

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON
FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA
Y ELECTRICA
DIVISION DE ESTUDIOS DE POST-GRADO



EL PROCESO DE LA ADMINISTRACION
DE RECURSOS HUMANOS

POR:
ING. CELIA IVETH GARCIA CERVANTES

T E S I S
EN OPCION AL GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS
DE LA ADMINISTRACION CON ESPECIALIDAD
EN RELACIONES INDUSTRIALES

SAN NICOLAS DE LOS GARZA, N. L.
FEBRERO 2002

2000

G373

2002

FIME

FIME

25853

TM

EL PROCESO DE LA ADMINISTRACION

DE LOS RECURSOS HUMANOS

C.I.G.C.



1020147515

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON
FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA
Y ELECTRICA
DIVISION DE ESTUDIOS DE POST-GRADO



EL PROCESO DE LA ADMINISTRACION
DE RECURSOS HUMANOS

POR:
ING. CELIA IVETH GARCIA CERVANTES

T E S I S

EN OPCION AL GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS
DE LA ADMINISTRACION CON ESPECIALIDAD
EN RELACIONES INDUSTRIALES

SAN NICOLAS DE LOS GARZA, N. L.
FEBRERO 2002



975 631

TM
Z 583
11/2
f 112
2002
.5373



FONDO
TESIS

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

FACULTAD DE INGENIERÍA MECÁNICA
Y ELECTRICIDAD

DIVISION DE ESTUDIOS DE POST-GRADO



EL PROCESO DE LA ADMINISTRACION
DE RECURSOS HUMANOS

POR

ING. CELIA IVETH GARCIA LERVANTES

T E S I S

EN OPCION AL GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS
DE LA ADMINISTRACION CON ESPECIALIDAD
EN RELACIONES INDUSTRIALES

SAN NICOLAS DE GARZA, N. L.
FEBRE 2002

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

FACULTAD DE INGENIERÍA MECÁNICA Y ELÉCTRICA

DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POST-GRADO

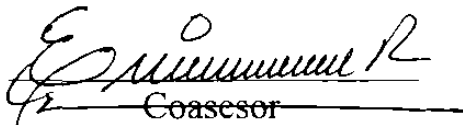
Los miembros del Comité de Tesis recomendamos que la tesis “El proceso de la Administración de Recursos Humanos”, realizada por la alumna Ing. Celia Iveth García Cervantes, matrícula 743200, sea aceptada para su defensa como opción al grado de Maestro en Ciencias de la Administración con especialidad en Relaciones Industriales.

El Comité de Tesis



Asesor

M.C. Roberto Villarreal Garza



Coasesor

M.C. Raúl Escamilla Garza



Coasesor

M.C. Ricardo Laureano Villarreal

Yo. Bo.



M.C. Roberto Villarreal Garza
División de Estudios de Post-Grado

DEDICATORIA

A mi pequeño Moisés Daniel, porque todas mis metas y objetivos son inspirados en ti.

AGRADECIMIENTOS

Mi más profundo agradecimiento al M.C. Roberto Villarreal Garza, por sus valiosos consejos.

Al Ing. Moisés Rivera Rocha, Gerente Administrativo, y al Ing. Roberto Benítez Chávez Gerente Comercial de Métrica S.A. de C.V., por las sugerencias que me aportaron.

Y a mi familia por el apoyo incondicional que me brindaron durante la realización y culminación de este proyecto.

PRÓLOGO

En la actualidad, ha tomado gran importancia el hecho importante de reconocer al elemento humano como parte fundamental en las organizaciones, desde el momento en que se valora al hombre tal como es, es decir, como la fuente u origen de la riqueza que se genera en una organización y estar consientes de que la energía del hombre es básica en el proceso de mejora continua. Sin lugar a dudas. Existen otros medios para crear la riqueza, como lo es la tecnología, la ciencia, el recurso material, pero no hay otro tan creativo e invaluable como lo es el hombre en sí.

En la mayoría de las empresas, se está realizando un proceso que consiste en atraer, introducir y retener personal. Es decir, para muchas empresas el reclutamiento y selección de personal es una necesidad constante, porque en muchos momentos de la vida de una empresa se presenta el problema del puesto vacante, ya que es el elemento humano, al que la empresa considera como un recurso, el que realiza todas las funciones y actividades de la empresa, desde las labores de producción y mantenimiento hasta las funciones de dirección y supervisión de otros empleados.

Para muchas empresas llega a ser tan importante el proceso de selección y reclutamiento de personal, que existe en la misma un departamento destinado a este fin, y esta actividad es labor cotidiana en el mismo y primordial para el adecuado funcionamiento de la compañía.

Cuando pensamos en el futuro, pensamos en avances tecnológicos, sin embargo esto es más complejo que la tecnología de que nos valemos para visualizarlo, y si a eso le agregamos los constantes cambios que vivimos, resultaría imposible tener una imagen de lo que nos espera en el futuro.

Sin embargo, a pesar de las dificultades para visualizar el mañana, existe un reto y una satisfacción por parte de los administradores de hoy, que son eficaces y eficientes, y que consiste en la generación de verdaderos cambios en el mundo. Esto debido al desafío que proviene de la globalización de la economía mundial, lo cual representa una inmensa gama de cambios constantes, de presiones y de oportunidades competitivas.

INDICE

Capítulo	Página
Síntesis	1
1. Introducción.....	3
1.1 Objetivo.....	3
1.2 Justificación.....	3
1.3 Hipótesis.....	4
1.4 Metodología.....	4
2. Marco Teórico.....	5
2.1 Definición de los Recursos Humanos.....	5
2.2 Objetivo.....	5
2.3 Actividades de la administración de RH.....	5
2.4 Situación actual de la ARH.....	7
2.4.1 Definición y función.....	7
2.4.2 Objetivos de la ARH.....	9
2.4.3 Labor administrativa.....	10
2.4.4 Situación actual.....	11
2.4.5 Visión general de la función de la ARH.....	12
2.5 El desarrollo de los recursos humanos.....	14
2.5.1 Actividades de los recursos humanos.....	14
2.5.2 El hombre como factor del cambio.....	16
2.5.3 Teoría del desarrollo organizacional (DO).....	16
2.6 El cambio y la innovación.....	18
2.6.1 El cambio.....	18
2.6.2 La innovación.....	22
3. Reclutamiento de candidatos al puesto.....	24
3.1 Cómo planificar y prever las necesidades de personal.....	24
3.2 Factores en la predicción de los requerimientos de personal.....	25

3.2.1	Cómo predecir la disponibilidad de candidatos internos.....	25
3.3	Fuentes internas de candidatos.....	26
3.4	Predicción del suministro de candidatos externos.....	27
3.5	Reclutamiento de candidatos al puesto.....	27
3.5.1	La publicidad como fuente de reclutamiento.....	27
3.5.2	Prensa.....	28
3.5.3	Radio y Televisión.....	28
3.5.4	Profesionales y Educativas.....	28
3.5.5	Asociaciones Profesionales.....	28
3.5.6	Bolsa de Trabajo.....	29
3.5.7	Agencia de Colocación.....	29
3.5.8	La puerta de la calle.....	29
3.5.9	Grupos de intercambio.....	29
4.	Proceso de Selección.....	30
4.1	Proceso de Selección.....	30
4.2	Prácticas de Selección.....	30
4.3	Instrumentos de Selección.....	30
4.3.1	Conceptos básicos.....	30
4.3.1.1	Validez.....	31
4.3.1.2	Validez del criterio.....	31
4.3.1.3	Validez del contenido.....	31
4.3.1.4	Confiabilidad.....	32
4.3.1.5	Cómo validar una prueba.....	32
4.3.2	Las pruebas escritas.....	32
4.3.3	Las pruebas de simulación de rendimiento.....	33
4.3.4	Pruebas de habilidades cognoscitivas.....	34
4.3.5	Pruebas de inteligencia.....	34
4.3.6	Habilidades cognoscitivas específicas.....	34
4.3.7	Pruebas de habilidades físicas y motoras.....	35
4.3.8	Medición de la personalidad y de los intereses.....	35
4.3.9	Pruebas de rendimiento.....	35
4.4	Entrevistas.....	36
4.5	Tipos de entrevistas.....	36
4.5.1	No dirigida.....	36
4.5.2	Entrevista de situación.....	37
4.5.3	Entrevista en serie o secuencial.....	37
4.5.4	Entrevista de tensión.....	37
4.5.5	Entrevista de evaluación.....	37

5. Los valores.....	38
5.1 Los valores.....	38
5.2 La importancia de los valores.....	38
5.3 Tipos de actitudes.....	39
5.3.1 La satisfacción laboral.....	39
5.3.2 El interés laboral.....	40
5.3.3 La entrega a la organización.....	40
5.4 Actitudes y Consistencia.....	41
5.5 Cómo se mide la satisfacción laboral.....	41
5.5.1 La satisfacción laboral como variable dependiente.....	42
5.5.2 El trabajo que represente un desafío para la mente.....	42
5.5.3 Las recompensas justas.....	43
5.5.4 Las condiciones laborales adecuadas.....	43
5.5.5 Los buenos compañeros.....	43
5.5.6 La satisfacción laboral como variable independiente...	44
5.6 Satisfacción y productividad.....	44
5.6.1 Satisfacción y ausentismo.....	45
5.6.2 La satisfacción y la rotación.....	46
6. Capacitación y Desarrollo.....	47
6.1 Conceptos generales e importancia de la capacitación y adiestramiento.....	47
6.2 La capacitación en la actualidad.....	47
6.3 Capacitación para el sector oficial.....	47
6.4 Definiciones.....	48
6.4.1 Formación.....	48
6.4.2 Capacitación.....	48
6.4.3 Adiestramiento.....	49
6.4.4 Desarrollo.....	49
6.5 Cómo evaluar las necesidades de capacitación.....	49
6.6 Importancia de la DNCyA.....	50
6.7 Detección de Necesidades de Capacitación y Adiestramiento.....	50
6.8 Programas de Capacitación y Desarrollo.....	52
6.8.1 Categoría de las habilidades.....	53
6.8.2 Interpersonales.....	53
6.8.3 Solución de problemas.....	53
6.8.4 La capacitación en el trabajo.....	54
6.8.5 Capacitación fuera del trabajo.....	54
6.8.6 Planeación de carrera.....	54

6.9 Qué pueden modificar los agentes de cambio?.....	55
6.9.1 Costumbres.....	55
6.9.2 Seguridad.....	55
6.9.3 Factores económicos	56
6.9.4 Miedo a lo desconocido.....	56
6.9.5 Procedimiento selectivo de información.....	56
6.10 Entrenamiento de la sensibilidad.....	56
6.11 Retroalimentación de encuestas.....	57
6.12 Asesoría del proceso.....	58
6.13 Creación de equipos.....	59
6.14 El desarrollo intergrupal.....	61
7. Implementación de la ARH en una empresa prestadora de servicios.....	62
7.1 Antecedentes de la empresa.....	62
7.2 Manual de Procedimientos.....	62
7.2.1 Formato Manual de Procedimientos.....	63
7.2.1.1 Título: Capacitación y Adiestramiento.....	63
7.2.1.2 Título: Inducción de Personal.....	72
8. Conclusiones y Recomendaciones.....	80
8.1 Conclusiones.....	80
8.2 Recomendaciones.....	81
Bibliografía.....	82
Listado de Tablas.....	84
Listado de Figuras.....	85
Glosario.....	86
Resumen Autobiográfico.....	91

SINTESIS

La administración de recursos humanos (ARH) se encarga, en pocas palabras, del reclutamiento, selección, contratación, capacitación y desarrollo de los miembros de una organización. La administración es tan antigua como el hombre, quien tuvo que organizarse para conseguir alimento y resguardo y, por lo tanto, esta vigente y presente en todas las actividades diarias del mismo; además se debe tomar en cuenta el elemento humano como factor fundamental en las organizaciones y en todo proceso de mejora continua.

Los cambios producidos en el proceso de la ARH están influenciados por el mismo hombre, como lo demuestra el cambio de mentalidad de los administradores de hoy que se abren al apoyo de distintas herramientas y a la atención cada vez mayor hacia el factor humano, así como también, las opiniones de los estudiosos en materia de proyecciones, donde mencionan que es el mismo individuo quien realiza los cambios, a pesar de los avances tecnológicos y de la amplitud de nuestros horizontes.

En base a estos resultados, puede concluirse lo siguiente: El hombre es el principal motor del cambio, los administradores son quienes deben tomar la decisión de cómo lo lograrán de la mejor manera posible. Las organizaciones de hoy en día deben aprovechar en conocer las nuevas herramientas que existen en el medio externo para poder administrar la información del personal, recurso más importante de la empresa, y enfocarse en el giro principal de su negocio, delegando o redireccionando sólo aquellas actividades que no tengan que ver con el giro de la misma, de esta manera solamente, el área de ARH podrá desempeñar realmente sus funciones estratégicas.

Realizar cambios de personal, cuando la empresa busca mejorar su desempeño general, requiere tener en cuenta las políticas que la empresa aplicará en sus distintas áreas y los cambios de filosofía que pueden estar en proceso de aplicación. La visión global de la empresa y de sus perspectivas intervienen en un alto grado en la definición del perfil del personal buscado.

Las tareas a desarrollar, el lugar de trabajo y el tipo de personalidad

que se complementará, o no, con otras de la empresa, son algunos de los aspectos a evaluar en relación con la empresa.

El paso siguiente es *determinar el medio más adecuado para captar la atención de los candidatos*: recurrir a contactos y a la publicación de avisos en periódicos son los principales.

La evaluación de las características de cada uno de los candidatos comienza con la lectura de los curriculum vitae recibidos en respuesta a la búsqueda y continúa con las entrevistas personales.

Tanto los aspectos de personalidad, como la preparación técnica son evaluados con las pruebas y cuestionarios adecuados que se diseñan para cada búsqueda particular.

También se tienen en cuenta las orientaciones al empresario, al candidato seleccionado y también a los futuros compañeros, para lograr que el *ingresante* tenga una buena recepción y rápida adaptación desde sus primeros días, lo cual favorece la relación laboral y los resultados esperados por ambas partes.

La selección de personal nuevo en empresas en proceso de cambio suele implicar también la desvinculación de personal antiguo. En estos casos el empresario recibe asistencia sobre consideraciones económicas y estratégicas que permiten una mejor evaluación de la decisión a tomar y su correcta instrumentación legal.

CAPITULO 1

INTRODUCCION

La administración de recursos humanos tiene como una de sus tareas proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a la colectividad en la que se desenvuelve.

1.1 Objetivo

El objetivo de esta investigación, es hacer notar la importancia del elemento humano dentro de las empresas y cómo éste puede intervenir directamente en los cambios que se presenten dentro de las organizaciones, entendiéndose como tales, todos aquellos que proporcionen un fin positivo, que vaya encaminado a cumplir cabalmente los objetivos particulares de la empresa y ayude al enriquecimiento de los valores laborales del individuo.

1.2 Justificación

Debido a que generalmente se olvida ver los avances que son realizados por el recurso humano, sobre todo en una época donde dichos avances suceden de manera acelerada en un medio donde los métodos tradicionales se llegan a volver obsoletos en tiempos relativamente muy cortos, métodos que llegan a afectar significativamente el comportamiento humano dentro de las organizaciones, hay que tomar en cuenta que dichos cambios y avances se lleven de manera tal que los individuos que participan activamente se sientan atraídos a realizar cambios que sean de naturaleza positiva para el beneficio del trinomio empleado-empresa-sociedad, para así afrontar el futuro de manera dinámica.

Debido a lo anterior, consideremos el hecho de que una organización deba tener individuos aptos y capaces de alcanzar los objetivos propuestos.

Con lo anterior se llegará a la búsqueda continua de mejoras, lo cual no es otra cosa que el logro de métodos, prácticas y procesos con el propósito de obtener una meta de óptimas características.

1.3 Hipótesis

Es necesario un cambio de cultura basada en la equidad y la empatía, para lograr la mejora dentro de las organizaciones.

1.4 Metodología

En este trabajo se realizará una investigación concerniente a la Administración de Recursos Humanos, con especial énfasis a la Detección de Necesidades de Capacitación y Adiestramiento, sin dejar pasar por alto, Selección y reclutamiento, Desarrollo organizacional y otros interesantes sub temas referentes a la ARH.

La recolección de datos de este trabajo se hará de acuerdo a un análisis de diferentes fuentes de información (publicaciones, citas bibliográficas, entrevistas, etc.).

CAPITULO 2

MARCO TEORICO

2.1 Definición de los Recursos Humanos

Se refiere a los conceptos y técnicas necesarias para llevar a cabo los aspectos del personal de un puesto administrativo, que incluye: reclutamiento, selección, capacitación, compensación y evaluación.

2.2 Objetivo

Mantener la contribución de los Recursos Humanos en un nivel adecuado a las necesidades de la Institución, con la aplicación de controles para la evaluación de su efectividad y garantizar la continuación del éxito.

2.3 Actividades de la administración de Recursos Humanos

A fin de lograr sus propósitos y objetivos, los departamentos de personal obtienen, desarrollan, utilizan, evalúan y mantienen la calidad y número apropiado de trabajadores, para aportar a la organización una fuerza laboral adecuada.

Las actividades de recursos humanos son las acciones que se emprenden para proporcionar y a mantener una fuerza laboral adecuada a la organización. Cada departamento de personal lleva a cabo funciones muy específicas, no forzosamente desempeña todas las tareas descritas en la presente obra. Los departamentos de pequeñas dimensiones a menudo no disponen de presupuestos suficientemente grandes o del número necesario de directivos. Sencillamente se concentran en las actividades mas importantes para su organización. Los departamentos de mayores dimensiones por lo general abarcan toda la gama de la administración de recursos humanos y llevan a cabo todas las actividades descritas a continuación.

Cuando la administración crece hasta exceder un número básico de empleados, se pone en acción una técnica que permita prever las necesidades futuras de personal. A esa acción se le denomina planeación de recursos humanos. Sabiendo las necesidades futuras de la empresa, se procede al reclutamiento, que postula como objetivo obtener un número suficiente de personas idóneas que presenten solicitudes para cubrir las vacantes. Ese grupo de solicitantes se estudia para proceder a la selección de las personas que habrán de ser contratadas. En ese proceso se selecciona mediante la planeación de recursos humanos a las personas que reúnen las características expuestas.

Ocurre con frecuencia que el nuevo empleado desconocerá aspectos y funciones básicas del puesto y la organización, es por esto que requiere del entrenamiento y la capacitación. Así mismo, las necesidades de recurso humanos de la organización pueden satisfacerse desarrollando a los empleados actuales. Mediante el desarrollo se enseñan nuevas actividades y conocimientos a los empleados, para garantizar su aportación a la organización y para satisfacer sus legítimas aspiraciones de progreso. A medida que cambian las necesidades de la organización también se llevan a cabo actividades de cambio, ubicación, transferencia y promoción, así como de jubilación y separación.

Con el fin de conocer el desempeño de cada persona se procede a su evaluación. La evaluación indica no solamente la contribución y confiabilidad de las actividades de recursos humanos. Probablemente, un desempeño deficiente generalizado en toda la organización indica que es necesario modificar algunas actividades del departamento de personal; por ejemplo, la selección o la capacitación. También puede indicar que hay deficiencias en la motivación.

