso de Planeación de Recursos Humanos

La planeación estratégica - que requiere la consideración tanto del ambiente externo como del interno- antecede a la planeación de recursos humanos. La planeación estratégica es el proceso por el cual la alta dirección determina los propósitos y objetivos globales y la forma en que deben alcanzarse. Existe una

creciente convicción entre los gerentes profesionales respecto a la importancia que tiene incluir la administración de recursos humanos en el proceso de planeación estratégica. En el fondo la planeación de recursos humanos debe estar vinculada con la estrategia organizacional.

La planeación de recursos humanos se puede emprender después de haberse formulado los planes estratégicos de una organización. Los planes estratégicos se reducen a planes de recursos humanos específicos cuantitativos y cualitativos. Por ejemplo, una estrategia de crecimiento interno significa que se contratará empleados adicionales. Las adquisiciones y fusiones, por otro lado, probablemente significan que la organización necesitará planear despidos, ya que las fusiones tienden a crear plazas duplicadas o traslapadas que se pueden manejar más eficientemente con menos empleados.

La planeación de recursos humanos tiene dos componentes: requerimientos y disponibilidad. La proyección de requerimientos de recursos humanos significa determinar el tipo y número de empleados participantes por nivel de cualidades y de ubicación. Estas proyecciones reflejarán diversos factores, tales como los planes de producción y los cambios en la productividad. Con el fin de hacer las proyecciones de disponibilidad, el gerente de recursos humanos observa tanto las fuentes internas (personas empleadas actualmente) como las fuentes externas (mercado de trabajo). Cuando se han analizado los requerimientos y la disponibilidad de personal, la empresa puede determinar si tendrá un exceso o una escasez de empleados. Deben encontrarse formas de reducir el número de empleados si se proyecta un excedente. Algunos de estos métodos incluyen las restricciones en la contratación, la reducción en la jornada de trabajo, las jubilaciones tempranas y las suspensiones. Si se anticipa una escasez, la empresa debe obtener la cantidad y calidad apropiada de trabajadores afuera de la organización. Se requieren el reclutamiento y la selección externas.

Como las condiciones en los ambientes externo e interno pueden cambiar rápidamente, el proceso de planeación de recursos humanos debe ser continuo. Las condiciones cambiantes podrían afectar la organización entera, lo que requeriría una modificación extensa de las proyecciones.

La planeación de recursos humanos tiene cuatro aspectos básicos:

- 1) Planeación para las necesidades futuras a base de decidir cuánta gente y con qué habilidades necesitará la empresa.
- 2) Planeación para balances futuros a base de comparar el número de empleados necesarios, con el número de empleados contratados de quienes se puede esperar que permanezcan en la organización.
- 3) Planeación para el reclutamiento o el despido de empleados.

4) Planeación para el desarrollo de los empleados, para asegurarse de que la organización tiene un suministro estable de personal experto y capaz.

1.4- Políticas

1.4.1- Concepto

*"Es una guía orientadora de la acción administrativa."*⁷

1.4.2- Definición

Las políticas son reglas establecidas para gobernar funciones y tener la seguridad de que sean desempeñadas de acuerdo con los objetivos planeados.

Funcionan como guía para ejecutar una acción y proporcionan marcas o limitaciones aunque flexibles y elásticas para demarcar las áreas dentro de las cuales deberá desarrollarse la acción administrativa.

Son genéricas y utilizan verbos como: mantener, usar, proveer, ayudar, etc. Son comunes las políticas de R.R.H.H (como tratar a los funcionarios de la organización), políticas de venta (como tratar a los clientes), políticas de precios (como manejar los precios frente al mercado).

Las políticas de recursos humanos buscan condicionar el alcance de los objetivos y el desempeño de las funciones de personal; además sirven para suministrar respuestas a las preguntas o a los problemas que pueden ocurrir con cierta frecuencia.

1.4.3- Objetivos de las políticas

- Ser cortgruentes con la misión y el plan básico de la compañía.
- Mejorar la toma de decisiones y el esfuerzo en conjunto.
- Entender de una manera correcta las necesidades del cliente.
- Mejorar la delegación de responsabilidades.
- Lograr que las funciones sean llevadas a cabo con eficiencia.
- Reglamentar las funciones desempeñadas dentro de la empresa

1.4.4- Ventajas y Desventajas

Ventajas	Desventajas
Perfeccionamiento de las técnicas de administración de R.R.H.H	Limita la creatividad al sólo enmarcarse a determinadas políticas
Aplicación de sanos principios de administración de la cúspide a la base de la organización, principalmente en lo que se refiere a las necesidades de relaciones	Las políticas no previenen situaciones inesperadas

⁷ Introducción a la teoría general de la Administración. Idalberto Chiavenato. 1995

humanas de buena calidad	
Adecuación de salarios y de beneficios	Si las políticas no están bien definidas pueden crear confusión en los empleados
Retención de recursos humanos calificados y altamente motivados dentro de la organización	
Garantía de seguridad personal del trabajador en relación con el empleo y las oportunidades dentro de la organización	
Obtención de una efectiva participación de los empleados	
Constituyen orientación administrativa para impedir que los empleados desempeñen funciones indeseables o pongan en riesgo el desempeño de funciones específicas.	

1.4.5- Políticas de Planeación de Recursos Humanos

- Los planes de recursos humanos pueden hacerse quinquenales (cada cinco años), anuales o mensuales.
- El plan de recursos humanos debe seguir los lineamientos del plan estratégico general de toda la empresa.
- Los recursos financieros que requieran de los planes de recursos humanos no deben sobrepasar el presupuesto asignado por la alta gerencia.
- Los objetivos de la planeación de recursos humanos deben ser realistas, medibles y claros, además de ser coherentes con la planeación general de la empresa.
- Se debe realizar una evaluación y control a las actividades del plan de recursos humanos para verificar si el avance real del plan se adecua a lo establecido.
- El ambiente determina la formalidad y rigidez de los planes de recursos humanos. Si el ambiente es estable, los planes son formales, minuciosos e inflexibles, pero si el ambiente es turbulento los planes deben ser informales, flexibles y poco detallados.

1.4.6- Clasificación

Las políticas pueden clasificarse en dos tipos:

- 1- En cuanto al nivel de la estructura organizacional que son aplicadas:
 - a. *Políticas generales de empresa*: son guías amplias para la acción y bajo las cuales deben conformarse todas las demás políticas.
 - b. *Políticas administrativas*: establecidas para orientación de los ejecutivos de alto nivel de la empresa.
 - c. *Políticas Operacionales*: establecidas para la orientación de los supervisores del nivel más elemental que desarrollan y aseguran las funciones de los ejecutivos de alta dirección.
 - d. *Políticas funcionales o de asesoría*: gobiernan las actividades del personal de departamentos especializados como contabilidad, ingeniería, etc.
- 2- En cuanto al contenido:
 - a. Planeación
 - b. Reclutamiento
 - c. Selección
 - d. Salarios
 - e. Beneficios sociales
 - f. Entrenamiento
 - g. Admisión
 - h. Seguridad

1.4.7- Características

- *Estabilidad*: Suficiente grado de permanencia para evitar alteraciones muy grandes.
- *Consistencia*: Congruencia en su aplicación, no importan los niveles o áreas afectadas.
- *Flexibilidad*: La posibilidad de soportar correcciones, ajustes y excepciones necesarios.
- *Generalidad*: La posibilidad de aplicación global y comprensiva para toda la organización.
- *Claridad*: Simplicidad de definición de entendimiento.

1.5- Modelos de Planeación de Recursos Humanos

Aunque la planeación de Recursos Humanos no siempre se lleva a cabo por el órgano de recursos humanos, el problema de anticipar su cantidad y calidad necesarias a la organización es extremadamente importante para ese departamento.

Varios autores han presentado modelos de planeación de Recursos humanos que poseen muchas variaciones entre sí.

El modelo presentado por Heneman y Seltzer sostiene que las necesidades de Recursos Humanos son dependientes de la búsqueda estimada del producto. La relación entre el número de personas y el volumen de búsqueda del producto (variables) está influida por variaciones en la productividad, expansión, tecnología y disponibilidades interna y externa de recursos financieros y oferta de recursos humanos de la organización. El aumento de la productividad sobre las necesidades de Recursos humanos dependerá de la magnitud de ese aumento y de la elasticidad del precio del producto en el mercado.

El modelo presentado por Kingstrom está enfocado hacia los aspectos operacionales. Consiste en:

- a. Seleccionar un factor estratégico para cada área funcional de la empresa, o sea, un factor organizacional cuyas variaciones afecten proporcionalmente las necesidades de mano de obra
- b. Determinar los niveles histórico y futuro presentados por el factor estratégico
- c. Determinar los niveles históricos de mano de obra por área funcional
- d. Proyectar los niveles futuros de mano de obra para cada área funcional, correlacionándolos con la proyección de los niveles del factor estratégico correspondiente.

Muchos modelos tratan de caracterizar el flujo de las personas: hacia adentro, a través y hacia fuera de la organización. El modelo presentado por Haire, está basado en el flujo mencionado. En razón de la experiencia pasada con personas que dejan la organización y que son promovidas, el modelo de Haire permite predecir cuántas personas deberán ser admitidas para mantener la estabilidad del sistema. También puede usarse para predecir las consecuencias de otras contingencias, como la política de promociones o la disminución del reclutamiento. Este modelo es muy útil para el análisis del planeamiento de carreras cuando la organización adopta una política vigorosa en ese sentido.

El modelo presentado por Sikula es más amplio y comprensivo. Debe tener en cuenta cuatro factores: volumen de producción, cambios tecnológicos, condiciones de oferta y búsqueda y planeamiento de carreras.

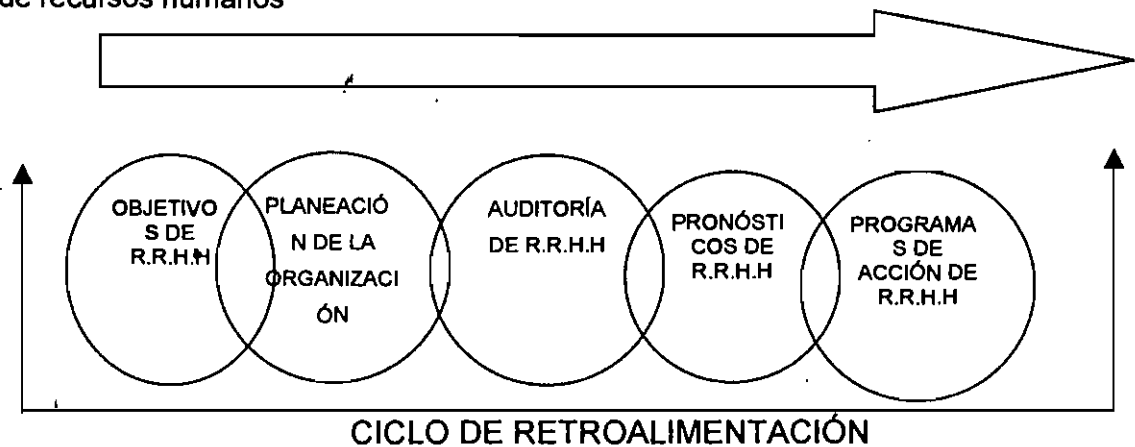
Para Sikula, un modelo sistémico y total de planeación de Recursos humanos debe incluir:

1. Objetivos de Recursos Humanos
2. Planeación de la Organización
3. Auditoría de Recursos Humanos
4. Pronósticos de Recursos Humanos

5. Programas de acción.

- **Los objetivos:** son el primer paso en el proceso de planeación de recursos humanos. Consiste en establecer los objetivos de trabajo, las actividades del plan de los recursos humanos.
- **Planeación de organización:** Es la actividad consciente que la empresa lleva a cabo para efectuar un cambio positivo de crecimiento.
- **Auditoría de los recursos humanos:** Un proceso comparativo que reúne, compila y analiza sistemáticamente los datos con respecto al trabajo de la organización.
- **Pronóstico de los recursos humanos:** Una "auditoría del futuro" que se idea para prever ajustes en las necesidades de los recursos humanos de acuerdo con las presiones y los cambios externos.
- **Programas de acción:** Programas generales y programas específicos que se diseñan para mejorar los conceptos de la planeación de los recursos humanos, con el fin de formar grupos de trabajo eficientes.

A continuación se presenta una figura sobre el modelo de sistema de planeación de recursos humanos



Estos componentes forman fases secuenciales e interrelacionadas de tal forma que se vuelve difícil averiguar cuando termina una fase y cuándo comienza la otra.

Todos los componentes y facetas del planeamiento de Recursos Humanos son interrelacionados de manera dinámica.

Además de ser cíclico, el proceso de planeación de recursos humanos también es recíclico, o sea que las actividades de la planeación se formulan y reformulan sobre una base continua.

1.6- Importancia

La planeación de recursos humanos es importante por las siguientes razones:

- Mejora la utilización de los recursos humanos.
- Permite la coincidencia de esfuerzos del departamento de personal con los objetivos globales de la organización.
 - Economiza en las contrataciones.
 - Expandir la base de datos del personal, para apoyar otros campos.
 - Coadyuva a la implementación de programas de productividad, mediante la aportación de personal más capacitado.
- La planeación le permite al departamento suministrar a la organización el personal adecuado en el momento adecuado.
 - Permite a la empresa asegurarse de que tiene el número apropiado y el tipo adecuado de personas para obtener un nivel determinado de bienes o de servicios en el futuro.
 - Permite responder a las necesidades futuras de mano de obra (escasez de mano de obra) o tener que recurrir a despidos (en caso de exceso de mano de obra).
 - Proporciona información acerca de cómo se está manejando la mano de obra en la competencia, cuáles son sus planes de remuneración, sus estrategias para un mejor posicionamiento, etc.
 - Proporciona información sobre legislación laboral, seguros, planes de salud, etc. Lo que le permita a la gerencia determinar qué proyectos podrían imitarse o cuáles no tener en cuenta en la propia empresa.
 - Ayuda a establecer si los empleados pueden cumplir a cabalidad con las tareas que van a ser asignadas.
 - Permite dar a conocer cómo es el clima laboral al interior de la organización para determinar si se están cumpliendo los objetivos de la compañía.
 - Proporciona información sobre si existen políticas de reducción de trabajadores, incentivos por desempeño, capacitación a los empleados, etc.
 - Debido a que el propósito fundamental de una compañía es satisfacer al cliente y por tal razón tener empleados comprometidos 100% con una organización, que nunca descuiden al consumidor, hace que la planeación de recursos humanos tenga un papel primordial.

1.7- Características

Las características de la planeación de recursos humanos son las siguientes:

- Todos los componentes y facetas del proceso de planeación de recursos humanos están íntimamente interrelacionados en una forma sistemática, dinámica y progresiva.

- La planificación de recursos humanos en grandes empresas se realiza a nivel central por personal especialmente formado en recursos humanos.
- Los programas de planeación de recursos humanos casi siempre deben incluir aspectos de relaciones laborales y contratación colectiva.
- La planeación de recursos humanos es un procedimiento sistemático que identifica las oportunidades y peligros que surgen en el futuro.
- Contribuye al logro de los objetivos planteados mediante el apoyo a la organización, para alcanzar un uso eficiente y efectivo de todo el personal de la compañía.
- La planeación de los recursos humanos se modifica debido a la introducción de nueva tecnología. En algunos casos, puede significar la eliminación de varios puestos, o puede implicar la creación de otros nuevos.
- Los instrumentos con los que se pretende pronosticar las necesidades futuras de empleados en una organización pueden ir desde técnicas muy elementales hasta muy complejas.
- A través de un plan estratégico se fijan los objetivos a largo plazo.
- Los objetivos a largo plazo marcan el número de empleados y las características que deberán tener.
- La planeación de recursos humanos tiene que ser integrada tanto interna como externamente.

