

870102

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE GUADALAJARA ²⁵

INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTONOMA DE MEXICO ^{rey.}

ESCUELA DE ADMINISTRACION, CONTABILIDAD Y ECONOMIA



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

EL DIRECTIVO Y LAS FUNCIONES CLAVES DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL EN LA EMPRESA MEDIANA.

SEMINARIO DE INVESTIGACION
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A :
CYNTHIA GUADALUPE HEMUDA CHIMALI
GUADALAJARA, JAL., FEBRERO 1986



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

I N D I C E

CAPITULO 1: El Directivo	6
Los roles del Directivo	6
Características del trabajo gerencial	9
Roles Interpersonales	10
Roles Informativos	10
Roles decisorios	10
El Directivo en el rol de representante de su organización	11
El Directivo en el rol de líder	12
Teoría del ciclo vital de liderazgo	14
El Directivo como promotor de relaciones	15
El Directivo como colector de información	17
El Directivo como portavoz	18
El Directivo como iniciador del cambio	19
El Directivo como administrador de imprevistos	19
El Directivo como asignador de recursos	21
El Directivo como negociador	22
Propósitos básicos del directivo	22
El Directivo eficiente	24
CAPITULO 2: Organización del departamento de personal	26
Los Departamentos Staff	28
Organización del Departamento de Personal	30
CAPITULO 3: Imagen de selección y estudios psicológicos.	34
La Selección de Personal	34
El término selección	34
La Selección aplicada a nuestra organización	35

Un Método de selección	36
Resumen	46
Desarrollo de la Entrevista	47
CAPITULO 4: Los problemas de desempeño y su solución	65
Liderazgo exitoso contra liderazgo efectivo	71
CAPITULO 5: Capacitación y Adiestramiento	73
1. Conveniencias del adiestramiento	76
2. Determinación de necesidades de adiestramiento	77
3. Beneficios obtenidos con un buen plan de orientación y adiestramiento	79
4. Tipos de adiestramiento de subordinados	84
Porqué fallan los programas de adiestramiento	88
CONCLUSIONES	97
BIBLIOGRAFIA	102

"INTRODUCCION"

El Directivo es la cabeza de la organización; de él -- depende el éxito o fracaso de la misma, la determinación de objetivos y consecución de los mismos, la eficiencia y productividad del personal, sobre él recae la responsabilidad de todas las funciones que se realizan en la empresa.

Es de suponer que él directamente no realiza cada una de las funciones que una organización requiere, sino que se apoya en obreros, empleados y ejecutivos para alcanzar el - objetivo por el cual la empresa fué creada.

Actualmente nos encontramos frente a una situación muy común en todas las empresas, los Directivos están hambrientos de encontrar personal capacitado sobre el cual puedan - apoyarse para que la empresa tenga éxito. Esto no se refiere únicamente a la búsqueda de "genios" o de "ejecutivos de alto nivel"; la idea es que cada uno de los miembros pertenecientes a su organización sean muy eficientes en su puesto para que cada eslabón de la cadena armonice con el otro y de ésta manera las personas puedan crecer junto con la - empresa.

El Directivo no necesita un buen barrendero, necesita un "ejecutivo de la limpieza", es decir, una persona que se encuentre identificada con la empresa, que reconozca la importancia de su función en la misma, y que sepa que al rea-

lizar ésta eficientemente está cooperando dentro de su área al crecimiento y buen funcionamiento de la organización; -- por ende al crecer ésta, él crece junto a ella y puede aspirar a ocupar un puesto mejor si así lo desea.

Si ésta fuera la mentalidad del nivel más bajo de la organización, imaginemos los resultados en el personal a nivel medio y alto. Todas las empresas serían productivas, -- eficientes y estarían en condiciones competitivas no sólo en el mercado nacional, sino mundial.

Este seminario de investigación está encauzado a ayudar al Directivo de una empresa mediana a salir de esa crisis de personal a la que ahora se enfrenta, no sólo imponiendo sistemas, sino además, centrándolo en su función. Se trata de que éste no camine solo "en busca de la excelencia" empresarial, sino que pueda contar con gente que sea útil a sí misma para que pueda serle útil a la organización a la sociedad y por consiguiente al país.

Como notarán posteriormente el tema está dividido en cinco capítulos, los cuales, después de haber realizado un pequeño sondeo con directores de empresas medianas, creo -- son los puntos que requieren más atención en éstos momentos dentro del departamento de personal. Así, si partimos del punto que el elemento humano es lo más valioso con que cuen

ta cualquier organización, pues sin éste no existiría la empresa, podemos afirmar que es éste también el aspecto - más difícil y complicado al que se enfrenta un Directivo. Es por esta razón que empecé abordando el tema con la intención de centrar al Directivo en su función; la idea es concientizarlo de que con ciertas actitudes diferentes ha cia sus colaboradores, éstos van a compensarlo con efi- ciencia y productividad. Pero esto no va a ser posible -- sin una buena organización del Departamento de Personal; éste no debe ni puede ser grande en una empresa mediana, quizás está conformado por sólo dos personas o una sola-- mente. Pero si la persona a cargo del mismo está bien pre parada para ejercer su función, la organización notará in mediatamente los resultados benéficos y quizás incuantifi cables al principio que va a aportar el Departamento de - Personal.

La selección es fundamental pues es la puerta de entrada a los problemas, o a las soluciones de los mismos; dependiendo si se recluta y selecciona la persona idónea o no. Sugerí un método de selección completo y fácil de - llevar a cabo, con la intención de que no se pase por alto ni se tome con ligereza ningún punto; pues si el objetivo del Departamento de Personal es aumentar productivi dad y eficiencia mediante sistemas de motivación, organi-

zación y un ambiente agradable de trabajo; la tarea en consecuencia comienza precisamente en éste punto.

Cuando se presentan problemas de desempeño, el Directivo está tan ocupado en tantas cosas que o no los detecta a tiempo o al hacerlo no siempre llega a la raíz de los mismos; generalmente no les dá una solución adecuada: el despido. Con un Departamento de Personal los problemas no alcanzan mayores magnitudes por detectarse a tiempo, o si desgraciadamente ésto sucediera, apor^{to} aquí algunas soluciones a los mismos. Una de las causas más importantes a los problemas de desempeño, es la falta de capacitación y adiestramiento. El Departamento de Personal debe detectar los puntos en que se deben reforzar, con un buen programa de capacitación a los obreros y empleados de la empresa.

Deseo aclarar que el Departamento de Personal en una empresa mediana abarca muchos aspectos más de los aquí tratados, y que éstos son igualmente importantes. No los mencioné porque mi intención no es dar un curso de personal, por el contrario, me basé en ellos y en la experiencia, para detectar el Talón o Talones de Aquiles de éste Departamento en éstos momentos por los que atravesamos.

Dejo así, pues, a su consideración los temas aquí expuestos y espero les sean de alguna utilidad a los medianos empresarios; pues realmente son éstos los que sostienen al país y los que conforman la clase productiva más importante del mismo.

C A P I T U L O I

EL DIRECTIVO

CAPITULO I: EL DIRECTIVO

"El trabajo constituye una dimensión fundamental de la existencia del hombre en la tierra y es una de las características que distinguen al hombre del resto de los seres vivientes".

"El hombre es a la vez, sujeto y autor y el verdadero fin del proceso productivo; el trabajo está en función del hombre y no el hombre en función del trabajo y cada tarea - se mide con el metro de la dignidad del hombre que la realiza".

LOS ROLES DEL DIRECTIVO

Se puede analizar el comportamiento del Directivo definiendo agrupaciones de actividades gerenciales en grupos -- afines distinguiendo lo que se le llama rol o papel: "Conjunto organizado de comportamientos perteneciente a un puesto identificable".

El Directivo administra una unidad organizacional y es tá en contacto con un ambiente. Para hacer ésto, el Directivo desempeña un conjunto de roles gerenciales y los requisitos de estos roles lo conducen a ciertas características comunes de trabajo.

CARACTERISTICAS DEL TRABAJO GERENCIAL:

Se pueden distinguir seis conjuntos de características que se refieren a:

- A - La cantidad y ritmo del trabajo gerencial;
- B - Los patrones de sus actividades;
- C - Las relaciones en su trabajo entre acción y reflexión;
- D - El uso de diferentes medios de comunicación;
- E - Su inter-relación con una gran variedad de contactos;
- F - La inter-relación entre sus derechos y obligaciones.

A) La Cantidad y Ritmo del Trabajo Gerencial

En muchas observaciones del trabajo de los ejecutivos se encuentra que éste es muy intenso y que frecuentemente trabajan más horas que sus subordinados. Al mismo tiempo, el ritmo de trabajo es muy acelerado puesto que tratan muchos asuntos en poco tiempo.

La cantidad de trabajo que debe hacer, o la que el directivo escoge hacer, durante el día es sustancial e ineludible.

Después de horas de oficina el alto ejecutivo tampoco escapa de un ambiente que reconoce el poder y status de su puesto, ni de su propia mente que ha sido entrenada para - buscar continuamente nueva información. ¿Por qué los gerentes adoptan este ritmo y carga de trabajo? Una razón puede

ser que su trabajo es un sistema abierto: el directivo es responsable por el éxito de su organización y realmente no existen indicadores ante los cuales él pueda detenerse y - decir "ahora mi trabajo está terminado". Como resultado, - el directivo es una persona con preocupación perpetua, nunca puede estar libre de olvidar su trabajo, ni tiene el -- placer de saber aún en forma temporal que no hay algo más que puede hacer.

B) Los Patrones de sus Actividades.

Sus actividades se caracterizan por la brevedad, variedad y fragmentación. Desarrolla una apreciación sensitiva por el costo de oportunidad de su propio tiempo, sin importar lo que está haciendo, se preocupa por lo que podría hacer y lo que debe hacer. Si aspira a tener éxito, el directivo debe llegar a ser eficiente a pesar de su superficialidad.

C) Las Relaciones en su Trabajo entre Acción y Reflexión.

Tiene preferencia por los elementos más activos en su trabajo, actividades que son actuales, específicas y bien definidas y que no son rutinarias. Prefiere la "comunicación instantánea" actualizada que fluye frecuente e informalmente por teléfono o en reuniones informales. El Directivo acepta un alto grado de incertidumbre en la comunicación que recibe puesto que consiste en chismes, especula--

ciones y calumnias.

D) Utilización de los Distintos Medios de Comunicación.

Demuestran mucha atracción a la comunicación verbal. Prefiere entrevistas cara a cara, reuniones informales y conferencias telefónicas. El procesar la correspondencia lo consideran una necesidad pero no les entusiasma.

E) Su Inter-relación con una Gran Variedad de Contactos

El Directivo mantiene comunicación con tres grupos; sus superiores, subordinados y grupos externos a su organización. Es sorprendente la cantidad de contactos con -- personas externas que tiene el alto ejecutivo.

F) La Inter-relación entre sus Derechos y Obligaciones.

Un estudio superficial de las actividades gerencia-- les puede sugerir que los ejecutivos tienen poco control sobre ellas, sin embargo, un análisis más cuidadoso sugie re que el directivo puede ejercer control en dos formas - importantes:

- El directivo es capaz de formar un conjunto de decisio nes iniciales que definan muchos de sus compromisos a largo plazo.
- El directivo ejerce su voluntad usando para sus pro-- pios fines las actividades en que se involucra.

El puesto de Directivo le dá autoridad formal a cargo de una unidad organizacional y a la vez status (posición administrativa, prestigio) y de allí se derivan los siguientes:

ROLES INTERPERSONALES

- Representante o imagen de su organización
- Líder
- Promotor de relaciones.