La aportación que efectúan los empleados produce una compensación. Esa compensación asume la forma de sueldos y salarios, prestaciones legales y prestaciones extralegales, que la empresa puede decidir otorgar. Además de compensaciones justas, la empresa puede también emplear técnicas de comunicación y asesoría para mantener alto el nivel de desempeño y satisfacción.

Aún en las situaciones en que las actividades de recursos humanos parecen desenvolverse satisfactoriamente, los departamentos de personal

aplican controles para evaluar su efectividad y garantizar la continuación del éxito.

2.4 Situación actual de la ARH

2.4.1 Definición y función

A menudo se dice que 'administración es hacer algo a través de otros', sin embargo, es conveniente emitir una definición de la administración como disciplina, y una manera de hacerlo es conociendo las definiciones de los tratadistas más prestigiados, así como de los más recientes, a fin de concluir con la definición propia de los autores.

Definición:

Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar (Henry Fayol, considerado como el Padre de la Administración Moderna).

Es el trabajo que se hace con y por medio de individuos y grupos para alcanzar las metas de la organización (C.P.R.M., 1977).

Es la dirección de una organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes (Koontz y O'Donnel, 1988).

Proceso cuyo objetivo es la coordinación eficaz y eficiente de los recursos de un grupo social para lograr sus objetivos con la máxima productividad (Münch y García, 1990).

Busca en forma directa la obtención de resultados de máxima eficiencia en la coordinación y en el aprovechamiento de los recursos materiales, como el capital y las materias primas (Reyes, 1992).

Es el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas, trabajando en grupos que alcancen con eficiencia metas seleccionadas (Koontz y Weihrich, 1994).

Es el proceso de planear, organizar, liderar y controlar el trabajo de los integrantes de una empresa u organización y de utilizar la totalidad de los recursos organizacionales para alcanzar las metas establecidas (Stoner y

Freeman, 1994).

Es el mejoramiento de la contribución a la productividad que llevan a cabo esos recursos humanos.

Estudio de la forma en que las organizaciones obtienen, desarrollan, evalúan, mantienen y conservan el número y el tipo de trabajadores.

Otro término que se usa con frecuencia para la ARH es la función administrativa de integración de personal, sin embargo para evitar confusiones se utilizará el primero.

Función:

Su objetivo es suministrar a las organizaciones una fuerza laboral efectiva, cubriendo y manteniendo cubiertos los puestos de la estructura organizacional que se encuentren vacantes.

Este objetivo se cumple al identificar los requerimientos de la fuerza de trabajo, realizar un inventario del personal disponible y reclutar, seleccionar, contratar, ascender, evaluar, planear las carreras, remunerar y capacitar o desarrollar en alguna otra forma tanto a los candidatos como a los titulares de los puestos para que puedan cumplir con las tareas de un modo eficaz y eficiente.

A principios del siglo veinte, en los EUA, las funciones de la ARH se reducían a contratar, despedir y tomar el tiempo, y quienes las desarrollaban eran directamente los jefes de línea. Con el tiempo estas funciones aumentaron al llevarse registros y elaborarse nóminas. Debido a esto, Taylor propuso un modelo de organización denominado 'funcional', basado en el principio de la división del trabajo, y mediante el cual se buscaba agrupar actividades de la misma naturaleza bajo la coordinación de un especialista (Arias y Heredia, 1999).

Se ha afirmado que la ARH debe ser el agente de cambio dentro de la organización, pero, ¿está realmente preparada a promover o a resistir los cambios empresariales? Para responder a esta incógnita debemos conocer el papel que juega, como responsabilidad de línea y función de staff, que es la de crear condiciones organizacionales y ambientales para que el cambio pueda aceptarse, asimilarse, incorporarse y dinamizarse por todos los miembros de la empresa.

2.4.2 Objetivos de la ARH

En la vida real, los encargados de la ARH logran su propósito cuando consiguen alcanzar determinados objetivos y metas claramente establecidas; estos pueden definirse como parámetros para medir las acciones llevadas a cabo por los administradores de recursos humanos.

Las personas por el hecho de pertenecer a una sociedad y ver por sus necesidades haciendo proyectos que lo ayuden a vivir de la mejor manera, tienen que fijarse objetivos para alcanzar sus metas. De esta manera, podemos clasificarlos en forma general como objetivos sociales, objetivos de la organización, objetivos funcionales de cooperación y los propios objetivos personales o individuales. Estos objetivos fundamentales de la ARH, se pueden ver en la tabla 2.4.2.

No todas las decisiones sobre los recursos humanos cumplen los cuatro objetivos de la disciplina. A pesar de ello, éstos contribuirán siempre a orientar decisiones, a mayor grado de logro de sus objetivos corresponderá a un nivel más elevado de contribución del departamento de recursos humanos a la organización.

Tabla 2.4.2 Objetivos fundamentales de la ARH

I. Objetivos sociales	El administrador de recursos humanos se propone contribuir positivamente a las necesidades y demandas de carácter social, cuidando siempre de que sus necesidades y demandas no afecten negativamente la contribución de una entidad o compañía
II. Objetivos de la organización	El administrador de recursos humanos debe tener en cuenta todo el tiempo que su ámbito de responsabilidad es sólo una parte de una organización global, que a su vez se ha fijado objetivos generales
III. Objetivos funcionales	Mantener la contribución de los recursos humanos en un nivel adecuado a las necesidades de la compañía
IV. Objetivos individuales	Contribuir al logro de las metas que cada persona se ha señalado

2.4.3 Labor administrativa

Hoy en día no existe un acuerdo total entorno a lo que constituye con precisión el trabajo de un administrador, de hecho, la naturaleza de las tareas administrativas se ha estudiado desde varias perspectivas distintas, por lo que es útil organizar las tareas fundamentales de los gerentes en cinco funciones como son: planeación, organización, integración de personal, dirección y control (Koontz y Weihrich, 1994).

Un buen gerente debe desarrollarse en las distintas funciones que integran la administración; si bien es comprensible el hecho de que nadie puede dominarlas todas en conjunto, es conveniente conocer y desarrollar un poco de todos. Ya que si el gerente fija la atención sólo en el liderazgo, o sólo en toma de decisiones, etc., peligra la objetividad y conocimiento del administrador al reducir sus actividades laborales en lugar de incrementarlas, pudiendo mantenerse al margen de un mundo globalizado en el que los gerentes deben enfocarse en funciones de actividades laborales que se mencionaron anteriormente.

Por otro lado, cada empresa tiene sus propias características específicas a las cuales debe administrarse, es por esto que el profesional tendrá que evaluar las directrices administrativas que serán las óptimas para cada empresa. En Latinoamérica, salvo las grandes compañías que son las más avanzadas en cuanto a sistemas gerenciales, la gran mayoría aplica sistemas administrativos inadecuados, obsoletos o inaplicables a la realidad nacional. Es por esto que el profesional tiene la responsabilidad y la misión de crear tecnología propia, adecuada a la situación socioeconómica y cultural de su país (Münch y García, 1990).

2.4.4 Situación actual

El especialista de recursos humanos tiene dos alternativas para estudiar a las personas en una organización las personas como personas, esto es, dotadas de características propias de personalidad y de individualidad, aspiraciones, valores, actitudes, motivaciones y objetivos individuales; y las personas como recursos, es decir, las que están dotadas de habilidades, capacidades, destrezas y conocimientos necesarios para desarrollar la tarea organizacional. El hombre por naturaleza es social, debido a que se caracteriza por una irreprimible tendencia a la vida en sociedad y tiene participaciones multi-grupales, en ambientes cada vez más complejos y dinámicos. Las organizaciones están compuestas por personas, el estudio de las personas constituye la unidad básica para el estudio de las organizaciones y principalmente de la ARH (Chiavenato, 1989).

Desde la década de los sesenta hasta la fecha se inició un movimiento claramente dedicado a lograr mayor satisfacción en el trabajo, a satisfacer demandas crecientes de los empleados y a mejorar la calidad de la vida laboral. Tanto en países de Ibero América, como en el resto del mundo, se han experimentado fenómenos como la incorporación masiva de las mujeres al mundo de trabajo; la reducción del número de horas semanales trabajadas; la presión continua por complementar el pago de sueldos y salarios mediante servicios como suministro de servicios médicos y educación; la reducción progresiva de distancias que separan entre sí los diferentes estratos de la organización; y la automatización acelerada de prácticamente todos los sitios de trabajo.

La producción en serie de las economías de base mental de la tercera ola, a la que casi podía considerarse como el signo distintivo de la sociedad industrial, es ya una forma anticuada. La producción desmasificada de

cantidades escasas de productos muy específicos, constituye la clave manufacturera, además proliferan los servicios y los bienes intangibles como la información y se convierten en el recurso crucial. Por otro lado, quedan desempleados los trabajadores carentes de instrucción o de formación (Toffler, 1994).

En la actualidad los departamentos de personal suelen tener a su cargo más funciones que nunca como por ejemplo, los departamentos de personal negocian paquetes de viviendas y seguros; enfrentan las posibles repercusiones de fenómenos como la automatización y el peligro que pudiera entrañar para el empleo; mantiene indicadores de sueldos y salarios en determinada zona, manteniendo en ocasiones índices más contables que los del sector oficial. Y enfrentan múltiples desafíos, que hacen más interesante y atrayente esta área especial de la actividad humana.

2.4.5 Visión general de la función de la ARH

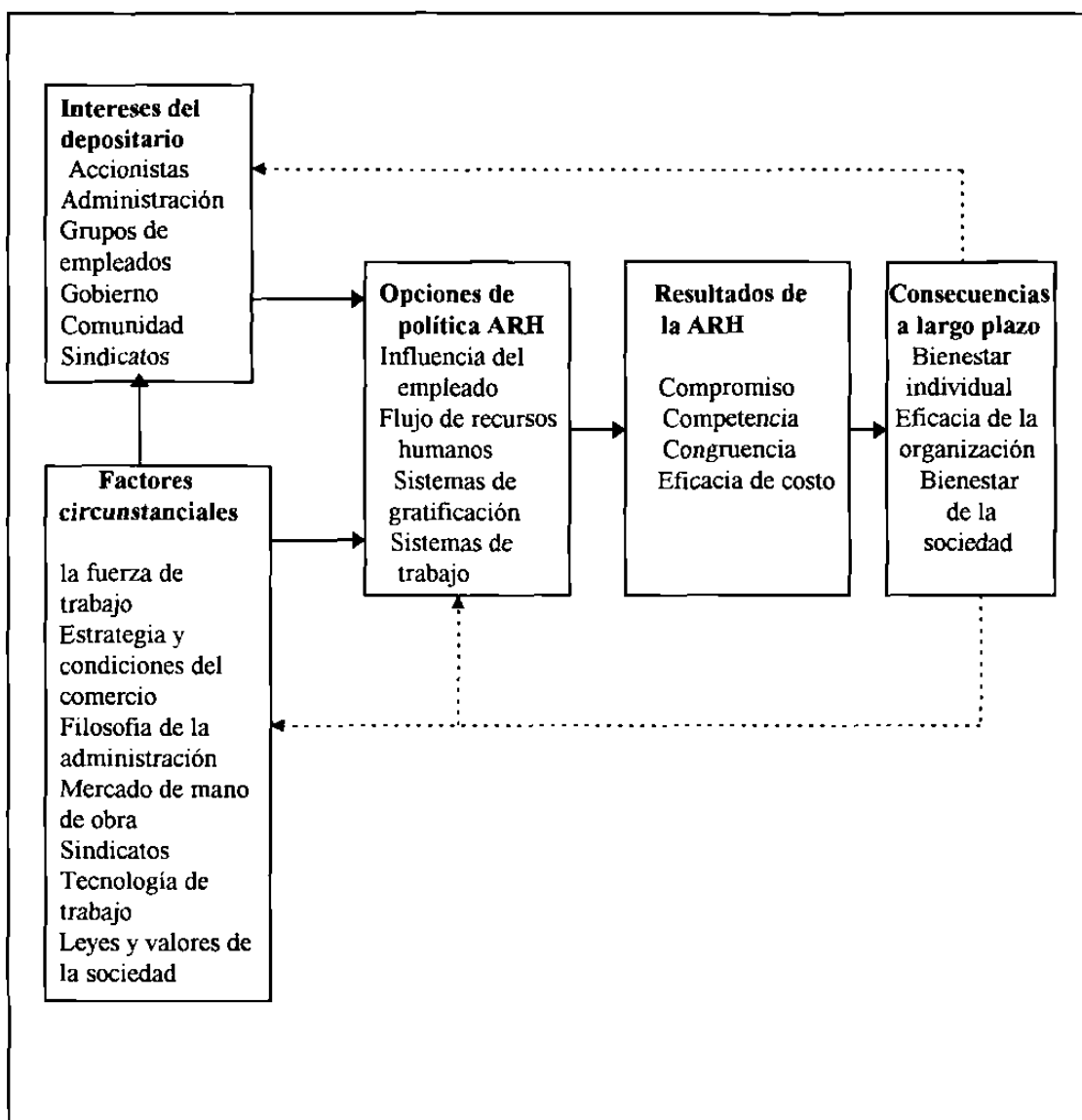
El cambio es una constante en la fuerza de trabajo estadounidense. Los administradores efectivos obtienen un ascenso o se van a otros lados a buscar una mejor posición y, por otro lado, a los administradores incapaces se les desciende de puesto o incluso se les despide. Además, ocasionalmente, la compañía puede necesitar empleados y administradores, y con ello, el proceso de la ARH nunca se detiene.

Todo esto es un procedimiento progresivo que trata de mantener siempre en la organización a la gente adecuada, en las posiciones adecuadas, en el momento adecuado.

Los investigadores de la Escuela de Comercio de Harvard han propuesto una manera general de entender la administración de recursos humanos que toma la ARH hacia la connotación estrecha de sólo planes, seleccionar, capacitar y valorar. En la figura 2.4.5 indica la manera en que los intereses de sindicatos, y factores situacionales, tales como el mercado de mano de obra local, puede influenciar las políticas de la ARH. Naturalmente, estas políticas tienen consecuencias para la misma organización, que afectan los ambientes internos como externos. Un ejemplo que se suscitó en la década de los años 90, donde muchas personas proyectaron un déficit de mano de obra en los EUA, este hecho obligó a los estrategas de negocios a tomar cartas en el asunto, transfiriendo a otros países algunas actividades intensivas de mano de obra, o adoptando una variedad de nuevos sistemas de gratificación o nuevas maneras de dividir y

compartir el trabajo, o procurando la aprobación para la liberalización de leyes de inmigración.

Figura 2.4.5 Mapa del territorio de la ARH



Tales consideraciones proporcionan una clara evidencia de que el proceso de la ARH no se puede divorciar de la estrategia, la dirección global de la empresa (Stoner y Freeman, 1994).

Los planes de la empresa se convierten en la base para los planes de la organización, que son necesarios para el logro de sus objetivos. La estructura organizacional actual y proyectada determina el número y las clases de administradores que se requieren. Estas demandas se comparan con el talento disponible mediante el inventario de ejecutivos. Con base en estos análisis se utilizan fuentes externas e internas para los procesos de reclutamiento, selección, contratación, ascenso y despido. Otros aspectos esenciales de la integración son la evaluación, la estrategia de carrera y la capacitación y el desarrollo de gerentes.

La integración afecta a la dirección y al control, esto es, facilita la dirección. Además requiere un enfoque de sistema abierto. Se lleva a cabo dentro de la empresa, la cual, a su vez está vinculada con el ambiente externo. Por consiguiente, se deben tomar en cuenta los factores internos de la empresa: políticas de personal, sistema de recompensas y clima organizacional.

Tampoco se debe ignorar el ambiente externo, ya que por ejemplo, la alta tecnología exige administradores capacitados, bien educados y con muchas habilidades. La incapacidad de satisfacer la demanda de estos gerentes puede evitar que la empresa crezca al ritmo deseado (Koontz y Weihrich, 1994).

2.5 El desarrollo de los recursos humanos

2.5.1 Actividades de recursos humanos

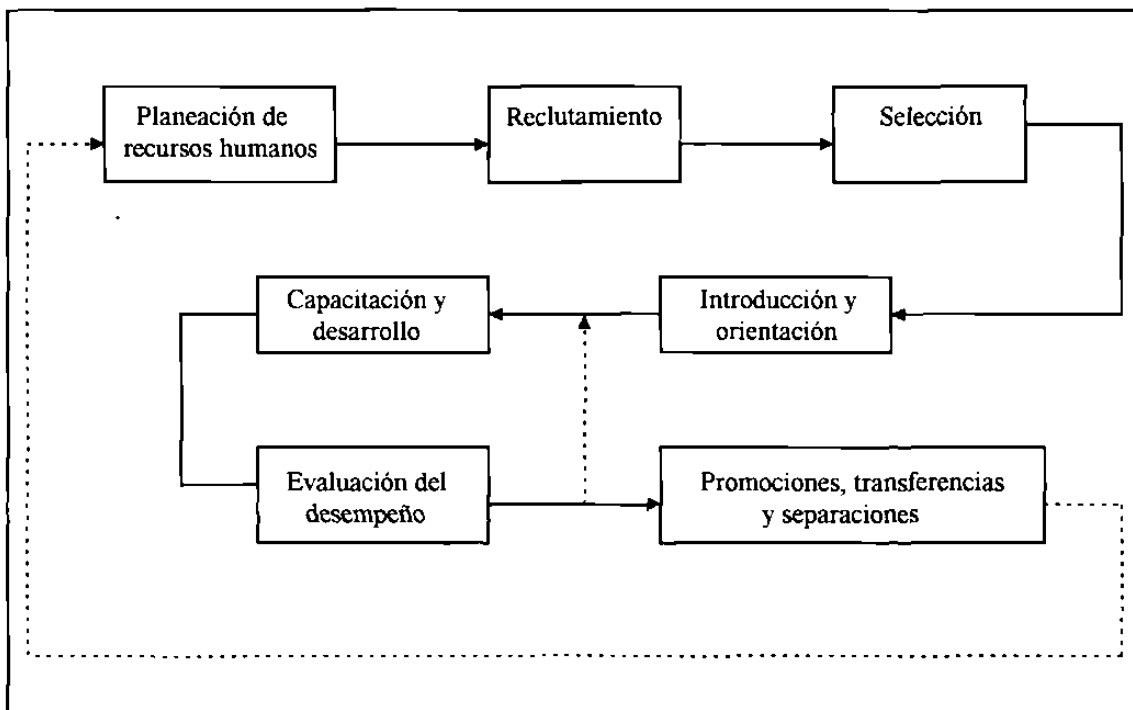
Podemos mencionar que las actividades de recursos humanos son las acciones que se emprenden para proporcionar y mantener una fuerza laboral adecuada a la organización. Cuando la organización crece hasta exceder un número básico de empleados, se pone en acción una técnica que permita prever las necesidades futuras de personal, que es la 'planeación de recursos humanos'.

Sabiendo las necesidades futuras de la empresa, se procede al reclutamiento. Ese grupo de solicitantes se estudia para proceder a la

selección de las personas que habrán de ser contratadas. Posteriormente, una vez dentro de la empresa se les da la inducción y orientación que los ayuda a incorporarse a la organización, después, para mejorar las habilidades en el trabajo actual se les da la capacitación y desarrollo. Para medir el desempeño del empleado, el supervisor realiza una evaluación del mismo para compensar o corregir cualquier desviación.