1.8- Funciones

Dentro de las funciones que tiene la planeación de recursos humanos se encuentran las siguientes:

- Diseñar políticas de personal que provengan y sean congruentes con la misión y el plan básico de la compañía.
- Diseñar políticas de capacitación para que los empleados mejoren su toma de decisiones.
- Mejorar la delegación de responsabilidades.
- Crear una política de personal que involucre varias estrategias que finalmente lleguen a la satisfacción del cliente, objetivo máximo de cualquier empresa.
- Velar porque sus decisiones sean las mejores y sus funciones sean llevadas a cabo con eficiencia.
- Planificar el reclutamiento, la selección y la capacitación.
- Suministrar el personal adecuado en el momento justo.

- Construir los planes sobre la base de principios, suposiciones básicas sobre el futuro.

1.9- Alcance

Las empresas que no realizan una planeación de recursos humanos puede que no sean capaces de responder a sus necesidades futuras de mano de obra o tener que recurrir a despidos.

El fracaso de la planeación de recursos humanos puede llevar a costos económicos significativos.

Por ejemplo, las empresas que despiden un gran número de empleados se ven obligadas a pagar las indemnizaciones correspondientes, mientras que las empresas que piden a sus empleados trabajar horas extraordinarias se les exige retribuir a éstos con una prima salarial.

Los directores de línea a menudo tienen control sobre determinadas decisiones de recursos humanos, tales como la selección de una perspectiva concreta para la formación de sus empleados.

Además pueden disponer de una gran capacidad de decisión sobre la retribución de los empleados. Por lo tanto, están en la posición de tomar decisiones de recursos humanos que son esencialmente estratégicas. Sin embargo, la planeación de recursos humanos en grandes empresas se realiza a nivel central por personal especialmente formado en recursos humanos.

2- PLANEACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN Y DE RECURSOS HUMANOS

Al realizar la planeación de recursos humanos hay que tomar en cuenta dos aspectos muy importantes: la planeación de la organización y la auditoría de recursos humanos.

2.1- Planeación de la organización

En el proceso de la planeación de recursos humanos se debe fijar las adaptaciones y los cambios futuros que una organización tendrá que hacer a su estructura interna, debido a las modificaciones en su ambiente interno y externo. Se emplea el término planeación de la organización para hacer referencia a este proceso de cambio.

"La planeación de la organización es la actividad consciente que la empresa lleva a cabo para efectuar un cambio positivo en su estado y en su capacidad de crecimiento".

La planeación de la organización es un enfoque al cambio organizacional y a la efectividad administrativa. Realiza un cambio y un mejoramiento que incluye a todos los miembros de la organización en la planeación y en el análisis de problemas.

2.1.1- Variables que afectan a la planeación de la organización

Muchas variables del ambiente que son básicamente externas pero que ocasionalmente también son de naturaleza interna afectan a las actividades de la planeación de la organización. Algunas de las variables más importantes que afectan a la planeación de la organización son las siguientes:

- Pronósticos de negocios
- Expansión y crecimiento
- Cambios estructurales y de diseño
- Filosofía administrativa
- Papel del gobierno
- Papel del sindicato
- Mezcla de habilidad humana y producto
- Competencia internacional
- **Pronósticos de negocios:** son técnicas para proyectar la demanda de los productos o servicios de una empresa. Algunas técnicas son de naturaleza cuantitativa, y otras son cualitativas.
- **Expansión y crecimiento:** el éxito en los negocios depende en forma importante de las maneras en que se adaptan a su medio ambiente cambiante y son capaces de lograr un cambio positivo de crecimiento.

- **Cambios estructurales y de diseño:** Cambiar la estructura de la organización supone reorganizar sus sistemas internos: líneas de comunicación, flujo de trabajo o jerarquía administrativa.

Esto se puede lograr de tres formas:

- 1) **Diseño clásico organizacional** se centra en la definición cuidadosa de las responsabilidades del trabajo y la creación de divisiones de trabajo adecuadas y líneas de desempeño. Una de las tendencias más significativas es hacia la organización llana, plana, en la cual se eliminan los niveles medios de la administración para simplificar la interacción de los altos administradores con los empleados no administrativos, a quienes se le asigna más responsabilidades.

- 2) La descentralización da origen a unidades organizacionales más pequeñas e independientes que mejoran la motivación y el desempeño de sus integrantes y les ayudan a centrar su atención en las actividades de máxima prioridad. La descentralización también permite que cada unidad adopte su propia estructura y tecnología a las actividades que realiza y a su entorno.

- 3) La modificación del flujo de trabajo y un cuidadoso agrupamiento de las especialidades también contribuirán directamente a mejorar la productividad y a incrementar la moral. Una expresión de esta tendencia es la cantidad de dinero que los empleados pueden gastar sin pedir autorización.

- **Filosofía administrativa:** Las acciones de las personas siempre están basadas en suposiciones básicas, estas pueden ser, si se les puede tener confianza, si les desagrada el trabajo, si pueden ser creativos, porque actúan como lo hacen y la forma en que deben ser tratadas, comprenden una filosofía propia de la administración. No cabe la menor duda de que una persona trae consigo a su trabajo una filosofía inicial, basada en sus experiencias, educación y antecedentes. Sin embargo, esa filosofía no está grabada en piedra. Debe evolucionar continuamente en la medida que acumula nuevos conocimientos y experiencias.

- **Papel del gobierno:** Muchas de las acciones que realice una organización están en dependencia de las políticas y leyes establecidas por el gobierno.

- **Papel del sindicato:** Los sindicatos constituyen un desafío real cuando operan activamente dentro de una organización, y un desafío potencial en las organizaciones no sindicalizadas. En las compañías sindicalizadas, la empresa pacta con los representantes de los trabajadores varios aspectos, como el nivel salarial, el horario de las labores, las condiciones de trabajo y seguridad, las prestaciones y los servicios como la cafetería, los uniformes, etc. La diferencia entre el fracaso y el éxito

⁴ Admón. personal Andrew F. Sikula. Editorial Limusa. 1979

estriba con frecuencia en la habilidad que despliegue el departamento de relaciones industriales en su trato con el sindicato en todos los aspectos.

- **Mezcla de habilidad humana y producto:** es el conjunto de cualidades, técnicas, aptitudes que tienen los trabajadores de una empresa y que permiten la obtención de productos o servicios con altos estándares de calidad.

- **Competencia internacional:** es el conjunto de empresas que ejercen el mismo comercio, la misma industria y que representan un desafío a superar por la organización.

2.1.2- Planeación de la organización contra planeación de recursos humanos

Los conceptos de planeación de organización y planeación de recursos humanos están interrelacionados. Debido a que el trabajo humano es el insumo institucional más crucial, la planeación de la organización debe ser, en efecto, planeación de la fuerza de trabajo. De estos dos conceptos, por lo común a la planeación de la organización se le da una concepción y una interpretación más amplias, y en esta capacidad todos los recursos (terrenos, capital, equipo, materias primas, construcciones, etc., además del trabajo humano) se ven desde una perspectiva de planeación y localización. Es mejor ver la planeación de los recursos humanos y de la organización como actividades parcialmente interrelacionadas y sobrepuestas. Sería incorrecto considerar estos conceptos de planeación como actividades totalmente distintas o completamente semejantes.

2.2- Auditoría y planeación de recursos humanos

Una vez realizada la planeación de la organización, el siguiente paso consiste en obtener información sobre el personal actual de la organización. Se requieren de tipos de información: ¿Tienen los miembros de la organización las habilidades necesarias para su trabajo?, ¿Están teniendo un buen desempeño? Las respuestas a las preguntas anteriores permitirán a los planeadores comparar las fortalezas y debilidades del personal con los requerimientos futuros. Deberá darse especial importancia a encontrar las habilidades existentes y posibles dentro de la organización, pues suele ser más económico promover a sus miembros, que reclutar, contratar y capacitar a personas ajenas a ella.

"Promover desde adentro también fomenta la lealtad con la empresa y reconoce la posibilidad de crear trayectorias profesionales para el personal".⁵

⁵ **Admón. Personal.** Andrew F Sikula. Editorial Limusa. 1979

En la auditoría de recursos humanos, se evalúan las habilidades y el desempeño de cada individuo de la organización. Dentro de cada departamento se clasifica a los individuos de acuerdo con la calidad de su trabajo. La información así obtenida dará a los administradores de nivel superior una idea de la eficacia del personal en cada departamento. En el caso de niveles superiores de la dirección, el siguiente paso en el proceso de auditoría puede ser desarrollar un plan detallado de sucesión o un diagrama de sustitución.

3- DOTACIÓN DE PERSONAL A LA ADMINISTRACIÓN

3.1- La planeación del personal en las empresas privadas

Puesto que la carga de trabajo de una compañía y sus necesidades de personal están determinados por sus ventas, la planeación efectiva con respecto a esta función, le permitirá anticipar la demanda de los clientes y lograr un ritmo de producción más estable. Además la planeación efectiva de las ventas puede hacer posible que una compañía influya en la demanda de sus productos, diseñándolos y promoviéndolos sobre la base de una investigación que indique lo que el cliente desea.

La presión de los sindicatos para que las compañías proporcionen empleos estables y el deseo de la gerencia de reducir el elevado costo de la rotación de empleados, han hecho que muchas compañías dediquen más tiempo a la planeación de las ventas, en un esfuerzo para minimizar las fluctuaciones en la fuerza de trabajo. Los esfuerzos para estabilizar las ventas son en especial esenciales para la compañías afectadas por fluctuaciones de temporada. En consecuencia, tales esfuerzos pueden incluir la planeación de campañas de promociones especiales y disminución de precios para inducir a los clientes a comprar fuera de temporada o a comprar el producto en cantidades más pequeñas pero recurrentes; también pueden incluir la planeación de nuevos productos y servicios para los cuales la demanda es mayor fuera de temporada.

"Los cambios en las actividades de las empresas que resultan de las fluctuaciones cíclicas son más difíciles de anticipar y de contrarrestar que las que son de naturaleza temporal".⁶

Mediante el uso de las técnicas de pronóstico, una compañía puede descubrir las tendencias cíclicas que afectan a la venta del producto y al crecimiento de la organización y proyectar estas tendencias al futuro, como medio de prever su propia actividad. La planeación de personal y de ventas también debe tomar en cuenta las políticas fiscales gubernamentales, los reglamentos a los cambios en la situación internacional, las penetraciones tecnológicas y las huelgas laborales.

El índice de producción de una compañía, por lo general está determinado por los pedidos actuales del cliente y los que se han anticipado, tomando en cuenta las tolerancias adecuadas para los aumentos o disminuciones en el inventario. En términos generales los programas generales de producción se formulan para una temporada o para algún otro período adecuado y, subsecuentemente, para períodos mensuales o semanales. Si bien son inevitables ciertos ajustes en los planes de

⁶ **Admón. de personal.** Herbert J. Chruden, Arthur W. Sherman, Jr. Editorial Continental. 1977

producción a ciertos ajustes en los planes de producción a largo plazo, su formulación es esencial para una buena planeación de personal.

La adquisición y el desarrollo de personal calificado para los muchos puestos en toda la organización puede necesitar varios meses o incluso años de tiempo requerido, el cual sólo puede proporcionar la planeación a largo plazo.

Las fluctuaciones temporales en el ritmo de producción no necesitan de que se hagan cambios en el número de componentes de la fuerza de trabajo regular. Los ajustes en los aumentos temporales de la carga de trabajo pueden lograrse mediante el uso de tiempo extra, subcontratando parte del trabajo, adquiriendo trabajadores temporales o utilizando los servicios de compañías que proporcionan empleados eventuales. Y a la inversa, las disminuciones temporales pueden manejarse acortando la semana de trabajo, fomentando el uso de tiempo por vacaciones acumuladas o asignando a algunos empleados al trabajo de mantenimiento o a otros proyectos que se hayan acumulado con este propósito.

3.2- La planeación del personal en las organizaciones públicas

La necesidad de una planeación efectiva de personal de ninguna manera está limitada a las empresas privada. Las agencias gubernamentales, las instituciones educativas, los hospitales y otros servicios públicos también deben operar con eficiencia dentro de los presupuestos establecidos, aun cuando no sean lucrativas por naturaleza.

Muchas de esas empresas públicas también experimentan cambios a largo y corto plazo y fluctuaciones en la demanda de sus servicios.

Los cambios y las variaciones en la población, las tensiones y los conflictos internacionales, las presiones políticas y las fluctuaciones en el ciclo de negocios, pueden tener efectos sobre los servicios que una institución o agencia pública pueda necesitar proveer o del presupuesto con el cual deba operar.

Estos factores también pueden afectar el número y tipos de posiciones que deban cubrirse con personal para cualquier período determinado. Por lo tanto, si es posible, todo esto debe anticiparse como parte de la planeación del programa de personal.

3.3- Determinación de las necesidades de la dotación de personal

Los requerimientos de recursos humanos de una organización determinados por el volumen de trabajo que se ejecute en ella, deben traducirse en aplicaciones a puestos y posiciones específicos. Al determinar estas aplicaciones deben hacerse

ajustes para el grado de competencia poseído por el personal que ocupe tales puestos. También deben hacerse ajustes por pérdidas en productividad que resulten de ausentismos, vacaciones, rotación, asignaciones de entrenamiento, y para otros factores que afecten la eficiencia del empleado.

La posibilidad de contratar a nuevo personal está limitada por los presupuestos de nómina, que especifican las posiciones que deban ocuparse y el salario que deba pagarse a cada puesto. Al evaluar sus necesidades de fuerza de trabajo, suele existir la tendencia de los gerentes y supervisores a creer que sus departamentos están faltos de personal, con el resultado de que en ocasiones buscan más de lo que su departamento requiere. Sin embargo, el uso de los procedimientos de control de costos que índique la eficiencia con la cual está siendo administrado un departamento, puede ayudar a disminuir esta práctica. Si los gerentes están bajo presión para mejorar la eficiencia, tendrán mayor incentivos para reducir los costos al no contar con personal innecesario empleado en sus departamentos.

4- PRONÓSTICOS DE LAS NECESIDADES DE PERSONAL

4.1- Proyección de los requerimientos de personal

¿De que manera se planearía cubrir las vacantes que inevitablemente surgen en una organización? Se podría esperar a que surgiera la vacante y luego tratar de cubrirla lo mejor posible. La mayoría de los gerentes utilizan este sistema y tal vez es lo suficientemente eficaz en organizaciones pequeñas. Sin embargo, para empresas más grandes (y para gerentes que desean evitar problemas y errores de último minuto) vale la pena hacer algo de planeación y proyecciones.

No obstante, es conveniente recordar que para que tenga valor, la planeación de personal tiene que ser integrada tanto interna como externamente. Internamente los planes para el reclutamiento, selección, colocación, capacitación y evaluación deben ser desarrollados en forma tal que, por ejemplo los planes de capacitación de la organización reflejen sus planes para reclutar y seleccionar nuevos empleados. Externamente, los planes de personal deben estar integrados con el proceso general de planeación de la organización, ya que los planes para incursionar (o no) nuevas plantas, o para reducir el nivel de actividad tiene implicaciones importantes en la mano de obra, por ejemplo, en términos de reclutamiento y capacitación. Los planes de personal (como cualquier buen plan) se construyen sobre la base de principios, suposiciones básicas sobre el futuro, y el propósito de proyectar es desarrollar estos principios básicos. Si lo que se planea son los requerimientos de personal generalmente se necesitarán tres conjuntos de pronósticos: uno para los requerimientos de personal; otro para el suministro de candidatos externos; y otro para los candidatos internos disponibles.