El desempeño de estas relaciones interpersonales le conducen a los:

ROLES INFORMATIVOS

- Colector de información
- Diseminador de información
- Portavoz

Como producto de los roles anteriores, el Directivo desempeña:

ROLES DECISORIOS

- Iniciador del cambio
- Administrador de imprevistos
- Asignador de recursos
- Negociador

El modelo de roles tiene la ventaja de que cada rol o papel es susceptible de observación y todos parten de la autoridad formal y status que posee el Directivo.

Cada jefe permanece entre su unidad organizacional y su ambiente.

El ambiente del director de una empresa consiste de sus competidores, clientes, proveedores, gobierno, organismos intermedios, accionistas; el ambiente del supervisor lo forman Supervisores de otras áreas, especialistas, departamentos de servicio, etc., por lo que hablamos de relaciones internas cuando corresponden a personal de la unidad organizacional a su cargo y externas cuando corresponden a su ambiente.

EL DIRECTIVO EN EL ROL DE REPRESENTANTE DE SU ORGANIZACION

Debido a su autoridad formal, el dirigente es un símbolo obligado a desempeñar cierto número de deberes; algunos son triviales, otros de naturaleza inspiracional, todos involucran actividades interpersonales, pero ninguno un porcesamiento importante de información o de toma de decisiones.

Ejemplos: contestar correspondencia sobre donativos, firmar diplomas de méritos o antigüedad, carta de aprecia-

-ción a un empleado que se retira, asistir a cenas o comidas con clientes importantes, presidir ceremonias dentro y fuera de la empresa; para agregar dignidad y status. También la firma de contratos y convenios que se requiere por Ley.

El alto directivo debe estar disponible para aquellos que sienten que la única forma de que se haga algo, es ir a la cabeza.

EL DIRECTIVO EN EL ROL DE LIDER

Este rol identifica las relaciones del Directivo con sus subordinados; define el medio ambiente en el cual trabajan, administra su motivación, es responsable por seleccionarlos, adiestrarlos y promoverlos.

Su propósito principal es llevar a cabo una integración entre las necesidades del trabajador y las metas de la organización.

El poder gerencial se manifiesta en el rol del líder: la autoridad formal le da al Directivo gran poder potencial, la actividad de liderazgo determina qué tanto de este poder debe utilizarse.

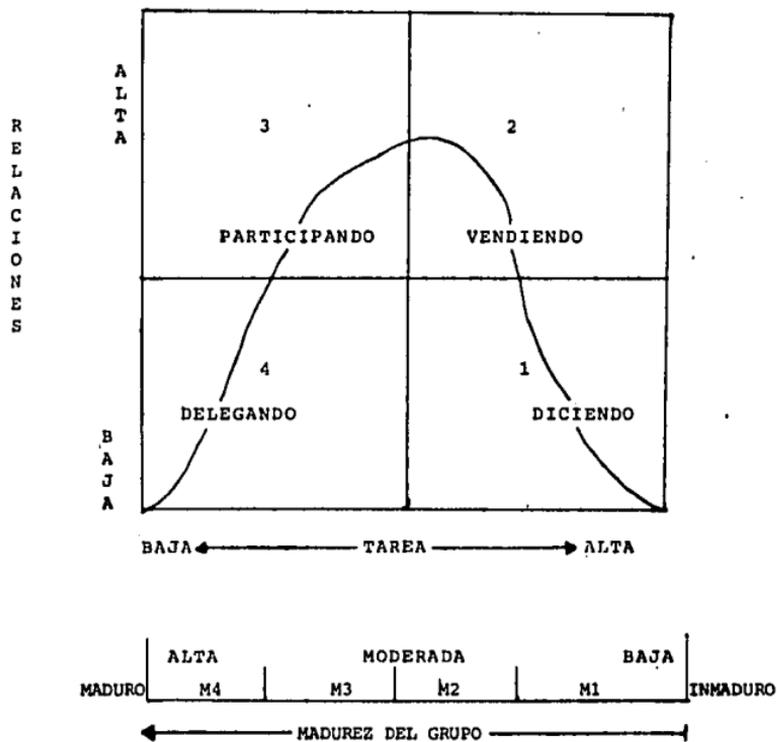
Entendemos por liderazgo un proceso que consiste en -

influnciar las actividades de una persona o grupo a través de un esfuerzo dirigido a la consecución de metas en una situación dada. El estilo de liderazgo debe adaptarse a la ma durez del grupo de subordinados.

Al administrar la motivación, el Directivo promueve la existencia de un equipo organizado de subordinados, procura que tengan el deseo y la capacidad de efectuar su tarea; de be fijar objetivos para su grupo, enfocados a los de la empresa para lo cual, debe desarrollar junto con sus subordinados, los objetivos para cada una de sus actuaciones.

En su papel de adiestrador tiene la responsabilidad -- primaria de desarrollar los dirigentes que pueda localizar entre sus subordinados.

TEORIA DEL CICLO VITAL DE LIDERAZGO



La madurez se define, en la teoría del Ciclo Vital, - como la independencia relativa, la habilidad para asumir - responsabilidades, y la motivación de logro de un grupo de individuos. Estos componentes de madurez a menudo están - influenciados por el nivel de educación y por la experiencia. Aunque la edad es un factor, no se relaciona directamente con la madurez, tal como se emplea el concepto en el Ciclo Vital. Nuestra preocupación es por la edad psicológica y no por la edad cronológica.

Comenzando por la conducta de tarea estructurada adecuada para trabajar con personas inmaduras, la teoría del Ciclo Vital, sugiere que la conducta del líder debe avanzar de: (1) la conducta de alta tarea-baja relación a (4) conducta de baja tarea-baja relación, si los seguidores -- progresan de la inmadurez hacia la madurez.

EL DIRECTIVO COMO PROMOTOR DE RELACIONES

En este rol, el Directivo desarrolla una red de contactos y relaciones externas a su unidad organizacional en la cual se canjean para beneficio mutuo, información y favores; ésto implica que el Directivo contraiga compromisos para establecer estos contactos y que lleve a cabo varias actividades para mantenerlas.

Este rol representa el eslabonamiento del ambiente --

con la organización que el Directivo administra.

El objetivo duradero del Directivo es el esfuerzo para construir y mantener un sistema predecible y recíproco de relaciones para tratar de mejorar el flujo del trabajo y la alimentación a la organización con el producto del mismo.

Las relaciones se establecen con departamentos de servicio y consultoría, tales como Mantenimiento, Compras, Seguridad Industrial, Personal, Control de Calidad, etc.

Al desempeñar este rol, el Directivo es el centro nervioso del sistema de información de su organización.

El rol de promotor de relaciones destaca la importancia de las relaciones horizontales en la organización formal.

EL DIRECTIVO COMO COLECTOR DE INFORMACION

Al desempeñar este rol, el Directivo procura y recibe continuamente información de varias fuentes con objeto de que entienda lo que está sucediendo en su organización y en el ambiente externo.

Una gran parte de esta información es actual, tangible e indocumentada, por lo que el Directivo debe aceptar la --

responsabilidad por el diseño de su propio sistema informativo, para lo cual se auxilia del establecimiento de contactos descrito en su rol de promotor de relaciones.

El Directivo recaba esta información para:

- Detectar cambios;
- Identificar problemas y oportunidades;
- Ampliar su conocimiento acerca de su medio ambiente;
- Conocer cuando la información debe diseminarse y cuando deben tomarse decisiones al respecto;
- Determinar los valores de la organización;
- Informar a sus subordinados y a personas externas.

EL DIRECTIVO COMO DISEMINADOR DE INFORMACION

Al desempeñar este rol, el Directivo transmite información externa a su organización e información interna de un subordinado a otro. Esta información puede ser de dos tipos: sobre hechos y con relación a valores.

La información sobre hechos puede probarse respecto a su validez, puede ser correcta o incorrecta; el Directivo recibe gran cantidad de información sobre hechos, debido a su autoridad formal.

La información más significativa la recibe de otros departamentos o Gerentes, de su jefe, de proveedores o de

ideas y comunicación.

Las informaciones sobre valores de la empresa tratan con preferencias, sobre creencias de lo que debe ser. En este tipo de información no se juzga si es correcto o incorrecto sino refleja las necesidades de aquellas que desean ejercer poder sobre la toma de decisiones.

A veces esta información proviene de presiones de -- los otros jefes, del sindicato y de los mismos subordinados que pretenden extender su influencia y representan -- las posturas de valor de aquellos que buscan alguna forma de control sobre la organización con objeto de satisfacer necesidades especiales; el Directivo asimila estas ideas, las combina de acuerdo con la influencia de la fuente, de termina sus preferencias organizacionales y después las - disemina como valores de la organización. A veces éstas preferencias se derivan de los objetivos organizacionales que se comunican a través de políticas.

EL DIRECTIVO COMO PORTAVOZ

En este rol, el Directivo transmite información a su ambiente externo. Como autoridad formal, el Directivo ac túa representando a su unidad organizacional; se le consi dera como un experto en las funciones que desarrolla en - su puesto.

Este rol requiere que el Directivo mantenga informados tanto a su jefe como a los demás gerentes y jefes de otros departamentos. Un ejemplo de este rol es la intervención del Directivo en reuniones donde concurren otros gerentes para resolver problemas comunes o discutir cambios que tienen que coordinarse en distintas secciones de la empresa.

EL DIRECTIVO COMO INICIADOR DEL CAMBIO

En este rol, el Directivo actúa como iniciador y diseñador del cambio controlado en su organización: esto implica que el Directivo en su rol de colector de información identifique problemas y oportunidades y decida lo que debe hacer para mejorar una situación existente y mantener el flujo continuo de trabajo en su unidad organizacional. -- Por lo tanto, está obligado a tomar decisiones con poca información relativas a la solución de problemas urgentes, algunos de los cuales los pueden delegar, otros los debe supervisar personalmente.

EL DIRECTIVO COMO ADMINISTRADOR DE IMPREVISTOS

Mientras en su rol de iniciador del cambio, el Directivo actúa en forma voluntaria para promover un cambio controlado, en su papel de administrador de imprevistos trata con situaciones involuntarias y cambios que parcialmente están fuera de su control. Un evento imprevisto puede pre-

-cipitar una crisis o un problema: ocurre un imprevisto y se necesita una corrección.

Cuando los subordinados no se ponen de acuerdo entre ellos buscan la ayuda del Directivo; cuando ninguno sabe como resolver una dificultad, le presentan el problema al Directivo; cuando se percibe una crisis, el Directivo debe tomar una acción inmediata.

Podemos pensar en tres tipos de imprevistos:

1. Conflicto entre subordinados, debido a demandas de recursos, problemas de personalidad o traslape de tareas.
2. Dificultades entre varios departamentos o secciones.
3. Pérdida o deterioro de recursos, tales como materia prima, maquinaria, equipo, edificios.

Por su naturaleza los imprevistos se presentan de repente y ocasionan una comunicación instantánea que obliga al Directivo a tomar decisiones en el momento.

En este rol la función primaria del Directivo es resolver varios problemas que se presentan como resultado de fallas en un proceso que hace que fluya el trabajo en forma ordenada. Aunque el Directivo trata de mantener este flujo estable y regulado, nunca puede lograrlo por completo.

-to porque se presentan imprevistos y cambios que pueden iniciarse; algunas veces pequeños ajustes resuelven el problema y llevan de nuevo al sistema a su equilibrio, pero otras veces se requieren cambios de bastante consideración.

EL DIRECTIVO COMO ASIGNADOR DE RECURSOS

El Directivo en este rol trata con 3 tipos de asignaciones: programa su tiempo, programa el trabajo y autoriza actividades.