Finalmente, es en este punto preciso que, de acuerdo a los resultados de estas evaluaciones, cuando el departamento de ARH puede realizar de manera objetiva las promociones, transferencias o separaciones del personal, iniciándose de nuevo el ciclo desde el principio o desde una capacitación. Estas siete actividades básicas en el proceso de ARH se muestran en la figura 2.5.1 (Stoner y Freeman, 1994).

Figura 2.5.1 El proceso de la ARH en las organizaciones



Cuando una actividad no contribuye a los objetivos de la ARH, los recursos empleados en ella deben destinarse a otro fin.

2.5.2 El hombre como factor del cambio

El elemento humano es, sin lugar a dudas, fundamental en la vida de las organizaciones. Es por esto, que podemos considerar que todo aquello donde interviene la energía del hombre debe de ser un proceso continuo de mejora, tanto en la calidad del ser humano, en su servicio, su creatividad, su energía; en fin todo aquello que cubra las necesidades propias y de la organización, sin perder de vista en ir un paso adelante de los demás porque esto es lo que marca la diferencia. Del mismo, modo la actual Administración debe adoptar la filosofía de aprovechar el potencial que tienen las personas. Esto lo demuestra un informe de la American Management Association, en el cual una inmensa mayoría de los administradores que participaron en una encuesta, estuvieron de acuerdo en que el rasgo importante de un directivo es la capacidad de entenderse y trabajar con la gente (C.P.R.M., 1977).

Como pudiéramos decir: 'el que se queda pierde', esto es, el que no lucha y no arriesga, no avanza y limita el alcance de su éxito; mientras el que se renueva tiene muchas posibilidades de enfrentar su futuro y salir adelante. En tanto no midamos los recursos con que contamos, nunca solucionaremos los retos que nos depara el mundo exterior que está cada vez más reñido y que obligan a cambiar continuamente. Por esto, debemos ver al hombre como fuente de creatividad e innovación, y así podremos abrir nuestro campo de visión a cerca del papel que juega como factor clave en el cambio.

2.5.3 Teoría del desarrollo organizacional (DO)

Dentro de los esfuerzos que el hombre trata de hacer para mejorar las capacidades y habilidades en la solución de problemas organizacionales, para enfrentarse con cambios en su ambiente externo e interno, con la ayuda externa o interna de consultores científicos del comportamiento o agentes de cambio, es a lo que se refiere el desarrollo organizacional o DO, como se le conoce. Podemos reforzar esto último con la definición siguiente: 'DO, es la aplicación creativa de largo alcance, de un sistema de valores, técnicas y procesos, administrando desde la alta gerencia y basado en las ciencias del comportamiento, para lograr mayor efectividad y salud de las organizaciones mediante un cambio planificado, según las exigencias del ambiente exterior y/o interior que las condiciona' (Ferrer, 1995).

El DO comenzó sus actividades a fines de los años 50 y principios de

los 60, con un grupo de científicos sociales en los EUA como un intento por aplicar algunos de los méritos e ideas del entrenamiento de laboratorio a la organización total (Chiavenato, 1989; Ferrer, 1995). Un ejemplo claro lo representa Douglas McGregor, un investigador de la Union Carbide, quien es considerado uno de los primeros científicos del comportamiento que habló sistemáticamente a cerca de implantar un programa de DO; también otros investigadores como Herbert Shepard y Robert Blake, en colaboración con el Departamento de Relaciones Industriales de la Esso Company, diseñaron un programa de entrenamiento de laboratorio (sensitivity training) en vanas refinerías de la compañía, a partir de aquí a estos investigadores se le comenzó a ver como a un grupo de consultores internos que ofrecían servicios a gerentes, en lugar de considerarlos como a un grupo de investigación que elabora reportes a una gerencia (Ferrer, 1995).

Podemos resumir que el DO es un enfoque situacional o de contingencia para mejorar la eficacia de la empresa, a pesar de que se utilizan diversas técnicas, con frecuencia incluye los pasos que se muestran en la figura 2.5.3. Donde el primer paso es reconocer el problema existente, después el siguiente sería ponerse en contacto con un experto en DO para el análisis de la situación, una vez de acuerdo en la necesidad de realizar un diagnóstico organizacional, el consultor comienza a recopilar información de varias unidades organizacionales, mediante cuestionarios, entrevistas y observaciones.

La información se analiza y prepara para retroalimentación, posteriormente, se prepara una reunión con otros administradores para que el consultor presente los hallazgos, después el grupo clasifica los problemas en orden de importancia, siempre contando con el asesoramiento del consultor, el grupo analiza las dificultades, identifica las causas fundamentales y estudia posibles soluciones.

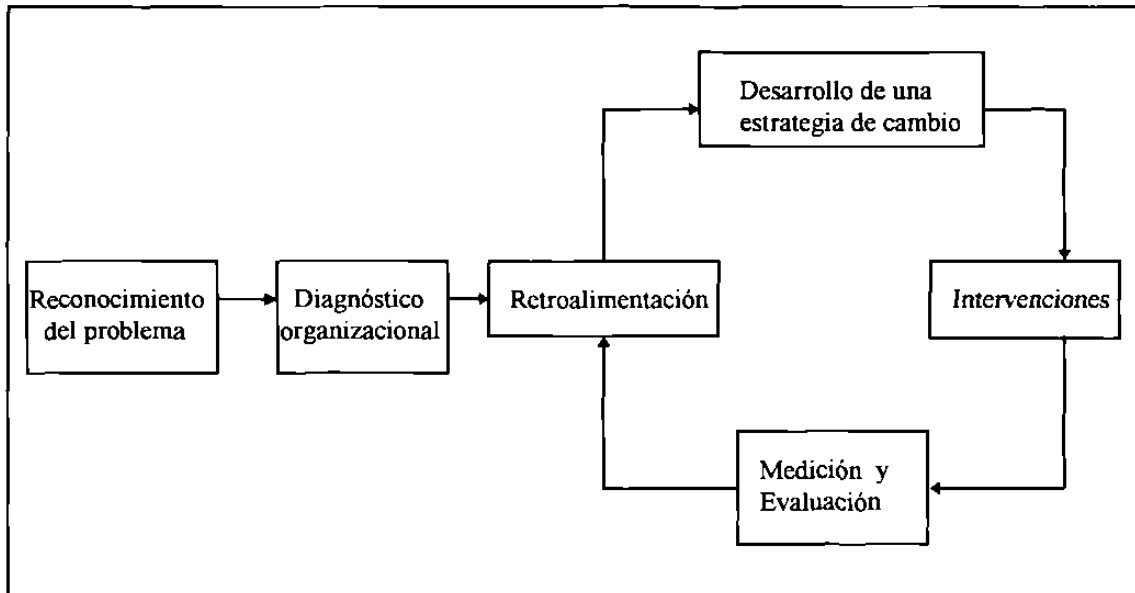


Figura 2.5.3 Modelo del proceso de DO

El papel del consultor es el de un asesor que facilita el proceso. Se integran al proceso conferencias y ejercicios breves sobre toma de decisiones, creación de equipos y solución de problemas. La reunión termina con un acuerdo sobre una estrategia de cambio. Las intervenciones específicas pueden incluir un cambio en la estructura organizacional, además, el grupo acuerda reunirse de nuevo en un tiempo razonable para medir y evaluar la eficacia de los esfuerzos del DO.

Aun cuando las tres fases completan el ciclo del DO, el esfuerzo no termina y se convierte en un proceso continuo (planeado, sistemático y centrado en el cambio), cuyo propósito es incrementar la eficacia de la empresa (Koontz y Wehrich, 1994).

2.6 El cambio y la innovación

2.6.1 El cambio

Estamos envueltos en un medio de cambio constante en donde los métodos tradicionales o forma de hacer las cosas se vuelven obsoletos en períodos relativamente cada vez más cortos. Como menciona Toffler (1981), la corporación está siendo sacudida, agitada y transformada por la tercera ola de cambio, y debido a esto, los altos dirigentes no saben como enfrentar estos cambios.

El más inmediato que afecta a la corporación es la crisis mundial, y no sólo referente al dinero, en este caso es a toda la base energética de la sociedad, como los problemas relacionados a la ecología, a las nuevas tecnologías y a la introducción de un nuevo nivel de comunicaciones en el sistema de producción; y que no sólo afecta a las naciones industriales capitalistas, si no a toda la civilización industrial.

Desde la Revolución Industrial no se había dado una transformación tan radical como sucedió durante la primera mitad del presente siglo, cuando los cuello-blanco o empleados de oficina sobrepasaron a los cuello-azul o trabajadores de la industria; este hecho marcó definitivamente el fin de la economía de la segunda ola y el nacimiento de la tercera ola económica. Además éste nuevo pensamiento, a veces llamado también como la Nueva Revolución Industrial, modificó los métodos para crear riqueza que había en ese entonces.

Desde luego este salto no se da de la noche a la mañana, es necesaria una conciencia y una actitud de cambio para no quedar en desventaja con el resto del mundo, y es cuando cobra mayor fuerza la frase 'cambiar o morir'. El papel del factor humano, como se esperaba, también se alteró pues dejó de ser una fuerza de trabajo fácilmente intercambiable, de bajo costo, rutinario y de trabajo repetitivo, a tener un crecimiento de trabajo no-intercambiable, altamente especializado, costoso y de habilidades ascendentes.

Los constantes cambios del medio externo requieren de reacciones por parte de las organizaciones que intentan satisfacer sus objetivos estratégicos, como se ve en la tabla 2.6.1, debido a esto muchas de esas reacciones tienen que ver con recursos humanos, que finalmente la ARH es quien siente la presión.

A los directores de la segunda ola se les enseñaba que la producción en masa era la forma de producción más eficiente y avanzada; que un mercado masivo quiere productos uniformizados; que la distribución masiva era esencial; y que las 'masas' de trabajadores uniformes son básicamente iguales y pueden ser motivadas por incentivos uniformes.

El director eficaz aprendía que la sincronización, la centralización, la maximización y la concentración eran necesarios para alcanzar los objetivos; y en un entorno de segunda ola, estas suposiciones eran básicamente

correctas. Pero hoy en día, ante los embates de la tercera ola, el directivo de la corporación ve puestas en tela de juicio todas sus antiguas suposiciones y la propia sociedad de masas, para la que estaba diseñada la corporación, comienza a desmasificarse.

No sólo la información, la producción y la vida familiar, sino también el mercado de trabajo está comenzando a romperse en trozos pequeños y más variados.

Tabla 2.6.1 Reacción de una organización a los cambios en su entorno

ACCIONES	REACCIONES
Presiones de la situación de los depositarios que influyen en la eficacia	Medidas de compensación por la ARH para conservar la eficacia.
Incremento de la competencia internacional	Mejorar la productividad humana Incremento de compromiso del empleado Asegurar abastecimiento a largo plazo de gente componente
Incremento de la complejidad y tamaño de las organizaciones	Reducir los niveles de burocratización
Crecimiento más lento y mercados declinantes	Mejorar la ARH en diversas sociedades Revaluación de las oportunidades de promoción para los empleados con alto potencial Revaluación de la seguridad del empleo para empleados de larga antigüedad
Involucramiento mayor del gobierno	Reexaminar las políticas y prácticas de la ARH Desarrollo de nuevas políticas y prácticas de la ARH
Incremento de la educación de la fuerza de trabajo	Volver a examinar la competencia del empleado
Cambio de valores de la fuerza de trabajo	Volver a examinar la autonomía del empleado
Más interés con la carrera y la satisfacción en la vida	Volver a examinar las vías de carrera del empleado, necesidades del estilo de vida y cédulas de trabajo
Cambios en la demografía de la fuerza de trabajo	Volver a examinar todas las políticas, prácticas y valores administrativos que afectan a las minorías.

Por otro lado, las personas rehúsan ser tratadas como intercambiables, llegan al lugar de trabajo con una agudizada conciencia de sus diferencias étnicas, religiosas, profesionales, sexuales, subculturales e individuales (Toffler, 1981). Esto último debe ser muy tomado en cuenta en las corporaciones para lograr un mejor aprovechamiento y eficiencia en el proceso de administración de los recursos humanos.

No es posible desconocer otra realidad de nuestra época: la integración de bloques económicos. Quizá el más avanzado sea el constituido por la Unión Europea, en donde se pretende suprimir los pasaportes, sostener un libre intercambio de bienes y servicios, etc.; además, entro en vigor el euro el 1º de enero de 1999 que es la moneda común para transacciones bancarias y financieras, las monedas fraccionarias y billetes empezarán a circular en este año.

Otro hecho de trascendental importancia es el Tratado de Libre Comercio (TLC) entre Canadá, EUA y México, y los tratados semejantes que ya ha firmado México con Chile, Colombia y Venezuela; también con Costa Rica y Nicaragua; recientemente con Israel y la Unión Europea. Igualmente, se piensa extender estos tratados a otros países de Centroamérica y del Cono Sur. Además, se ha formado parte de la agrupación de los países de la Cuenca del Pacífico (Arias y Heredia, 1999). El mundo cambia constantemente y la integración a estos bloques determina la continuidad en estos tiempos, de lo contrario se iría en retroceso.

El gran tema unificador en las postrimerías del siglo XX es el triunfo del individuo. Amenazado por el totalitarismo durante gran parte de este siglo, hoy se enfrenta al milenio, más poderoso que nunca. Un individuo es el que crea la obra de arte, el que adopta una filosofía política, el que arriesga las ganancias de una vida en un nuevo negocio, el que inspira a un colega o a un miembro de familia para que triunfe, el que emigra a otro país. Es un individuo, hombre o mujer, el que se cambia a sí mismo antes de intentarcambiar a la sociedad. Los individuos pueden provocar el cambio mucho más eficazmente las instituciones (Naisbitt y Aburdene, 1990)

2.6.2 La innovación

En un mundo donde la globalización marca la pauta de las economías de muchas naciones, la innovación es un arma que puede combatir la cada vez más fuerte competencia, y para ello se requiere tener nuevas ideas para

productos, nuevas tecnologías, procesos, mercadotecnia, etc., en fin todo aquello que implique un cambio novedoso. De esta manera, las compañías astutas que ven y planean su futuro fomentan en los trabajadores el tomar la iniciativa, tener nuevas ideas, incluso si es necesario, hacer a un lado el “libro de reglas”, dando pauta al factor humano como medio o creador de riqueza para la empresa.

Peter F. Ducker (1985), deja ver que el éxito se debe al resultado del alcance sistemático de oportunidades en lugar de un brote de genialidad. Para los administradores que buscan la innovación, comprometerse en el trabajo disciplinado es más importante que tener una personalidad empresarial. Describe las mejores fuentes de oportunidades para la innovación, dentro de compañías e industrias, las oportunidades se pueden encontrar de manera inesperada y de varias formas, requerimientos de procesos, o cambios en la empresa o mercado.

Fuera de la compañía, las oportunidades se incrementan desde los cambios demográficos, los cambios de percepción, o el nuevo conocimiento. Estas siete fuentes se cubren, y el potencial de la innovación bien puede mentir en más de un área al mismo tiempo. Las innovaciones basadas en un nuevo conocimiento, desde luego, tienden a tener los mejores efectos en el mercado; pero por lo general toma décadas antes de que las ideas se conviertan en productos, procesos, o servicios de hoy en día. Las otras fuentes de innovación son más sencillas y simples de manejar, con todo siguen requiriendo administradores que vean más allá de las prácticas establecidas.

Drucker enfatiza que en la búsqueda de oportunidades, los innovadores necesitan buscar lo simple, soluciones orientadas a los problemas reales. El mejor elogio que una innovación puede recibir es que la gente diga, '¡Si es obvio!'. Grandiosas ideas diseñadas para revolucionar una industria raramente funcionan. La innovación como cualquier otro esfuerzo, toma talento, ingenuidad, y conocimiento; sin embargo, Drucker advierte que si faltan el esmero, la persistencia, y la responsabilidad, las compañías no alcanzarán el éxito en la innovación del negocio.

CAPITULO 3

RECLUTAMIENTO DE CANDIDATOS AL PUESTO

El reclutamiento es una actividad importante, debido a que cuanto mayor sea el número de aspirantes, más selectiva puede ser la contratación. Si solo se presentan dos candidatos para dos vacantes lo mas probable es que no haya otra alternativa que contratarlos. Sin embargo, si se presentan 10 ó 20, entonces es posible emplear técnicas como las entrevistas y pruebas para seleccionar solo a los mejores.

El reclutamiento es una área en la que es esencial la cooperación entre línea y cuerpo administrativo por diferentes razones. El especialista en recursos humanos que recluta y realiza la selección inicial para el puesto vacante pocas veces es el único responsable de supervisar su desempeño.

3.1 Cómo planificar y prever las necesidades de personal

Podría esperar a que aparezca 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 para las organizaciones pequeñas. Sin embargo, para empresas más grandes, vale la pena la planeación y previsión de recursos humanos.

La planeación de personal tiene que ser integrada tanto interna como externamente. Internamente los planes de reclutamiento, deben ser desarrollados en forma tal que los planes de capacitación de la organización reflejan sus planes para reclutar y seleccionar nuevos empleados.

Externamente deben ser integrados con el proceso general de planeación de la organización, ya que los planes para constituir nuevas plantas o para reducir el nivel de actividades tienen implicaciones importantes en la mano de obra.

Los planes de personal se construyen sobre premisas. Si lo que se planea son requerimientos de personal, generalmente se necesitarán tres series de pronósticos: uno para los requerimientos de personal; otro para el suministro de candidatos externos y otro para los candidatos internos disponibles.

3.2 Factores en la predicción de los requerimientos de personal

Se deben considerar varios factores cuando se proyectan los requerimientos de personal. Desde el punto de vista práctico, lo más importante es la demanda de su producto o servicio. Por 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. Además para la demanda de producción de ventas habrá que considerar algunos factores:

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

3.2.1 Cómo predecir la disponibilidad de candidatos internos

La predicción será de acuerdo a las necesidades de personal. Sin embargo, antes de determinar cuántos candidatos externos nuevos pueden reclutarse y contratar, es necesario saber primero cuántos candidatos para las vacantes proyectadas se cubrirán con empleados dentro de la organización. Determinar esto es el propósito de predecir la disponibilidad de candidatos internos.

Para aprovechar esta disponibilidad interna 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.

3.3 Fuentes internas de candidatos

Cubrir vacantes con candidatos internos ofrece algunos beneficios. Los empleados ven que la competencia es recompensa y la moral y desempeño por tanto podría fortalecerse. Los candidatos internos (por haber estado en la empresa durante cierto tiempo) podrían estar más comprometidos con sus metas y tendrían menos posibilidades de irse. La promoción desde dentro también puede reforzarse la lealtad del empleado y ofrecer una perspectiva a más largo plazo cuando se toman decisiones gerenciales. Podría ser más seguro promover a los empleados desde dentro, ya que es probable que se tenga una evaluación más precisa de las aptitudes de la persona. Es posible que los candidatos requieran menos orientación y capacitación que los de fuera.

Sin embargo, la promoción desde dentro también puede ser contraproducente. Los empleados que aspiran a puestos y no los consiguen podrían sentirse inconformes; es esencial informar a los aspirantes que no tuvieron éxito sobre la razón por la que fueron rechazados y qué acciones podrían tomar para remediarlo y tener más éxito en el futuro. De manera similar, muchas empresas exigen a los gerentes colocar anuncios de empleos y que entrevisten a todos los candidatos internos. Sin embargo, el gerente con frecuencia sabe de antemano a quién desea contratar, por lo que exigirle que entreviste a una lista de candidatos es una pérdida de tiempo para todos. Los grupos podrían también no sentirse tan satisfechos con su nuevo jefe si es nombrado de entre sus filas, como cuando se trata de una persona nueva.