El personal de una organización constituye su recurso más importante y el que sólo puede ser adquirido mediante los esfuerzos de reclutamiento más efectivos. Como se necesita mucho tiempo de anticipación para reclutar, seleccionar y desarrollar a los empleados para que se prevean las vacantes con la mayor anticipación posible. En forma similar, cuando va a eliminarse puestos, este hecho debe hacerse saber con la debida anticipación para permitir a los empleados afectados el ser retenidos y reasignados, si es posible, a otros puestos, con el fin de que pueda mantenerse una fuerza de trabajo eficiente y estable.

"La anticipación de los cambios en las necesidades de potencial humano para puestos específicos forma parte de la planeación de recursos humanos".⁷

⁷ **Admón. de personal.** Herbert J. Chruden, Arthur W. Sherman, Jr. Editorial Continental. 1977

En una empresa privada, tal planeación implica también formular planes efectivos para ventas, inventarios y producción, ya que es la demanda de los productos o servicios de la empresa la que determina el número y las calificaciones del personal que ésta vaya a emplear.

En las oficinas gubernamentales y en otras organizaciones no lucrativas los requerimientos de personal están determinados por el volumen de servicios o de otros trabajos que se espera que la organización proporcione al público.

Los pronósticos traducen las causas de la demanda a cálculos específicos, a corto y largo plazos. Los planes a largo plazo son por necesidad cálculos de necesidades probables. Sin embargo, a medida que se conocen mejor las causas de la demanda y las técnicas de predicción, los cálculos se hacen más precisos.

Los planes a corto plazo son más específicos y pueden asumir la forma de un cuadro de contrataciones (que es una lista de necesidades de contratación a corto plazo, es decir, no más de 1 año). Puede componerse de cifras específicas o de niveles aproximados de necesidad. Son aproximaciones de gran utilidad, permiten a los especialistas en personal afrontar las necesidades más inmediatas, e indirectamente constituyen un instrumento de gran valor para mantener la imagen del departamento en un grado óptimo de eficiencia.

Cuando cuentan con cálculos específicos de las necesidades futuras de recursos humanos, los especialistas en personal pueden actuar de manera más activa y sistémica.

Toda organización debe identificar sus necesidades de personal a corto plazo (1 año) y largo plazo (5 años), con lo cual el proceso de planificación se hace necesario. lo cual permitirá alcanzar ventajas como: reducción de costos en las contrataciones, mejorar las bases de datos de personal contratado y de posibles contrataciones, mejorar la utilización del personal y empalmar los objetivos generales de la empresa con los de recursos humanos.

Existen varios factores que influyen en el plan de necesidades de recursos humanos, el más significativo es el plan estratégico de la empresa, ya que a través de él se fijan los objetivos a largo plazo y estos objetivos marcan el número de empleados y las características que deberán tener. Otro factor que incide es el presupuesto, los recortes de presupuesto hacen que varíe el número o el tipo de empleados.

4.2- Técnicas para determinar los requerimientos de personal

Los instrumentos con los que se pretende pronosticar las necesidades futuras de empleados en una organización pueden ir desde técnicas muy elementales hasta muy

complejas. Pero ni siquiera las muy complejas son totalmente precisas, sólo permiten mayor grado de aproximación.

Las técnicas específicas para determinar los requerimientos de personal incluyen el análisis de tendencias, el análisis de margen, el análisis de correlación y las proyecciones computarizadas.

4.2.1- Análisis de tendencia

Una manera lógica de empezar el pronóstico es estudiando las tendencias de empleo de la empresa en los últimos cinco años aproximadamente.

Por ejemplo, se podría calcular el número de empleados en la compañía al final de cada uno de los últimos cinco años, o quizás el número de cada subgrupo (como vendedores, personal de producción, secretarial y administrativo) al final de cada uno de esos años. El propósito es identificar las tendencias de empleo que pueda pensarse que quizás continúen en el futuro.

El análisis de tendencia es muy valioso como un ejercicio inicial y exploratorio ya que los niveles de empleo pocas veces dependen sólo del paso del tiempo. Más bien, otros factores (como los cambios en el volumen de ventas y la productividad) afectarán también las necesidades futuras en cuanto a planta de personal.

4.2.2- Análisis de margen

"El análisis de margen es una técnica de proyección para determinar las necesidades futuras de personal utilizando los márgenes entre el volumen de ventas y el número de empleados requeridos".⁸

Consiste en determinar el margen entre 1) algunos factores causales (como el volumen de ventas) y 2) el número de empleados requeridos (por ejemplo, número de vendedores).

Como en el análisis de tendencia, el análisis de margen asume que la productividad se mantiene aproximadamente igual.

4.2.3- Análisis de correlación

El análisis de correlación es la determinación de las relaciones estadísticas entre dos variables, por ejemplo, niveles de personal y un indicador de actividad económica.

En el caso de la proyección de personal requerido se debe determinar si dos factores (un indicador de la actividad comercial y los niveles de personal) están relacionados. Si lo están, y si es posible proyectar el indicador de la actividad comercial, entonces también se podrán proyectar los requerimientos de personal.

El análisis de correlación puede ofrecer una base más precisa que la que ofrece el análisis de tendencia o de margen sobre la cual se pueden proyectar las necesidades del personal.

⁸ Admón. de personal. Gary Dessler. Editorial. Prentice Hall. 1991

4.2.4- Uso de la computadora para proyectar los requerimientos de personal

Algunas organizaciones utilizan sistemas computarizados para desarrollar proyecciones de requerimiento de personal.

Con un sistema computarizado el empleador puede traducir rápidamente las estimaciones de los niveles proyectados de productividad y ventas en proyecciones de necesidades de personal y puede verificar con facilidad los efectos de diversos niveles de productividad y ventas sobre los requerimientos de personal.

Los modelos de computadora incorporan periódicamente los cambios que van ocurriendo en el mundo real para mantener vigente su capacidad de predicción.

4.2.5- Juicio administrativo

Sea cual fuere el enfoque que se utilice, el juicio administrativo desempeña un papel muy importante. Es difícil que cualquier tendencia histórica, margen o relación se mantengan sin cambios para el futuro. Por lo tanto el juicio es necesario para modificar el pronóstico con base en factores que se considere que cambiarán en el futuro. Los factores importantes que podrían modificar la proyección de requerimientos de personal son:

1) Decisiones para mejorar la calidad de los productos o servicios o incursionar en nuevos mercados. Estas decisiones tienen implicaciones en la naturaleza del personal que se va a necesitar. Es necesario preguntar, por ejemplo, si la experiencia de los empleados actuales es compatible con los nuevos productos o servicios de la organización.

2) Cambios tecnológicos y administrativos que signifiquen una mayor productividad. Una mayor eficacia (en términos de producción por hora) podría reducir las necesidades de personal y podría lograrse, por ejemplo, a través de la instalación de equipo nuevo o un plan nuevo de incentivos financieros.

3) Los recursos financieros disponibles.

4.2.6- Otros métodos

4.2.6.1- Pronósticos basados en la experiencia

Se apoyan principalmente en el juicio de las personas con conocimientos y visión amplios sobre las futuras necesidades de recursos humanos. Debido a que la mayor parte de las decisiones acerca del empleo son formuladas por los gerentes de línea, las personas a cargo de planear los recursos de personal deben diseñar métodos que les permitan conocer las necesidades de estos gerentes.

Cuando se utiliza la técnica Delfos también se solicitan cálculos de un grupo de expertos, gerentes de línea por lo general. El departamento de personal actúa como intermediario, resume las respuestas y expone sus resultados a los gerentes, para

inquirir nuevamente sobre sus cálculos y obtener retroalimentación. Al repetir este procedimiento (unas 3 veces es suficiente) suele encontrarse que la opinión de los gerentes tiende a coincidir con sus necesidades de personal, a medida que ellos mismos perciben mejor sus necesidades.

4.2.6.2- Pronósticos basados en tendencias

Los métodos más sencillos son la extrapolación y la indexación. Por medio de la extrapolación se prolongan las tendencias del pasado. La indexación es un método útil para el cálculo de las necesidades futuras de empleo, haciendo que coincida la tasa de crecimiento o descenso en el empleo con un índice determinado. Un índice muy empleado es la relación de empleados en las áreas de producción y las cifras de ventas, en efectivo o en unidades.

Los métodos de extrapolación e indexación son aproximaciones muy generales a corto plazo, porque parten de que las causas de las demandas permanecerán constantes. Estos métodos son muy imprecisos para establecer proyecciones a largo plazo o en organizaciones de grandes dimensiones. Los análisis estadísticos más complejos permiten prever los cambios que motivan la demanda.

4.2.6.3- Análisis de presupuestos y planeación

Las organizaciones que necesitan planeación de recursos humanos por lo general elaboran presupuestos detallados y planes a largo plazo.

Un estudio de los presupuestos por departamento revela las autorizaciones financieras para contratar más personal o probablemente reducirlo en algunas áreas. Sumados a extrapolaciones de los cambios en la fuerza de trabajo, estos datos pueden proporcionar cálculos a corto plazo. Los cálculos a largo plazo pueden derivarse de los presupuestos a 2, 4 o 5 años.

4.2.6.4- Análisis de nuevas operaciones

Requiere que se calculen las necesidades de recursos humanos en comparación con otras compañías que llevan a cabo operaciones similares.

4.3- Proyección del suministro de candidatos internos

La proyección de los requerimientos de personal responde a la pregunta, "¿Cuántos empleados se necesitarán?" sin embargo, antes de determinar

cuántos candidatos externos nuevos deben reclutarse y contratar, es necesario saber primero cuántos candidatos para las vacantes proyectada vendrán de los empleados existentes dentro de la organización; determinar esto es el propósito de proyectar el suministro de candidatos internos.

Para aprovechar este suministro interno de candidatos se necesitará primero alguna manera de reunir la información sobre sus calificaciones. Estos inventarios de

calificaciones contendrán información sobre elementos como el historial de desempeño del empleado, sus antecedentes educativos y sus posibilidades de ser promovido. Esta información puede ser reunida ya sea manualmente o en un sistema computarizado.

"El suministro interno se compone de los empleados actuales que pueden ser promovidos o transferidos o que pueden absorber las funciones que se requieren llenar".⁹

Los encargados de la planeación investigan y clasifican los recursos humanos presentes a fin de conocer su calificación. Esta información permite prever tentativamente qué puestos vacantes se pueden llenar con los empleados actuales.

4.3.1- Sistemas manuales y cuadros de reemplazo

Existen varios tipos de sistemas manuales que pueden utilizarse para mantener un registro de las calificaciones de los empleados. En el registro de desarrollo e inventario de personal. Se reúne la información sobre cada empleado y después se coloca en el inventario. Esta información incluye educación, cursos a los que haya asistido patrocinados por la compañía, intereses de desarrollo, carreras, idiomas y experiencia. Información como ésta se puede utilizar posteriormente para determinar cuáles de los empleados actuales están disponibles para una promoción o transferencia a las posiciones que se proyecta que se abrirán.

Algunos empleadores utilizan las tablas de reemplazo de personal. Para llevar un registro de los candidatos internos para sus posiciones más importantes. Estas tablas muestran el desempeño y la posibilidad de promoción actual para cada reemplazo potencial para las posiciones importantes de la empresa. Por el otro lado, es posible desarrollar una tabla de reemplazo por puesto.

En este caso, se elabora una tarjeta para cada posición, que muestre posibles reemplazos así como el desempeño actual, el potencial de promoción y la capacitación requerida por cada candidato posible.

La información se registra en un documento que recibe el nombre de formato de promociones potenciales o inventario de recursos humanos. Considerar a los empleados actuales para las nuevas oportunidades da a los empleados la certidumbre de que pueden progresar.

El formato de promociones potenciales resume los conocimientos y habilidades de los empleados, y proporcionan un instrumento de análisis para la evaluación del potencial humano con que cuenta la organización.

Se divide en cuatro partes. La primera puede llenarse mediante los registros de personal. Identifica el nombre del puesto que ocupa el empleado, su experiencia, edad

y ocupaciones previas. En la segunda parte se registran las habilidades, la capacitación, conocimientos y educación formal del empleado. El potencial del empleado se resume brevemente en la parte III. El desempeño, la idoneidad para ser promovido y las deficiencias de que adolezca son descriptas en esta parte.

La revisión del supervisor certifica que el registro sea exacto y que corresponda a la opinión de una persona que tiene la responsabilidad de conocer a fondo el desempeño y las características del empleado. La parte IV se añade al final para contar con una garantía más de que el registro es exacto y para añadir evaluaciones recientes del empleado, que proporcionan más información sobre su desempeño.

Los registros computarizados facilitan la detección del personal humano disponible para llenar vacantes, como también su actualización, que debe llevarse a cabo por lo menos una vez al año.

Los inventarios que sirven para el personal gerencial son esenciales. En estos casos, suele ampliarse la forma empleada, para incluir: responsabilidad del puesto, número de empleados a cargo, presupuesto total del cargo, deberes de los subordinados, tipo de empleado que supervisa, capacitación gerencial que ha recibido, labores gerenciales anteriores.

Los cuadros de reemplazo potencial constituyen una representación visual de las posibilidades específicas de sustitución dentro de una empresa. La información se obtiene del formato de promociones potenciales.

En una estructura muy similar a la de un organigrama, se describen varios puestos de la empresa y la situación actual de varios candidatos. El potencial de reemplazo se compone de dos variables: el desempeño actual y la idoneidad de promoción.

El desempeño actual se determina por las evaluaciones periódicas. Las opiniones de otros gerentes y de los compañeros también pueden contribuir a la evaluación del desempeño.

La idoneidad para ser promovido se basa esencialmente en el desempeño actual y en las previsiones de los superiores inmediatos sobre el éxito que se puede obtener en un nuevo puesto. El departamento de personal puede contribuir a esas previsiones mediante evaluaciones psicológicas, entrevistas y otros métodos de evaluación.

Los cuadros de reemplazo potencial proporcionan una referencia rápida. El aspecto objetable es que proporcionan información muy limitada. Con el fin de dar un suplemento a estos cuadros, se utiliza el sumario de sustituciones, documento en el que se hace una lista de las posibilidades de reemplazo que existen para cada puesto,

⁹ Admón. de personal. Gary Dessler. Editorial Prentice Hall. 1991

incluyendo sus ventajas y desventajas. Esta información adicional permite que los ejecutivos de la empresa tomen decisiones más documentadas.

Estos sumarios indican también qué puestos de la compañía carecen de un sustituto potencial. A largo plazo, el departamento de personal puede alentar a los empleados a mejorar su calificación y prepararse para las posibilidades futuras.

A corto plazo, una vacante que no pueda llenarse mediante una promoción interna requiere una contratación externa.

Los cuadros de reemplazo potencial y los sumarios de sustitución potencial deben mantenerse en estricta confidencialidad, para proteger la privacidad de los empleados y evitar el descontento de las personas consideradas no promovibles.

4.3.2- Sistemas computarizados de información

Para las empresas grandes, puede ser una labor difícil de manejar manualmente y mantener inventarios de calificaciones de cientos o miles de empleados. Por lo tanto, muchas empresas han computarizado esta información, y es posible obtener en la actualidad diversos sistemas en paquete para lograr esta computarización.

En un sistema así, los empleados responden a un folleto de doce páginas en el que describen sus antecedentes y experiencia en una forma tal que se preste a la computarización. Toda esta información se almacena en la computadora. Cuando un gerente necesita una persona calificada para cubrir una posición, describe la posición (por ejemplo, en términos de la instrucción y habilidades que requiere) y en seguida alimenta esta información en la computadora. Después de analizar su banco de posibles candidatos, el programa presente al gerente una lista computarizada de candidatos calificados.

4.3.3- Ingredientes básicos de un inventario computarizado

Los ingredientes básicos de un inventario computarizado de las capacidades de los recursos humanos debe incluir:

- **Códigos de experiencia en el trabajo:** Una lista de descripciones, títulos o códigos de experiencia laboral que describan los puestos dentro de la compañía a fin de codificar los empleos actuales, previos y deseados del individuo.
- **Conocimiento de producto:** El nivel de familiaridad del empleado con cada uno de los servicios o línea de productos del empleador como un indicador del puesto hacia el cual debe ser transferida o promovida la persona.
- **Experiencia en la industria:** Las experiencias de la persona en la industria deben ser codificadas, debido a que para ciertas posiciones, el conocimiento que tenga el empleado de las industrias clave relacionadas es muy útil.