Entre los recursos que se asignan se pueden distinguir: dinero (presupuesto) tiempo, material, equipo y personas.

Al programar su propio tiempo, el Directivo define prioridades en su organización, por lo cual su tiempo se considera como un costo de oportunidad.

El control continuo sobre la asignación de recursos lo sostiene el Directivo autorizando todas las decisiones importantes antes de su implementación, lo que le permite relacionarlas entre sí, las decisiones se autorizan dentro de un proceso basado en el presupuesto y otras, debe autorizarlas en el momento, con tiempo limitado y a veces con factores de mucha complejidad.

EL DIRECTIVO COMO NEGOCIADOR

Algunas veces la organización se involucra en negociaciones no rutinarias con otras organizaciones o individuos y el Directivo es el que dirige estas negociaciones representando a la unidad que encabeza.

A veces, debe negociar la asignación de recursos con otros gerentes o con departamentos de servicio como compras y mantenimiento y en ocasiones, con los grupos informales en su unidad organizacional, o con el sindicato.

La negociación es una forma de administrar el conflicto cuando las dos partes necesitan seguir relacionándose en el trabajo.

PROPOSITOS BASICOS DEL DIRECTIVO

- 1.- El propósito principal del Directivo es garantizar una producción eficiente de bienes y servicios específicos.
- 2.- El Directivo debe diseñar y mantener la estabilidad de las operaciones de su unidad organizacional.
El Directivo debe programar las operaciones de su unidad organizacional y vigilar estos programas para asegurar un flujo de trabajo constante; debe corregir desviaciones cuando ocurran, asignar nuevos recursos

para asegurar el flujo uniforme de las operaciones. En su papel de líder, debe desarrollar y mantener un clima en que se facilite llevar a cabo las tareas --- asignadas y encaminado a que la organización funcione como una unidad integrada.

- 3.- A través del proceso de toma de decisiones en una forma controlada, adapta su unidad organizacional a los cambios de ambiente. En su rol de colector de información, el Directivo debe estar familiarizado con las tendencias del ambiente y como iniciador del cambio y líder debe señalar hacia donde se dirige su unidad organizacional, introduciendo cambios para su adaptación sin muchas perturbaciones. El mantenimiento de un equilibrio entre estabilidad y cambio es una de -- las tareas más difíciles del Directivo.
- 4.- El Directivo debe procurar satisfacer los objetivos de su jefe y a la vez satisfacer las necesidades de sus subordinados respetando su dignidad de seres humanos. Debe actuar diseminando en su unidad organizacional el sistema de valores de la empresa y, combinados con las necesidades de sus subordinados, debe desarrollar guías o patrones para la toma de decisiones.
- 5.- El Directivo debe servir como eslabón fundamental con

relación a la información entre su unidad organizacional y el ambiente. Con ésto se convierte en el centro nervioso del sistema de información; como promotor de relaciones, crea este eslabón, como colector de información la recibe y la transmite a sus subordinados en su rol de diseminador. A la vez el Directivo es el eslabón a través del cual se transmite información relativa a su unidad organizacional hacia el exterior --- cuando se desempeña como vocero y como negociador.

- 6.- En el marco legal laboral, el Directivo es el representante de la empresa ante el sindicato y ante sus subordinados. En este aspecto desempeña los roles de portavoz y negociador.

EL DIRECTIVO EFICIENTE

Entendiendo la eficiencia como la facultad para lograr un desempeño determinado, se ha intentado enumerar una serie de cualidades que tienen los Directivos eficientes. Sin embargo, no se ha encontrado una consistencia en los estudios hechos, puesto que estas cualidades son un concepto intangible difícil de eslabonar con el comportamiento del Directivo.

Para definir el comportamiento en el trabajo de un Di

-rectivo eficiente, la tendencia actual es agrupar las "habilidades" que debe poseer, lo que significa analizar comportamientos específicos que desemboquen en un desempeño eficiente. Si nosotros logramos identificar habilidades comunes del Directivo en lugar de cualidades, podemos observar su comportamiento y tener una base de comparación.

En este contexto, el Directivo eficiente demuestra una habilidad especial para tratar con sus iguales, o sean Gerentes de otros departamentos; para conducir a otros en una relación de subordinación, para resolver conflictos interpersonales y acerca de toma de decisiones; para manejar el idioma con soltura en la comunicación verbal; para tomar decisiones interrelacionadas y complejas; para asignar recursos (incluyendo su propio tiempo) y para desarrollar innovaciones.

C A P I T U L O I I

ORGANIZACION DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL

CAPITULO II: ORGANIZACION DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL

1.- PROCESOS DE ADMINISTRACION DE PERSONAL;

Entre las múltiples actividades que se llevan a cabo en una organización se pueden distinguir las que constituyen la administración de personal.

Estas actividades se relacionan entre sí para formar procesos de administración de personal y los sistemas que facilitan su aplicación.

Los principales procesos son:

- Proceso de liderazgo; influencia personal sobre el comportamiento individual y de grupo para conseguir los objetivos de la organización.

- Proceso de la determinación de la justicia; es un flujo de actividades organizacionales que distribuye recompensas y castigos a los miembros de la organización en proporción a su contribución relativa y corrige errores en ésta distribución.

- Proceso de especialización del trabajo; flujo de actividades por medio del cual se divide la tarea total que lleva a cabo la organización y que determina la naturaleza de los puestos.

- Proceso de empleo: malla compleja de actividades que consisten en la ubicación continua de personas en -- distintos puestos en la organización.

- Proceso de evaluación del personal que forma la orga-- nización.

- Proceso de compensación: flujo de actividades que de-- termina el nivel de recompensas económicas y presta-- ciones que reciben los miembros de la organización.

- Proceso de negociación colectiva: malla compleja de actividades que determina salarios y prestaciones, - horarios y condiciones de trabajo y que introduce -- una clase única de relaciones transaccionales entre dos instituciones: el sindicato y la gerencia.

- Proceso de adiestramiento y desarrollo organizacio-- nal: malla compleja de actividades que incrementa la habilidad de la organización en la solución creativa de los problemas, en su adaptación al ambiente exte-- rno y en fomentar un clima de trabajo en el que la ca-- pacidad personal puede crecer y desarrollarse.

Estos procesos son inherentes a todas las organiza-- ciones, exista o no un departamento o gerencia de perso--

-nal.

2. LOS DEPARTAMENTOS STAFF

A medida que las organizaciones crecen en tamaño y complejidad, los jefes requieren con más frecuencia el auxilio de profesionistas expertos en ciertas funciones, en parte, porque deben tomar decisiones en -- donde intervienen aspectos legales cada vez más complejos y porque, además, para que la organización permanezca en el tiempo satisfaciendo necesidades sociales en forma efectiva, requiere de la aplicación de -- técnicas y herramientas actualizadas en sus distintas funciones.

Respondiendo a una necesidad organizacional se -- formaron los departamentos staff, de asesoría y servicio, que agrupan a expertos en funciones concretas para auxiliar a los ejecutivos en su gestión.

3. EL DEPARTAMENTO STAFF DE PERSONAL

Es probable que en las empresas pequeñas se con-- trate a un auxiliar administrativo que formule las nominas, aplique castigos, control de faltas, llene el reporte bimestral del I.M.S.S., hojas de accidentes, anotando altas, bajas y cambios de sueldos del per--sonal, llevando a cabo algunas funciones de recluta--miento y selección.

Para cumplir con las disposiciones legales es necesario crear la comisión mixta de capacitación y adiestramiento y elaborar los planes relativos con ayuda de organismos externos.

Cuando es preciso contratar técnicos especializados y ejecutivos medios que aumentan la complejidad de los requisitos de los puestos vacantes, es necesario contar con personal experto en reclutamiento y selección.

La creación de un sindicato en una empresa, establece un cambio radical en las relaciones laborales, requiere -- una atención especial de los jefes y gerentes, lo que indica la ventaja de contar con asesores laborales que administran estas relaciones.

Para conservar y atraer personal calificado, la empresa requiere pagar sueldos y salarios adecuados en relación con el mercado laboral y ofrecer prestaciones que los complementen, lo que requiere estudios especiales de análisis y valuación de puestos, encuestas regionales y factores -- económicos de la localidad y del país.

A través de éste proceso, se va definiendo el Departamento de Personal y su posición en la organización, como respuesta a necesidades específicas de la empresa.

4. ORGANIZACION DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL.

Existe un problema de nomenclatura con respecto a las direcciones o departamentos que agrupan funciones de personal en la empresa; los más comunes son: Relaciones Industriales, Recursos Humanos, Administración de Personal y, según su posición en el organigrama se denominan: Departamentos, Gerencias o Direcciones. En adelante hablaremos de una Dirección de Administración de Personal.

En una empresa mediana existen cuatro grandes divisiones de la Dirección de Administración de Personal:

- Reclutamiento, Selección y Contratación.

Las funciones corresponden al proceso de empleo de que se habló anteriormente y administran la fase de ingreso de las personas a la organización, las promociones internas y las vacantes futuras derivadas de la planeación de recursos humanos.

- Capacitación, Adiestramiento y Seguridad Industrial

Además de las actividades descritas en el proceso correspondiente, es la sección de enlace con los organismos oficiales de Capacitación y Adiestramiento comprende también el desarrollo de ejecutivos. In--

-cluye Seguridad Industrial por la afinidad de funciones.

* Administración de Sueldos y Salarios.

Derivado de los procesos de especialización del -- trabajo, de evaluación y compensación, desarrolla sistemas de análisis y valuación de puestos, en---cuestas regionales, evaluación del desempeño y fórmula política de incremento de sueldos y salarios para ser aprobados por la Gerencia.

* Prestaciones y Servicios.

Aparte de la administración de las prestaciones -- tradicionales, esta función ha adquirido gran im--portancia en el estudio de aquellas que pueden con--siderarse como parte del sueldo y que están libres del Impuesto sobre la Renta, sobre todo con rela--ción a los sueldos de altos ejecutivos.

En esta organización de tamaño mediano el Direc--tor de Administración de Personal tiene la responsabilidad - de tratar con el Sindicato, con auxilio de un asesor externo.

En empresas más grandes o más complejas se separa el - Departamento de Seguridad Industrial, se crea uno de rela--ciones Laborales y frecuentemente se encuentran departamen--

-tos de Labor Social en los cuales un grupo de Trabajadores Sociales encaran los problemas familiares de los trabajadores y desarrollan eventos culturales y sociales que promueven el crecimiento integral de la familia. Es muy importante también la creación de departamentos dirigidos a desarrollar programas de administración del tiempo libre.

El crecimiento explosivo de las empresas y de los grupos industriales ha provocado una escasez de personal capacitado en el mercado de trabajo y ha requerido del estudio de las expectativas del personal empleado para determinar los satisfactores adecuados para que su estancia en la empresa se prolongue. De allí han surgido programas de vida y carrera que intentan armonizar las expectativas del individuo con las necesidades de la organización.

La necesidad de optimizar los recursos humanos de las empresas ha llevado a los grandes grupos a la creación de departamentos de desarrollo organizacional y a programas de incremento de la productividad.

La etapa más avanzada de la función de Administración de Personal, se alcanza cuando los ejecutivos de personal forman parte del equipo de planeación de la alta gerencia en el aspecto de la planeación de los recursos humanos, es

decir, la función no solo responde a necesidades del medio ambiente, además define metas futuras de acuerdo con objetivos globales de la organización y desarrolla procesos y sistemas que permiten implementar estos planes a mediano y largo plazo.