Pero es posible que el principal problema sea la autorreferencia. Cuando se ha promovido desde abajo a todo un equipo administrativo o gerencial, podría surgir una tendencia a tomar decisiones, y a mantener el status quo, cuando lo que se requiere es la innovación y una nueva dirección. El equilibrio entre los beneficios morales y lealtad y los inconvenientes de la autorreferencia es, por tanto, un problema.

La promoción desde dentro, para ser eficaz, requiere de la utilización del anuncio de empleo, los registros de personal y los bancos de aptitudes. Los anuncios de empleo consisten en el aviso de la vacante y la lista de sus características como calificaciones, supervisor, horario de trabajo e índice salarial. Facilita la transferencia y la promoción de sus candidatos internos calificados. Los anuncios por lo general no se utilizan cuando se tratan de la promoción a un puesto de supervisión, ya que la gerencia prefiere seleccionar al personal que será promovido a niveles gerenciales. Los registros de personal también son útiles en este punto. El análisis de los registros de personal (incluyendo las formas de solicitud) podría descubrir a los empleados quienes están trabajando en puestos por debajo de sus niveles de instrucción y capacidad.

Así mismo, podría revelar a las personas que tienen potencial para una mayor capacitación o aquellas que ya tienen los antecedentes adecuados para los puestos en cuestión. Los sistemas computarizados pueden ayudar a asegurar los candidatos internos calificados.

3.4 Predicción del suministro de candidatos externos

Suponiendo que no hay suficientes candidatos internos para cubrir los puestos, lo más probable es que la atención se centre en los candidatos externos. La predicción de la disponibilidad de candidatos externos requerirá de una predicción de las condiciones económicas generales, las condiciones del mercado local y las condiciones del mercado ocupacional.

3.5 Reclutamiento de candidatos al puesto

Una vez que se ha tomado la decisión de cubrir una posición, el siguiente paso es desarrollar una lista de aspirantes utilizando una o más de las fuentes de reclutamiento descritas a continuación.

3.5.1 La publicidad como fuente de reclutamiento

La publicidad es otra fuente importante para atraer candidatos pero, para que los anuncios de oferta de empleos tengan resultados, existen dos elementos que se tienen que considerar: los medios que serán utilizados y la elaboración del anuncio. La selección del mejor medio depende del tipo de posiciones para los que se está reclutando.

3.5.2 Prensa

Este es el medio más utilizado en reclutamiento de personal. Se emplean básicamente, anuncios en primera plana, en el caso de personal ejecutivo o que actualmente esta trabajando. En el caso de personas que están buscando trabajo, se utilizan los anuncios interiores, que tienen la ventaja de ser más económicos. Los anuncios en prensa resultan de ser de gran utilidad no solamente en el área donde se radica, si no que pueden servir para toda el país cuando se realiza reclutamiento externo.

3.5.3 Radio y Televisión

El alto costo de estos medios no permite que sean usados frecuentemente. Por ejemplo podemos utilizar la radio cuando queremos realizar el reclutamiento en provincias; en ese caso haremos uso de los servicios de una radiodifusora de la localidad. Los anuncios en televisión tienen un costo elevadísimo, que depende de los horarios, minutos y canal en que se transmite la información. El gobierno tiene un convenio por el cual puede transmitir información por cualquier canal y a cualquier hora sin costo alguno.

3.5.4 Profesionales y Educativas

Son instituciones que se dedican a la preparación de profesionales en las distintas áreas científicas y tecnológicas, y pueden ser: universidades, escuelas comerciales, profesionales, institutos tecnológicos, etc. Todas cuentan con guías de carrera en las que el psicólogo puede saber con detalle donde se localizan, así como las actividades y carreras profesionales que en ella se imparten. En estas organizaciones se pueden encontrar personas capacitadas en determinada profesión o especialidad que satisfagan las necesidades de la empresa.

3.5.5 Asociaciones Profesionales

Cuando se requiere personal con experiencia en un determinado campo científico, tecnológico o profesional, puede tener contacto con las distintas asociaciones profesionales donde informan la experiencia y actividades que desarrollan sus miembros.

3.5.6 Bolsa de Trabajo

Son organizaciones que se dedican a proporcionar información con respecto a las vacantes en diferentes empresas o centros de trabajo y que prestan sus servicios para el trabajo. A ellas puede recurrir también la empresa y solicitar candidatos.

3.5.7 Agencia de colocación

Estas agencias no cobran al candidato sino a la empresa. La tarifa consiste en un mes de salario de la persona que colocan.

En otros casos, como cuando el empleo es a nivel ejecutivo cobran 10% del salario anual.

3.5.8 La puerta de la calle

Esto ocurre cuando un candidato se presenta sin que halla existido una forma de aviso para él por parte de la empresa.

3.5.9 Grupos de intercambio

Se constituye a través de los encargados de reclutamiento de personal de diferentes empresas, los cuales proporcionan información sobre los candidatos que han recibido en sus organizaciones. Esto presenta la ventaja de conseguir recursos humanos en forma inmediata y sin costo, utilizando solicitudes que en ese momento no les son de utilidad, aprovechando los recursos que han obtenido otras organizaciones para resolver los problemas de reclutamiento que tenían en un momento determinado.

CAPITULO 4

PROCESO DE SELECCION

4.1 Proceso de Selección

Proceso en el que se analizan las aptitudes de acuerdo con las características demandadas por el puesto.

4.2 Prácticas de selección

El objetivo de la selección efectiva es integrar las características individuales (capacidad, experiencia y demás) a los requisitos del puesto.

La descripción y especificación de los puestos son documentos importantes que sirven de guía en el proceso de selección . La descripción del puesto puede servir para describir el trabajo a los posibles candidatos. La especificación del puesto centra la atención de los selectores en la lista de calificaciones que necesitan los ocupantes de un puesto para realizar su trabajo y les ayuda a decidir si los candidatos están calificados o no.

4.3 Instrumentos de selección

Las solicitudes, entrevistas, pruebas de empleo, verificación de antecedentes y cartas personales de recomendación, son instrumentos para obtener información del solicitante al empleo y puede ayudar a la organización a decidir si las habilidades, conocimientos y capacidades del solicitante son los adecuados para el puesto en cuestión.

4.3.1 Conceptos básicos

Básicamente una prueba es una muestra de la conducta de una persona. Sin embargo, con algunas, la conducta que se estudia es más fácil de evaluar que otras.

4.3.1.1 Validez

La validez es una prueba que responde a la interrogante: “ Qué mide esta prueba?”. Con respecto a las pruebas para la selección de personal, el término validez a menudo se refiere a la evidencia de que la prueba esta relacionada con el puesto. Una prueba de selección debe ser sobre todo válida, ya que si no se tiene una prueba de su validez, no hay una razón lógica o legalmente permisible para seguir utilizándola para seleccionar a los aspirantes a un empleo. En las pruebas de selección existen dos maneras esenciales para dar la validez de una prueba; validez del criterio y validez del contenido.

4.3.1.2 Validez del criterio

Justificar la validez se refiere básicamente a la demostración de que los que se desempeñan bien en la prueba lo harán también en el puesto, y que los que se desempeñan mal en la prueba lo harán también en el trabajo. Por lo tanto, la prueba tiene validez en la medida en que las personas con calificaciones más altas se desempeñan mejor en el puesto. En la evaluación psicológica, la forma de predecir es la medida (en este caso, la calificación de la prueba) que se esta tratando de relacionar con un criterio, como sería el desempeño en el trabajo.

La expresión validez en el criterio proviene de esta terminología.

4.3.1.3 Validez de contenido

La validez de contenido de una prueba se demuestra cuando constituye una muestra justa del contenido del puesto. En este caso, el procedimiento básico es identificar el contenido del puesto, en términos de las conductas en el mismo, que son vitales para su desempeño y, posteriormente, seleccionar al azar e incluir una muestra de las tareas y conductas en las pruebas. Un ejemplo es una prueba de mecanografía utilizada para contratar a una mecanógrafa. Si la prueba de mecanografía es una prueba representativa del trabajo de la mecanógrafa, entonces la prueba será válida en su contenido. Es importante, considerar algunos indicadores de la validez de una prueba, como sería la validez de un criterio.

4.3.1.4 Confiabilidad

Una prueba tiene dos características importantes: la validez y la confiabilidad.

La validez es la características más importante, ya que si no se puede determinar qué está midiendo las pruebas, seguramente ésta tendrá poca utilidad.

La confiabilidad es la segunda característica de una prueba, y se refiere a su consistencia. Se trata de la consistencia de las calificaciones obtenidas por las mismas personas cuando se someten nuevamente a pruebas con exámenes idénticas o con forma equivalente de prueba.

Hay varias maneras de medir la confiabilidad o estabilidad de la prueba. Se podría aplicar la misma prueba a las mismas personas en dos momentos diferentes y comparar las calificaciones de la segunda vez con las de la primera: Esto sería una evaluación de prueba repetida.

4.3.1.5 Como validar una prueba

Para que una prueba sea útil en una empresa, deberá estar segura que las calificaciones en la prueba están relacionadas en una forma predecible con el desempeño en el trabajo. En otras palabras, es imperativo que se valide la prueba antes de utilizarla. La empresa deberá estar segura de que las calificaciones en la prueba son un buen medio para predecir algún criterio, como el desempeño en el trabajo. El proceso de validación requiere generalmente de la experiencia de un psicólogo industrial y es coordinado por el departamento de recursos humanos.

4.3.2 Las pruebas escritas

Las pruebas escritas típicas son pruebas de inteligencia, aptitudes, capacidad e intereses. Desde hace mucho han gozado de popularidad para la selección, aunque su uso a disminuido ha partir de finales de los años sesenta. Esto se debe a que estas pruebas se han caracterizado por discriminatorias y muchas organizaciones no han validado, o no pueden convalidar, que estas pruebas guarden relación con el trabajo.

Las pruebas de capacidad intelectual, capacidad mecánica y espacial, de exactitud de percepción y de capacidad motora han demostrado ser proyectoras con cierto grado de validez para muchos puestos operativos, especializados y semiespecializados, en organizaciones industriales. Las pruebas de inteligencia son proyectoras razonablemente buenas para los puestos de supervisión. Sin embargo, la administración tiene la obligación de demostrar que las pruebas utilizadas guardan relación con el puesto. Como las características que tocan muchas de estas pruebas están bastante alejadas del rendimiento real del ejemplo mismo, no se ha podido obtener coeficientes altos de su validez. El resultado ha sido un menor uso de pruebas escritas tradicionales y un mayor interés por las pruebas de simulación del rendimiento.

4.3.3 Las pruebas de simulación del rendimiento

Las pruebas de simulación del rendimiento han ido adquiriendo popularidad en los pasados veinte años. Sin duda, el entusiasmo por estas pruebas se deriva del hecho de que se basan en datos del análisis de puestos y, por tanto, deben satisfacer mejor el requisito de su relación con el trabajo que las pruebas escritas. Las pruebas de simulación del rendimiento están compuestas por conductas laborales reales y no por sustitutos, como en el caso de las pruebas escritas.

Las dos pruebas de simulación del rendimiento más, conocidas son las muestras de trabajo y los centros de evaluación. Las primeras son ideales para puestos rutinarios, mientras que las segundas son ideales, para la selección de personal administrativo.

Las muestras de trabajo representan un esfuerzo por hacer una réplica de un puesto, en miniatura. Los solicitantes demuestran que tienen el talento necesario realizando, de hecho, las actividades. Mediante la preparación cuidadosa de muestras de trabajo, con base en los datos del análisis del puesto, se determinan los conocimientos, las habilidades y las capacidades necesarias para cada empleo. Después, cada elemento de la muestra de trabajo se equipara con un elemento correspondiente del rendimiento laboral. Por ejemplo, una muestra de trabajo para un empleo donde el trabajador debe usar programas de cómputo para cálculos en hojas tabulares, requeriría que el solicitante de hechos resolviera un problema usando una hoja tabular.

Los resultados de los experimentos de las muestras de trabajo impresionantes. Los estudios demuestran, casi siempre, que las pruebas de trabajo resultan mucho más válidas que las pruebas escritas de la personalidad o las aptitudes.

Una serie más compleja de pruebas de simulación del rendimiento, diseñadas en concreto para evaluar el potencial administrativo de un candidato serían los centros de evaluación. En los centros de evaluación hay ejecutivos de línea, supervisores y psicólogos especializados que evalúan a los candidatos mientras se someten a ejercicios, que duran entre dos y cuatro días, que simulan problemas reales que enfrentarían en su puesto. Con base en una lista de dimensiones descriptivas que tiene que satisfacer la persona que ocupa el puesto, las actividades pueden incluir entrevistas, ejercicios para resolver problemas interno, análisis de grupo y juego de decisiones empresariales.

4.3.4 Pruebas de habilidades cognoscitivas

Las pruebas en este grupo incluyen los exámenes de la capacidad general de razonamiento (inteligencia) y las pruebas de habilidades mentales específicas como la memoria y el razonamiento inductivo.

4.3.5 Pruebas de inteligencia

Las pruebas de inteligencia (10) son exámenes de capacidades intelectuales generales. No miden una sola característica, sino diversas habilidades como memoria, vocabulario, fluidez verbal y destreza numérica.

La inteligencia se mide generalmente con la prueba Stanford-Binet o con la prueba Wechsler otras pruebas de IQ como la Wonderlic se puede aplicar a grupos de personas.

4.3.6 Habilidades cognoscitivas específicas

Existen también habilidades de capacidades mentales específicas. Por lo general, se trata de razonamiento inductivo y deductivo, comprensión verbal, y habilidad numérica. Estas pruebas a menudo se señalan como pruebas de aptitud, ya que buscan medir las aptitudes del aspirante para el trabajo en cuestión.

4.3.7 Pruebas de habilidad físicas y motoras

Las pruebas de habilidad motoras son pruebas de coordinación y destreza mientras que las habilidades físicas son de fuerza y vigor. Hay muchas actividades motoras que se podrían desear medir. Se trata de destreza con los dedos, destreza manual, velocidad de movimiento en el brazo y tiempo de reacción. Una de las pruebas es la de Stromberg de destreza, mide la velocidad y precisión de juicios simples así como la velocidad de movimientos del dedo, la mano y el brazo. Otras pruebas incluyen la prueba Crawford de destreza con partes pequeñas, la prueba Minnesota del Índice de Manipulación y la prueba de Tablero Purdue.

4.3.8 Medición de la personalidad y de los intereses

Las pruebas de personalidad se utilizan para medir aspectos básicos de la personalidad del aspirante, como la introversión, la estabilidad y la motivación. Muchas de las pruebas de personalidad son proyectivas; a la persona que se somete a la prueba se le presenta un estímulo ambiguo como podría ser una mancha de tinta o una imagen borrosa y se le pide que lo interprete o reaccione ante ella. Debido a que las imágenes son ambiguas la interpretación debe provenir desde dentro de la persona, es decir debe ser proyectada.

4.3.9 Pruebas de rendimiento

Una prueba de rendimiento es básicamente una medición de lo que han aprendido de la persona. La mayoría de las pruebas que se aplican en la escuela son, por tanto, pruebas de rendimiento; estas miden el "conocimiento del oficio" en áreas como economía, mercadotecnia o personal.

4.4 Entrevistas

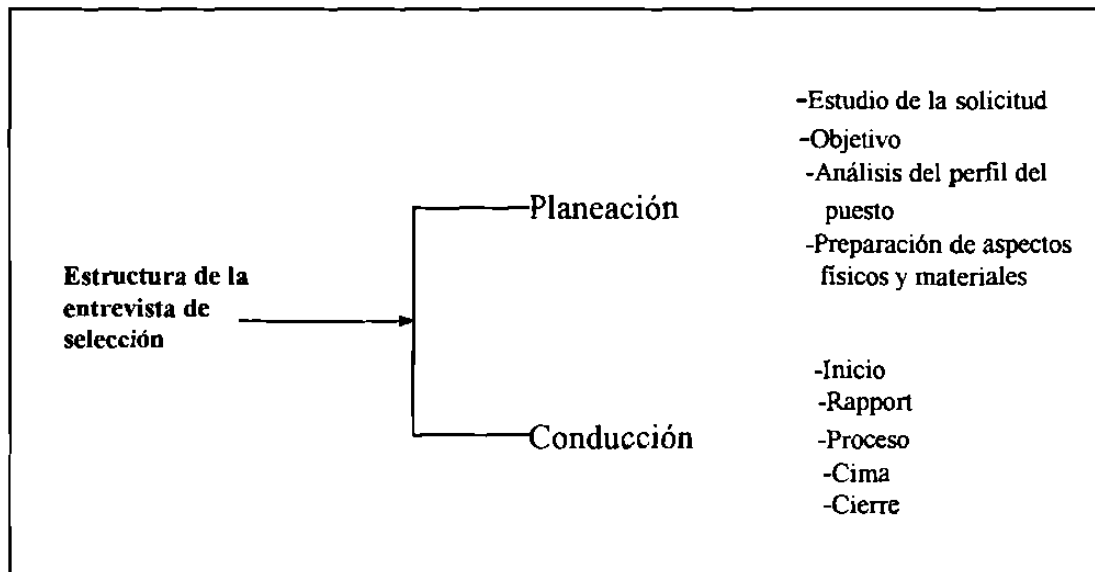


Figura 4.4 Tipos de Entrevistas

Las herramientas de selección, como las solicitudes y las pruebas, pueden ser útiles, pero el instrumento más comúnmente utilizado (y en ocasiones el único) es la entrevista de selección y hay buenas razones para ello.

Las entrevistas ofrecen una oportunidad para conocer personalmente al aspirante, hacerle preguntas de una manera que no permitan las pruebas, formular juicios sobre el entusiasmo e inteligencia del candidato y también para evaluar aspectos subjetivos de la persona: exposiciones faciales, apariencia, nerviosismo etc. Las entrevistas pueden ser un recurso de selección muy poderoso.

4.5 Tipos de entrevistas

4.5.1 No dirigida

En una entrevista no dirigida, se formulan preguntas conforme vienen a la mente; en este caso no hay formato especial que seguir y la dirección avanza en varias direcciones. El entrevistador podría tener una

especificación del puesto como guía y es posible que formule o no las mismas preguntas a cada aspirante.

4.5.2 Entrevista de situación

Una entrevista de situación es en realidad una serie de preguntas relacionadas con el trabajo, que tienen respuestas "preferidas" predeterminadas y que se formulan consistentemente a todos los entrevistados para un puesto en particular.

4.5.3 Entrevista en serie o secuencial

La mayoría de las empresas exigen que los aspirantes sean entrevistados por diversas personas antes de llegar a una decisión . Cada entrevistador ve al aspirante desde el punto de vista, formula preguntas diferentes y se forma una opinión independiente del candidato. Cada entrevistador califica al candidato basado en una forma modelo de evaluación y las calificaciones se comparan antes de tomar la decisión de contratarlo.

4.5.4 Entrevista de tensión

El objetivo es determinar la forma en que un aspirante reaccionará a la tensión de trabajo.