- **Educación formal:** Aquí entra el nombre de todas las instituciones educativas a las que asistió después de la secundaria, el área de estudio, certificado obtenido y año cursado.
- **Cursos de capacitación:** Indicar aquí los cursos de capacitación tomados en la empresa, así como los tomados con agentes externos.
- **Habilidad en el manejo de idiomas:** Aquí se incluye un grado de dominio así como si el idioma extranjero es la lengua nativa del empleado.
- **Limitaciones de reubicación:** Reunir información referente a la disposición del empleado a reubicarse y las localidades a las que el trabajador desearía ser reubicado.
- **Intereses de carrera:** Utilizando los mismos códigos de experiencia en el trabajo empleados en la primera sección, el empleado debe indicar qué le gustaría hacer en el futuro para el empleador. Es posible proporcionar espacio para una breve prioridad de opciones y debe incluir un código que indique si la principal calificación del trabajador para el trabajo que desea hacer es la experiencia, el conocimiento o el interés.
- **Evaluaciones de desempeño:** Estas deben ser integradas al banco de habilidades del empleado y actualizadas periódicamente para indicar el logro de cada trabajador en cada dimensión (habilidad de liderazgo, motivación, habilidades de comunicación, etc.) evaluada, así como un resumen de las capacidades y deficiencias del empleado.

4.4- Proyección del suministro de candidatos externos

A menos que una compañía pase por una reducción en la demanda de sus productos o servicios, tendrá que reclutar empleados fuera de la organización. Sin embargo, suele ser muy difícil encontrar y contratar nuevos empleados capaces de desempeñarse de inmediato.

"La mejor fuente de suministro varía según la industria, la compañía y la ubicación geográfica".¹⁰

Algunas organizaciones encuentran que sus mejores fuentes de posibles empleados son los colegios y universidades. Otras compañías obtienen excelentes resultados en escuelas vocacionales, en competidores e incluso en solicitudes de empleo no pedidas.

Suponiendo que no hay suficientes candidatos internos para cubrir los puestos, lo más probable es que la atención se centre en los candidatos externos: aquellos que actualmente no están empleados en la organización. La proyección del suministro de

candidatos externos requerirá una proyección de las condiciones económicas generales, las condiciones del mercado local y las condiciones del mercado ocupacional.

El suministro externo se compone de la oferta de mano de obra exterior a la organización. No es posible llenar todas las vacantes mediante promociones internas. En algunos casos no se cuenta con la persona adecuada, o porque el puesto es de nivel inicial (nivel básico). En ambas circunstancias es necesario recurrir a fuentes externas de provisión.

El crecimiento de la organización y la eficiencia del departamento de personal determinan en gran medida la necesidad de recurrir a fuentes externas. El crecimiento de la organización constituye el factor principal en la creación de puestos de nivel básico, especialmente en las empresas que alientan la promoción interna de su personal. El número de vacantes de niveles diferentes al básico depende también del apoyo que el departamento de personal brinde al personal para desarrollar su capacidad.

El éxito en la localización de nuevos empleados depende del mercado de trabajo, pero también de la habilidad de los especialistas en personal. Las necesidades de personal pueden satisfacerse atrayendo a la organización a los empleados de otras compañías. A largo plazo, el dinamismo de la comunidad en que se trabaja, los factores demográficos, tasa de desempleo, nivel de educación, ingreso per cápita constituyen los elementos definitivos en los mercados laborales y que afectan la oferta de trabajo. Estas tendencias son predecibles.

4.4.1- Condiciones económicas generales

El primer paso es proyectar las condiciones económicas generales y la tasa esperada de desempleo. Con frecuencia, cuanto más baja sea la tasa de desempleo, menor será el suministro de fuerza de trabajo y más difícil será reclutar personal. También se debe proyectar el PIB, PIB per cápita y balanza de pagos.

4.4.2- Condiciones del mercado local

También es importante la proyección de las condiciones laborales locales.

El empleo podría descender o aumentar en una ciudad o región específica, por ejemplo, como resultado del cierre de fábricas o de nuevas industrias.

4.4.3- Condiciones del mercado ocupacional

Por último, quizás se desee pronosticar la disponibilidad de candidatos potenciales al empleo en ocupaciones específicas (ingenieros, contadores, etc.) que se vayan a reclutar.

¹⁰ Administración de R.R.H.H. Wayne Mondy, Robert M. Noe. Editorial Prentice Hall. 1997

4.5- Factores que afectan a los pronósticos

La mayoría de los gerentes tienen en cuenta varios factores cuando proyectan los requerimientos de personal. Desde un punto de vista práctico, lo más importante es la demanda de su producto o servicio. Por lo tanto, en una empresa de manufactura, lo primero que se proyecta son las ventas. Después, se determina el volumen de producción requerido para responder a estas ventas. Por último, se estima el personal necesario para mantener este volumen de producción.

Sin embargo, además de este "requisito básico" de personal, habrá que considerar algunos otros factores:

- La rotación proyectada (como resultado de renunciaciones o despidos)
- La calidad y naturaleza de sus empleados (en relación con lo que se aprecia como las necesidades cambiantes de la organización)
- Las decisiones para mejorar la calidad de los productos o servicios o incursionar en nuevos mercados.
- Los cambios tecnológicos y administrativos que produzcan una mayor productividad.
- Los recursos financieros disponibles para su departamento.

"La planeación de personal debe estar integrada externa e internamente".¹¹

Externamente con los planes generales de la organización, por ejemplo, la apertura de nuevas plantas, la construcción de una nueva ala de hospital o la reducción de las operaciones debido a una recesión inminente, todas tienen implicaciones sobre el personal. Internamente, la planeación del personal debe integrarse en la planeación de todas las funciones de personal como reclutamiento, capacitación, análisis de puestos y desarrollo, que deben estar integradas o coordinadas; por ejemplo, el contratar a 50 empleados significa que se les debe capacitar así como presupuestar sus salarios.

Algunos factores que afectan la predicción de los recursos humanos son:

- Cantidad de la producción
- Cambios tecnológicos
- Condiciones de oferta y demanda
- Planeación de carrera

A continuación se examina el impacto de cada uno de estos factores en el pronóstico de los recursos humanos.

4.5.1- Cantidad de producción

Las predicciones de los recursos humanos están notablemente influidos por los niveles de producción. Estos niveles de producción pueden ser de origen y efecto interno y externo. El grado de producción de los abastecedores y competidores de una

empresa puede cortar drásticamente la operación de cualquier industria. Si no se pueden obtener las materias primas, los procesos de manufactura se deben reducir. La capacidad de producción de los competidores también puede tener ramificaciones en las operaciones de una organización. Los mercados sólo se pueden saturar a cierto nivel, y si los competidores captan una parte importante del negocio disponible, habrá menos mercado total.

La capacidad de producción también puede fluctuar por otras razones. Los ajustes estacionales, la automatización, el agotamiento de inventarios, los nuevos mercados internacionales y locales, la elevación de los niveles de ingresos, el mejoramiento de la calidad del producto, el aumento de la demanda del consumidor, la disminución de la competencia industrial y otros factores pueden ser las razones por las que una compañía aumente directamente sus medios de producción. La mayoría de las empresas, especialmente aquellas que requieren mano de obra intensiva, si elevan los niveles de producción también se debe aumentar la utilización de los recursos humanos. Si bajan los niveles de producción, se necesitará menos personal.

La cantidad de la producción fluctúa debido a los factores directos internos y debido a las variables indirectas externas, y estos cambios requieren actividades de pronóstico de los recursos humanos con el fin de disminuir los ajustes del cambio.

4.5.2- Cambios tecnológicos

También se debe llevar a cabo la predicción de los recursos humanos para tomar en cuenta los cambios tecnológicos. También los cambios pueden ser internos o externos. Un tipo común de pronóstico de recursos humanos es la planeación de personal que acompaña a la introducción de una nueva pieza de maquinaria altamente automatizada. Aunque la instalación de nueva maquinaria no requiere mucho tiempo, con frecuencia la introducción apropiada y la preparación humana de la nueva tecnología requiere meses y a veces años.

Las predicciones de recursos humanos con propósitos de utilizar nueva tecnología con frecuencia toma años de planeación.

Si los trabajadores son desplazados, se deben despedir permanentemente, quitar de manera temporal, readiestrar o reasignar. Además de los ajustes que se hagan en los empleados también se pueden contratar nuevos empleados para operar la nueva maquinaria. Se pueden necesitar nuevas aptitudes y experiencia. En el pasado, la introducción de nueva tecnología ha llevado a la introducción de más puestos profesionales o cuasiprofesionales, y a la eliminación de los trabajos que no requieren capacidad.

¹¹ Administración de Personal. Gary Dessler. Editorial Prentice Hall. 1991

4.5.3- Condiciones de oferta y demanda

En la predicción de las futuras necesidades de recursos humanos muchos empresarios estudian el mercado nacional, así como el que ellos operan. Un mercado laboral es un área geográfica en la que el conjunto de la gente que busca trabajo interactúa con la demanda de trabajadores en manera tal que se afectan y se determinan los sueldos.

"En la actualidad los mercados de mano de obra locales y nacionales realizan la función de determinar el número de empleados disponibles en varias aptitudes y el precio que se debe pagar por sus servicios".¹²

Las condiciones de oferta y demanda dentro de los mercados de mano de obra han cambiado a través de los años. En general han ocurrido tres modificaciones principales dentro de la fuerza laboral durante las últimas décadas.

- Las clases de industrias en que se emplea a los trabajadores han cambiado de las industrias agrícolas y extractivas a las actividades de manufactura y servicio.
- El lugar en que los trabajadores efectúan sus actividades se ha elevado desde las áreas rurales y agrícolas y pequeñas poblaciones hasta las grandes áreas metropolitanas o suburbanas. En este aspecto, el ambiente de trabajo ha cambiado de una cultura agraria a una industrial.
- Se han modificado las clases de trabajo que se realizan. Los trabajos manuales han sido reemplazados por actividades que requieren capacidad, conocimientos científicos y tecnológicos así como capacitación profesional. Dichas modificaciones han hecho que se necesite una clase distinta de fuerza de trabajo.

4.5.4- Planeación de carrera

El que una empresa se preocupe por el desarrollo de sus empleados, hace que estos se comprometan más y mejor con toda la organización

Siempre es bueno para cada uno de nosotros, sentirnos totalmente seguros y confiados en cualquier labor que estemos realizando. Y si a esto le añadimos el interés de una organización por hacer que crezcamos dentro de ésta y que exploremos y acrecentemos nuestras capacidades, nuestra motivación se verá aumentada y podremos realizarnos tanto en lo laboral como en lo personal.

Este es el objetivo de la planeación de carreras en una organización, dotar y ayudar al empleado a que pueda realizarse al interior de la compañía para que éste se sienta mucho más comprometido y pueda darle muchos más beneficios a la empresa al mejorar su nivel de conocimiento y de experiencia.

Al planear una carrera o desarrollo laboral, es necesario determinar como primera medida, la etapa en el ciclo de vida en el cual se encuentre determinada

¹² Administración de Personal. Gary Dessler. Editorial Prentice Hall. 1991

persona. En el caso que trabaje en una organización su etapa puede ser la de establecimiento (donde se encuentra el núcleo laboral de la mayoría de las personas) cuyo período va de los 24 a los 44 años de edad, la de mantenimiento (durante la cual una persona asegura su lugar en el mundo laboral) cuyo período va de los 45 a 65 años, o la de decadencia (donde el poder y la responsabilidad van bajando y se va pensando en el retiro) después de los 65.

Posteriormente es importante determinar la orientación ocupacional de cualquier individuo la cual puede inclinarse por el mundo de la investigación, empresarial, artístico, etc. Pero no sólo la motivación de hacer algo es importante, también se encuentran las habilidades que se pueden tener para realizar una actividad y dentro de una organización, es conveniente que se identifiquen para determinar hacia qué camino se va a dirigir a una persona para su desarrollo laboral.

Así mismo cuando se planea una carrera habrá algún interés o valor al que no se va a renunciar jamás al tomar cualquier decisión. Es como si te piden que cambies de equipo de fútbol porque éste tuvo una mala temporada o que trabajes en grupo, siendo que siempre te ha gustado ser independiente en tus decisiones, o el sentimiento de logro que percibes cuando escalas posiciones dentro de una organización, ya que tu sueño ha sido siempre ser gerente.

Es muy importante también determinar qué es lo que se desea hacer de verdad dentro de una organización y determinar la ocupación adecuada derivada del aprendizaje de todos los puntos anteriores (habilidades, intereses, deseos, etc.)

Hacer lo que sabemos, nos agrada y nos interesa son requisitos indispensables para un buen desarrollo de carrera. Cuando comenzamos un trabajo, a veces las expectativas que se tenían de él son muy elevadas y nos encontramos con una situación totalmente diferente para bien o para mal. En este punto es importante tomar con mucha madurez y calma este acontecimiento, y aprender que no todo en la vida es como se cree para así seguir creciendo y alcanzar un excelente nivel en la planeación de carreras.

A medida que vamos alcanzando una meta, vamos por otra y así será siempre. Dentro de una organización es de suma importancia tomar decisiones acerca de cómo, cuándo, a dónde y a quién se va a promocionar a otro nivel de la compañía; y cómo se va a manejar su transferencia y su efecto no sólo en un individuo sino en sus compañeros, familiares, etc.

Es muy importante dar las herramientas para que una persona se convierta en todo lo que siempre ha soñado y ha querido ser, por lo tanto, una compañía debe propender porque estos sueños no se queden en eso y puedan hacerse realidad. **La promoción desde dentro es un gran ejemplo de cómo motivar a los empleados,**

al buscar personal capacitado al interior de la compañía y no exteriormente. Finalmente se debe realizar una evaluación para determinar qué y cómo se están realizando las cosas y se debe mejorar; esto con el fin de crear una retroalimentación que permita que siempre se esté haciendo bien el trabajo y se falle cada vez menos.

Se puede decir que el crecer dentro de una compañía, ayudados por ésta, siempre será una motivación muy grande para ser mejores cada día más. Y sentir un compromiso más alto por aquella empresa que se preocupa por nuestras necesidades y nos ayuda a cumplir nuestros sueños.

5- PORTAFOLIO DE INVERSIONES DE RECURSOS HUMANOS

La población laboral de una organización debe verse y administrarse como un portafolio de inversiones, un conjunto de activos valiosos representado por una cuenta de activo en los libros contables. De acuerdo con ello, los mismos principios de administración de portafolio de inversiones aplican al manejo del recurso humano, estos son:

- Reducción del riesgo por medio de la diversificación del portafolio, que puede lograrse con la contratación equilibrada de talento humano.
- Acciones eficientes de manejo de portafolios en el mercado, cuyo mayor objetivo es construir algunas actividades, diversificar otras, y mantener algunas más. Esto requiere para el inversionista conjuntar una serie de activos que, con su valor agregado, tengan gran atractivo. Convertido a terminología de recursos humanos, ese portafolio atractivo producirá una fuerza laboral con un alto potencial en sus aportes, en la versatilidad de sus destrezas, estabilidad laboral, y rendimiento de alta calidad con relación a las metas de la empresa.

El hecho destacable es que la teoría del capital humano ha ingresado al mundo corporativo y el reto de la gerencia general es divulgar e inculcar esa filosofía en las prácticas gerenciales.