C A P I T U L O I I I

IMAGEN DE SELECCION Y ESTUDIOS PSICOLOGICOS

IMAGEN DE SELECCION Y ESTUDIOS PSICOLOGICOS

LA SELECCION DE PERSONAL.

Es propósito y premisa fundamental del área de Selección y Estudios Psicológicos el mantener en operación, una estructura de Selección de Personal que propicie un clima de estabilidad que facilite la tarea de administrar los recursos humanos de las empresas, mediante la obtención de candidatos óptimos y con un potencial de desarrollo mayor dentro de las limitaciones que impone el mercado de trabajo..

Analizando el párrafo anterior nos damos cuenta que, no estamos aplicando el concepto clásico de selección "El hombre adecuado para el puesto adecuado". Este sistema está diseñado para ir más allá, buscamos al candidato que -- hoy por hoy desarrolle eficazmente el puesto vacante, pero que en futuro tenga el potencial de desarrollo para que -- por medio de los programas de Capacitación y Adiestramiento crezca y madure a ese ritmo.

EL TERMINO SELECCION

Toda selección debe tener un objetivo, un fin, antes de seleccionar debemos tener definido cuáles son nuestras necesidades, qué es lo que buscamos.

Seleccionar es analizar las características positivas y negativas de las personas, objetos y situaciones, y escoger aquellas que se apeguen más a nuestras necesidades.

El ser humano está continuamente involucrado en el -- proceso de Selección, con ésto quiero decir que continuamente nos vemos en la necesidad de seleccionar. Seleccionamos la vía de acceso más rápida para llegar a nuestro -- trabajo, seleccionamos nuestra ocupación o profesión, seleccionamos donde vivir, el Club al que pertenecemos, a -- nuestro grupo de amigos, la escuela de nuestros hijos, en fin, la vida es un proceso continuo de selección y mientras más y mejor aprendamos a seleccionar o sea analizar -- las características positivas y negativas de acuerdo a -- nuestras necesidades, más fácilmente podremos alcanzar -- nuestras metas en la vida.

LA SELECCION APLICADA A NUESTRA ORGANIZACION

La historia de cualquier compañía con éxito, es una -- historia de aciertos en los aspectos de selección. Seguramente se analizaron varios productos y se seleccionó el -- más adecuado al mercado, se estudiaron varias localidades y se seleccionó el lugar apropiado para instalar su fábrica.

Se han seleccionado las materias primas, que cumplan

las especificaciones de calidad para la fabricación de sus productos.

Cuando ha habido necesidad de nueva maquinaria, seguramente se ha seleccionado lo más conveniente a sus procesos. Además se han seleccionado los canales más efectivos de distribución de sus productos. Pero el acierto más importante y significativo en el área de Selección, es que - su organización ha seleccionado a cada uno de ustedes que forman parte del "Recurso Humano" que es a su vez el factor más trascendente e impredecible del desarrollo y progreso de su compañía.

UN METODO DE SELECCION

- Requisito de personal.
- Reclutamiento.
- Pre-selección.
- Entrevista.
- Exámenes psicológicos.
- Reporte psicológico
- Presentación de candidatos.
- Decisión de contratación.
- Examen médico.
- Investigación socio-económica.
- Integración y autorización del expediente.
- Contratación.

1. REQUISICION.

Cuando sea necesario contratar nuevo personal, ya sea para:

- Cubrir una vacante;
- Por aumento de personal.

El supervisor, jefe o gerente, de la vacante por - cubrir, deberá llenar una requisición de personal y la remitirá con las autorizaciones debidas al jefe de personal correspondiente.

Cuando la requisición de personal esté debidamente autorizada, se remitirá al Departamento de Selección y Estudios Psicológicos, el cual al recibirla la sellará con el día, mes y año.

Tratándose de obreros la requisición debe contener los siguientes datos:

- Nombre del puesto;
- Nombre del departamento y sección;
- Salario y categoría;
- Eventual o planta.

Si es para cubrir la vacante por:

- Promoción
- Transferencia;

- Renuncia
- Incapacidad;
- Vacaciones;
- Puesto de nueva creación.

Conocimientos especializados que se requieren:

- Experiencia mínima
- Otros;
- Autorizaciones.

Cuando la requisición es para el personal calificado o profesionalista:

- puesto;
- departamento y área
- sueldo (rango);
- de planta o eventual;
- para cubrir vacante por:
promoción,
transferencia,
renuncia;
- relación detallada de responsabilidades y actividades de rutina del puesto;
- actividades ocasionales;
- persona a quien reportará
- personas que reportarán a él;
- estudios requeridos;

- título profesional;
- conocimientos especializados que se requieren: idiomas, etc.
- experiencia mínima;
- sexo;
- edad mínima y máxima;
- características especiales que debe reunir;
- autorizaciones.

2. RECLUTAMIENTO

La búsqueda de los candidatos, se lleva a cabo por el encargado de esta función, sin embargo, es muy importante señalar que él debe ser un coordinador del esfuerzo de toda organización en la búsqueda de los candidatos más idóneos.

Las fuentes más comunes de reclutamiento son:

a) Escolares.

Consiste en solicitar a las entidades educativas - los recursos estudiantiles mejor preparados para - que formen parte de nuestro grupo.

b) De comunicación externa: (cine, televisión, radio, prensa, etc.) Consiste en transmitir o publicar - anuncios, solicitando candidatos que reúnan los requisitos generales que cubran las necesidades -

de las vacantes de nuestra empresa.

c) De comunicación interna:

Son los candidatos que nuestra gente recomienda (amigos, conocidos, parientes, etc).

d) Bolsas de trabajo:

Diferentes instituciones que se dedican a prestar este servicio como el Centro Patronal, Bolsa Universitaria de Trabajo del Gobierno del Estado, Bolsa de Trabajo de la Cámara Americana de Comercio, Bolsa de Trabajo del ITESM, etc.

e) Contacto con otras compañías:

El intercambio frecuente de candidatos que realizamos con otras compañías.

f) Agencia de colocación:

Compañías que se dedican a la localización de gente y que vende este servicio.

3. PRE-SELECCION

Al tener el primer contacto con el candidato, como requisito indispensable, será pedirle que llene una solicitud, lo que servirá para darnos una idea de cuántos y cuáles son los requisitos que el candidato reúne para cu

-brir algunas de nuestras vacantes y en caso de existir la posibilidad de seguir los trámites.

La entrevista de pre-selección durará de 5 a 10 mi nutos y deberá llevarse a cabo en un sitio privado.

Se harán al candidato preguntas directas, rápidas y muy breves sobre los aspectos más importantes de su preparación, estudios, remuneraciones a las que aspira, experiencias y otros asuntos relacionados con el puesto y se hará mención específica, concreta y rápida acerca del empleo que se le va a proveer.

El propósito fundamental de la Pre-entrevista será checar si el solicitante cumple con los requisitos míni mos indispensables para continuar los trámites en caso que ésto sea negativo hay dos posibilidades. La primera es rechazar la solicitud, siendo honestos con el can didato, mencionándosele que no cumple con los requisi-- tos míni mos indispensables.

Lo segundo es cuando el candidato está sobre cali- ficado y aquí podremos aprovecharlo para cubrir otra va cante con mayores requisitos o enviarlo a nuestra bolsa de trabajo.

Los candidatos que cubran positivamente los requisitos mínimos indispensables pasarán a una entrevista de evaluación.

4. LA ENTREVISTA

La entrevista, en sentido estricto, es una forma estructurada de comunicación interpersonal. Tiene por objeto obtener cierta información merced a la cual se toman ciertas decisiones: contratación, evaluación o despido de un empleado.

En cada caso el entrevistador es quien determina de antemano el objeto de la entrevista, planea su procedimiento, provee el ambiente adecuado y la conduce con los objetivos que persigue.

Si se concreta a lo dicho, la entrevista no sería más que un proceso rígido y mecánico, como efectivamente lo es para ciertos entrevistadores. Sin embargo, si examinamos la dinámica del proceso de la entrevista, encontraremos otros muchos factores.

Si éstos son ignorados pueden obstaculizar la comunicación, que esencialmente es en lo que consiste la entrevista. Si por el contrario, se conoce como actúan, lo que se dirá puede aceptarse como parte integrante de

la entrevista y como objetivos a ser logrados por el entrevistador.

La entrevista de selección es aquello de lo que se busca obtener información suficiente acerca de las aptitudes, conocimientos y personalidad del candidato, con objeto de poder predecir, con cierta certeza, si podrá desempeñar con éxito la tarea para la cual se le seleccionará.

Entre la persona que entrevista y la entrevistada, existe una conversación mutua que va más allá de la palabra y consiste en ademanes, posturas, gestos y otros medios de comunicación.

Incluso las palabras adquieren gran variedad de -- significados y valores al ser pronunciadas con inflexiones diferentes o al formar parte de contextos distin---tos. La entrevista supone una relación más cercana y su til entre seres humanos.

Areas que se deben tratar en una entrevista de selección:

- A. Datos Generales. Nombre, edad, sexo, estado civil, fecha y lugar de nacimiento, nacionalidad, etc.

- B. Historia laboral. En donde ha trabajado, cuánto tiempo ha estado en ese lugar, que funciones ha desempeñado, - que sueldo ha percibido, por qué dejó el empleo, como fueron las relaciones con sus compañeros, etc.

De aquí obtendremos una visión más clara acerca de la - estabilidad del individuo al permanecer corto o largo - tiempo en sus empleos y más el motivo por los que los - ha dejado, si ha sido por mejorar económicamente o de - status, o nunca ha estado satisfecho, o siempre ha teni - do problemas con los jefes y compañeros, es indiscipli - nado o irresponsable, en qué tiene experiencia y si esa experiencia es de utilidad para el puesto.

- C. Historia escolar. Qué estudios tiene, en cuáles institu - ciones educativas ha estudiado, por qué interrumpió sus estudios, qué nivel de rendimiento tuvo, como fueron -- sus relaciones con profesores y compañeros, que mate--- rias le interesaron más, o en las que obtuvo mejores re - sultados, qué materias le fueron difíciles y reprobó, - si interrumpió sus estudios y por qué, si obtuvo men--- ción honorífica.

- D. Historia social. En qué ocupa su tiempo libre, qué inte - reses tiene, cuáles son sus pasatiempos, qué tanta faci - lidad o dificultad tiene para relacionarse con los de--

-más.

Esto nos indica el grado de sociabilidad de una persona. Y así con ésto tendremos elementos para medir su sociabilidad con respecto al puesto.