4.5.5 Entrevista de evaluación

Es un análisis después de una evaluación del desempeño en el que el supervisor y el empleado comentan las calificaciones de este último y las posibles acciones correctivas.

CAPITULO 5

LOS VALORES

5.1 Los valores

Los valores representan la convicción básica de que "una forma de conducta específica o de condición última de la vida son preferibles, en términos personales o sociales, a otra forma de conducta o de condición última de la vida contrarias u opuestas". Contiene un elemento de juicio porque incluyen los conceptos del individuo en cuanto a lo correcto, lo bueno o lo deseable. Los valores tienen atributos en cuanto a su contenido o intensidad.

El atributo del contenido dice que la forma de conducta o la condición última de la vida son importantes. El atributo de la intensidad determina el grado de importancia. Cuando se clasifican los valores del individuo por orden de intensidad, se llega al sistema personal de valores. Todos tenemos una jerarquía de valores que constituye nuestro sistema de valores. El sistema se identifica en razón de la importancia relativa que se conceda a valores como la libertad, el placer, el respeto a uno mismo, la honradez, la obediencia y la igualdad.

5.2 La importancia de los valores

Los valores son importantes para el estudio del comportamiento organizacional porque establecen las bases para comprender las actitudes y la motivación y porque influyen en las percepciones. Las personas ingresan a una organización con ideas preconcebidas de lo que "debe" y lo que "no debe" ser. Es evidente que estas ideas implican valores. Por otra parte, implican interpretaciones de lo bueno y lo malo. Es más, implican unas conductas o resultados que se prefieren a otros. En consecuencia, los valores obscurecen la objetividad y la racionalidad.

Por regla general, los valores ejercen influencia en las actitudes y en la conducta. Suponga que ingresa a una organización con la idea de que lo acertado es asignar los sueldos con base en el rendimiento y que no se debe fijar el sueldo de acuerdo con la antigüedad. ¿Cómo reaccionaría si encuentra que la organización a la que acaba de ingresar recompensa la antigüedad en lugar del rendimiento? Es probable que se sienta decepcionado y ello puede llevarle a la insatisfacción laboral y a la decisión de no hacer demasiado esfuerzo pues de cualquier manera, probablemente no le produzca más dinero. ¿Cambiarían sus actitudes y su conducta si sus valores concordaran con las políticas de sueldos de la organización? Es probable que sí.

5.3 Tipos de actitudes

Una persona puede tener miles de actitudes, pero el comportamiento organizacional se centra en una cantidad muy limitada de actitudes relacionadas con el trabajo. Estas actitudes relacionadas con el trabajo merecen las evaluaciones positivas o negativas que los empleados adjudican a aspectos de su entorno laboral. La mayor parte de las investigaciones del comportamiento organizacional han abordado tres actitudes: La satisfacción laboral, el interés laboral y la entrega a la organización.

5.3.1 La satisfacción laboral

El término satisfacción laboral se refiere a la actitud general que adopta la persona con respecto a su trabajo. Una persona muy satisfecha, en términos laborales, adopta actitudes positivas respecto al trabajo, mientras que una persona insatisfecha con su trabajo adopta actitudes negativas respecto a éste.

Cuando se habla de las actitudes de los empleados, la mayoría de las veces se habla de la satisfacción laboral. De hecho, con frecuencia, estas dos se usan indistintamente. Dada la importancia que los investigadores del comportamiento organizacional han dado a la satisfacción laboral, más adelante, en este mismo capítulo, se analizará esta actitud con más detenimiento.

5.3.2 El interés laboral

El término interés laboral se ha sumado en fecha reciente a la literatura del *comportamiento organizacional*. Aunque todavía se discute el significado del término, una definición aceptable dice que el interés laboral mide el grado en que la persona se identifica, en términos psicológicos, con su empleo y considera que el grado de rendimiento que percibe es importante para su autoestima. Los empleados que están interesados en su trabajo se identifican mucho con el tipo de actividad que realizan y, en verdad, se preocupan por ella.

Se ha visto que cuando existe un gran interés laboral hay menos faltas y las tasas de renunciaciones disminuyen. Sin embargo, el interés laboral, al parecer, prevé la rotación con más consistencia que el ausentismo y explica hasta un dieciséis por ciento de la variación de la primera.

5.3.3 La entrega a la organización

La tercera actitud laboral es la entrega a la organización. Esta se define como la situación donde el empleado se identifica con una organización particular y sus metas, y quiere seguir perteneciendo a ella. Por tanto, un gran interés laboral significa que hay identificación con el trabajo específico propio, mientras que la entrega a la organización significa identificación con la organización que contrata al individuo.

Como en el caso del interés laboral, las investigaciones establecen una relación negativa entre la entrega a la organización y el ausentismo y la rotación. De hecho, hay estudios que demuestran que el grado personal de entrega a la organización es mejor indicador de la rotación que el predictor de la satisfacción laboral, que se usa con mucha más frecuencia, y explica hasta treinta y cuatro por ciento de la varianza. Es probable que la entrega a la organización sea mejor predictor porque representa una respuesta más general y permanente a la organización en conjunto, que la satisfacción laboral. Un empleado puede estar insatisfecho con su trabajo en particular y considerarlo una situación temporal y, sin embargo, no estar insatisfecho con la organización en general. Empero, cuando la insatisfacción abarca la organización, es muy probable que las personas consideren la posibilidad de renunciar.

5.4 Actitudes y Consistencia

¿Alguna vez ha notado que las personas cambian lo que dicen para que no resulte contrario a lo que hacen ? Quizás alguno de sus amigos haya afirmado siempre que los autos estadounidenses son malos y que él jamás tendrá un coche que no fuera importado. Sin embargo, el padre de su amigo le regala un último modelo estadounidense y, de repente, resulta que estos autos no son tan malos.

O bien, cuando alguien ha querido pertenecer a un club pero no ha sido admitido por no reunir los requisitos necesarios y dice ¡Creo que pertenecer a ese club no es cosa del otro mundo!

En general, las investigaciones han llegado a la conclusión de que las personas buscan consistencia entre sus actitudes y su conducta. Esto significa que las personas tratan de conciliar las actitudes que difieren y de alinear sus actitudes y conductas para que parezcan racionales y consistentes. Cuando se presenta una inconsistencia, se desatan fuerzas que llevan al individuo a una situación de equilibrio, donde las actitudes y la conducta vuelven a ser consistentes. Esto se logra alterando las actitudes o la conducta, o elaborando un razonamiento que explique la discrepancia.

5.5 Cómo se mide la satisfacción laboral

Se ha definido la satisfacción laboral como la actitud general que adopta la persona ante su trabajo. Esta definición es muy amplia, pero es inherente al concepto, recuerde que el empleo de una persona consiste en algo más que las actividades evidentes de manejar papeles, atender a clientes o conducir un camión. Los empleos requieren interacciones con compañeros y jefes, seguir los estándares y las políticas de la organización, cumplir con las normas de rendimiento, vivir en condiciones laborales que suelen distar de lo ideal, y otros elementos más. Esto significa que la evaluación del empleado en cuanto a su grado de satisfacción o insatisfacción con su trabajo es una suma compleja de una serie de elementos discretos del empleo. Entonces, ¿cómo se mide el concepto?

Los enfoques que se usan más son una sola calificación global o una calificación que es la suma de una serie de aspectos del empleo. El método de la calificación global no consiste sino en pedir a las personas que respondan a una pregunta, como por ejemplo: "Tomando en cuenta todo,

¿qué tan satisfecho está con su trabajo? Las personas contestan a continuación poniendo un círculo alrededor de un número del uno al cinco que responde a respuestas que van desde "Muy satisfecho" hasta "Muy insatisfecho". El otro método, la suma de los aspectos del empleo, es más complejo. Identifica los elementos medulares de un empleo y pide la opinión del empleo en cuanto a cada uno de ellos. Algunos de los factores típicos que se incluirían son: La índole del trabajo, la supervisión, el sueldo presente, la posibilidad de ascensos y a las relaciones con los compañeros de trabajo. Estos factores se califican a partir de una escala estandarizada y se suman para llegar a una calificación global de la satisfacción laboral.

¿Es mejor uno de estos enfoques que el otro? Con base en la intuición, se podría decir que la suma de las respuestas a una serie de factores laborales producirían una evaluación más exacta de la satisfacción laboral. Sin embargo, las investigaciones no respaldan la intuición. Este es uno de los pocos casos donde la sencillez es mejor que la complejidad. La comparación del método de calificaciones globales a partir de una pregunta y de la extensión de la suma de los factores laborales indica que el primero es más válido. La explicación de este resultado es que el concepto de la satisfacción laboral es tan amplio que la pregunta única de hecho resulta una medida más amplia.

5.5.1 La satisfacción laboral como variable dependiente

Ahora se analizará la satisfacción laboral como variable dependiente. Es decir, se tratará de contestar la pregunta: ¿Qué variables relacionadas con el trabajo determinan la satisfacción laboral? Un repaso de la literatura indica que los factores más importantes que conducen a la satisfacción laboral son un trabajo que represente un desafío para la mente, las recompensas justas, las condiciones laborales adecuadas y los buenos compañeros de trabajo.

5.5.2 El trabajo que represente un desafío para la mente.

Los empleados suelen preferir los trabajos que les permitan emplear sus facultades y capacidad y que les ofrezcan una serie de actividades, libertad e información en cuanto a su rendimiento. Estas características hacen que el trabajo represente un mayor desafío para la mente. Los empleos que no representan un desafío importante producen aburrimiento, pero el exceso de desafíos produce frustración y sensación de fracaso. Ante

un desafío moderado, la mayor parte de los empleados se sienten complacidos y satisfechos.

5.5.3 Las recompensas justas.

Los empleados quieren sistemas salariales y políticas de ascenso que consideren justas, claras y afines a sus expectativas. Cuando se considera que el sueldo es justo y que tiene fundamento en los requisitos del puesto, la cantidad de conocimientos personales y los estándares salariales de la comunidad, es probable que el resultado sea la satisfacción. Claro está que no todo el mundo quiere dinero. Muchas personas están dispuestas a aceptar menos dinero a cambio de trabajar en un lugar que prefieren, en un empleo más fácil, o de tener mayor discreción en cuanto a la actividad que desempeñan y su horario de trabajo. Sin embargo, la clave del vínculo entre el sueldo y la satisfacción no radica en la cantidad absoluta del pago; sino en la imagen de justicia que se perciba. De igual manera, los empleados quieren políticas y prácticas justas para los ascensos. Los ascensos son una oportunidad para el desarrollo personal, el aumento de responsabilidades y una mejor situación social. Así pues, las personas que perciben que las decisiones de ascenso son justas y ponderadas tienen más probabilidad de obtener satisfacción en su empleo.

5.5.4 Las condiciones laborales adecuadas

Los empleados se preocupan por su entorno laboral tanto por comodidad personal como para realizar bien su trabajo. Los estudios demuestran que los empleados prefieren entornos físicos que no sean peligrosos ni incómodos. La temperatura, la luz, el ruido y otros factores del entorno no deben ser extremos; por ejemplo, no debe hacer demasiado calor ni haber poca luz. Además, la mayor parte de los empleados prefieren trabajar cerca de su casa, en instalaciones limpias y relativamente modernas, con instrumentos y equipo adecuados.

5.5.5 Los buenos compañeros

Las personas obtienen algo más del trabajo que dinero o logros tangibles. En el caso de muchos empleados, el trabajo también satisface la necesidad de interacción social. Por tanto, no es raro que el hecho de tener compañeros amigables y solidarios aumente la satisfacción laboral. La conducta del jefe también es una determinante fundamental de la

satisfacción. Por regla general, los estudios establecen que la satisfacción de los empleados aumenta cuando el supervisor inmediato es comprensivo y amigable, reconoce el buen rendimiento, escucha las opiniones de los empleados y manifiesta un interés personal por ellos.

5.5.6 La satisfacción laboral como variable independiente.

El interés de los administradores por la satisfacción gira en torno a sus efectos para el rendimiento de los empleados. Los investigadores han reconocido este interés y, por ello, existen infinidad de estudios diseñados para determinar las repercusiones que la satisfacción laboral produce en la productividad, el ausentismo y la rotación de los empleados. Veamos cómo están nuestros conocimientos al respecto.

5.6 Satisfacción y productividad.

En las décadas de 1950 y 1960 hubo una serie de análisis que abarcaron docenas de estudios realizados para establecer la relación entre satisfacción y productividad. Estos análisis no encontraron una relación consistente. Sin embargo, en la década de 1990 aunque los estudios distan mucho de ser claros, sí se pueden obtener algunos datos de la evidencia existente.

Las primeras teorías de la relación entre la satisfacción y el rendimiento quedan resumidas, en esencia, en la afirmación de que "un trabajador contento es un trabajador productivo". Gran parte del paternalismo de los administradores de las décadas de 1930, 1940 y 1950 (que formaban equipos de boliche y uniones de crédito, organizaban días de campo, proporcionaban asesoría a los empleados y capacitaban a los supervisores para que desarrollaran su sensibilidad a los intereses de sus subordinados) pretendía que los trabajadores estuvieran contentos. Sin embargo, creer en la tesis del trabajador contento tenía más bases en ilusiones vanas que en pruebas sólidas. El análisis minucioso de las investigaciones indicaba que, en el supuesto de que exista una relación positiva entre la satisfacción y la productividad, la correlación suele ser baja, del orden de 0.14. Sin embargo, la inclusión de las variables moderadoras ha incrementado la correlación. Por ejemplo, la relación es más fuerte cuando la conducta del empleado no está sujeta a límites ni controles de factores externos. La productividad del empleado en trabajos sujetos al ritmo de una máquina dependerá mucho más de la velocidad de la máquina que de su grado de satisfacción. Asimismo, la

productividad del corredor de bolsa está limitada por los movimientos generales del mercado accionario. Cuando el mercado se mueve al alza y el volumen es alto, los corredores satisfechos y los insatisfechos obtendrán muchas comisiones. Por el contrario, cuando el mercado está hacia la baja, la satisfacción del corredor no importa gran cosa. Al parecer, el nivel del puesto también es una variable moderadora importante. La correlación entre satisfacción y rendimiento es más sólida en el caso de empleados que están en niveles más altos. Por consiguiente, podemos esperar que la relación sea más relevante en el caso de profesionales que ocupan puestos de supervisión y administración.

Otro punto de interés para el tema de la satisfacción-productividad es la dirección de la casualidad. La mayor parte de los estudios de la relación partían de diseños que no pudieron demostrar la causa y el efecto. Los estudios que han controlado esta posibilidad indican que la conclusión más válida es que la productividad conduce a la satisfacción y no a la inversa. Si se realiza un buen trabajo, se obtendrá una sensación intrínseca de bienestar. Además, en el supuesto de que la organización recompense la productividad, la persona con mucha productividad obtendrá más reconocimiento verbal, así como mayor sueldo y probabilidad de ascenso. A su vez, esas recompensas incrementan el grado de satisfacción laboral.

5.6.1 Satisfacción y ausentismo.

La relación de ausentismo tiene consistencia negativa, aunque la correlación por lo general es moderada y generalmente menor al 0.40. Aunque resulte lógico suponer que los empleados insatisfechos tienden más a faltar al trabajo, existen otros factores que tienen consecuencias en la relación y reducen el coeficiente de correlación.

Las organizaciones que ofrecen a la ligera la presentación del permiso de enfermedad están fomentando que sus empleados (inclusive los muy satisfechos) se toman algunos días. Suponiendo que sus intereses son muy variados, es posible que usted encuentre que su trabajo es satisfactorio pero, no obstante, se tome tres días para tomar el sol en alguna playa o para ver la Serie Mundial en televisión si ello no implica sanción alguna. Como en el caso de la productividad, hay factores externos que pueden reducir la correlación.

5.6.2 La satisfacción y la rotación.

La satisfacción también guarda una relación negativa con la rotación, pero ésta es más fuerte que la correspondiente al ausentismo. Sin embargo, también en este caso, existen otros factores (como las condiciones del mercado de trabajo, las expectativas en cuanto a otras oportunidades laborales y la antigüedad en la organización) que limitan mucho la decisión de abandonar el presente empleo.

Las evidencias indican que una importante variable moderadora para la relación entre satisfacción y rotación es el rendimiento del empleado. Específicamente, el grado de satisfacción pierde peso para prever la rotación del personal que rinde mucho. ¿Por qué? Por regla general, la organización se esfuerza bastante por conservar a estos empleados; obtiene aumentos salariales, alabanzas, reconocimientos, oportunidad de ascensos, etc. Cabría decir exactamente lo contrario de las personas que rinden poco. La organización no se esfuerza por conservarlas, incluso se pueden ejercer presiones sutiles para que renuncien. Por tanto, podemos esperar que la *satisfacción laboral* influya más en la decisión de quedarse de las personas que rinden poco que de las que rinden mucho. Sea cual fuere el grado de satisfacción, es más probable que estos últimos se queden en la organización porque los reconocimientos, alabanzas y demás recompensas que reciben son un motivo para su permanencia.

CAPITULO 6

CAPACITACION Y DESARROLLO

6.1 Conceptos generales e importancia de la capacitación y adiestramiento.

Entendemos por capacitación, adiestramiento y desarrollo los siguiente:

"El conjunto de procesos sistematizados por medio de los cuales se busca en una forma planeada y ordenada, el desarrollo de los conocimientos, habilidades y actitudes del trabajador, en relación a su área de trabajos para maximizar la efectividad de las operaciones en la empresa".

6.2 La capacitación en la actualidad

La capacitación se utiliza por cada vez más empresas para lograr objetivos adicionales. La expansión del papel de la capacitación refleja el hecho de que "el juego de la competencia económica tiene nuevas reglas", como un experto dice: En particular, ya no basta con ser muy eficiente. Sobrevivir y prosperar en la actualidad requiere de flexibilidad por parte de la empresa, y ésta a su vez debe satisfacer las necesidades de los consumidores con respecto a la calidad, variedad, personalización, convivencia y puntualidad. Para satisfacer estos nuevos criterios es necesario que la fuerza laboral esté más que sólo técnicamente capacitada. Se requiere que la gente sea capaz de analizar y resolver problemas relacionados con el trabajo, trabajar productivamente en equipo y desplazarse de puesto en puesto.

6.3 Capacitación para el sector oficial

El acelerado crecimiento industrial de nuestro país ha ocasionado una fuerte demanda de recursos humanos en la empresa para hacer frente a esta demanda el gobierno federal estimó conveniente regular y formalizar todas

las actividades tendientes a capacitación, adiestramiento y/o desarrollo para el trabajo. Para tal efecto se efectuaron reformas al artículo 23 constitucional, reformas que están vigentes desde el 10 de mayo de 1978.

En ocasiones se tiende a confundir los conceptos de capacitación, adiestramiento y desarrollo. A fin de clasificar lo que cada concepto representa, presentándose la siguiente tabla:

Concepto	Programa orientado a:	Area de aprendizaje	Calidad a desarrollar
Capacitación	Conocimientos	Cognoscitivo	Saber
Adiestramiento	Habilidades	Psico-motriz	Poder
Desarrollo	Actitudes	Afectiva	Querer
Formación		Volitiva	

Tabla 6.3 Conceptos, Capacitación, Adiestramiento, Desarrollo y Formas

La capacitación, el adiestramiento y el desarrollo de los recursos humanos en la organización permiten lograr una mejora sensible en los resultados de la misma, sin embargo, no debe pensarse que todos los problemas de la organización deben resolverse de esta manera, debe existir una clara interpretación de estos problemas para separar los concernientes a los sistemas de trabajo, administración, etc., de los problemas por deficiencias en conocimientos, habilidades y/o actitudes.