La gerencia podría adoptar la siguiente matriz para la clasificación de sus recursos humanos:

- Empleados de alto potencial
- Empleados de rendimiento consistente pero de potencial limitado
- Empleados de gran potencial pero con actitudes problemáticas
- Empleados de bajo potencial y rendimiento

Antes de analizar estos grupos en detalle para sugerir el manejo apropiado de cada uno de ellos, debe indicarse que cada categorización no debería ser usada como una etiqueta permanente para el empleado, ya que éste puede cambiar en respuesta a una variedad de factores organizacionales. Sin embargo, tal clasificación, validada por la observación periódica del rendimiento del empleado, es invaluable como un instrumento para indicar la acción requerida para lograr óptimos resultados en el desempeño de cada grupo. Así, el análisis del portafolio forma la base fundamental para la entera función de administrar los recursos humanos incluyendo reclutamiento interno, promociones, entrenamiento, y acciones correctivas.

5.1- Administración de los empleados con alto potencial (Estrellas)

Las estrellas de la organización son a menudo gente joven, de considerable habilidad, quienes han mostrado un alto nivel de motivación en su trabajo. Se incluyen en este grupo empleados antiguos con gran autoridad técnica y funcionarios de distinto nivel jerárquico que mantienen su creatividad y productividad. La categorización puede incluir gerentes de proyectos con gran potencial. Debido a que este grupo juega un papel relevante en el éxito de la empresa, debería ser cuidadosamente identificado y fortalecido.

Las técnicas principales para identificar estrellas actuales presentes y futuras se describen a continuación:

- **Método del Centro de Evaluación:** Este método consiste en congregar a participantes seleccionados para evaluar su potencialidad e identificarlos para futuras promociones. Un grupo de hasta una docena de candidatos es reunido fuera del ambiente laboral por varios días y se le da situaciones simuladas de decisión gerencial como casos de estudio, roles participativos, y entrenamiento en servicio. Los observadores pueden ser gerentes antiguos de la misma empresa quienes hacen evaluaciones escritas bajo la supervisión de un facilitador especializado, tal vez un psicólogo industrial. Después de una serie de entrevistas y pruebas, los resultados son comparados para obtener promedios generales de potencialidad para cada candidato. Cuando este método se integra con el esquema de entrenamiento y desarrollo de la empresa, se convierte en un instrumento para ahorrar tiempo y costo en la selección de candidatos que no cumplen los perfiles del cargo.

- **Método del Comité de Revisión de la Fuerza Laboral:** Este es un método por el cual un Comité de Alto Nivel, integrado por los máximos gerentes de una empresa, toma decisiones acerca de la carrera laboral de sus funcionarios y ejecutivos. El grupo se reúne periódicamente para identificar el talento gerencial interno sobre la base de evaluaciones de rendimiento, historia laboral, y aptitudes personales. Las jefaturas inmediatas de los funcionarios evaluados hacen presentaciones anuales a los miembros del Comité sobre cada uno de sus empleados de alto potencial. Este método obliga a los altos gerentes a comprometerse con el desarrollo de sus funcionarios y ejecutivos y evita el ascenso repentino de un "príncipe coronado", favorecido por una jefatura.

- **Análisis de los empleados:** Este método contiene una gran variedad de técnicas de evaluación del rendimiento por parte de los superiores inmediatos bajo la dirección de un especialista en desarrollo gerencial o de un psicólogo industrial. El sistema de la apreciación de la ejecución laboral debe basarse en el concepto de fijación de metas e incluye una medición de potencial. Estándares comunes de promedios se aplican a todas las posiciones de un mismo nivel, y la alta gerencia

revisa esas evaluaciones. En la evaluación pueden incluirse pruebas psicológicas. Es esencial que los analistas tengan un conocimiento pleno de los puestos que se evalúan.

- **Evaluación genérica:** Hay siete factores básicos para evaluar el potencial de un "funcionario o ejecutivo estrella", todo con el consenso general que ese potencial es situacional, pues depende del ambiente laboral. Por eso, la evaluación debe estar presente.

Los factores básicos son:

- **Ejecutividad:** El requisito mínimo para el alto potencial es desempeñarse bien y satisfacer los objetivos del cargo en cada posición que se haya ocupado a lo largo de la carrera laboral.
- **Inteligencia y adaptabilidad:** La inteligencia óptima se mide por la habilidad para aprender y adaptarse a distintas situaciones.
- **Disponibilidad y estabilidad de permanencia:** La persona que permanece en la empresa y ejecuta las labores con alto potencial por un período prolongado tiene para la empresa un valor más alto que la que está predispuesta a retirarse.
- **Movilidad:** Una persona que se ubica en diferentes cargos de la Institución es proclive a incrementar su potencial.
- **Intereses y deseos:** La persona que prefiere mantenerse en una área especializada limita su potencial.
- **Oferta y demanda:** Debido a que la evaluación del potencial es una valoración de activos la oferta y la demanda siempre afectará la evaluación- Por eso, la búsqueda en el mercado laboral es crucial para formar un promedio de potencial para ciertas destrezas.
- **Historia laboral:** El mejor pronóstico para el potencial en cargos gerenciales es el rendimiento pasado laboral en puestos de esa naturaleza. Una evaluación completa de ese rendimiento es exigible. Las personas exitosas en la realización de funciones anteriores, es posible que continúen ese patrón.

El fortalecimiento de "funcionarios estrellas"

El manejo exitoso de "funcionarios estrellas" es imperativo para evitar la frustración. El Gerente General debe construir una infraestructura donde esos funcionarios sean estimulados para aplicar sus destrezas y así alcanzar el máximo de actualización por sí mismos.

Las siguientes medidas y condiciones pueden ayudar en conducir al incipiente ejecutivo en su camino hacia el éxito.

Los "funcionarios estrella" deben ser identificados en sus épocas tempranas de carrera laboral por medio de un análisis del portafolio de recursos humanos, creando un clima adecuado para su rápido pero ordenado crecimiento.

Ubicarlos en programas intensos de desarrollo bien estructurados, para evitar en el futuro plazas vacantes que no puedan llenarse.

Los gerentes deben adoptar metas desafiantes y claras para descubrir las cualidades de los "funcionarios estrellas". Una filosofía organizacional para el desarrollo de los recursos humanos debe permear desde el gerente general hasta los ejecutivos potenciales.

La atención del gerente general es vital para superar el estancamiento de las cualidades empresariales en los "funcionarios estrellas" Ubicarlos en puestos de asistencia a gerentes de mayor experiencia resulta inestimable para entrenar a esos funcionarios

La instrucción sistemática y el desarrollo deberían hacerse por todos los medios. Primero, los ejecutivos más fogueados deberían actuar como mentores de los jóvenes. Segundo, deberían asignárseles trabajos especiales que prevengan a los ejecutivos jóvenes del estancamiento mientras fortalecen su conocimiento de la visión de la organización.

Los elogios y los estímulos son fuerzas motivadoras de gran efectividad. Esto puede lograrse por contactos informales entre los ejecutivos jóvenes y antiguos, en los cuales se visualicen experiencias laborales relativas a las carreras que siguen. Estas son ocasiones de celebración. Se acepta ampliamente que las recompensas intrínsecas son motivadores más fuertes que las recompensas extrínsecas.

El concepto de juntas de gerentes jóvenes y la tutoría son instrumentos útiles para mantener el interés de los "funcionarios estrellas".

5.2- Administración de los empleados de rendimiento consistente pero de potencial limitado

Esta categorización incluye gerentes que generan más dinero del que necesitan. Muchos de estos gerentes fueron empleados de alto potencial. Este grupo se debe administrar de manera que se pueda conservar su sólida posición durante el mayor tiempo posible.

Dentro de las características de los empleados de rendimiento consistente pero de potencial limitado se encuentran:

- Alta participación en la empresa
- Genera ganancias a la empresa

- Tiene pocas posibilidades de ascender debido a que sus conocimientos no están actualizados.

"La empresa tiene que mantener motivado a este tipo de empleado para mantener liderazgo en el mercado, si no lo hace, se pueden convertir en empleados de bajo potencial y rendimiento".¹³

5.3- Administración de los empleados de gran potencial pero con actitudes problemáticas

Se incluyen en este grupo empleados que tienen baja participación en las actividades de la empresa.

Este grupo tiene conocimientos innovadores, actualizados y especializados pero son poco productivos y eficientes. Además de presentar un problema por los conflictos que hay con las demás áreas y personas.

Estos tipos de empleados operan en mercados de alto crecimiento pero tienen una participación en el alcance de los objetivos de la empresa relativamente baja.

A una empresa no le conviene tener muchos empleados con estas características, por lo que debido a que poseen un gran potencial, sería conveniente invertir en sólo uno o dos empleados de este tipo.

5.4- Administración de los empleados de bajo potencial y rendimiento

Estos tipos de empleados tienen una escasa participación en las diferentes actividades de la empresa. Debido a su posición débil estas personas son liquidadas, descartadas o despedidas de la empresa. Siendo uno de los motivos de la gerencia su bajo rendimiento, su ineficiencia y las pocas utilidades o incluso las pérdidas que puede generar a la organización.

La empresa debe considerar si se está aferrando a estas personas por razones de peso (digamos, porque se espera que con una capacitación aumente la motivación de los empleados y mejore la eficiencia) o por razones sentimentales.

5.5- Sistema general de planeación de personal

"El sistema de planeación del compromiso del potencial humano (PCPH) es un ejemplo de un enfoque que se puede utilizar para reunir, resumir y presentar los resultados de un esfuerzo global de planeación de personal".¹⁴

¹³ Dirección de Marketing. Philip Kotler. Editorial Prentice Hall. Edición Milenio. 2002

¹⁴ Administración de Personal. Gary Dessler. Editorial Prentice Hall. 1991

El sistema PCPH consiste en tres informes: el informe de suministro, el informe de demanda y el informe de potencial humano. El informe de suministro muestra el status futuro esperado de cada empleado clave durante, digamos, los próximos cinco años, y en particular sus posibilidades de promoción. El informe de demanda reúne y resume los requerimientos del departamento, específicamente, el número de posiciones clave que se abrirán debido a la creación de nuevos puestos, retiros o promociones. El informe de potencial humano es el plan de persona real y combina al informe de suministro con el de demanda para cada uno de los años que se planeen.

6- RELACIÓN DE LA PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS CON LAS FUNCIONES DEL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

6.1- Reclutamiento – Selección

"Los programas especiales de reclutamiento y selección con frecuencia son el resultado final de las actividades de auditoría y predicción de los recursos humanos".¹⁵

Dichos programas se elaboran para contratar los tipos de empleados cuyas aptitudes tendrán mayor demanda y menos oferta en el futuro. En el pasado la investigación de talentos de ingeniería y potencial administrativo ha sido el foco de dichos programas de acción.

El uso de los procedimientos especiales de reclutamiento y selección a menudo es una indicación de que no se pueden satisfacer las necesidades organizativas de recursos humanos para el futuro simplemente por medio de una promoción de una política. Esta condición por lo común se encuentra más en las empresas de crecimiento rápido.

Las acciones que podrían estar incluidas son para viajes a instalaciones universitarias, promoción de puestos disponibles, procesos simplificados de selección formando la eliminación de ciertos procedimientos de prueba, compensaciones poco usuales, prestaciones y clasificaciones de prioridad especiales.

6.2- Capacitación de empleados

Con frecuencia el resultado de los esfuerzos de la planeación de los recursos humanos son programas especiales de capacitación de personal. Esta forma alternativa de acción reconoce que las futuras necesidades organizacionales de recursos humanos se pueden satisfacer, por lo menos parcialmente, por medio de la capacitación actual de los empleados en las aptitudes necesarias para efectuar trabajos que se utilizarán más adelante.

A menudo este proceso se describe mejor como reentrenamiento, en vez de esfuerzo de capacitación, ya que se van a enseñar nuevas aptitudes a los trabajadores actuales que poseen aptitudes y experiencia en áreas que no tendrán demanda en el futuro.

Un ejemplo común es el de la enseñanza a trabajadores que primero fueron operadores con algunas aptitudes en el manejo de maquinaria de ensamble de línea para luego ser técnicos y programadores de computación. El reentrenamiento a veces incluye la formación de trabajadores profesionales. El propósito de los programas de capacitación y reentrenamiento de los empleados es obtener las futuras aptitudes necesarias de los actuales miembros de la fuerza de trabajo de la organización.

¹⁵ **Administración de Personal.** Andrew F. Sikula. Editorial Limusa. 1979

6.3- Desarrollo gerencial

Cuando la capacitación de empleados se presenta en el nivel de supervisión o ejecutivo de una organización por lo común se denomina desarrollo gerencial.

Los puestos administrativos, así como los puestos sin supervisión, tienen posibilidad de cambiar en alcance, obligaciones y responsabilidades. Es difícil desarrollar el talento administrativo a menos que se sigan pasos planeados hacia ese fin.

En casi todas las organizaciones se requiere más y más experiencia administrativa, ya que la tecnología de maquinaria va reemplazando gradualmente a la necesidad de esfuerzo físico. Con frecuencia se requieren más aptitudes mentales que físicas. En el futuro de muchas organizaciones se ve especialmente un mayor número de puestos administrativos medios.

En el proceso del desarrollo administrativo con frecuencia se usan diversas técnicas como rotación de puestos, extensión de puestos, enriquecimiento de puestos, progresión planeada y administración múltiple. Todos estos esfuerzos están dirigidos a mejorar el conocimiento de los administradores, con objeto de prepararlos mejor para el futuro y que ocupen cargos de liderazgo que tiene más demanda.

“Los programas de acción en el área del desarrollo administrativo se encuentran en todas las organizaciones que pretenden planear, registrar y predecir los recursos humanos, sistemáticamente y en una base continua”.¹⁶

6.4- Relaciones laborales – Contratación colectiva

Los programas de planeación de los recursos humanos casi siempre deben incluir también aspectos de relaciones laborales y contratación colectiva.

Si se van a eliminar los trabajos anticuados, con frecuencia las provisiones de seguridad del sindicato requieren la relocalización del trabajador y esfuerzos de capacitación. Las nuevas aptitudes que se van a pedir al trabajador en fecha futura pueden ser áreas de actual o futuro descontento laboral.

Muchas veces las estrategias y tácticas de negociación de contratos pueden ser parte del proceso de planeación de los recursos humanos. Si los trabajadores se están cambiando de una posición unida a una no unida o viceversa las actividades de planeación de los recursos humanos se deben enfocar en las futuras relaciones laborales-administrativas. Para esto se necesita la formulación de procedimientos, políticas y reglas tentativas que se aplicarán al futuro ambiente de trabajo.

¹⁶ *Administración de Personal*. Andrew F. Sikula. Editorial Limusa. 1979

6.5- Prestaciones y compensaciones

Otros programas de acción de los recursos humanos requieren beneficios especiales a los empleados y acuerdos de compensación a los trabajadores.

Los trabajadores de alto y medio nivel difieren en sus expectativas económicas y no económicas. Los empleados profesionales y no profesionales varían en sus demandas de compensación directa e indirecta. Los miembros administrativos y no administrativos de una organización son motivados por diferentes medios.

Por tanto, cuando cambia la composición del establecimiento de los empleados, cambian también los métodos de compensación financiera o no financiera. Se pueden necesitar paquetes de remuneración únicos para atraer en el futuro al talento que tiene gran demanda y poca oferta.

7-MEDICION DEL CLIMA LABORAL EN LAS ORGANIZACIONES

7.1. Confusión de terminología

Existe una gran confusión en el empleo del término "satisfacción en el trabajo" y los factores que contribuyen a ella. La revisión de los numerosos estudios efectuados en este campo nos lleva a la conclusión de que la satisfacción en el trabajo es casi cualquier cosa que un investigador mide cuando cree estar midiendo la "satisfacción en el trabajo".