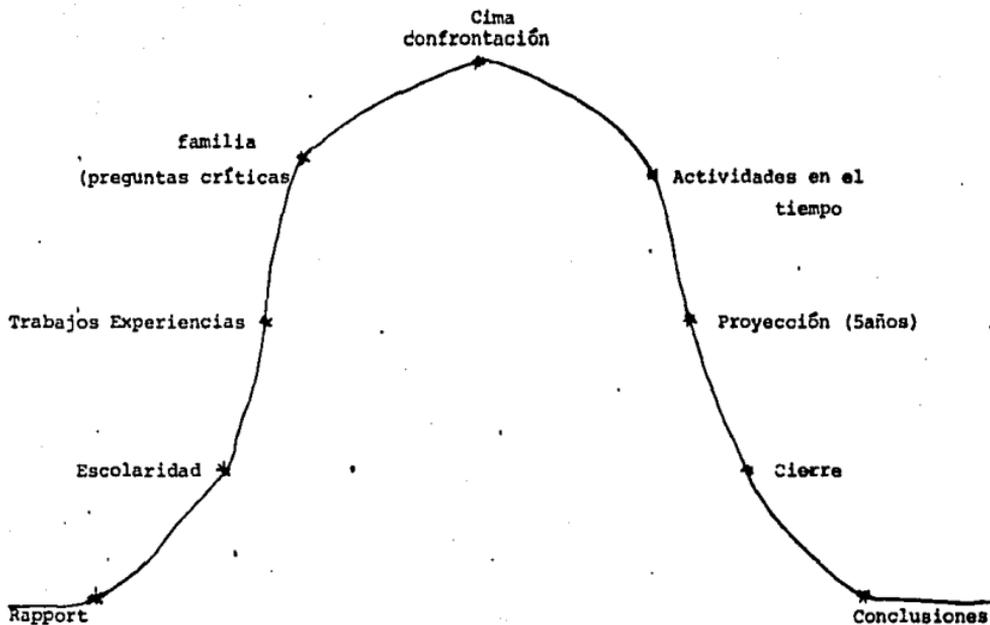
E. Historia familiar. Con quién vive, ha vivido solo alguna vez, por qué motivos, cómo son las relaciones -- con sus padres, con sus hermanos, con su esposa, etc. Esto confirmará el estado de responsabilidad y grado de adaptación social de un sujeto, cómo ya manejado -- los conflictos familiares, hasta qué grado le afectan emocionalmente.

Todos estos datos deben organizarse de tal manera que se pueda valorar en capacidad, la personalidad, los motivos e intereses del sujeto y si sus características se -- ajustan a las exigencias del puesto.

RESUMEN

TIPO DE ENTREVISTADO	ATMOSFERA	RAPPORT	TECNICA	TIPO DE PREGUNTAS
TIMIDO	INFORMAL	MUCHO	SILENCIO AGRADO	SUGERENTES CERRADAS
MANIPULADOR	FORMAL	POCO	DESAGRADO CONFRONTACION SILENCIO. ECO PRESION DE TIEMPO	SITUACIONALES PROYECTIVAS CERRADAS
AGRESIVO	FORMAL	MINIMO	ECO CONFRONTACION DESAGRADO PRESION EMOCIONAL	SITUACIONALES PROYECTIVAS CERRADAS
INTEGRADO	CUALQUIERA FORMAL E INFORMAL	NO NECESARIO	SILENCIO	ABIERTAS

DESARROLLO DE LA ENTREVISTA



Reglas de oro del entrevistador:

- No hacer juicios precipitados.
- No pensar que las características físicas son indica
doras del carácter.
- Establecer una atmósfera agradable.
- Ayudar al candidato a tranquilizarse.
- Demostrar verdaderos intereses en el solicitante.
- Evite un interrogatorio desordenado.
- Escuchar con atención.
- No hacer demasiadas preguntas.
- No reñir con el solicitante.
- No hablar demasiado.
- Adaptar la entrevista al solicitante.
- Valorar correctamente la información que se obtuvo.

Las conclusiones y resultados de la entrevista se deben redactar en un lenguaje sencillo y claro. Su redacción debe ser tal que cualquiera pueda entenderla y formarse -- una imagen clara, sin que posteriormente haya, necesidad de pedir explicaciones a quien lo escribió. Esta redacción final pretenderá ayudar a comunicar claramente la imagen del entrevistado.

5. EXAMENES PSICOLOGICOS

La investigación científica y experimental en el campo de las disciplinas psicológicas promovió el desarrollo de una

variedad de técnicas, muchas de ellas en la rama de la psicofísica que se conoce hoy por el nombre general de Métodos psicométricos.

Los métodos psicométricos introducen la apreciación cuantitativa de los fenómenos psicológicos y con una manipulación de los datos obtenidos.

Algunos métodos psicométricos se diseñaron para estudiar las diferencias individuales, mediante recursos técnicos que se empleaban en los laboratorios de psicología experimental.

Los primeros tests psicológicos, o sea pruebas para apreciar cierto tipo de reacciones sensoriales, motoras, perceptivas, mentales, en situaciones controladas tienen ese origen.

La necesidad de comparar los resultados obtenidos con diferentes individuos hizo que se extendieran los esfuerzos para utilizar la medida en el campo de la psicología y que comenzaran a adoptarse algunas técnicas estadísticas ya existentes y a desarrollarse otras directamente, vinculadas con los tests y escalas psicológicas.

Las contribuciones de Binet y Spearman, empírica la -

primera y científica la segunda, ambas realizadas a comienzos del presente siglo, señalan la iniciación de un método psicológico verdadero y nuevo de que se emancipa completamente de la psicología experimental propiamente dicha y adquiere una fisonomía peculiar "El Método de los Test", distintas circunstancias favorecieron su extraordinario desarrollo, hasta el punto que hoy se cuenta con una gran cantidad y variedad de tests y escalas psicológicas de la más diferente naturaleza y con elementos muy importantes para una teoría de los tests mentales y psicológicos.

El método de los tests procuran ofrecer una apreciación objetiva, por lo general de tipo cuantitativo y comparable, de uno o más aspectos de la conducta o de la personalidad o de ambos, mediante recursos más o menos simples y de aplicación relativamente sencilla.

En términos generales, como resumen de sus cualidades más significativas, puede decirse que el método de los tests:

- a) Delimita una o varias de las funciones psicológicas vinculadas con distintos aspectos de la conducta o la personalidad, o sea, lo que se desea apreciar objetivamente.
- b) Organiza un conjunto articulado de problemas, situacio--

nes o tareas que pongan de manifiesto o en actividad - las funciones psicológicas que se quiere apreciar objetivamente.

c) Establece una unidad de medida (sistema de puntajes) - adecuada a la naturaleza de las funciones psicológicas que constituyen el contenido del test o escala psicológica.

d) Proporciona un conjunto de índices acerca de sus medidas (puntajes) para la mejor interpretación de los resultados obtenidos mediante la aplicación de un test o escala.

Estos índices son:

- Coeficiente de validez
- El coeficiente de seguridad o confiabilidad
- La magnitud de sus errores de medición.

Una prueba psicológica consta, por lo general de las siguientes partes:

- Exposición de los objetivos de la prueba (qué mide)
- Descripción de las características estructurales.
- Informaciones acerca del proceso de estandarización o tipificación.

- Instrucciones generales sobre la manera de aplicar la prueba y del tipo de población sobre la cual se puede utilizar.
- Descripción del material de examen propiamente dicho con las instrucciones detalladas para la aplicación de cada uno de los diferentes sub-tests.
- Información estadística y psicométrica acerca de las propiedades de la prueba como instrumento de medida y predicción del criterio externo.
- Tablas con los puntajes para los diferentes grupos de edades, poblaciones, tipos de conducta, etc.

Concepto de test psicológico. "Es una situación experimental estandarizada que sirve de estímulo a un comportamiento, tal comportamiento se evalúa por una comparación estadística con el de otros individuos colocados en la misma situación, lo que permite clasificar al examinado ya sea cuantitativamente, ya sea tipológicamente".

Concepto de selección de personal. Es la predicción del comportamiento humano (de éxito o de fracaso) en el desempeño de un puesto, en una organización y en un tiempo específicos.

Características de los tests psicológicos.

A. Confiabilidad. Es la cualidad que hace que un mismo --

test aplicado dos o más veces al (los) mismo(s) sujeto(s), proporcione idénticos resultados.

Significa por lo tanto que el test debe dar medidas confiables o reproducibles, de manera que se obtengan los mismos resultados al volver a medir el comportamiento bajo condiciones similares.

El Coeficiente de confiabilidad es el coeficiente de correlación entre los puntajes obtenidos por el (los mismo(s) sujeto(s) en dos o más aplicaciones del mismo test o bien en formas equivalentes del mismo.

No hay criterios cuantitativos precisos de cuándo un coeficiente de confiabilidad ha de considerarse suficientemente alto, sin embargo, algunos autores señalan 0.90 como un coeficiente de confiabilidad adecuado.

- B. Validez. Es la cualidad por la que un test, que se aplica en un caso y con un propósito dado mide realmente el comportamiento que intenta medirse, clarificando la cuestión crucial de ¿Para quién y para qué es válido el test?. Determinar qué rasgo de comportamiento deseamos que mida un test, se denomina Criterio.

El coeficiente de validez es la correlación existente entre las posiciones de los individuos en la distribución de los puntajes obtenidos por el test y las posiciones de los individuos en el continuo que representa

el criterio.

Aún cuando las opiniones no son unánimes, hay cierta -- coincidencia en señalar un coeficiente de 0.90 como satisfactorio.

Un coeficiente de validez inferior puede denunciar que el test ofrece escasa exactitud en la función que se -- propone evaluar.

- C. Sensibilidad. Es la fineza discriminativa de un test, éste tendrá mayor o menor sensibilidad, según incluya más o menos escalones para la clasificación de los sujetos y su diferenciación.
- D. Estandarización. Es un modelo o patrón a seguir en los siguientes aspectos:
- Graduación de Items en orden de dificultad creciente.
 - Administración del Test, aplicación conforme a un conjunto de instrucciones fijas e iguales para todos los sujetos examinados.
 - Calificación objetiva, mediante claves y reglas uni--formes y constantes de tal forma que la estimación -- subjetiva del examinador quede excluida al máximo.
 - Evaluación objetiva del rendimiento del sujeto por -- comparación con tablas de normas de edad, sexo, esco--laridad, etc., establecidas por el tratamiento esta--dístico, de puntajes pertenecientes a una amplia mues

tra de sujetos.

A menudo los tests no son adaptables a sujetos de tipo diferente de aquel con el que se estandarizó, y su aplicación a otro medio cultural requiere una nueva estandarización.

Tipo de Tests:

A. Tests de inteligencia. Miden la capacidad general de las personas o su coeficiente intelectual. Nos indican el tipo de problemas que el sujeto puede resolver, esto es, su mayor o menor complejidad, la rapidez y certeza en sus procesos mentales.

Ejemplos: Matrices Progresivas de Raven; Anstex-Dominós.

B. Tests de habilidad. Nos indican las áreas donde puede destacar una persona, indicándonos la mayor o menor facultad para desempeñar determinada labor.

Ejemplos: Destreza manual, solución de problemas aritméticos, memorización de órdenes, retención de datos, percepción visual, anticipación y planeamiento, coordinación visomotora, capacidad de aprendizaje, etc.

Habilidades que son evaluadas entre otros por los tests de W.A.I.S y ARMY BETA-ALFA.

C. Tests de aptitudes. Indican las áreas donde la persona ha tenido alguna preparación escolar o capacitación por ejemplo prácticas de supervisión, mecánica, electricidad, taquigrafía, mecanografía, archivo, contabilidad, etc.

D. Tests de intereses. Indican las preferencias de las personas hacia determinadas actividades de estudio o de trabajo como son mecánica, electricidad, soldadura, dibujo, administración, política, religión, etc.

Ejemplos: Kuder, Thurstone, Allport.

E. Test de personalidad. Con mucho la parte menos adelantada de la medición humana, es la evaluación de la personalidad. Aún que no hay un acuerdo total en su definición, algunos autores coinciden en señalar que "es la forma en que el individuo se ajusta a las demandas interpersonales y situaciones de su medio".

Las pruebas que evalúan la personalidad se dividen en dos grupos:

- Cuestionarios e inventarios ligados a escalas graduadas. Ejemplos: M.M.P.I., 16P.F., N.P.F., --- Cornell Index, etc.
- Técnicas Proyectivas como Rorschach, T.A.T. Machover Rosenzweig, Frases incompletas, etc.

Bateria de Tests.