6.4 Definiciones

Para efectos de normalización de conceptos, consideramos pertinente definir los siguientes términos:

6.4.1 Formación

Desarrollo de habilidades personales, interpersonales, administrativos, generales de acuerdo al nivel organizacional que se ocupe.

6.4.2 Capacitación

Desarrollo de conocimiento y habilidades técnicas específicas de acuerdo al puesto y funciones que se desarrollen.

6.4.3 Adiestramiento

Desarrollo de habilidades físicas de acuerdo al puesto y actividades que se desarrollen.

6.4.4 Desarrollo

Involucra la realización de actividades anteriores, además de la modificación de la actitud hacia el trabajo, a fin de incrementar la efectividad individual, y por ende, la de la empresa en forma total.

6.5 Como evaluar las necesidades de capacitación

La evaluación de las necesidades de capacitación de individuos que son nuevos en sus puestos es relativamente sencillo. La tarea principal es determinar lo que comprende el puesto y dividirlo en subtarear, cada una de las cuales deberá ser aprendida por el nuevo empleado. Sin embargo, evaluar las necesidades de capacitación de los empleados actuales puede ser más complejo. En este caso generalmente la necesidad de capacitación deriva de problemas (como en exceso de desperdicio), por lo que se tiene la tarea adicional de decidir si la capacitación es en realidad la solución. Con frecuencia, por ejemplo, el desempeño ha bajado debido a que los criterios no son claros o porque la persona simplemente no esta motivada.

Las dos técnicas principales para determinar los requerimientos de capacitación son el análisis de tareas y el análisis de desempeño. El análisis de tareas resulta especialmente apropiado para determinar las necesidades de capacitación de los empleados que son nuevos en sus puestos. El análisis del desempeño básicamente consiste en evaluar el desempeño de los empleados actuales para determinar si la capacitación podría reducir problemas en el desempeño como el exceso de desperdicio o una baja producción.

6.6 Importancia de la DNCYA

Para llevar a cabo un programa de capacitación en la empresa que tenga éxito y sea útil a las personas que lo reciban, el primer paso a realizar es detectar si existe una deficiencia en algún conocimiento, habilidad o actitud para con esto partir a elaborar dicho programa, este paso es definitivo, pues si la deficiencia no se detecta adecuadamente los problemas seguirán en la empresa, ya que se está capacitando en aspectos que realmente no son necesarios.

Nunca se insistirá demasiado respecto a que toda capacitación ha de tener por principio resolver una necesidad específica. Ahí está una de las principales causas por las cuales fracasan los programas de capacitación: se enseña lo que no se necesita.

Los expertos en la materia coinciden en afirmar que ésta es una etapa decisiva del éxito o fracaso de los programas de capacitación. Si se detectan inadecuadamente las necesidades de capacitación, no será posible solucionarla.

Hay ocasiones en las cuales algunas personas piensan que deben de recibir capacitación o adiestramiento en tal o cual área y puede ser que se trate de algo que oyó decir "es bueno", aunque en realidad no lo sea para él.

Puede también incurrirse en error al señalar la prioridad con la que se ha de resolver una deficiencia, o bien en qué nivel se requiere acción más inmediata.

De ahí que la DNCYA sea determinante para el éxito o fracaso de un programa de capacitación, pues es, en mucho, la piedra angular sobre la que éste se soporta en su elaboración.

6.7 Detección de Necesidades de Capacitación y Adiestramiento.

Proceso mediante el cual se determinan los resultados requeridos, ya sea individuales o colectivos (de grupo) en materia de capacitación.

Consiste en la determinación de la deficiencia entre cómo debe ser desempeñado un puesto (debe ser) y cómo esta siendo desempeñado en realidad (es).

Procedimientos

1.- Delimitar el ámbito de la detección:

- a) Toda la empresa
- b) Un área o departamento
- c) Un nivel
- d) Un puesto
- e) Individual

2.-Identificar el “debe ser de cada puesto”

2.1 Diseño de la herramienta

2.1.1 Descripción de puestos.

2.1.2 Entrevista y/o encuesta con:

Ocupante
 Jefe
 Compañeros
 Observación directa.

2.2 Aplicación.

2.3 Elaboración del documento del deber ser del puesto.

3.- Identificar el "es" de cada puesto:

3.1 Diseño de la herramienta

3.1.1 Evaluación del desempeño.

3.1.2 Entrevista o encuesta con:

Ocupante
 Jefe
 Compañeros
 Usuario (cliente)

3.2 Aplicación.

147515

3.3 Elaboración del "documento" puesto.

4.- Diagnóstico de necesidades.

Análisis comparativo del "debe ser contra el "es" de cada puesto.

5.- Elaborar un concentrado por:

- Departamento
- Area
- Gerencia
- Empresa

6.- Reporte final:

Elaborar el reporte o documento final que contenga la detección de necesidades por:

- Persona
- Puesto
- Nivel
- Departamento
- Area
- Gerencia
- Empresa

6.8 Programas de Capacitación y Desarrollo

Los empleados competentes no lo serán siempre. Su habilidad se puede deteriorar, la tecnología puede volver obsoletas sus habilidades, la organización puede ingresar a nuevas áreas, cambiando sus tipos de trabajo y las habilidades necesarias para realizarlas. Es más dado que el setenta y cinco por ciento de las personas que estarán trabajando en el año 2010 ya están empleados, para que estas organizaciones puedan seguir siendo competitivas resulta necesario que las organizaciones se comprometan a capacitar e incrementar la calidad de sus empleados constantemente.

6.8.1 Categorías de la habilidades

Las habilidades se pueden dividir en tres categorías: Técnicas, interpersonales y para resolver problemas. La mayor parte de las actividades de capacitación pretenden modificar una o varias habilidades.

Técnicas, la mayor parte de la capacitación tiene el propósito de incrementar y mejorar las habilidades técnicas de los empleados, abarcando tanto a obreros como a oficinistas. Los empleados cambian como resultado de nuevas tecnologías y métodos mejorados. Los clasificadores de correspondencia tuvieron que pasar por una capacitación técnica para aprender a manejar las maquinas automáticas que clasifican la correspondencia. Muchos mecánicos de autos han tenido que capacitarse para arreglar y dar mantenimiento a modelos modernos que tienen transmisión directa delantera, encendido electrónico, inyección de combustible y otras innovaciones. En años recientes, han sido pocos los oficinistas que no se han visto afectados por la computadora. Millones de oficinistas, literalmente, han tenido que capacitarse para manejar y trabajar con una terminal de computadora.

6.8.2 Interpersonales

Casi todos los empleados pertenecen a una unidad de trabajo. En cierta medida, su rendimiento laboral depende de su capacidad para relacionarse bien con sus compañeros y su jefe. Algunos empleados tienen muchas habilidades interpersonales, pero otros tienen que capacitarse para mejorar las suyas. Esto incluye aprender a escuchar mejor, a comunicar ideas con más claridad y a disminuir los conflictos.

6.8.3 Solución de problemas

Los administradores y muchos empleados que realizan actividades no rutinarias tienen que resolver problemas en el trabajo. Cuando la gente necesita estas actividades, pero no las tiene en grado suficiente, puede capacitarse para resolver problemas. Esto incluye actividades para desarrollar su lógica, razonamiento y habilidad para definir problemas, así como su capacidad para determinar causas, encontrar alternativas, analizarlas y escoger soluciones.

6.8.4 La capacitación en el trabajo

Algunos métodos populares de capacitación en el trabajo incluyen la rotación de puestos y las asignaciones de estudio. La rotación de puestos incluye transferencias laterales que permite a los empleados trabajar en diferentes actividades. Los empleados aprenden una amplia gama de labores y tienen más conocimiento de la interdependencia de los trabajos, así como una perspectiva más amplia de las operaciones de la organización. Con frecuencia, los empleados nuevos aprenden su trabajo estudiando con algún veterano experimentado. Tratándose de oficios, esto se conoce con el nombre de aprendiz. En los trabajos de oficina, se llama relación con un entrenador o mentor. En los dos, el estudiante depende de un trabajador experimentado que sirve de modelo para ser imitado.

Tanto la rotación de puestos como las asignaciones de estudio sirven para el aprendizaje de habilidades técnicas. La habilidad para relacionarse y para resolver problemas se adquiere mejor mediante la capacitación afuera del trabajo.

6.8.5 Capacitación fuera del trabajo

Los administradores pueden poner a disposición de los empleados, toda una serie de métodos de capacitación a fuera del trabajo. Los más populares son las clases en aulas, las películas y los ejercicios de simulación. Las clase en aulas son ideales para transmitir información específica. Son muy eficaces para desarrollar habilidades técnicas y para resolver problemas. Las películas también se pueden usar para enseñar, de manera explícita, habilidades técnicas que no es fácil presentar usando otros métodos. La habilidad para relacionarse y para resolver problemas se puede aprender por medio de ejercicios de simulación, como por ejemplo el análisis de casos, los ejercicios de experiencia.

6.8.6 Planeación de carrera

La planeación de carrera es un medio que permite a la organización sostener o incrementar la productividad real de sus empleados, al tiempo que los prepara para un mundo cambiante. Los buenos programas de desarrollo de carrera pueden reducir la rotación de empleados y aumentar la productividad.

6.9 ¿ Que pueden modificar los agentes de cambio ?

¿ Que pueden modificar los agentes de cambio ? En esencial, las opciones caben dentro de tres categorías: La estructura, la tecnología y las personas. (Véase tabla 6.9) los cambios de la estructura implican alterar las relaciones de autoridad, los mecanismos de coordinación, el rediseño de puestos o variables estructurales similares.

Los cambios de la tecnología abarcan modificaciones en la forma de procesar el trabajo y en los métodos y equipo usado. Los cambios de las personas se refieren a cambios en las actitudes, habilidades, expectativas, percepciones y conductas de los empleados.

¿Cuáles son las opciones de cambio?		
Estructura	Tecnología	Personas

Tabla 6.9 Opciones de Cambio

6.9.1 Costumbres

La vida es bastante compleja de por sí, no es preciso considerar toda la diversidad de opciones para los cientos de decisiones que tenemos que tomar todos los días. Para manejar esta complejidad, dependemos de las costumbres o las respuestas programadas. Sin embargo, cuando nos enfrentemos al cambio, la tendencia a responder de la manera acostumbrada se convierte en fuente de resistencia

6.9.2 Seguridad

Es probable que las personas que necesitan mucha seguridad se resistan al cambio porque éste amenaza su sentimiento de seguridad. Cuando General Dynamics anuncia recortes de personal a Ford introduce nuevo equipo de robótica, muchos empleados de estas empresas podrían sentir que sus empleos están en juego.

6.9.3 Factores económicos

Otra fuente de resistencia individual es la preocupación de que los cambios puedan reducir los ingresos personales. Los cambios en las actividades laborales o las rutinas de trabajo establecidas también pueden despertar temor económicos si la gente se siente preocupada por no poder ejecutar las actividades o rutinas nuevas de acuerdo con los estándares anteriores, sobre todo cuando la remuneración guarda relación estrecha con la productividad.

6.9.4 Miedo a lo desconocido

Los cambios reemplazan lo conocido por la ambigüedad y la incertidumbre. Independiente de cuanto le disguste asistir a la universidad, cuando menos sabe lo que se espera de usted. Sin embargo, cuando sale de la universidad y se aventura al mundo por un empleo de tiempo completo, haciendo a un lado cuanto provecho quiera obtener de la universidad, usted tiene que cambiar lo conocido por lo desconocido.

6.9.5 Procedimiento selectivo de información

Las personas dan forma a su mundo por medio de sus percepciones oyen lo que quieren oír, ignoran información que se opone al mundo que se han creado. Volviendo al caso de las secretarias que enfrentan la introducción de procesadores de palabras, éstas pueden ignorar los argumentos de sus jefes explicándoles por que han adquirido el equipo nuevo a los posibles beneficios que les proporcionará el cambio.

6.10 Entrenamiento de la sensibilidad

Se pueden usar diferentes nombres (entrenamiento de laboratorio, entrenamiento de la sensibilidad, grupos de encuentro o grupos T [grupos de entrenamiento]) pero todos se refieren a un método para cambiar el comportamiento por medio de una interacción grupal sin estructurar. Se reúne a los empleados en su entorno libre y franco, donde los participantes hablan de sí mismos y de sus procesos de interacción, dirigidos libremente por un profesional de la ciencias conductuales. El grupo se perfila hacia los procesos, lo que significa que los individuos aprenden observando y oportunidad para que los participantes expresen sus ideas,

opiniones y actitudes. Este no acepta (de hecho rechaza claramente) el papel de líder.

El propósito de los grupos T es proporcionar a los sujetos mayor conciencia de su propio comportamiento y de la forma en que lo perciben los demás, mayor sensibilidad ante el comportamiento de otros y mayor comprensión de los procesos de grupo. Los resultados específicos que se buscan incluyen mayor capacidad para simpatizar con los demás, mayor capacidad para escuchar, mayor apertura, mayor tolerancia de las diferencias individuales y mayor habilidad para resolver conflictos.

Si los individuos no tienen conciencia de cómo los perciben los demás, entonces el grupo T con éxito puede efectuar percepciones más realistas de la persona, mayor cohesión del grupo y menor cantidad de conflictos interpersonales disfuncionales. Es más, idealmente, producirá una mejor integración del individuo y la organización.

Por ejemplo, podría imponer un ajuste permanente de aumentos salariales o eliminar para siempre los relojes checadores para reforzar el clima de confianza y fe de los empleados. Las reglas y reglamentos formales rectores de la conducta de las personas afectadas por el cambio podrían ser objeto de una revisión para reforzar una nueva situación. Con el tiempo, aparecerán las normas del grupo de trabajo para sostener el nuevo equilibrio, pero mientras se llega a ese punto, la administración tendrá que depender de mecanismos más formales.

6.11 Retroalimentación de Encuestas

Un instrumento para evaluar las actitudes de los miembros de las organizaciones, identificar discrepancias entre las percepciones de los miembros y resolver estas diferencias es la posición de la retroalimentación de las encuestas.

Todos los miembros de la organización pueden participar en la retroalimentación de las encuestas, pero la familia de la organización (el gerente de una unidad cualquiera y los empleados que dependen directamente de él) tiene una importancia medular. Por regla general, los miembros de la organización o unidad contestan un cuestionario. Se pide a los miembros que sugieran preguntas o se les entrevista para determinar cuáles son los temas importantes. El cuestionario suele preguntar a los

miembros cosas sobre sus percepciones y actitudes en cuanto a una amplia gama de temas, inclusive las prácticas para tomar decisiones, la eficacia de la comunicación, la coordinación de unidades y la satisfacción con la organización, el trabajo, los compañeros y el supervisor inmediato.

Los datos de este cuestionario se tabulan con datos relativos a la "familia" específica del individuo y de la organización total y se distribuyen entre los empleados. De ahí, los datos se convierten en un trampolín para identificar problemas y aclarar cuestiones que pueden estar creándole problemas a las personas. En algunos casos, el administrador puede estar asesorado por un agente de cambio externo en cuanto al significado de las respuestas al cuestionario e incluso se le pueden sugerir lineamientos para dirigir a la familia de la organización en una discusión de grupo de los resultados. Se atiende en especial la importancia que tiene fomentar la discusión y asegurar que las discusiones se centren en temas e ideas, y no en atacar a las personas.

Por último, con la retroalimentación de la encuesta, la discusión de grupo debe llevar a los miembros a identificar las posibles aplicaciones de los resultados del cuestionario. ¿Está escuchando la gente? ¿Se están generando ideas nuevas? ¿Se pueden mejorar la toma de decisiones, las relaciones interpersonales o las asignaciones laborales? Podemos esperar que las respuestas a este tipo de preguntas lleven al grupo a ponerse de acuerdo en cuanto al compromiso con diversas acciones que remediarán los problemas que se identifican.

6.12 Asesoría del Proceso

Ninguna organización funciona a la perfección. Con frecuencia, los administradores sienten que es posible mejorar el rendimiento de su unidad, pero no son capaces de identificar qué mejorar ni cómo mejorarlo. El propósito de la asesoría del proceso es que un asesor externo ayude a su cliente, por regla general un administrador, "a percibir los hechos de un proceso, a comprenderlos y actuar al respecto". Estos pueden incluir el flujo del trabajo, las relaciones informales de los miembros de la unidad y los canales formales de comunicación.

La asesoría en procesos se parece el entrenamiento de la sensibilidad en razón del supuesto de que se pueden mejorar la eficacia de las organizaciones manejando los problemas interpersonales y en que hace

énfasis en la participación. Sin embargo, la asesoría de procesos está más orientada hacia las actividades que al entrenamiento de la sensibilidad.

Los asesores de procesos están para "proporcionar al cliente "información" de lo que está ocurriendo en su alrededor, en su interior y entre él y los demás".

No resuelven los problemas de la organización. Por el contrario, el asesor es un guía o entrenador que aconseja sobre los procesos que pueden ayudar al cliente a resolver sus problemas.

El asesor trabaja con el cliente y conjuntamente diagnostican qué procesos se deben mejorar. Se subraya "conjuntamente", porque el cliente desarrolla la habilidad de analizar procesos dentro de su unidad, los cuales pueden usar mucho después de que el asesor se ha ido. Además, cuando el cliente participa de manera activa en el diagnóstico y el desarrollo de alternativas, habrá mayor comprensión del proceso y el remedio y menos resistencia al plan de acción elegido.

Es importante destacar que el asesor de procesos no tiene que ser experto en resolver el problema particular identificado. La experiencia del asesor reside en el diagnóstico y en desarrollar una relación de ayuda. Si el problema concreto descubierto requiere conocimientos técnicos ajenos a la experiencia del cliente y el asesor, el asesor ayuda al cliente a localizar a este experto y después explica al cliente cómo obtener el mayor provecho de este recurso experto.

6.13 Creación de Equipos

Las organizaciones están compuestas por personas que trabajan juntas para alcanzar una meta común. Como, con frecuencia, se requiere que las personas trabajen en grupo, el desarrollo organizacional ha prestado bastante atención a la creación de equipos.

La creación de equipos se puede aplicar en grupos o entre grupos cuyas actividades son interdependientes. En este caso, se subrayará el nivel intergrupar y se dejará el desarrollo intergrupar para la siguiente sección. En consecuencia, el interés girará en torno a su aplicación a familias de la organización (grupos de mando), así como a comunidades, equipos de proyecto y grupos de actividades.

No todas las actividades grupales tienen funciones interdependientes. Por ejemplo, piense en un equipo de fútbol y en un equipo de atletismo:

Aunque los miembros de los dos equipos están interesados en la producción total del equipo, funcionan de manera diferente. La producción del equipo de fútbol depende, por sinergia, del grado en que cada jugador desempeñe su trabajo particular en concierto con sus compañeros. La actuación del *quarterback* depende de la actuación del *finiero* y los receptores, y termina en el lanzamiento del balón por parte del *quarterback*, etc. Por otra parte, la actuación de un equipo de atletismo está determinada, en gran parte, por la simple suma de las actuaciones de los miembros individuales.

La creación de equipos se puede aplicar al caso de la interdependencia, como en el fútbol. El objetivo es mejorar los esfuerzos coordinados de los miembros del equipo que resulten en una superación de la actuación del grupo.