Debemos aclarar la confusión que existe entre los términos "actitud del personal", "satisfacción en el trabajo" y "moral organizacional". Aunque, en muchos casos, se utilizan como sinónimos, no lo son. Una "actitud" no es "satisfacción en el trabajo", aunque puede contribuir a ella, ya que ésta se compone de actitudes. De manera similar, la "satisfacción en el trabajo" no es lo mismo que la "moral organizacional", aunque puede contribuir a ella.

Una "**actitud**" de un empleado puede considerarse como la disposición para actuar de un modo más que de otro, en relación con factores específicos relacionados con el puesto.

La "**satisfacción en el trabajo**" es el resultado de varias actitudes que tiene un empleado hacia su trabajo, los factores conexos y la vida en general.

La "**moral organizacional**" puede definirse como la posesión de un sentimiento, por parte del empleado, de verse aceptado y pertenecer a un grupo de trabajadores, mediante la adhesión a metas comunes y la confianza en la conveniencia de esas finalidades.

La "**moral**" es un subproducto de un grupo y es éste quien la genera. Tiene cuatro determinantes:

1. sentimiento de solidaridad del grupo,
2. necesidad de una meta,
3. progresos observables hacia la meta; y,
4. participación individual en las tareas significativas que sean necesarias para alcanzar la meta.

Hay autores e investigadores que han medido las relaciones en los grupos de trabajo y, a veces, las han denominado satisfacción en el trabajo, otras veces moral y en otras ocasiones simplemente actitudes

7.2. Actitud

Los autores parecen inferir que "**actitud**" y "**opinión**" son términos prácticamente sinónimos, pero si bien es cierto que las opiniones con frecuencia reflejan actitudes, es evidente que lo que una persona dice no siempre está de acuerdo con lo que hace.

Definimos entonces **actitud** como concepto que describe las diferentes formas en que la gente responde a su ambiente.

7.3. Estímulo - respuesta

Un estímulo no siempre recibe la misma respuesta. Debemos reconocer la importancia del organismo para influir en la conducta.

El estímulo causado por el pinchazo de un alfiler acarrea casi siempre una contracción rápida como respuesta; pero en planos más elevados, la conducta no puede ya reducirse a simple relación estímulo-respuesta, sino que depende grandemente de la forma en que el individuo reciba el estímulo.

En base a lo expuesto podemos decir entonces que la **actitud** funciona como una estructura mental hipotética con el objeto de explicar la transición del estímulo a la respuesta, y el hecho que el estímulo sea experimentado en la forma que lo es.

Ejemplo: empleados de cierto departamento revelan resentimiento porque han visto a dos supervisores hablando. Es claro que su respuesta no puede explicarse completamente en función del estímulo objetivo. Hay que suponer que adoptan una **actitud** de recelo hacia la Dirección de la empresa, que les hace sentir en la situación descrita que son objeto de comentarios desfavorables.

Toda conducta compleja depende de la forma en que la experiencia enseña al individuo a captar el ambiente que lo rodea.

Ejemplo: El gerente de una empresa se sorprende al enterarse de que su fábrica, que él considera un lugar amistoso, atractivo e interesante, no es vista así por sus empleados.

La sencillísima explicación es que los empleados no "**experimentan**" la misma empresa. Desde el punto de vista de sus necesidades, la empresa es un lugar muy diferente al que "experimenta" el gerente.

Para cada grupo separado dentro del edificio, cada individuo percibe todo de acuerdo con sus propias actitudes y perspectiva mental.

Esto significa que es imposible comprender cualquier acción sin tomar en cuenta la forma en que la situación se manifiesta al individuo.

Toda conducta es susceptible de ser comprendida si se aprecia en su propio contexto, en tanto que tomada aisladamente, bien puede aparecer ridícula.

Ejemplo: Un periódico comenta la conducta absurda de trabajadores industriales (raramente se mencionan en los periódicos conductas igualmente absurdas de la Gerencia), que fueron a la huelga porque un obrero se negó a afeitarse, o porque en lugar de servir el café con leche con cuatro terroncitos de azúcar, se redujeron a tres o alguna otra cosa por el estilo. Es probable que se olvide que ***esto es precisamente lo que ha sucedido.***

Es como si mirásemos desde la ventana de nuestra oficina a la plaza de enfrente y, al ver a un hombre que baila, grita y se retuerce extraordinariamente, decidiéramos que estaba loco de remate, sin discusión posible.

Pero, si nos molestáramos en acercarnos y viésemos que lo atacaba un enjambre de abejas, sus acciones se volverían inmediatamente comprensibles.

Si queremos indicar que determinada conducta resulta inadecuada para enfrentarse a una situación dada, tenemos derecho a describir algunas acciones como irracionales, pero ninguna conducta es irracional en el sentido de ser incomprensible o carecer de causa.

Este es un principio fundamental de la psicología, que el Dr. Norman Maier expresa así:

Toda conducta tiene una causa. Y en vista de esto debemos reconocer que lo que un hombre hace, sea lo que sea, tiene una razón buena y suficiente. Si alteramos tal razón o causa, entonces y sólo entonces cambiará su conducta.

Lo que deseamos demostrar es que toda conducta es susceptible de comprensión, sin importar su aparente simplicidad o complicación.

No podemos explicar la conducta inconveniente del grupo en función de la psicología anormal del individuo.

Si se tiene la impresión de que este punto es tan evidente por sí mismo que no requiere entrar en más detalles, ¿por qué en ciertos sectores se manifiesta cierta tendencia a hablar como si las naciones, las clases sociales o los grupos de individuos pudieran considerarse literalmente enfermos en sentido psiquiátrico?

Hay gente que acepta que los alemanes (en el pasado), los iraquíes o los israelíes como nación puedan sufrir de paranoia, y otros grupos sociales (por ejemplo los trabajadores) de pereza anormal o agresividad.

Ésta es una actitud mental peligrosa, puesto que conduce prontamente a tres conclusiones:

1º) que el grupo referido es "**anormal**" en tanto que nosotros (los observadores) somos "**normales**";

2º) que, en una forma u otra, la conducta observada es misteriosa, sin sentido; y,

3º) que para enfrentarse a la situación hay que recurrir a un complicado arsenal psicoanalítico.

Con estas creencias, el grupo que hace el diagnóstico está en condiciones de sentirse moralmente superior, **ignorar la parte que sus propias acciones juegan para producir el resultado indeseable** y suponer que será necesario algún complejo "tratamiento" para curar al otro grupo.

Este tipo de actitud se observa fácilmente entre algunos gerentes de empresas que con frecuencia parecen considerar la conducta de los trabajadores con la expresión de desamparo, embarazo ligeramente divertido y superioridad moral que se aprecia en el hombre que lleva a su tío viejo y chiflado, a consultar a un psiquiatra.

Su actitud parece decir: *"Por supuesto, yo no tuve nada que ver con esto, pero quiero hacer todo lo posible por el buen viejo, así que si Ud. lo cura, estaré encantado de pagar. El dinero no cuenta"*.

Pero se olvida que la posición de la Gerencia ante los trabajadores no es la del hombre que tiene un tío senil y desequilibrado, sino más bien la del padre que lleva a su "hijo-problema" a una clínica para la orientación del niño, y se alarma al enterarse que el psicólogo trabaja sobre el principio de que **"no hay niños problema, sino padres difíciles"**.

Modernamente, la mayor parte del trabajo en la orientación del niño se refiere al tratamiento de sus padres, que son la causa del mal comportamiento del niño; si los padres se niegan a colaborar y a **admitir sus errores**, nada puede hacerse por el niño.

Es claro, entonces, que el sociólogo laboral llamado para encargarse de los problemas de una empresa, buscará:

1. Las fuentes del problema en la situación real, en términos humanos ordinarios y no psiquiátricos (es decir sin hacer psicologismo); y,
2. Se enfrentará a la estructura social total, prestando especial atención a la Dirección de la empresa.

A menos que la Dirección de las empresas esté preparada para admitir su parte de responsabilidad en los resultados indeseables en la gestión de administrar sus Recursos Humanos, no habrá solución posible.

El hecho innegable es que la tarea de la Dirección es dirigir, y que, si bien es cierto que hay factores externos e internos en la empresa sobre los que tiene poco control, no basta esto para absolverla de su responsabilidad.

Es la dirección la que está en condiciones de **enmendar** la situación y crear un buen o mal **clima organizacional**, mientras que los empleados no tienen tal poder o tienen bien poco y no pueden hacerlo.

Son los "malos dirigentes" ("padres problema") quienes deben tratarse primero.

Con fines de análisis organizacional, las cuestiones importantes sobre las actitudes son:

- 1-Como deben **descubrirse y medirse**; y
- 2-Si pueden **modificarse**

7.4. Medición de las actitudes

El método más simple de descubrir y medir las actitudes es levantar un "censo de opiniones". Porque, si bien es cierto que una actitud no es exactamente una opinión, las opiniones de un grupo o de un individuo proporcionan claras indicaciones sobre sus actitudes.

Si bien este tipo de estudios se preocupa principalmente por descubrir si el estado general en la organización es bueno o malo, es también posible utilizar pruebas de actitud para descubrir las opiniones del personal sobre aspectos especiales, tales como **cambios proyectados dentro de la empresa**.

7.5. ¿Para que sirven las encuestas?

Las encuestas de actitud tienen al menos tres funciones útiles en las organizaciones:

1. Son un medio de descubrir desde un principio fuentes específicas de irritación entre los empleados.

Con frecuencia se relacionan con asuntos que pueden corregirse fácilmente en cuanto se conocen, con lo cual se evitan dificultades posteriores.

2. La mera posibilidad de expresar opiniones y resentimientos sirve de válvula de escape; incluso en las fábricas de ambiente insatisfactorio se consigue desahogar muchos resentimientos. (Por supuesto sería un error emprender un estudio sin la intención de hacer algo constructivo para remediar los conflictos revelados, pero, en cualquier caso, es innegable que el examen **por sí mismo** alivia la tensión y tiende a elevar el estado de ánimo general).

3. Las opiniones reveladas por el estudio de actitudes son útiles para planear la organización y las modificaciones, y para la capacitación de los supervisores.

7.6. Que es clima organizacional

De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral (Gonçalves, 1997).

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores.

Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales.

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos.

Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima. A fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

1. El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
2. Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
3. El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
4. El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
5. Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.

6. El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores:

1. Factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.).
2. Factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.).
3. Las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).

Basándonos en las consideraciones precedentes podríamos llegar a la siguiente definición de Clima Organizacional:

El Clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.).

De acuerdo a las consideraciones anteriores, Litwin y Stinger (1978) proponen el esquema de Clima Organizacional que se presenta en la página siguiente:

Desde esa perspectiva el Clima Organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones), por lo tanto,

evaluando el Clima Organizacional se mide la forma como es percibida la organización.

Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo,

productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

Litwin y Stinger postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

1. Estructura

Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

2. Responsabilidad (*empowerment*)

Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

3. Recompensa

Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

4. Desafío

Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

5. Relaciones

Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

6. Cooperación

Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

7. Estándares

Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

8. Conflictos

Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

9. Identidad

Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros.

Otros autores sugieren medir el Clima Organizacional por medio de las siguientes dimensiones:

1. Actitudes hacia la compañía y la gerencia de la empresa
2. Actitudes hacia las oportunidades de ascenso
3. Actitudes hacia el contenido del puesto
4. Actitudes hacia la supervisión
5. Actitudes hacia las recompensas financieras
6. Actitudes hacia las condiciones de trabajo
7. Actitudes hacia los compañeros de trabajo

7.7. Pasos para llevar a cabo un estudio de actitud

1. Planeación de la encuesta. Para que la encuesta tenga éxito es esencial planearla cuidadosamente.

Los representantes de los diversos grupos involucrados, principalmente gerentes, supervisores y empleados deben hablar de los objetivos de la encuesta y determinarlos claramente y por escrito.

2. Diseño del cuestionario. El cuestionario que se usa en una encuesta debe cubrir todos los aspectos de la situación de trabajo que se considere que están relacionadas con la satisfacción e insatisfacción de los funcionarios. El personal de una empresa acepta mejor las encuestas de actitud cuando los empleados de todos los niveles participan en el desarrollo de los temas del cuestionario.

3. Administración del cuestionario. Las condiciones en las que se administra el cuestionario de actitud son de importancia vital para el éxito de la encuesta y para el estado de ánimo de los participantes.

Los gerentes deben estar totalmente orientados a entender el propósito de la encuesta. Se debe hacer una publicidad previa a través de boletines internos y material publicitario impreso. El procedimiento común es administrar en forma **anónima** el cuestionario entre grandes grupos durante las horas de trabajo.

4. Análisis de los datos. La tabulación de los resultados divididos por departamentos, empleados en comparación con empleadas, personal obrero en comparación con el personal directivo y otras categorías significativas, es el punto de partida para analizar los datos. Si existen datos de encuestas anteriores es posible realizar comparaciones. Por lo general, las comparaciones se hacen entre departamentos dentro de la organización. Se aplican en estos casos técnicas estadísticas tales como:

1. coeficientes de correlación ("r" de Pearson, Rho de Spearman),
2. medidas no paramétricas de asociación (Q de Yule, tau de Kendall); y
3. pruebas de independencia para tablas de contingencia (por ej. chi cuadrado)

5. Actuar en forma apropiada. Una vez identificados los problemas, es necesario actuar en forma apropiada. Es necesario **retroalimentar al personal** sobre los resultados de la encuesta y realizar las acciones correctivas y de seguimiento que haya planeado la Dirección.

6. Repetir periódicamente el estudio. Es necesario comparar los resultados obtenidos a través del tiempo (por ej. con un estudio de "panel") para saber si las acciones correctivas adoptadas han dado resultados positivos.

Escapa al objetivo de esta ponencia explicar como hacer para lograr la **modificación de las actitudes** de los trabajadores de nuestras organizaciones. ¡Eso es "harina de otro costal"

Diseño Metodológico

Selección de la Muestra

Universo: total del personal que trabaja para la organización Salud Nivel 7 SA

Unidad de análisis: cada uno de los miembros que integran el plantel de la organización Salud Nivel 7 SA

Representatividad: 100%

Pocas veces se puede medir a todo el universo que nos interesa estudiar, sin embargo al ser un plantel pequeño se lo considerara por completo para hacer el análisis de dicho trabajo.

Encuesta al Personal:

La cantidad de personas que fueron evaluadas son 17 de los cuales 10 son Técnicos en hemodiálisis y 7 cumplen la función de mucamas. Se les ha realizado a cada uno tres cuestionarios, para así poder medir el clima laboral que se vive dentro de la organización.

Los cuestionarios realizados son cuantitativos y cualitativos, esto se debe a que si bien las preguntas son de carácter cualitativo, se utilizó una guía numérica para poder interpretar con mayor claridad los resultados.

Breve descripción sobre el centro de diálisis Salud Nivel 7 SA.

El centro está ubicado en la ciudad de Mar del Plata, en la Clínica 25 de Mayo.- Presta el servicio de hemodiálisis a pacientes que sufren una insuficiencia Renal Crónica Total.

Si bien como se mencionó supra, se encuentra ubicado dentro de una clínica, este es un ente totalmente independiente, por lo que sus empleados no tienen relación alguna con la clínica, sino que dependen totalmente del centro.

Cuenta con un staff muy amplio de técnicos y mucamas, los cuales se los entrena para poder ejercer su función. También cuenta con el asesoramiento de un grupo de médicos especializados en Nefrología Adulta y un grupo de psicólogos, asistentes sociales, nutricionistas, que colaboran en la asistencia de los enfermos.

MOTIVO DEL ESTUDIO

La razón por la cual se decidió abordar este estudio fue el observar que la situación laboral dentro del centro de Diálisis no era la adecuada. El personal se encontraba desmotivado y no se veía que se dedicara de lleno a su labor.

Trabajar con personas enfermas, ya es de por si una causa de estrés para muchas personas, y es por tal motivo que se tiene que crear un ámbito de trabajo donde el personal se sienta contenido, para así poder desarrollar al máximo sus aptitudes.