La adecuada integración de una batería o de un conjunto de tests, depende de múltiples factores. A continuación citamos algunos de ellos: Giro de la empresa; Tipo de recursos humanos; Niveles jerárquicos de la organización.

Una vez definidos los factores anteriores, los pasos imprescindibles son: (1) Elaboración del Perfil del Candidato y (2) reunir suficiente información sobre los tests que pretendemos utilizar como: lo que miden, cuál es su validez cuál es su confiabilidad, como se estandarizó, tipo de administración, tiempo de aplicación y calificación, etc.

Ejemplos para la integración de baterías

A. Nivel obrero.

Inteligencia: Barsit, Army-Beta

Habilidades: Dexterímetro (destreza manual)

Personalidad: 16P.F., N.P.F., Machover, Frases incompletas.

B. Nivel secretarial o personal de oficina.

Inteligencia: Dominós, Raven, Otis.

Aptitudes: Taquigrafía, Mecanografía, Ortografía
 Archivo, Contabilidad, Memoria, Atención.

Personalidad: 16P.F., N.P.F., Machover, Frases incompletas.

C. Supervisores, Gerentes o Profesionistas.

Inteligencia y habilidades: Wais, Dominós, Raven, T.A.T.

Personalidad: M.M.P.I., 16P.F., Rorschach, Bender, ---
T.A.T. Rosenzweig.

Intereses: Gordon, Kuder, Allport.

6. REPORTE DE RESULTADOS PSICOLOGICOS

El reporte de los resultados de los tests psicológicos deberá ser lo más gráfico y lo más sencillo posible. Es muy importante usar un lenguaje que pueda ser entendido por la mayoría de la gente, se recomienda hasta donde sea posible no usar terminología clínica y en caso de que se tengan que usar dar una definición del término.

De lo más importante que se tiene que reportar:

A. Datos Generales.

Nombre, edad, escolaridad, compañía, número de control

B. Gráfica General.

Inteligencia, Flexibilidad, Habilidad para planear Sociabilidad, Necesidad de supervisión, Capacidad para supervisar, Capacidad para tomar decisiones, Capacidad para trabajar en equipo, Energía, Iniciativa, Estabilidad emocional, Agresividad, Seguridad en sí mismo, Tolerancia a la presión, Método de trabajo, Reacción a la crítica, Habilidad de comunicación, Impacto inicial y Responsabilidad.

C. Recomendaciones para la integración y desarrollo dentro de la organización.

Inteligencia, Sociabilidad, Personalidad, Características positivas, Características negativas y un Resumen.

7. PRESENTACION DE CANDIDATOS.

Los candidatos que ya hayan cumplido satisfactoriamente con los pasos anteriores, serán citados para una entrevista de tipo técnico, cuando éste no se haya llevado a cabo con anterioridad, para lo cual el departamento de Selección y Evaluación establecerá contactos con aquellos jefes que se vean afectados directamente por la vacante para ponerse de acuerdo a formar una agenda de entrevistas remitiendo oportunamente la solicitud, la evaluación de entrevista previa, el reporte de los Exámenes Psicológicos, para que el interesado con todos los datos anteriores pueda tomar una decisión de contratación. En el caso de obreros, el contacto se hará a través del Jefe de Personal y él será el responsable cuando así lo amerite el puesto, el programar un examen técnico en las áreas interesadas.

8. DECISION DE CONTRATACION.

El jefe de departamento afectado por la vacante, será el único responsable por la decisión de contratación y deberá notificarlo al departamento de Selección, junto con la decisión anterior deberá regresar al departamento

todo el expediente que se ha formado del candidato para proseguir con los trámites de examen médico e investigación.

9. EXAMEN MEDICO

Los candidatos que pasen el Examen Psicológico y sean aceptados para ocupar el puesto vacante por el jefe del Departamento afectado, serán enviados a Examen Médico.

Al solicitante se le hace saber que debe presentarse en ayunas sin tomar ningún alimento, al igual que se le dirá la hora, el día y la dirección del Laboratorio donde se le practicará dicho examen.

Los exámenes que se practican son los siguientes:

- Reacciones Luéticas: Para saber si la persona no está sifilítica.
- Examen parcial de orina: Si la persona tiene principios de diabetes y si tiene algún problema renal o alguna infección en el riñón.
- Radiografía: Problemas del pulmón y si tiene alguna fractura en la caja torácica, algún problema en el pulmón.
- Historia clínica: Qué enfermedades ha tenido él y sus familiares, se le toma la presión, se le pesa,

- se le checa la dentadura, vista, oído, integridad física, etc.
- **Biometría Hemática:** Comprende cuenta de glóbulos rojos, la hemoglobina y hematocritos. Si es una persona anémica, si tiene alguna parasitosis y si hay alguna infección.
 - **Reacciones febriles:** Para saber si tiene la fiebre tifoidea, la Malta o proteos, examen de excremento para medir y saber qué tipo de parasitosis tiene.
 - **Parcial de orina:** Para medir la albúmina, glucosa y sedimentos de la orina, para saber si no tiene bacterias, hongos o tricomonas.

10 INVESTIGACION SOCIOECONOMICA

Es muy importante comprobar los datos que el candidato nos proporcionó en su solicitud, las áreas que se recomienda verificar son:

- Visita domiciliaria.
- Antecedentes penales.
- Antecedentes laborales.
- Trabajos anteriores.
- Familiares que trabajen.
- Referencias personales.

11. INTEGRACION Y AUTORIZACION DEL EXPEDIENTE

Con el fin de integrar y estandarizar nuestro ar--

-chivo de expedientes de personal, es muy conveniente fijar los documentos que deben de contener dichos expedientes:

- Requisición de personal.
- Acta de nacimiento.
- Visita domiciliaria.
- Entrevista de selección.
- Reporte de exámen psicológico.
- Exámen médico.
- Reporte de referencias de trabajo de los familiares que laboran y viven en el mismo domicilio que el solicitante.
- Reporte de referencias de trabajo de dos o más familiares, que no vivan en el mismo domicilio.
- Reporte de referencia de trabajo anterior del solicitante.
- Reporte de antecedentes penales.

Es muy importante señalar que el expediente totalmente integrado debe ser revisado y autorizado por el encargado del Area de Selección y Evaluación de Personal o -- por el Gerente de Relaciones Industriales con el fin de vigilar que la aplicación de políticas para la contratación de personal de su empresa sean correctamente aplicadas.

12. CONTRATACION

El departamento de Personal de cada compañía, dará aviso a la persona seleccionada, que ha sido aceptada para el puesto indicándole el lugar, día y hora en que debe presentarse.

El primer día de labores, el nuevo empleado se presentará en el Departamento de Personal para firmar su -- contrato de trabajo, formas de Infonavit, IMSS, Impuesto sobre la Renta y demás documentación, pasando después a su departamento respectivo e iniciar sus labores, según el programa de inducción de cada compañía.

Recordemos que con la Contratación del Candidato no termina la función del Departamento de Selección y Evaluación de Personal, es de vital importancia hacer un seguimiento para comprobar la calidad de nuestras baterías de Tests Psicológicos y la eficacia de nuestra predicción en el desarrollo y éxito del candidato.

C A P I T U L O I V

LOS PROBLEMAS DE DESEMPEÑO Y SU SOLUCION

LOS PROBLEMAS DE DESEMPEÑO Y SU SOLUCION.

Es muy raro el gerente que no tiene quejas sobre el desempeño de algunos o de todos sus subalternos.

"No tiene sentido de urgencia".

"Cuando hacen las cosas más o menos bien, no las hacen a tiempo".

"Parece mentira, pero no tienen iniciativa".

"Su motivación es muy baja. Se contentan con sobre-aguar"

No existe un método certero para solucionar estos problemas humanos. En efecto, hay más acuerdo en qué hacer para resolver problemas técnicos, por ejemplo, reparar una máquina, diseñar un sistema de control de inventarios, encontrar una fórmula para optimizar recursos físicos, que para solucionar problemas de comunicación, motivación y desempeño humanos.

En el diagnóstico y solución de problemas técnicos, es relativamente fácil ser objetivo, y por lo general se siguen los pasos del método científico: observación de los hechos; formulación de generalizaciones o teorías en base a procesos inductivos; explicación de ciertos eventos con base en procesos deductivos; predicciones acerca de eventos futuros y verificación de los mismos.

El diagnóstico y solución de problemas humanos es mucho más complicado.

- La gran mayoría de los juicios que hacemos (99% de --- ellos de acuerdo con Richard Ritti) se basan en informaciones incompletas.
- Nuestra percepción de hechos está altamente influenciada por nuestras experiencias anteriores.
- Todos poseemos hipótesis muy arraigadas acerca de la naturaleza humana, que pueden no ser ciertas.
- Nuestros procesos de comunicación se ven tremendamente afectados por nuestra tendencia a evaluar lo que otros dicen (están realmente equivocados) y nuestro afán de prepararnos para contradecirlos.
- Encontramos más fácil explicar el problema como el resultado de las características personales de alguien, que en gran parte influenciado por las circunstancias que lo rodean.
- Por último, en la mayoría de las situaciones humanas que debemos resolver, querámoslo o no, somos parte del problema.

Geary A. Rummler, en su interesante artículo "human Performance Problems and their Solutions", (Revista "Human Resource Management", vol. II, No. 4), presenta un método distinto, revolucionario y práctico de analizar problemas de desempeño humano. El método tiene tres características principales:

1. Vé más allá de simplemente describir generalidades y es
pecifica soluciones concretas y aplicables a los proble
mas.
2. Examina la relación entre el empleado y el medio que lo rodea, atacando el problema en donde posiblemente está.
3. Está enfocado en el señalamiento del comportamiento deseado y en las circunstancias de las cuales hay que rodear a la persona para que ese comportamiento ocurra, -
desenfatiando sus características de personalidad y en consecuencia nuestros prejuicios generales o particulares sobre ella.

¿Cómo se pueden hacer las cosas?

La mayoría de los problemas de deficiencias en el desempeño individual dentro de las organizaciones, pueden, -
por lo general, catalogarse en:

- Falta de conocimientos adecuados. En caso de que el empleado no sepa qué hacer, cómo hacerlo o cuando hacerlo.
- Carencia de las habilidades necesarias. Cuando a pesar de saber conceptualmente una cosa, existen deficiencias para traducir ese conocimiento en acción.
- Asuntos relacionados con la ejecución. Los cuales surgen cuando a pesar de existir los conocimientos y habilidades necesarios, el desempeño falla por factores relacionados con las circunstancias que rodean a la persona.

El distinguir entre asuntos relacionados con la falta de conocimientos adecuados, la carencia de las habilidades necesarias y los asuntos relacionados con la ejecución, es de vital importancia para analizar y hacer algo constructivo en relación con los problemas de desempeño humano. El resultado frecuente de no hacer tal distinción, es la realización de costosos programas de capacitación que no atacan la verdadera causa de la deficiencia.

De acuerdo con Rummler, tal distinción puede comenzar haciéndose, al contestar las siguientes preguntas:

1. ¿Cuál es el desempeño deseado?
- ¿Cuáles son los estándares de cumplimiento?

- ¿Quién lo dice?
 - ¿Se sabe si estos estándares se están cumpliendo?
2. ¿Cuál es la diferencia entre el desempeño actual y el desempeño deseado?
- ¿Alguien se desempeña en la forma deseada?
 - ¿Quién, cómo?
3. ¿Podrían los empleados llegar a los niveles adecuados - de desempeño si su vida dependiese de ello?
4. ¿Saben los empleados cuyo desempeño es deficiente?
- ¿Lo que se espera de ellos?
 - ¿Que su desempeño es deficiente y qué tan lejos están - del nivel adecuado?
 - ¿Cómo desempeñarse adecuadamente?
 - ¿Cuándo hacerlo?
5. ¿Cuáles consecuencias negativas o positivas del desempe~~ño~~ño incorrecto o incorrecto, pueden esperar los empleados de:
- ¿Sus jefes?
 - ¿Sus subalternos?
 - ¿Sus compañeros?