Las actividades que se consideran en la creación de equipos suelen incluir el establecimiento de metas, el desarrollo de relaciones interpersonales de los miembros de equipo, el análisis de roles para aclarar el rol y las responsabilidades de cada miembro y el análisis de procesos del equipo. Claro está que la creación de equipos puede subrayar o eliminar ciertas actividades, dependiendo del propósito del esfuerzo del desarrollo y de los problemas específicos que enfrenten el equipo. Sin embargo, básicamente, la creación de equipos recurre mucho a la interacción de los miembros del grupo para aumentar la confianza y la franqueza.

Convendría empezar por intentar que los miembros definan las metas y prioridades del grupo. Esto hará que surjan diferentes percepciones acerca del propósito del grupo. A continuación, los miembros pueden evaluar el rendimiento del grupo: ¿Qué tan eficiente es para estructurar prioridades y alcanzar sus metas? Esto debe identificar campos de posibles problemas. Esta discusión autocrítica de los fines y los medios se puede realizar con todos los miembros del grupo presentes o, cuando el tamaño impida un libre intercambio de opiniones, en un principio se puede dar con grupos más pequeños que compartirán sus resultados con el grupo total.

La creación de equipos también puede tratar de aclarar el rol de cada miembro dentro del grupo. Se puede identificar y aclarar cada rol. Las ambigüedades existentes pueden salir a la superficie. Tratándose de algunos

individuos, puede ofrecer una de las pocas oportunidades que han tenido para analizar con profundidad de qué se trata su trabajo y qué actividades específicas se espera que realice para que el grupo aumente al máximo su eficacia.

Otra actividad de la creación de equipos puede ser similar a la realizada por el asesor de procesos; es decir, analizar los procesos clave que ocurren dentro del equipo para identificar la manera en que se realiza el trabajo y cómo se pueden mejorar estos procesos para que el equipo sea más efectivo.

6.14 El desarrollo intergrupar

Un campo de interés del desarrollo organizacional es el conflicto disfuncional que se da entre grupos. En consecuencia, las actividades de cambio se han dirigido hacia este tema.

El desarrollo intergrupar pretende cambiar actitudes, estereotipos y percepciones que unos grupos tienen de otros. Por ejemplo, en una compañía, los ingenieros pensaban que el departamento de contabilidad estaba compuesto por personas tímidas y conservadoras y que el departamento de personal tenía una bola de "tipos sonrientes, sentados tranquilamente todo el día planeando festejos de la compañía". Estos estereotipos pueden tener consecuencias negativas en los esfuerzos para coordinar los departamentos.

Aunque existen varias maneras de mejorar la relaciones intergrupales, un método que goza de gran popularidad es el que subraya la solución de problemas. Con este método, cada grupo se reúne de manera independiente para desarrollar listas de cómo se percibe, cómo percibe al otro grupo y cómo supone que el otro grupo lo percibe a él. A continuación, los grupos intercambian sus listas y pasan a analizar las similitudes y diferencias existentes. Las diferencias se articulan con claridad y los grupos buscan las causas de las diferencias.

CAPITULO 7

IMPLEMENTACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN UNA EMPRESA PRESTADORA DE SERVICIOS

7.1 Antecedentes de la empresa

Métrica S.A. de C.V. es una empresa dedicada al giro del mantenimiento y reparación de equipo industrial. Durante más de 10 años, se ha consolidado como la empresa líder en el norte del país que ofrece servicios de metrología profesional a las principales empresas de esta región.

Durante este tiempo ha logrado obtener diferentes tipos de acreditamientos y certificaciones de organismos nacionales e internacionales, lo cual ha llevado a la empresa a destacar significativamente en su desempeño y atención hacia sus clientes.

Como cualquier empresa, Métrica, cuenta con un departamento de reclutamiento y selección de personal, el cual ha desarrollado un completo procedimiento para la contratación e inducción del mismo, basado en normas de calidad ya establecidas y relacionadas con el giro de la calibración (Ej.: ISO 9000, Revisión 2000; ISO 17025 referente al Acreditamiento de Laboratorios de Pruebas y Calibración).

7.2 Manual de Procedimientos

El Manual de Procedimientos es un documento elaborado por el Administrador de Calidad, que es la persona responsable de las auditorías internas y externas de Calidad y Recursos Humanos. Es revisado por el Gerente de Administración y autorizado por el Director de la Compañía.

En él se detalla la forma de llenado de los formatos de DNCyA, Programa de Capacitación y Adiestramiento, Evaluación de Potencial, Resultados y Actuación; Perfiles y Descripción de Puestos.

7.2.1 Formato Manual de Procedimientos

7.2.1.1 Título: Capacitación y Adiestramiento

Consta del objetivo del mismo, el alcance y las responsabilidades de las personas a quienes afecta este apartado; a si mismo, se presentan definiciones relacionadas con este título.

A continuación se presenta el apartado correspondiente al Título: Capacitación y Adiestramiento dentro de la empresa.

**MANUAL DE
PROCEDIMIENTOS**

**NUMERO: CA-1
REVISIÓN: X
PAGINA: X DE X
FECHA: DD/MM/AA**

Título: CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO
--

1.0 OBJETIVO

Contar con un procedimiento para identificar las necesidades, y administrar la capacitación y adiestramiento.

2.0 ALCANCE

Este procedimiento aplica para todo el personal de la empresa METRICA.

3.0 RESPONSABILIDADES

3.1 Es responsabilidad de cada jefe detectar las necesidades de capacitación y adiestramiento del personal a su cargo, y reportarlas al Jefe de Recursos Humanos en forma anual, o antes si se presenta inducción de personal de nuevo ingreso, cambios, promociones, adquisición de nueva tecnología, etc., así como de supervisar que los planes y programas se lleven a efecto.

3.2 Es responsabilidad de cada jefe realizar el programa de capacitación y adiestramiento en coordinación con el Jefe de Recursos Humanos.

3.3 Es responsabilidad del Jefe de Recursos Humanos, administrar los programas de Capacitación y Adiestramiento, así como proveer los medios necesarios para la realización de los cursos internos y la coordinación de la asistencia a los cursos externos.

4.0 DEFINICIONES

4.1 Capacitar.- Prepara al interesado con los conocimientos necesarios para desarrollar una actividad.

4.2 Adiestramiento.- es la acción de mejorar las habilidades del interesado en la realización de una actividad.

4.3 Curso Interno.- El que se realiza con instructores que pertenecen a METRICA o contratados para que impartan el curso en exclusividad al personal de METRICA

4.4 Curso Externo.- El que se imparte por instructores externos a METRICA y que no es exclusivo para el personal de METRICA.

5.0 DOCUMENTOS DE REFERENCIA

5.1 Manual de Aseguramiento de Calidad, MAC-1, capítulo 18

5.2 Procedimiento de Inducción de Personal, CA-1-01

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	AUTORIZADO POR:
Aseguramiento de Calidad	Gerencia Administrativa	Dirección

**MANUAL DE
PROCEDIMIENTOS**

**NUMERO: CA-1
REVISION: X
PAGINA: X DE X
FECHA: DD/MM/AA**

Título: CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO
--

6.0 PROCEDIMIENTO

6.1 DETECCIÓN DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO

Cada Jefe de Area investiga las Necesidades de Capacitación y Adiestramiento del personal a su cargo y las registra en el formato Detección de Necesidades de Capacitación. F-01/CA-1, de acuerdo al perfil de puesto y a exámenes de conocimientos y habilidades y propone al jefe de Recursos Humanos, el programa de capacitación registrándolo en el Programa de Capacitación y Adiestramiento, formato F-02/CA-1, y lo entrega al jefe de Recursos Humanos, antes del ultimo día hábil del mes de Marzo del año en curso.

El jefe de Recursos Humanos, coordinará los programas de Capacitación y Adiestramiento propuestos de todas las gerencias para dar el Visto Bueno a los mismos o hacer adecuaciones.

El Jefe de Recursos Humanos coordinará los cursos internos, la documentación de la asistencia a los mismos (se registra en el formato de Capacitación y Adiestramiento, F-03/CA-1), la aplicación de exámenes de calificación (formato libre) y la entrega de constancias, (ver anexo 1) a quienes aprueben los exámenes con un mínimo de 70 base 100

El Jefe de Recursos Humanos coordinará la asistencia a cursos externos e internos y para ambos tipos de cursos controlará la actualización de los expedientes del personal con copias de la documentación generada (exámenes, constancia, listas de asistencia, etc.)

A falta de cursos externos especializados, la capacidad del personal técnico puede quedar demostrada mediante evaluaciones periódicas para validar la capacitación recibida en forma práctica (del modo aprender haciendo).

6.2 ADIESTRAMIENTO

6.2.1 La revisión del adiestramiento del personal se realiza periódicamente por parte de cada Jefe inmediato el cual reporta al Jefe de Recursos Humanos.

En el caso del personal técnico, el registro del adiestramiento puede obtenerse, adicionalmente a las constancias de cursos externos, por medio de exámenes periódicos que se aplican para la demostración de la experiencia adquirida en el área metrológica correspondiente a cada metrólogo,

7.0 FORMATOS

7.1 Formato Detección de las Necesidades de Capacitación y Adiestramiento, F-01/CA-1, anexo 2

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	AUTORIZADO POR:
Aseguramiento de Calidad	Gerencia Administrativa	Dirección

**MANUAL DE
PROCEDIMIENTOS**

**NUMERO: CA-1
REVISION: X
PAGINA: X DE X
FECHA: DD/MM/AA**

Título: CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO
--

Se llena como sigue:

- a) Nombre de la persona a quien se detectan las necesidades de capacitación
- b) Puesto que ocupa en la empresa
- c) Fecha de elaboración del formato
- d) Conocimientos que el puesto demanda
- e) Conocimientos previos o adquiridos
- f) Necesidades de Capacitación
- g) Habilidades que el puesto demanda
- h) Habilidades previas o adquiridas
- i) Necesidades de Capacitación y Adiestramiento
- j) Nombre y firma de la persona que elabora el formato
- k) Firma de Visto Bueno del Jefe de Recursos Humanos

7.2 Formato Programa de Capacitación y Adiestramiento, F-02/CA-1, anexo 3

Se llena como sigue:

- a) Gerencia del Area correspondiente
- b) Area o departamento al que pertenece el programa
- c) Periodo que abarca el programa
- d) Nombre de los participantes
- e) Fecha en que esta programado el curso a tomar
- f) Fecha de Realización del curso
- g) Institución que imparte el curso
- h) Nombre del curso
- i) Instructor del curso
- j) Puesto, Nombre y Firma de quien elabora el programa
- k) Puesto, Nombre y Firma de quien Autoriza el programa
- l) Firma de Visto Bueno del Jefe de Recursos Humanos

7.3 Formato de Capacitación y Adiestramiento, F-03/CA-1, anexo 4

Se llena como sigue:

- a) Nombre del curso que se imparte
- b) Fecha del curso
- c) Lugar del curso
- d) Nombre del instructor del curso

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	AUTORIZADO POR:
Aseguramiento de Calidad	Gerencia Administrativa	Dirección

**MANUAL DE
PROCEDIMIENTOS****NUMERO: CA-1
REVISION: X
PAGINA: X DE X
FECHA: DD/MM/AA****Título: CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO**

- e) Duración del curso
- f) Nombre de los asistentes
- g) *Departamento al que pertenecen*
- h) Firma de los asistentes
- i) Firma del Instructor del curso
- j) Firma de Visto Bueno del Jefe de Recursos Humanos

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	AUTORIZADO POR:
Aseguramiento de Calidad	Gerencia Administrativa	Dirección

MANUAL DE
PROCEDIMIENTOS

NUMERO: CA-1
REVISION: X
PAGINA: X DE X
FECHA: DD/MM/AA

Título: **CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO**

Anexo I, Constancia

CONSTANCIA

Otorgada a:

Por haber recibido Capacitación con el tema:

Impartida por:

Monterrey, N.L. a de de

Instructor

Director

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	AUTORIZADO POR:
<i>Aseguramiento de Calidad</i>	<i>Gerencia Administrativa</i>	<i>Dirección</i>

F-02/SC-2

Figura 7.2.1.1 a Constancia de Capacitación

**MANUAL DE
PROCEDIMIENTOS**

**NUMERO: CA-1
REVISION: X
PAGINA: X DE X
FECHA: DD/MM/AA**

Título: CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO

Anexo 2, Formato de Detección de Necesidades de Capacitación y Adiestramiento

DETECCIÓN DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO

NOMBRE: _____ a)
PUESTO: _____ b)

FECHA: _____ c)
dd-mm-aa

	EL PUESTO DEMANDA (PERFIL DEL PUESTO)	EXPERIENCIA PREVIA Ó ADQUIRIDA	NECESIDADES DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO
CONOCIMIENTOS	d)	e)	f)
HABILIDADES	g)	h)	i)

Elaboró

j)

Vo.Bo.

k)

Jefe de Recursos Humanos

F-01/CA-1

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	AUTORIZADO POR:
Aseguramiento de Calidad	Gerencia Administrativa	Dirección

F-02/SC-2

Figura 7.2.1.1 b DNCyA

**MANUAL DE
PROCEDIMIENTOS**

**NUMERO: CA-1
REVISION: X
PAGINA: X DE X
FECHA: DD/MM/AA**

Título: CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO

Anexo 3, Programa de Capacitación y Adiestramiento

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO

GERENCIA. _____ a) PERIODO DE _____ A _____ c)
 AREA / DEPTO. _____ b)

Participante Institución / Curso / Instructor	d)		Programado		Realizado		Programado		Realizado	
	Programado	Realizado	Programado	Realizado	Programado	Realizado	Programado	Realizado		
g. h.	e)	f)								

Elaboró j)
 Puesto: _____
 Nombre: _____
 Firma: _____

Autorizo k)
 Puesto: _____
 Nombre: _____
 Firma: _____

Vo.Bo. l)

 Jefe de Recursos Humanos
 F-02/CA-1

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	AUTORIZADO POR:
Aseguramiento de Calidad	Gerencia Administrativa	Dirección

F-02/SC-2

Figura 7.2.1.1 c Programa de Capacitación y Adiestramiento

Título: CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO

Anexo 4, Formato de Capacitación y Adiestramiento

CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO		
CONSTANCIA DE ASISTENCIA AL CURSO a)		
Fecha del curso: b)	Lugar de impartición del curso: c)	
Nombre del instructor: d)	Duración del curso: e)	
NOMBRE	DEPTO	FIRMA
f)	g)	h)
FIRMAS		
^{j)} INSTRUCTOR		^{j)} Vo.Bo. RECURSOS HUMANOS

F-03/CA-1

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	AUTORIZADO POR:
Aseguramiento de Calidad	Gerencia Administrativa	Dirección

F-02/SC-2

Figura 7.2.1.1 c Formato de Capacitación y Adiestramiento

7.2.1.2 Título: Inducción de Personal

Se basa en el Manual de Aseguramiento de Calidad y en los procedimientos de capacitación y adiestramiento. En este título se describen los objetivos, alcance y responsabilidades que afectan a los miembros de la empresa.

Se presenta el Título: Inducción de Personal y los detalles del llenado de formas que éste incluye.

**MANUAL DE
PROCEDIMIENTOS**

**NUMERO: CA-1-0
REVISION: X
PAGINA: X DE X
FECHA: DD/MM/AA**

Título: INDUCCION DE PERSONAL

1.0 OBJETIVO

Asegurar la rápida y correcta incorporación del personal a los sistemas y políticas de METRICA, de tal forma que se defina claramente la integración del elemento a los objetivos y alcances particulares de la empresa.

2.0 ALCANCE

Este procedimiento especifica el método de inducción al que estará sujeto el personal desde su ingreso a METRICA.

3.0 RESPONSABILIDADES

3.1 El Jefe de Recursos Humanos es responsable de vigilar el cumplimiento de lo establecido en este procedimiento.

3.2 Es responsabilidad de la Gerencia a la cual se incorpore el nuevo elemento, establecer las responsabilidades, alcances, objetivos y escala de ascenso del puesto en cuestión , en base al perfil de puesto, formato F-02/CA-1-01, establecido para ello por la misma Gerencia y descrito mas adelante en el formato descripción del puesto F-02/CA-1-01, los cuales son elaborados por la Jefatura de Recursos Humanos, con la información proporcionada por cada gerencia.

4.0 DEFINICIONES

No aplica

5.0 DOCUMENTOS DE REFERENCIA

5.1 Manual de Aseguramiento de Calidad. MAC-1, capítulo 18

5.2 Procedimiento de Capacitación y adiestramiento. CA-1

6.0 PROCEDIMIENTO

6.1 Introducción a la empresa:

El jefe de Recursos Humanos debe ver que el nuevo elemento conozca, entienda y se conciente de las políticas y reglamentos de la empresa para asegurar la correcta armonía en el desempeño de las funciones.

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	AUTORIZADO POR:
Aseguramiento de Calidad	Gerencia Administrativa	Dirección

**MANUAL DE
PROCEDIMIENTOS**

**NUMERO: CA-1-0
REVISION: X
PAGINA: X DE X
FECHA: DD/MM/AA**

Título: INDUCCION DE PERSONAL

6.2 Introducción al puesto

El jefe asignado para el nuevo elemento, debe describir al mismo, su línea ascendente de mando, los departamentos con los que adquiere relación directa y las responsabilidades específicas de acuerdo con la descripción del puesto establecido para cada departamento. Así mismo se establece la forma en que son supervisadas las actividades.

6.3 Introducción a la Actividad

El nuevo elemento debe tener la primera semana de trabajo asignada al conocimiento del Manual de Aseguramiento de Calidad y los procedimientos de trabajo que competen a su área. En seguida, se incorpora a sus actividades designadas.

6.4 Capacitación, Promociones y Ascensos

6.4.1 Capacitación y promociones

Dependiendo del nivel de estudios y la capacitación recibida y comprobada con anterioridad del nuevo elemento, se le considera dentro del programa de capacitación (F-02/CA-1) de recursos humanos, según lo descrito en el Procedimiento de Capacitación y adiestramiento, CA-1 de METRICA, en el cual se incluirá por lo menos en dos ocasiones, por año de funciones: dentro de cursos, talleres, etc. sugeridos por su Jefe Inmediato y que sean acordes a la actividad en que se desarrolle y aplique en el puesto del elemento promocionado.

Todo evento en que un elemento de METRICA sea promocionado debe ser comprobable por medio de constancias, certificados, diplomas u otros que evidencien la capacitación recibida, y debe entregar una copia al Jefe de Recursos humanos para su archivo en el expediente correspondiente.

La capacitación puede ser interna, proporcionada por el personal de METRICA o externa.

6.4.2 Ascensos

El nuevo elemento debe cumplir al menos seis meses en el puesto para el cual fue contratado inicialmente antes de considerarse para un ascenso de puesto. Lo anterior no será condicionante para que el elemento no pueda recibir compensaciones económicas; para esto, es indispensable la "Evaluación de potencial, resultados y actuación" del elemento, se evaluará una vez al año y deberá entregarla a recursos humanos antes del 25 de Marzo del año en curso según el formato F-01/CA-1-01, por su jefe inmediato.

Toda compensación corresponde a los resultados individuales y a la buena marcha de la empresa.