APLICACIÓN DEL CASO

1 CUESTIONARIOS

Cuestionario I: para medir el clima

1- Su sentimiento hacia su Supervisor inmediato con respecto a la confianza que el siente hacia Ud. es de:

a.- No tiene confianza en Ud. y en su trabajo.

b.- Tiene confianza condescendiente hacia Ud. es decir, le delega trabajos importantes pero siempre duda de su capacidad para realizarlo.

c.- Tiene confianza hacia algunas actividades o funciones que Ud. debe realizar.

d.- Tiene plena confianza en Ud. y en su trabajo.

2. En el momento de Tomar una decisión (sea esta de relevancia o no) su Supervisor:

a.- La mayoría de las veces las decisiones son tomadas y luego las distribuye.

b.- La mayor parte de las decisiones son tomadas por el supervisor pero algunas son tomadas por Ud.

c.- Las decisiones son tomadas por el Supervisor pero a Ud. se le permite que tome decisiones mas específicas sobre la realización.

d.- La toma de decisiones esta en todos los niveles tanto en el Supervisor como en los empleados.

3.-La comunicación en su departamento se caracteriza por ser:

a.- La comunicación es puramente descendente, es decir, su Supervisor le da Instrucciones y Ud. Se dispone a realizarlas.

b.- La comunicación es con cierta "amabilidad" por parte de su Supervisor y con precaución por parte de Ud.

c.- La comunicación es ascendente, solo cuando existe alguna duda, es decir, Ud. solo se comunica con su Supervisor si no esta seguro sobre alguna tarea que debe realizar.

d.- La comunicación no es solamente descendente y ascendente sino también lateral, es decir, no

solo se comunica Ud. con el Supervisor y el Supervisor con Ud. sino que Ud. también hace participe a sus compañeros de trabajo.

4.- Cuando en determinado momento su Supervisor tuvo que llamarle la atención por alguna falta,

este:

a.- Se baso en amenazas, castigos y en causarle temor.

b.- Se baso en amenazas dirigidas hacia el dinero que percibe.

b.1.- Amenazas de poder.

b.2.- Amenazas de Miedo.

c.- Su trato siempre se basa en recompensas (si lo hace bien), castigos (si lo hace mal).

d.- Todo el personal del Dpto. forma un equipo y si se comete un error todos se toman ese como error del equipo y no de uno solo.

5.- Dentro del Dpto. en el cual se desempeña se acostumbra a trabajar:

a.- No existe trabajo en equipo y hay poca influencia de su Supervisor en como realizar el trabajo.

b.- Existe poco trabajo en equipo y la influencia de su Supervisor para realizarlo es mediana, pero generalmente muy informal.

c.- Existe una cantidad moderada de interacciones del tipo Supervisor/ Subordinado.

d.- Trabajan en equipo con la dirección y el Supervisor tiene bastante influencia.

6.- Al momento de establecer los objetivos que se deben cumplir en una actividad Ud. los toma como:

a.- Estos no son mas que ordenes.

b.- Los reconoce como ordenes pero se siente libre de hacer algunos comentarios o sugerencias.

c.- Acepta abiertamente los objetivos.

d.- Acepta los objetivos directamente porque siempre son discutidos ante de establecerlos.

7.- Al momento de que el Supervisor controla o supervisa una actividad éste:

a.- Solo efectúa sus observaciones en la Alta Gerencia de la empresa.

b.- Los procesos de control se efectúan en la Alta Gerencia pero la responsabilidad es de todos tanto de los supervisores como de los supervisados.

CUESTIONARIO II: sobre motivaciones del trabajador

Sexo: Edad: ¿Esta Casado? :

¿Tiene hijos? : ¿Cuántos?:

1) ¿Considera que la empresa le brinda un plan de salud eficiente para usted y para su familia?

SI NO

2) Respecto al período vacacional, ¿cree que en la empresa son accesibles en cuanto a la época en la que se otorgan las mismas?

SI NO

3) ¿Considera que en la empresa se realizan despidos frecuentes?

SI NO

4) ¿Cree que en la empresa se fomenta el compañerismo y la unión entre los trabajadores?

SI NO

5) ¿Considera que recibe un justo reconocimiento de su labor de parte de sus compañeros y jefes?

SI NO

6) ¿Considera que el ambiente de trabajo es propicio para desarrollar sus tareas?

SI NO

7) ¿Considera que la empresa tiene en cuenta las opiniones o sugerencias del empleado, teniendo las mismas cierta influencia en la toma de decisiones?

SI NO

8) ¿Cree que trabajando duro tiene posibilidad de progresar en la empresa?

SI NO

9) ¿Considera que el salario neto recibido es justo en relación a su trabajo y esfuerzo?

SI NO

CUESTIONARIO III: Medición del clima laboral en las organizaciones

1. ¿Le gusta a usted su trabajo actual?
 - A. No me gusta.
 - B. Preferiría alguna otra cosa.
 - C. Lo acepto; ni me gusta, ni me disgusta.
 - D. Me gusta bastante.
 - E. Me gusta mucho.
2. La atmósfera del lugar donde usted trabaja es:
 - A. Extremadamente calurosa; fría; aireada; o polvorienta.
 - B. Casi siempre desagradable.
 - C. Ocasionalmente desagradable.
 - D. Generalmente satisfactoria.
 - E. La mayor parte del tiempo, excelente.
3. La mayoría de los compañeros de mi departamento son:
 - A. Poco amistosos.
 - B. Indiferentes hacia mí.
 - C. Buenos.
 - D. Cooperativos.
 - E. Muy amistosos.
4. En su actitud personal hacia usted, su supervisor inmediato es:
 - A. Siempre injusto,
 - B. Con frecuencia injusto.
 - C. A veces justo, a veces no.
 - D. Generalmente justo.
 - E. Justo en todas las ocasiones.
5. En comparación con otras empresas de la comunidad, ¿cómo trata la compañía a sus empleados?
 - A. La mayoría de las otras empresas son mejores.
 - B. Algunas compañías son mejores.
 - C. Tan bien como la empresa promedio.
 - D. Nuestra compañía es mejor que muchas.
 - E. Nuestra compañía decididamente es la mejor de todas.
6. Cuando se producen vacantes deseables, ¿cómo se llenan usualmente?
 - A. Empleando nuevos trabajadores.
 - B. Ascendiendo empleados favorecidos que no están especialmente capacitados.

- C. Dando la primera oportunidad a un empleado con gran antigüedad.
- D. Tomando la persona competente más disponible.
- F. Escogiendo el individuo que más lo merece, de acuerdo con su habilidad y servicio.

2 DESARROLLO DE RESULTADOS

Para poder obtener los resultados de una manera cuantitativa se ha calificado cada pregunta de los cuestionarios en un rango, que luego determinará el nivel de riesgo, que le aporta a la empresa cada pregunta.

PARAMETROS DE MEDICION

CUESTIONARIO I		CUESTIONARIO 2		CUSTIONARIO 3	
1 A	3	1 SI	1	1 A	4
B	2	NO	2	B	3
C	1	2 SI	1	C	2
D	0	NO	2	D	1
2 A	3	3 SI	2	E	0
B	2	NO	1	2 A	4
C	1	4 SI	1	B	3
D	0	NO	2	C	2
3 A	3	5 SI	1	D	1
B	2	NO	2	E	0
C	1	6 SI	1	3 A	4
D	0	NO	2	B	3
4 A	3	7 SI	1	C	2
B	2	NO	2	D	1
C	1	8 SI	1	E	0
D	0	NO	2	4 A	4
5 A	3	9 SI	1	B	3
B	2	NO	2	C	2
C	1			D	1
D	0			E	0
6 A	3			5 A	4
B	2			B	3
C	1			C	2
D	0			D	1
7 A	2			E	0
B	1			6 A	4
				B	3
				C	2
				D	1
				E	0

CÓMO SE ASIGNÓ EL PUNTAJE.

Según las encuestas los resultados obtenidos numéricamente son los siguientes:

ENTREVISTADOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17		
CUESTIONARIO I																			
1	0	3	0	1	0	3	0	0	3	1	1	1	1	1	1		1		17
2	3	3	2	3	0	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3		44
3	0	3	1	0	3	3	0	2	3	1	3	3	3	3	3	1	1		33
4	3	2	3	0	3	3	0	0	3	0	2	2	3	2	2		0		28
5	1	2	3	1	2	2	0	0	3	2	2	2	2	2	1	2	0		27
6	2	3	0	1	2	3	0		0	2	3	3	2		3	1	2		27
7	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3		2		2		34
	11	19	11	8	12	19	5	6	17	10	17	17	17	11	14	7	9		
																		12	20
CUESTIONARIO II																			
1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	2	2	1		1		20
2	1	1	2	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	1		2		24
3	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1		1		1	1	1		16
4	1	2	2	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2		29
5	2	2	2	1	1	2	1	1	2	2	2	2	1	2	1		1		25
6	1	1	1	1	2	2	1	1	2	1	2	1	1	2	1	1	1		22
7	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1		30
8	2	2	2	1	1	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2		2		26
9	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2		2		29
	13	14	15	10	13	16	10	10	17	15	15	14	14	16	13	5	11		
																		13	18
CUESTIONARIO III																			
1	0	0	0	0	0	2	0	1	0	0	0	1	0	0	0	3	0		7
2	1	0	1	4	4	2	0	1	3	1	1	2	2	1	1	2	1		27
3	2	1	2	1	2	4	1	1	4	2	2	1	1	0	1	1	1		27
4	2	4	4	1	2	3	1	1	4	3	3	3	2	4	0	1	1		39
5	2	1	3	2	2	3	2	1	3	1	2	1	0	2	2		1		28
6	1	4	4		4	4	4		4	4	4	4	4	4	3	4	4		56
	8	10	14	8	14	18	8	5	18	11	12	12	9	11	7	11	8		
																		11	24

Luego de analizar los resultados se puede llegar a la conclusión que si bien el nivel de riesgo no es el máximo posible, es considerable. para la situación que se vive.-

El cuestionario I, nos brinda la pauta de que la relación con el supervisor no es la mas adecuada, ya que los resultados demuestran, que está por encima de la media de nivel de riesgo.-

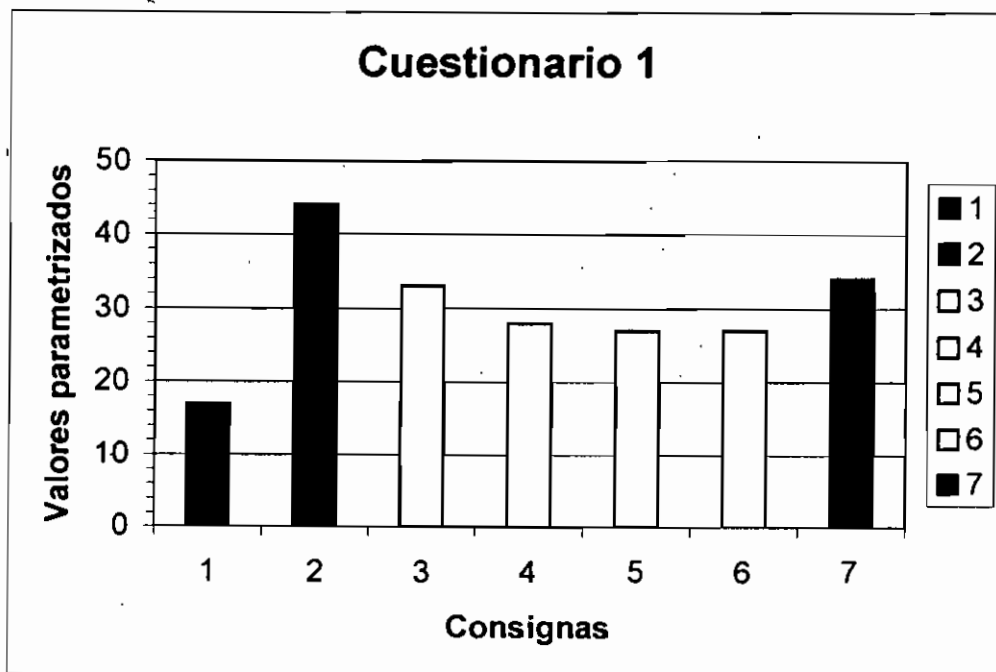
Es importante destacar que la manera de llamar la atención frente a alguna falta, no es la correcta, varios encuestados determinaron que se hace mediante amenazas o

castigos.- Este punto es muy importante por que demuestra un abuso de autoridad, el cual de no ser reconsiderado, hace que la gente trabaje con cierto temor frente a determinadas amenazas.-

Hay que tener en cuenta que el trabajar permanentemente con personas enfermas, ya es de por si muy estresante. – En consecuencia es importante buscar los medios para que no agregar otras causas que generen mas de estrés en el personal, para así evitar, que esto llegue a influir en su conducta laboral o le cause deterioro en su salud.-

Es importante también considerar que la pregunta que más riesgo aporta es la que se refiere a la participación del personal en la toma de decisiones. Es importante tener en cuenta que las personas mas adecuadas para poder tomar una decisión son las mismas personas que la van a implementar. Suele suceder en muchas empresas que los directivos no consideran las opiniones que tiene el personal, lo que genera que exista una mayor resistencia al cambio cuando se trata de implementar una nueva directiva.

A continuación se puede observar el resultado que se obtuvo mediante el cuestionario.



El cuestionario numero II trata las motivaciones del trabajador. Según Mc Gregor las podemos clasificar en:

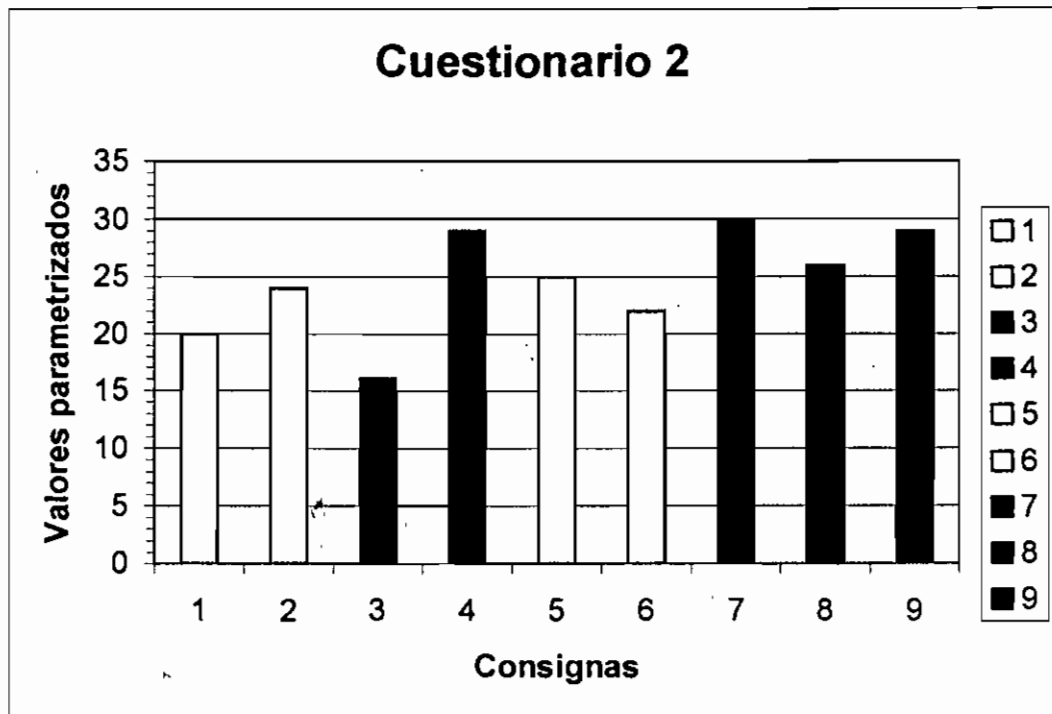
- 1- Necesidades físicas y de seguridad

- 2- Necesidades Sociales
- 3- Necesidades egocéntricas.-

En primer lugar se puede destacar, que con relación a las necesidades físicas y de seguridad, los individuos mostraron en su mayoría, estar conformes con el sistema. - Si bien en la pregunta referida al periodo vacacional las respuestas fueron parejas entre sí y no, lo que determina que parte del personal se encuentra en disconformidad en éste punto, esto se debe a que en general muchas veces la empresa no puede ofrecer a los empleados que se tomen vacaciones en las épocas de verano, ya que es cuando el centro ésta trabajando con su capacidad a pleno; esto se debe a que muchos pacientes enfermos vienen a la ciudad de vacaciones y no pueden prescindir del tratamiento.- La población analizada parece estar segura en cuanto a conservar su empleo, dado que la pregunta referente a éste tema, fue contestada en general, en forma negativa.- En consecuencia se puede concluir, que la necesidades físicas y de seguridad se encuentran satisfechas.-