La estrategia que se debe seguir para mejorar el de--
 sempeño individual depende del diagnóstico acertado del -
 problema. La falta de conocimientos se puede atacar por me

-dio de:

- Información
- Educación tradicional
- Instrucción programada
- Lecturas
- Conferencias
- Audio-visuales

La carencia de habilidades se puede atacar por medio de:

- Educación activa
- Prácticas
- Simulaciones
- On-the-job-training
- Rotación de cargos

Los problemas de ejecución se pueden mejorar por medio de:

- Análisis profundo del problema
- Señalamiento del desempeño adecuado
- Clarificación de estándares esperados
- Diagnóstico y eliminación de interferencia en la tarea
- Otorgamiento de retroalimentación sobre el nivel de los desempeños actuales.

LIDERAZGO EXITOSO VS. LIDERAZGO EFECTIVO.- De una manera muy práctica el liderazgo puede ser definido como la influencia que se ejerce en otros para cambiar su comportamiento. Esa influencia puede ser más o menos exitosa y más o menos efectiva. Es decir, si un gerente desea influenciar a un subalterno para que haga algo, su acción tiene éxito, si evidentemente el subalterno lo hace. Pero ello no significa necesariamente que la acción del jefe haya sido efectiva.

Si lo que exige el líder no es compatible con las expectativas del subalterno, y éste se ve forzado a cumplirlo, solo en razón del poder ejercido sobre él, podemos hablar de un liderazgo exitoso, pero no efectivo.

Si por el contrario, lo que pide el jefe está en línea con lo que el subalterno desea hacer y encuentra satisfactorio, y lo hace con voluntad, podemos hablar de un liderazgo exitoso y efectivo.

En el sentido anterior, Paul Hersey y Ken Blanchard, (Management of Organizational Behavior, tercera edición -- 1977), manifiestan que el liderazgo exitoso tiene que ver con el cómo se comportan los subalternos, mientras que la efectividad del mismo, tiene que ver con su disposición y actitud.

Las ideas anteriores merecen consideración entre --
otras cosas:

- Para explicarse el por qué ciertos supervisores solo -
obtienen resultados cuando están presentes controlando
a sus subalternos.

- Para observar que los jefes que desean éxitos inmedia-
tos, muchas veces lo hacen utilizando la autoridad de
su posición, y sacrificando la predisposición y actitudes
de sus gentes.

- Como llamada de atención para no recompensar a los su-
pervisores solamente, por éxitos superficiales y apa-
rentes, sino por su liderazgo efectivo, caracterizado
por un buen entendimiento de la situación de los subal
ternos, la cual conduce a la aceptación por parte de -
ellos de las directrices gerenciales.

C A P I T U L O V

CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

MARCO CONCEPTUAL.

- Los Adiestradores deben enfocar sus esfuerzos en el tipo de adiestramiento que conduzca a un Cambio de Conducta por parte del adiestrado, en lugar de un cambio de personalidad.
- El adiestramiento debe planearse para simular lo más posible la experiencia actual de trabajo.
- La retención y la transferencia deben medirse después de un período de haber tomado el curso y se evalúa en términos del alcance de los resultados deseados, en vez de analizar como se sienten los adiestrados después del programa.
- Los tres elementos básicos del aprendizaje incluyen actitudes, conocimientos y habilidades.

ACTITUDES

- La base o fundamento de la capacitación es la orientación del trabajador que involucra el desarrollo de actitudes apropiadas o deseables. Debe incluir también la familiarización del trabajador con lo que la Organización y su Jefe esperan de él. Sólo cuando el trabajador

comprenda y acepte lo que se espera de él, podrá desarrollar un esfuerzo para un desempeño eficiente.

CONOCIMIENTOS

- Cuando se haya alcanzado una fundamentación apropiada, los trabajadores necesitan aprender lo que sea necesario para un desempeño exitoso de su tarea; a esta etapa del proceso de aprendizaje se le llama "educación" y consiste en la adquisición de información y conocimientos por los trabajadores.

HABILIDADES

- La siguiente etapa es el adiestramiento de habilidad o técnicas. Mientras que la educación es el "que" del aprendizaje, el adiestramiento es el "cómo".
- La siguiente fase del aprendizaje está dirigido a la comprensión o entendimiento de los problemas típicos que el trabajador encuentre en el desarrollo de su trabajo puede incluir barreras, obstáculos o situaciones que pueda confrontar en la empresa, así como las acciones que debe tomar para tratar efectivamente con los problemas.
- Si la capacitación es a un alto nivel administrativo, se pueden incluir temas de solución de problemas, que

se presentan cuando el sujeto tiene autoridad y responsabilidad para tomar decisiones.

DESARROLLO

- La fase final del aprendizaje es el desarrollo que incluye el aprendizaje necesario para el crecimiento individual y organizacional, esta parte del aprendizaje individual es la preparación para promociones o cambios de puesto.

- Cada fase del aprendizaje debe administrarse después de que la anterior se haya terminado.

ADIESTRAMIENTO Y CAPACITACION

1. CONVENIENCIA DEL ADIESTRAMIENTO

Ninguna organización puede decidir que no va a adiestrar a sus empleados. Cada nuevo empleado, cualquiera -- que sea su adiestramiento previo, su educación y su experiencia, necesita que se le integre al ambiente de trabajo de su nuevo empleo y que se le enseñe cómo desarrollar nuevas tareas. Además se presentan ocasiones específicas para un adiestramiento de repaso cuando un empleado va a ser transferido o promovido o cuando deben aprenderse nuevos procesos o sistemas de trabajo, algunos de ellos producto de las nuevas tecnologías. Aunque estas responsabilidades: de orientar y volver a adiestrar al personal, algunas veces no las considera el gerente como dignas de -- ser planeadas, de todas formas se llevan a cabo por necesidad del mismo trabajo; por lo tanto la decisión que debe hacer la gerencia respecto al adiestramiento es si éste se lleva a cabo en forma irregular, esporádica, sin dirección, o si debe ser planeado cuidadosamente como cualquier otro de los programas vitales de la organización.

El adiestramiento no termina con la orientación inicial de un nuevo empleado, ni se limita a los cursos de adiestramiento para nuevas tareas o nuevos métodos de trabajo. Las personas constantemente están siendo adiestra-

-das por la forma en que sus jefes y sus compañeros de trabajo las tratan, y por las oportunidades, o falta de ellas, de conocer cómo se mide su desempeño en el trabajo formal e informalmente por sus jefes y compañeros de trabajo.

La apreciación que el jefe haga de sus subordinados puede ser formal e informal pero siempre forma parte del adiestramiento, tomando este término en su sentido más amplio: como una ayuda para el auto-desarrollo.

2. DETERMINACION DE NECESIDADES DE ADIESTRAMIENTO

Se emplean muy diferentes métodos para identificar problemas susceptibles de ser resueltos a través de un adiestramiento sistemático.

Probablemente el método más frecuente es una indicación de la alta gerencia en el sentido de implantar programas de adiestramiento para resolver cierto tipo de problemas.

Esta decisión puede basarse en la percepción, en el juicio, la intuición o un deseo de copiar procedimientos de otras empresas.

Se utilizan también con frecuencia los resultados de -

pláticas informales con los supervisores, discusiones de grupo y conferencias, las cuales dan inicio a los ejecutivos de la necesidad de adiestrar en ciertas áreas.

Se utiliza también el análisis de reportes estadísticos relativos a costo de mano de obra, papelería, errores en los procedimientos, índices de ausentismo, quejas, sugerencias, etc.

La necesidad de adiestramiento sobre la marcha con - relación a una tarea específica, generalmente es señalado por el supervisor inmediato, el cual puede basarse en el análisis de reportes relativos a calificación de méritos o eficiencia en el desempeño de las labores de sus subordinados.

Un factor que influye decididamente en la implantación de programas de adiestramiento en la empresa, es la dificultad de reclutar personas con determinadas habilidades o conocimientos en el mercado de trabajo de la comunidad. Este hecho obliga a las empresas a adiestrar a sus - empleados por medio de planes formales de capacitación, - ante la imposibilidad de reclutamiento externo.

3. BENEFICIOS OBTENIDOS CON UN BUEN PLAN DE ORIENTACION Y - -

ADIESTRAMIENTO

Las ventajas más sobresalientes de programas de adiestramiento bien estudiados son:

- A. La orientación inicial proporciona al nuevo empleado - una información general sobre la empresa que le es indispensable; con este adiestramiento conoce las políticas, los procedimientos, prácticas y reglamentos que se le aplicarán y las características del trabajo que va a desempeñar. Esta información debe comunicársele - en forma que lo ayude a integrarse a su grupo de trabajo tan rápido como sea factible.

- B. Dentro de la planeación de adiestramiento, el nuevo empleado va a recibir instrucciones sobre los requerimientos del puesto que va a ocupar con el objetivo de que se preocupe por alcanzar los estándares de ejecución y satisfaga de esta forma la necesidad de crecimiento y mejoría dentro de la empresa.

- C. Una consecuencia positiva del adiestramiento planeado es la disminución en accidentes y en trabajos de mala calidad así como una disminución de los daños al equipo que se utilice en el lugar de trabajo.

- D. Si a través del adiestramiento se logra que los empleados experimenten la satisfacción directa asociada con una sensación de realización y el conocimiento de que están desarrollando sus capacidades inherentes en su trabajo, la insatisfacción, las quejas, el ausentismo y la rotación de personal disminuyen notablemente.
- E. Conforme el empleado va asimilando el adiestramiento continuo, va siendo más valioso para su compañía y aumentan sus oportunidades de promoción.
- F. Un programa de adiestramiento continuo puede ayudar al empleado a desarrollar su habilidad para aprender, adaptándose a nuevos métodos de trabajo, aprendiendo a utilizar equipo o máquinas más modernas y ajustándose a los grandes cambios en contenido y en relaciones que su puesto le exige. En los próximos años es probable que la ventaja más importante que pueda derivarse del adiestramiento, sea la de desarrollar versatilidad y adaptabilidad en el individuo frente a los progresos tecnológicos que imprimen cambios acelerados en los procesos y situaciones de trabajo.

Por lo anterior, un adiestramiento que pretenda fomentar en los empleados su auto-desarrollo y versatilidad debe

ser planeado, administrado y aceptado como un proceso que no termina nunca.

Puede continuar hasta el día de retiro con todos los empleados interesados en aprender y enseñar. Aún cuando un empleado dado haya pasado la etapa en la cual puede aprender fácilmente un nuevo trabajo o proceso, puede participar en los programas de adiestramiento ofreciendo sus valiosos servicios para ayudar a la orientación inicial de los nuevos empleados.

LA ORIENTACION INICIAL COMO PARTE DEL ADIESTRAMIENTO

Antes de que un nuevo empleado se le adiestre para su trabajo específico, se le debe orientar sobre las características de la empresa para que se integre más fácilmente a su ambiente de trabajo. Casi todas las personas recuerdan por mucho tiempo su primer día de trabajo; las impresiones y las informaciones iniciales tienen mucha importancia en las actitudes que desarrolle el empleado hacia su trabajo y la empresa; por lo cual, una orientación inicial apropiada es parte integrante del proceso de adiestramiento.

Un buen programa de orientación inicial tiene tres partes:

- Información general proporcionada informalmente o en

sesiones de grupo en el Departamento de Personal.