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	AUTORIZADO POR:
Aseguramiento de Calidad	Gerencia Administrativa	Dirección

**MANUAL DE
PROCEDIMIENTOS**

**NUMERO: CA-1-0
REVISION: X
PAGINA: X DE X
FECHA: DD/MM/AA**

Título: INDUCCION DE PERSONAL

7.0 FORMATOS

7.1 Evaluación de Potencial, resultados y actuación , F-01/CA-1-01, anexo 1

Se llena como sigue:

a) Información de la persona evaluada

Aquí se considera la información particular del evaluado como: Nombre, No. de socio, Fecha de evaluación, Puesto actual, Antigüedad en el puesto, antigüedad en la empresa y Gerencia a la que reporta.

b) Objetivos del puesto

Se anotan los logros esperados del puesto evaluado

c) Resultados

Se mencionan los logros obtenidos por el evaluado en el desempeño de su puesto.

d) Características personales

Se encerrará en un círculo la letra que describa mejor cada característica, considerando las bases mencionadas en el formato.

e) Definición de Potencial

Se seleccionará una de las definiciones señaladas para escoger y se mencionarán las razones por las cuales se considere que el evaluado tiene grado de potencial seleccionado.

f) Calificación de Méritos

Se deben anotar las calificaciones anterior y nueva del evaluado.

g) Información general del evaluador

Se debe mencionar: Nombre, No. de Socio, Puesto, Antigüedad en el mismo de la persona que realizó la evaluación.

h) Evaluador y jefe inmediato del evaluador

Firmas del evaluador del jefe inmediato del evaluador

7.2 Perfil del puesto, F-02/CA-1-01, anexo 2

Se llena como sigue:

a) Título del puesto a describir

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	AUTORIZADO POR:
Aseguramiento de Calidad	Gerencia Administrativa	Dirección

F-02/SC-2

**MANUAL DE
PROCEDIMIENTOS**

**NUMERO: CA-1-0
REVISION: X
PAGINA: X DE X
FECHA: DD/MM/AA**

Título: INDUCCION DE PERSONAL

- b) Gerencia o jefatura a la que reporta
- c) Rango de edad que requiere el puesto
- d) Numero de Paginas
- e) Fecha de emisión
- f) Fecha de validéz
- g) Sexo que requiere el puesto
- h) Número de Revisión vigente
- i) No. de Cambio
- j) Preparación académica que requiere el puesto
- k) Conocimientos que requiere el puesto
- l) Habilidades que requiere el puesto
- m) Idiomas y niveles que se pretenden en el puesto
- n) Características personales
- o) Nombre y firma de quien elabora el perfil de puesto
- p) Nombre y firma de quien revisa el perfil de puesto
- q) Nombre y firma de quien autoriza el perfil de puesto

7.3 Descripción del Puesto, F-03/CA-1-01, anexo 3

Se llena como sigue:

- a) Título del puesto
- b) Número de Páginas
- c) Nombre de la empresa de donde se describe el puesto
- d) Lugar del centro de trabajo
- e) Fecha de emisión de la descripción del puesto
- f) Fecha de validéz la descripción del puesto
- g) Número de revisión vigente
- h) Número de Cambio
- i) Gerencia o Jefatura a la cual reporta el puesto a describir
- j) Descripción Genérica del puesto
- k) Descripción de Actividades y responsabilidades del puesto descrito
- l) Indicadores que tiene que presentar el puesto
- m) Frecuencia con la que tiene que presentar los indicadores
- n) Descripción de la autoridad que tiene delegada
- o) Nombre y firma de quien elabora la descripción del puesto
- p) Nombre y firma de quien revisa la descripción del puesto
- q) Nombre y firma de quien autoriza la descripción del puesto

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	AUTORIZADO POR:
Aseguramiento de Calidad	Gerencia Administrativa	Dirección

**MANUAL DE
PROCEDIMIENTOS**

**NUMERO: CA-1-0
REVISION: X
PAGINA: X DE X
FECHA: DD/MM/AA**

Título: INDUCCION DE PERSONAL

Anexo 1, Evaluación de Potencial, Resultados y actuación

EVALUACION DE POTENCIAL, RESULTADOS Y ACTUACION	
INFORMACION GENERAL DE LA PERSONA a)	
NOMBRE	No DE SOCIO
PUESTO:	ANTIGUEDAD EN EL PUESTO:
GERENCIA	ANTIGUEDAD EN LA EMPRESA:
FECHA DE EVALUACION	OBSERVACIONES
OBJETIVOS DEL PUESTO (LOGROS ESPERADOS)	
b)	
RESULTADOS (MENCIONAR LOS LOGROS OBTENIDOS POR EL EVALUADO EN EL DESEMPEÑO DE SU PUESTO)	
c)	
CARACTERISTICAS PERSONALES	
ENCIERRE EN UN CIRCULO LA LETRA QUE DESCRIBE MEJOR CADA CARACTERISTICA, CONSIDERANDO LAS SIGUIENTES BASES: A: INSATISFACTORIO, B: SUFICIENTE, C: SATISFACTORIO, D: SUPERIOR, E: EXCELENTE	
d)	
CREATIVIDAD	A B C D E CALIDAD EN EL TRABAJO
PLANEACION	A B C D E RELACIONES PERSONALES
ORGANIZACION	A B C D E NECESIDAD DE SUPERVISION
RESPONSABILIDAD	A B C D E OTRO:
DEFINICION DE POTENCIAL	
e)	EXPLICACION (MENCIONE LAS RAZONES POR LAS CUALES CONSIDERA QUE EL EVALUADO TIENE EL GRADO DE POTENCIAL SELECCIONADO ANTERIORMENTE)
<input type="checkbox"/> ALTO	
<input type="checkbox"/> ESTABLE	
<input type="checkbox"/> DESARROLLO	
<input type="checkbox"/> MANTENIMIENTO	
<input type="checkbox"/> INADECUADO	
<input type="checkbox"/> NO DETECTABLE	
CALIFICACION DE MERITOS (ANOTAR LAS CALIFICACIONES ANTERIOR Y NUEVA)	
f)	
CALIFICACION ANTERIOR	CALIFICACION ACTUAL
INFORMACION GENERAL DEL EVALUADOR	
g)	
NOMBRE	No DE SOCIO
PUESTO	ANTIGUEDAD EN EL PUESTO
FIRMAS	
h)	
EVALUADOR	JEFE INMEDIATO DEL EVALUADOR

F-01/CA-1-01

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	AUTORIZADO POR:
Aseguramiento de Calidad	Gerencia Administrativa	Dirección

F-02/SC-2

Figura 7.2.1.2 a Evaluación de potencial, resultados y actuación.

**MANUAL DE
PROCEDIMIENTOS**

**NUMERO: CA-1-0
REVISION: X
PAGINA: X DE X
FECHA: DD/MM/AA**

Título: INDUCCION DE PERSONAL

Anexo 2, Perfil del Puesto

PERFIL DEL PUESTO		CLAVE	PAGE
TITULO DEL PUESTO: a)		F-SICUA-1-01	1
REPORTA A: b)		FECHA DE EMISION	FECHA DE VALIDEZ
RANGO DE EDAD: c)		01	01
SEXO: q)		REVISION: 01	No CAMBIO 01

PREPARACION ACADÉMICA:

j)

CONOCIMIENTOS:

- Ⓢ
- Ⓢ
- Ⓢ
- Ⓢ

k)

HABILIDADES:

- Ⓢ
- Ⓢ
- Ⓢ
- Ⓢ
- Ⓢ
- Ⓢ
- Ⓢ
- Ⓢ

l)

IDIOMAS:

m)

CARACTERÍSTICAS PERSONALES:

- Ⓢ
- Ⓢ
- Ⓢ

n)

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
o)	p)	q)

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	AUTORIZADO POR:
Aseguramiento de Calidad	Gerencia Administrativa	Dirección

F-02/SC-2

Figura 7.2.1.2 b Perfil del Puesto

**MANUAL DE
PROCEDIMIENTOS**

**NUMERO: CA-1-0
REVISION: X
PAGINA: X DE X
FECHA: DD/MM/AA**

Título: INDUCCION DE PERSONAL

Anexo 3, Descripción de Puesto

DESCRIPCION DE PUESTO		CLAVE: F-02/CA-1-01	PAG 1
TITULO DEL PUESTO:			DE 1
		FECHA DE EMISION	EFFECTIVO DESDE:
EMPRESA:	CENTRO DE TRABAJO:	REVISION: 0	NO CAMBIO

POSTO AL QUE REPORTA:	GERENTE ADMINISTRATIVO
------------------------------	------------------------

DESCRIPCIÓN GENERAL:

ACTIVIDADES/RESPONSABILIDADES		
INDICADORES	FRECUENCIA	TIENE AUTORIDAD PARA:
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	AUTORIZADO POR:

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	AUTORIZADO POR:
Aseguramiento de Calidad	Gerencia Administrativa	Dirección

F-02/SC-2

Figura 7.2.1.2 c Descripción del Puesto.

8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1 Conclusiones

De acuerdo a las evidencias recabadas por el análisis de los antecedentes del proceso administrativo, que va desde los inicios pasando por lo que se realiza en la actualidad y lo que viene a futuro, para la propuesta de la afectación de los procesos de la ARH en el tercer milenio, se obtuvieron las siguientes conclusiones:

El hombre es el principal motor del cambio, los administradores son quienes deben tomar la decisión de cómo lo lograrán de la mejor manera posible. Las organizaciones y los administradores de hoy en día deben aprovechar en conocer las nuevas herramientas que existen en el medio externo que los apoyen en la administración de la información del personal, recurso más importante de la empresa, y enfocarse en el giro principal de su negocio, delegando o redireccionando sólo aquellas actividades a compañías que ofrecen outsourcing de las actividades que no tengan que ver con el giro de la empresa, de esta manera, el área de ARH podrá desempeñar realmente sus funciones estratégicas.

El administrador de recursos humanos deberá tener las habilidades para lidiar con el cambio o para formar parte de él; tratando de dirigir el proceso de cambio de la organización, haciendo más participativo el trabajo, el producto o servicio orientados totalmente hacia la satisfacción del cliente. Además, debe ser innovador, práctico y necesita buscar siempre lo simple a las soluciones orientadas a los problemas reales.

Ante la desmasificación de las grandes industrias, la redefinición de los objetivos de muchas empresas, y de la marcada especialización del individuo en áreas diversas, es fundamental para el administrador, en especial el de recursos humanos, que tenga las habilidades de desafiar los cambios sociales, morales, raciales y políticos a los que enfrentará la industria de nuestro siglo; cuya responsabilidad no se limitará tan sólo a obtener un beneficio o a producir bienes, sino que se convertirán en instituciones con objetivos múltiples, orientados siempre al bien común.

8.2 Recomendaciones

El tema de la ARH, su proceso actual y su evolución en el futuro se puede enriquecer mucho tomando en cuenta fuentes de información serias como las que puede proporcionar el INEGI, la Organización Mundial del Trabajo, la CANACO, o las investigaciones que se pueden realizar, que pueden ser una base para hacer estudios relevantes.

Por ejemplo, sería interesante conocer el efecto de los procesos de la ARH en organizaciones con administradores que utilizan alguna aplicación o herramienta que les ayude a desarrollar su área, y aquellas que carecen de ella, para ver la repercusión en el funcionamiento de las empresas.

BIBLIOGRAFIA

Arias Galicia, Fernando
“Administración de recursos humanos”
Editorial Trillas 5ª. Edición, 1999.

Chiavenato, I.
“Introducción a la Teoría Gral. de la Administración”
Editorial Mc Graw Hill 2ª. Edición, 1989.

Chiavenato, I
“Administración de recursos humanos”
Editorial Mc Graw Hill 2ª. Edición, 1994.

Ferrer, L
“Desarrollo organizacional”
Editorial Trillas 3ª. Edición, 1995.

Koontz, H. y H. Wehrich
“Administración, una perspectiva global”
Editorial Mc Graw Hill 10ª. Edición, 1994.

Koontz, H. y C. O’Donnel
“Elementos de administración”
Editorial Mc Graw Hill 2ª. Edición, 1988.

Moravec, M. y R. Tucker
“Jobs descriptions for the 21st. Century”
Personnel Journal. Volumen 71, número 5-7

Münch G. y J. García M.
“Fundamentos de administración”
Editorial Trillas 5ª. Edición, 1990.

Naisbitt, J.
“Global Paradox”
Editorial William Morrow & Company 1ª. Edición, 1995.

Naisbitt, J. Y P. Aburdene
“ Megatendencias 2000”
Editorial Norma 1ª. Edición, 1990.

Reyes, A.
“Administración de personal”
Editorial LIMUSA 1ª. Edición, 1987.

Reyes, A.
“Administración Moderna”
Editorial LIMUSA 1ª. Edición, 1992.

Stoner, J.A. y R.E. Freeman
“Administración”
Editorial Prentice Hall 5ª. Edición, 1994.

Toffler, A.
“La tercera ola”
Compañía Editorial Edivisión 1ª. Edición, 1981.

Werther, W.B. Jr. Y K. Davis
“Administración de personal y recursos humanos”
Editorial Mc Graw Hill 4ª. Edición, 1995.

LISTADO DE TABLAS

Tabla 2.4.2	Objetivos fundamentales de la ARH	página.....10
Tabla 2.6.1	Reacción de una organización a los cambios en su entorno	página.....21
Tabla 6.3	Conceptos, capacitación, adiestramiento, desarrollo y formas	página.....48
Tabla 6.9	Opciones de Cambio	página.....55

LISTADO DE FIGURAS

Figura 2.4.5	Mapa del territorio de la ARH	página.....13
Figura 2.5.1	El proceso de la ARH	página.....15
Figura 2.5.3	Modelo del proceso de DO	página.....18
Figura 4.4	Tipos de entrevistas	página.....36
Figura 7.2.1.1 a	Constancia de Capacitación	página.....68
Figura 7.2.1.1 b	DNCyA	página.....69
Figura 7.2.1.1 c	Programa de capacitación y adiestramiento	página.....70
Figura 7.2.1.1 d	Formato de Capacitación y Adiestramiento	página.....71
Figura 7.2.1.2 a	Evaluación de Potencial, resultados y actuación	página.....77
Figura 7.2.1.2 b	Perfil del Puesto	página.....78
Figura 7.2.1.2 c	Descripción del Puesto	página.....79

GLOSARIO

Administración de Recursos Humanos (ARH)	Es la función administrativa en la que se maneja el reclutamiento, la asignación , la capacitación y el desarrollo de los miembros de la organización o empresa .
Administrador	Es quien asume la tarea y función de administrar, a cualquier nivel y en cualquier tipo de empresa.
Agente del cambio	La persona que lidera o conduce el proceso de cambio de una situación organizacional.
Capacitación	Actividades que enseñan a los empleados la forma de desempeñar su puesto actual.
Clima organizacional	Grado en que el entorno es favorable o desfavorable para las personas que integran la organización.
Confiabilidad	Característica que se refiere a la consistencia de las calificaciones obtenidas por la misma persona cuando se le aplica nuevamente la prueba idéntica a una equivalente.
Coordinación	Logro de armonía entre los esfuerzos individuales y de grupo para alcanzar los propósitos y objetivos colectivos.
Cultura organizacional	Grupo de elementos importantes, tales como normas, valores,

actitudes y creencias que los miembros de la organización tienen en común unos con otros.

Desarrollo

Actividades que preparan a un empleado para ejercer responsabilidades en el futuro

Desarrollo Organizacional (DO)

Esfuerzo de largo alcance apoyado por la alta administración para aumentar los procesos de solución de problemas y de renovación mediante la administración eficiente de la cultura organizacional.

Detección de Necesidades de Capacitación y Adiestramiento (DNCyA)

Proceso mediante el cual se determinan los requerimientos de capacitación ya sea individuales o colectivos de las personas en relación a su trabajo.

Dirección

Función de los administradores que comprende el proceso de influir sobre las personas para que se esfuercen en forma voluntaria y entusiasta para el logro de objetivos en grupo.

Eficacia

Consiste en lograr los objetivos satisfaciendo los requerimientos del producto o servicio en términos de cantidad y tiempo.

Eficiencia

Se refiere a 'hacer las cosas bien'. Es lograr los objetivos garantizando los recursos disponibles al mínimo costo y con la máxima calidad.

Entrevista seriada

Entrevista en la que el solicitante es entrevistado secuencialmente por

varios supervisores, cada uno de los cuales lo califica de acuerdo con una forma determinada.

Entrevista no dirigida

Entrevista con un estilo de conversación no estructurada. El entrevistador busca los puntos de interés conforme van surgiendo las respuestas a sus preguntas.

Entrevista panel

Entrevista en la que un grupo de entrevistadores hacen preguntas al candidato, en un método similar a una conferencia de prensa.

Entrevista de evaluación

Plática posterior a la evaluación del desempeño, en la que el supervisor y el empleado comentan la calificación de éste y las posibles acciones para remediar las fallas.

Estrategia

El programa general para definir y lograr los objetivos de una organización; la respuesta de la organización ante su entorno a lo largo del tiempo.

Liderazgo

El proceso de dirigir e influir en las actividades de los integrantes de los grupos relacionados con sus labores.

Motivación

Impulso interno que experimenta una persona para emprender una acción con libertad.

Objetivo

Se refiere al hecho de que la administración siempre está enfocada a lograr fines o resultados.

Outsourcing	Maquilar o realizar un proceso por medio de un tercero, en actividades que no tienen que ver con el giro principal de la empresa.
Plan de carrera	Da a los empleados la ayuda para establecer metas de carrera reales y las oportunidades para alcanzarlas.
Planeación de recursos humanos	Planeación de las futuras necesidades de personal de una organización, tomando en cuenta tanto actividades internas como factores en el ambiente externo.
Planeación	Selección de misiones y objetivos, y las estrategias, políticas, programas y procedimientos para alcanzarlos; toma de decisiones; selección de alternativas.
Reclutamiento	Proceso de identificar y atraer a la administración a solicitantes capaces e idóneos.
Resistencia al cambio	Renuencia a abandonar los hábitos anteriores a una modificación.
Rotación de puestos	Técnica de capacitación administrativa que implica mover a la persona que se está capacitando de un departamento a otro para ampliar su experiencia e identificar sus puntos fuertes y débiles.
Staff	Relación en una posición organizacional donde el trabajo del empleado consiste en dar consejo o asesoría a otra persona.

Valores

Deseos relativamente permanentes que parecen ser buenos en sí.

Volitiva

Acto de la voluntad, comprende tres momentos; de liberación, decisión y ejecución.

RESUMEN AUTOBIOGRÁFICO

Nací en la ciudad de Monterrey, N.L. el 19 de Agosto de 1976, mis padres son el Ing. César Daniel García Rojas y la Lic. Heydí Cervantes de García.

Mis estudios profesionales los realicé en la Universidad Autónoma de Nuevo León, graduándome de la Facultad de Ingeniería Mecánica y Eléctrica como Ingeniero Administrador de Sistemas en julio de 1998.

Fui maestra por horas en la Facultad de Contaduría Pública y Administración, impartiendo las clases de Sistemas de Información e Introducción a la Computación.

En 1999 ingresé a la escuela de graduados de la Facultad de Ingeniería Mecánica y Eléctrica y actualmente me encuentro presentando la defensa de mi tesis “El proceso de la Administración de Recursos Humanos” para obtener el Grado de Maestro en Ciencias de la Administración con especialidad en Relaciones Industriales.