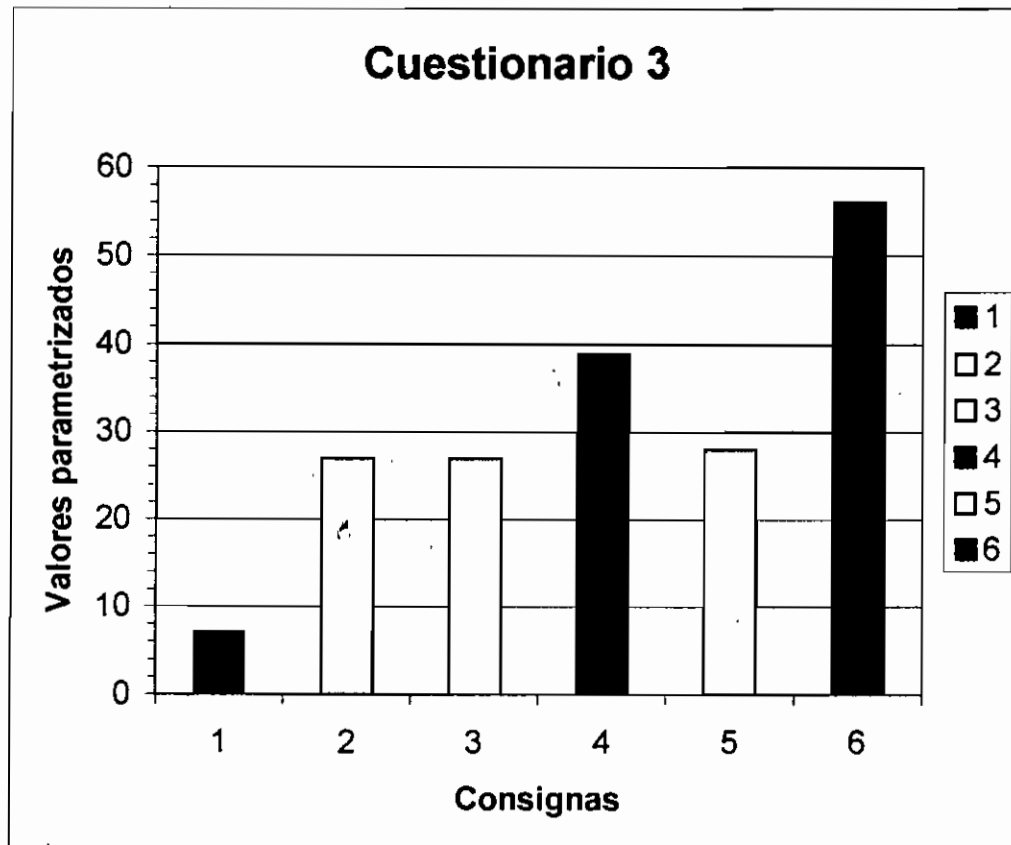
En el segundo lugar se puede decir que las necesidades sociales no están del todo satisfechas. - Lo más importante a destacar es el resultado de la pregunta referida a sí la empresa fomenta el compañerismo y la unión entre los trabajadores. Queda demostrado mediante las respuesta de los entrevistados la falencia de la empresa al respecto, ya que por el tipo de trabajo que se desarrolla, es fundamental conformar equipos de trabajo, en los cuales los integrantes se sientan cómodos entre sí, para poder desarrollar al máximo sus habilidades. - El sentimiento de estima es muy importante para un adecuado desarrollo en el campo laboral. - Si los compañeros de trabajo y los jefes reconocen la buena labor de un empleado, éste se sentirá motivado y alentado para realizar su tarea cada vez mejor y con mayor empeño. - Si el medio o la relación entre los trabajadores de la empresa no es favorable, el empleado se sentirá desanimado, y perturbado por la situación de tensión que tiene que vivir permanentemente, lo que lo llevara a no realizar en forma eficiente sus tareas.-

Por último si observamos las necesidades egocéntricas, podemos llegar a la conclusión, que estas en su mayoría no se cumplen.- Los empleados no se sienten participes en las tomas de decisiones, y perciben que si bien ellos pueden dar una opinión o una sugerencia para mejorar el nivel de trabajo, ésta no será tomada en cuenta.- Esta situación los desalienta y no encuentran la motivación suficiente para mejorar. - Muchas veces no se tiene en cuenta que el que mejor puede llegar a ver los defectos o las virtudes de un trabajo es la misma persona que los realiza, es por eso que habría que reconsiderar la manera de introducir las opiniones de los empleados, dentro del marco de la toma de decisiones.

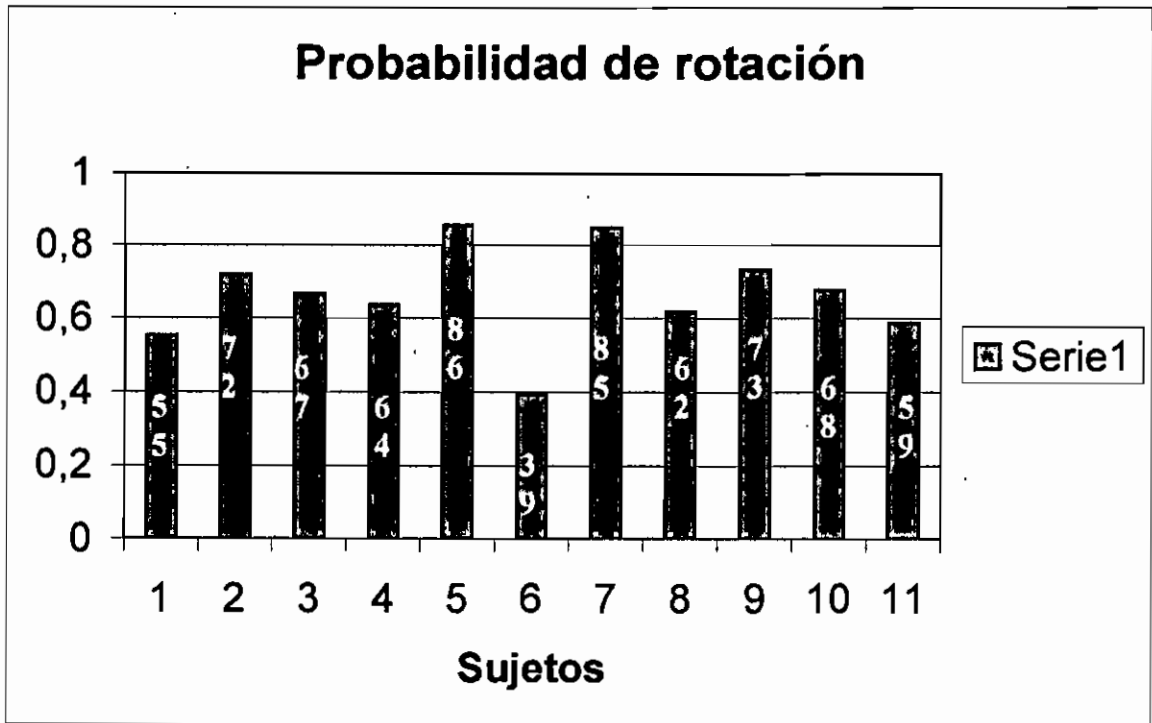


En el cuestionario realizado sobre la Medición del clima laboral en las organizaciones, se puede observar que es el que menos riesgo tiene. -

Al personal en su mayoría, le agrada lo que hace.- Si bien algunos entrevistados determinaron que la atmósfera de trabajo no es la mas adecuada, esto no fue lo que resalto la mayoría.- La mayor causal de desmotivacion, se pone de manifiesto en la pregunta que hace referencia a la forma de llenar las vacantes que se producen, ya que usualmente se emplea a un nuevo trabajador.- Es necesario aclarar que por el tipo de trabajo, no existe posibilidad de efectuar una carrera profesional, lo que hace que muchas veces, a pesar que los trabajadores saben de dicha imposibilidad, ésta circunstancia no les sea favorable.-



En este grafico se puede observar el resultado de la interacción de los tres cuestionarios, el cual nos demuestras que hay dos empleados que tiene un muy alto nivel de rotacion, mientras hay otros que si bien su nivel no es tan alto es considerable.



3. Líneas De Acción

Uno de los últimos pasos de ésta investigación es proponer diferentes líneas de acción para que se evalúe la viabilidad de una posterior planificación. Las líneas de acción, enumeradas a continuación, son el resultado visible de la lectura del clima laboral que se vive en la empresa, que presenta el objeto de estudio. Las mismas fueron proyectadas a partir de los problemas y potencialidades encontrados.

1. **Encontrar la manera de generar espacios de encuentro comunes para que los técnicos, mucamas y directivos puedan interactuar e intercambiar informaciones**

Uno de los problemas que se ha marcado en el trabajo es la necesidad por parte del personal de poder sentirse partícipes de los distintos cambios que va sufriendo la empresa.- Es necesario buscar una manera en la cual los trabajadores puedan sugerir formas de trabajar, o exponer su opinión sobre las tareas a desempeñar.-

Si bien se han intentado realizar distintas reuniones con los empleados, no se ha encontrado aun la manera en que el personal se sienta con la libertad de expresar sus puntos de vista.-

De lograr una efectiva comunicación entre el personal y los directivos, se lograría afianzar un vínculo más informal y afectivo entre ambos, rompiendo con la estructura rígida y poco flexible que se da en la relación de empleado-empleador.

2. **Generar y actualizar un organigrama que diagrame los canales formales de comunicación, los puestos y jerarquías**

Sería recomendable en lo referente al orden y a la constitución de la empresa, *generar y actualizar un organigrama que diagrame los canales formales de comunicación, los puestos y jerarquías*. En toda organización, además de la división de trabajo que se da naturalmente es importante que se establezcan por escrito las tareas y funciones que cada uno debe cumplir. Todo lo que hace a la configuración formal de una organización tiene el fin de sentar las bases estructurales que permitan un desarrollo más ordenado y eficiente de las actividades habituales.

3. **Plantear una reestructuración formal de las tareas para aprovechar al máximo las capacidades de cada uno de los miembros**

En cuánto a la centralización de funciones e informaciones en algún miembro específico de la empresa, por las causas que sean, lo ideal sería *plantear una*

reestructuración formal de las tareas. De ésta manera se pueden *aprovechar al máximo las capacidades de cada uno de los miembros* y no sobrecargar de presiones y responsabilidades a una sola persona. El modo más común de llevar a cabo ésta descentralización, apunta a la **delegación de funciones** y actividades para evitar el exceso de información en un solo individuo y para aprovechar las cualidades de todos los empleados. Esto se halla estrechamente relacionado con la estructuración formal, la cual permitiría delimitar bien los ámbitos y funciones de cada miembro del grupo.

4. Mantener y fomentar la comunicación recíproca que existe entre todos los miembros de la organización.

Es esencial para la organización *mantener y fomentar la comunicación recíproca que existe entre todos los miembros de la misma.* A partir del conocimiento de las múltiples visiones que constituyen una empresa, se puede lograr la conexión necesaria para un eficaz funcionamiento.-

5. Determinar cual es la causa principal del ausentismo que existe en la empresa.

Es importante analizar la razón del importante nivel de ausencia de los empleados, ya sean estas justificadas o no.- Al respecto no se puede dejar de considerar en forma particular algunos casos en la empresa, con relación al porcentaje de faltas.-

Este tema es muy importante sobre todo en el caso de las faltas sin justificativo; no solo no se cumple con los horarios de trabajo sino que también se produce una sobrecarga de trabajo, sobre las personas que cumplen con éste adecuadamente.-

CONCLUSION

Evaluando lo investigado y las encuestas realizadas, se ha llegado a la conclusión que en términos generales, a los empleados les interesa su ambiente de trabajo. Se preocupan porque éste les permita lograr el bienestar personal y les de la posibilidad de realizar un buen trabajo. Un ambiente físico cómodo, cálido y con un adecuado diseño del lugar, permitirá un mejor desempeño y favorecerá la satisfacción del empleado.

Es importante considerar también la cultura organizacional de la empresa, basada en metas claras, con los valores debidamente especificados y expresados a través del clima organizacional, con las directivas proporcionadas en forma clara y segura, sin contradicciones ni contraórdenes. Todo ello contribuye a proporcionar condiciones favorables de trabajo, siempre que consideremos que las metas organizacionales y las personales no son opuestas.

El comportamiento del jefe es uno de los principales determinantes de la satisfacción laboral del empleado. Si bien la relación no es simple, estudios sobre el tema han llegado a la conclusión, que los empleados con líderes tolerantes y considerados, están más satisfechos y responden mejor, que con líderes indiferentes, autoritarios u hostiles hacia los subordinados. De manera general un jefe comprensivo, que brinda retroalimentación positiva, escucha las opiniones de los empleados y demuestra interés por los mismos, permitirá una mayor satisfacción y rendimiento laboral.

Es evidente que hay que empezar a cambiar la manera de actuar dentro de la organización.

Como se dijo con anterioridad, si bien el nivel de riesgo no es el mas elevado, es lo suficientemente alto, como para no considerarlo.

Muchas veces, al no participar habitualmente de la labor cotidiana, los directivos, les resulta difícil, percibir los problemas. Por lo todo lo expuesto se sugiere revertir la situación laboral actual de acuerdo a las líneas de acción expuestas precedentemente.

BIBLIOGRAFIA

- 1) Chiavenato Idalberto
Introducción a la Teoría General de la Administración
Cuarta edición. 1995
Editorial Mc. Graw Hill
- 3) Chiavenato Idalberto
Administración de Recursos Humanos
Quinta edición. 2000
Editorial Mc.Graw Hill
- 4) Chruden Herbert
Sherman Arthur
Administración de Personal
Editorial continental, S.A México
- 5) Dessler Gary
Administración de Personal
Cuarta edición.1991
Editorial Prentice Hall
- 6) Koontz Harold
Administración
Tercera edición.1990
- 7) Kotler Philip
Dirección de Marketing
Prentice Hall
Edición Milenio. 2002
- 9) Mondy Wayne
Noe Robert
Administración de Recursos Humanos
Sexta edición.1997
Editorial Prentice Hall
- 12) Ruí-lán Buades Gaspar
Administración de Recursos Humanos
Publicaciones Etea
Colección textos.1992
- 13) Roberto H. Sampieri, Carlos F. Collado y Pilar B. Lucio,
Metodología de la Investigación.
Ed. McGraw-Hill, Mexico, 1998. Pág 58
- 14) Pérez Serrano, Gloria

"Elaboración de Proyectos Sociales",
Ed. Narcea, Madrid, 1994, pág 67.

15) Sikula Andrew

Administración de Personal
Editorial Limusa, México.1979

17) Stoner James

Freeman Edward
Administración
Quinta edición.1994
Editorial Prentice Hall
México

18) Werther William

Administración de Personal y R.R.H.H
Tercera edición.1991
Editorial Mc. Graw Hill