- Información más amplia que le proporciona al nuevo empleado su jefe acerca de los servicios y requerimientos del departamento en que va a trabajar.
- Una entrevista de seguimiento (follow up) que puede ser hecha por su jefe o por funcionarios del Departamento de Personal y que se efectúa varias semanas -- después de que el empleado inicia su trabajo, con objeto de aclarar algunas dudas o interpretaciones del nuevo empleado respecto a las políticas, procedimientos, prestaciones y reglamentos de su trabajo.

La información que se proporciona en un programa de orientación bien planeado varía mucho de empresa a empresa. En seguida se lista una serie de etapas que es conveniente cubrir en la mayoría de los casos:

- Historia de la organización, su desarrollo, dirección indicando el producto que fabrica o el servicio que ofrece.
- Políticas de personal, qué debe esperar el nuevo empleado de la empresa y qué es lo que la empresa espera de él.
- Condiciones de contratación, incluyendo los reglamen-

-tos de disciplina.

- Actividades para los empleados, prestaciones y servicios de que se dispone.
- Comodidades, tales como cafetería, estacionamiento, -- etc.
- El puesto y departamento para el cual se contrata el - nuevo empleado, naturaleza de su trabajo, horario, --- sueldo, oportunidades para promoción.
- Presentación del nuevo empleado a su jefe.
- Reglamentos específicos del departamento o sección.
- Relación del puesto del nuevo empleado con los otros - puestos en su departamento, así como con los demás de- partamentos de la empresa.
- Descripción detallada de su trabajo, responsabilidades estándares de ejecución, horario, incentivos, lugar de trabajo, equipo (forma parte del adiestramiento en su puesto).
- Presentación a sus compañeros de trabajo.

- Entrevista de seguimiento varias semanas después para aclarar o contestar preguntas, repaso de información clave y verificar la correcta ubicación durante el período de prueba del nuevo empleado.

4. TIPOS DE ADIESTRAMIENTO DE SUBORDINADOS

A. Escuelas Vocacionales

En algunas ciudades existe este tipo de escuela, llamado algunas veces también Escuela de Técnicos de administración, que preparan a la persona en los principios de administración de oficinas, elementos de contabilidad, archivo, taquigrafía, mecanografía. Actualmente también existen cursos vespertinos o diurnos sobre Técnicos en Procesamiento de Datos, y especialistas en Administración de Sueldos y Salarios.

B. Adiestramiento vestibular

En este tipo de adiestramiento los empleados participan en un curso que se lleva a cabo en un lugar que trata de reproducir las condiciones, el material y el equipo que posteriormente va a encontrar el empleado en su trabajo ordinario.

Se utiliza para adiestrar empleados para trabajos específicos usando equipo instalado en una parte separada.

-rada del área de trabajo normal. Pueden adiestrarse al mismo tiempo un gran número de empleados en un período corto sin interferir con el trabajo normal de la empresa. Además, el empleado se va adiestrando por el instructor para que adquiera la práctica necesaria, eliminando los vicios de operación que puede traer de sus empleos anteriores antes de que principie a trabajar. Tiene la ventaja de que el nuevo empleado se va acostumbrando paulatinamente a sus nuevas condiciones de trabajo y adquiera más seguridad en sí mismo antes de principiar sus labores.

Debido a que en este tipo de adiestramiento es necesario duplicar el equipo, papelería, archivos, etc. que se emplean en el trabajo normal, debe emplearse en el adiestramiento de personas que ocupan puestos en que haya una gran rotación de personal y además procurando que el número de adiestrados sea suficientemente grande para que el gasto de instalación e instructor se vea reflejado en beneficios que recibe un gran número de nuevos empleados.

C. ADIESTRAMIENTO SOBRE LA MARCHA

En este caso, el empleado es instruido por otro empleado que tiene experiencia, por un instructor especial o por su propio jefe. Un adiestramiento sobre -

a marcha efectivo, depende principalmente de adiestradores calificados, sin este requisito, se puede caer en los problemas derivados de poner a los nuevos empleados bajo los más antiguos que generalmente no tienen ni la habilidad ni el deseo de enseñar al recién llegado.

D. Instrucción programada

Este método está basado en experimentos de psicólogos que han desarrollado las llamadas "máquinas de enseñanza". La instrucción programada utiliza máquinas de enseñanza, libros programados, o filminas; difiere de la forma tradicional de adiestramiento en que el discípulo guía el proceso de aprendizaje debido a que el material que va a aprender se le presenta de forma que el estudiante puede controlar la rapidez de este aprendizaje. El aprendizaje se lleva a cabo en partes o etapas a las cuales el estudiante responde con soluciones correctas o incorrectas, y la máquina produce la siguiente etapa sólo cuando el estudiante ha aprendido la anterior, por lo cual el estudiante va graduando la velocidad de aprendizaje según lo necesite. Se han desarrollado programas estandarizados para el aprendizaje de matemáticas, lectura de planos y se pueden adquirir para perforistas que trabajen con computadoras y para el uso de otras

máquinas empleadas en las oficinas.

PORQUE FALLAN LOS PROGRAMAS DE ADIESTRAMIENTO

Se han hecho estudios de evaluación que han mostrado que algunos cursos de adiestramiento influyen muy poco en el comportamiento actual del empleado en su trabajo. El problema se deriva de que aunque los adiestrados aprenden en el curso nuevas habilidades o conocimientos, no los -- aplican en su trabajo.

Se dice que el adiestramiento es útil si se aplica a la situación de trabajo; para alcanzar esta transferencia se deben reunir tres condiciones:

- 1.- El contenido del adiestramiento debe ser utilizable; o sea que debe ser muy similar a los requerimientos - del trabajo en el que se va a aplicar.

- 2.- El adiestrado debe adquirir, o sea aprender, este con-
tenido útil. En gran parte lo anterior significa moti-
varlo a que aprenda. Por lo tanto las condiciones del
adiestramiento deben ofrecer recompensas y restricció-
nes que apoyen y refuercen la adquisición del conteni-
do del adiestramiento.

- 3.- El adiestrado debe ser motivado para que cambie su --
comportamiento en el trabajo, lo cual refleja lo ---

aprendido durante el adiestramiento. Aquí reside el -- problema principal. Se tiene bastante evidencia de que el adiestramiento es adecuado y sin embargo, constatamos el hecho de que nuestros adiestrados no utilizan - este nuevo conocimiento o habilidad al desarrollar su trabajo.

En principio debemos aceptar que el problema es motivación. No sólo debemos motivar para el aprendizaje sino - que el adiestrado tiene que estar motivado para utilizar - este aprendizaje.

El adiestrado va a utilizar lo que ha aprendido siempre que le produzca una recompensa o gratificación al hacerlo. En la situación de trabajo deben existir recompensas y castigos que reforzarán la aplicación del aprendizaje.

En otras palabras, lo que el empleado hace en su trabajo está determinado en gran parte por la estructura de - recompensas que encuentra al regresar a su trabajo, o sea la suma total de recompensas y castigos que el empleado en encuentra. Esta estructura de recompensas determina qué cosas valen la pena hacerse o dejarse de hacer de acuerdo -- con el punto de vista del empleado. Esto es importante por

-que para que una recompensa o castigo sea efectivo, debe ser visto como tal por el empleado. Algunas veces, en realidad frecuentemente, la estructura de recompensas actualmente se opone a la aplicación de lo aprendido a situaciones de trabajo. El empleado encuentra que es inconveniente cambiar su comportamiento en la forma en que ha sido adiestrado, o sea aunque haya aprendido bien sus lecciones él se dará cuenta que las situaciones de trabajo contienen muchas restricciones para utilizarlas.

Como ejemplo, podemos enseñarle a un supervisor que es conveniente delegar responsabilidad y permitir a sus subordinados que ellos mismos tomen decisiones en los detalles de sus trabajos, o podemos enseñarle cómo instruir a sus subordinados y ayudarlos a mejorar sus habilidades. Pero al regresar a su trabajo, el supervisor encuentra -- que la única forma práctica para salir adelante es informar a su jefe cada detalle de la operación de su departamento. En estas circunstancias nuestro supervisor sencillamente ejecutará el trabajo de sus subordinados hasta conocer cada detalle. En otras palabras, nuestro adiestramiento no ha cambiado la estructura de recompensa en el trabajo por lo cual el comportamiento del empleado tampoco cambia; él continúa haciendo lo que siempre ha hecho -- porque encuentra que en esta forma él obtiene recompensas.

Los incentivos y restricciones que se encuentran en situaciones de trabajo pueden clasificarse en dos categorías:

1. Aquellos que son de carácter formal, tales como las recompensas y castigos oficiales que la administración -- ofrece por medio de sus políticas y reglamentos. Como ejemplos se tienen las promociones, incentivos, beneficios, recompensas, incrementos de sueldo, castigos disciplinarios, etc. Aunque en principio son formales y -- oficiales, no son impersonales y objetivos puesto que -- son administrados por personas.
2. Los llamados recompensas y castigos informales, en esencia representan el trato que recibimos de las otras personas en nuestro trabajo, las cosas que aprueban y desaprueban y las expectativas que tienen respecto a nosotros.

Los psicólogos llaman a este hecho "presiones sociales informales". Estas estructuras de recompensas sociales informales son las que rompen la transferencia del --- adiestramiento.

En el adiestramiento nosotros tratamos de cambiar el comportamiento de trabajo de una persona, en otras pala---

-bras, lo que estamos haciendo realmente es tratar de cambiar sus relaciones sociales.

Cuando las operaciones de trabajo llegan a ser parte de nuestro ajuste hacia el trato con otras personas, nuestra conducta llega a ser sensitiva a las recompensas y castigos que otras personas aplican. Podemos preguntarnos --- ¿quiénes son esas otras personas?, o en un lenguaje más -- técnico ¿quiénes son los agentes de la estructura inform-- mal de recompensas?.

Para el personal de bajo nivel existen dos tipos de - agentes de recompensas:

- sus compañeros de trabajo.
- el supervisor.

Ambos controlan numerosos incentivos y restricciones informales aplicados a ciertas clases de actuaciones en el trabajo. Además, el supervisor puede controlar muchas recompensas y castigos formales. Si la organización formal le da al supervisor suficiente control y poder, él puede ser la influencia decisiva como agente de recompensas. Sin embargo, en las organizaciones grandes el poder del supervisor se ha disminuído en tal forma que los compañeros de trabajo frecuentemente son los agentes de recompensas más fuertes. En este caso este "grupo primario de trabajo", co

-mo es llamado por los psicólogos, es el único agente de recompensas en las grandes empresas de hoy.

En el personal compuesto por supervisores se encuentran también dos tipos de agentes de recompensas:

- sus subordinados;
- el jefe del supervisor.

En gran parte, estos agentes influyen sobre la respuesta del supervisor al aprendizaje a través de sus expectativas acerca de cómo debe comportarse el supervisor o cómo quieren ellos que se comporte. Estas expectativas son comunicadas, ya sea directa o indirectamente al supervisor en tal forma que él está consciente de ellas. A su vez, él está fuertemente motivado a conformarse a estas expectativas de sus subordinados porque él depende de ellos, de su asistencia y cooperación y también de las expectativas de su jefe, puesto que controla su progreso en la organización. Si el adiestramiento está en conflicto con estas expectativas, él no puede aplicarlo sin incurrir en un castigo. Consecuentemente, él no hará ningún cambio en su propio comportamiento si este cambio se opone a las expectativas que prevalecen.

Se ha encontrado por distintos estudios hechos, que los supervisores más eficientes tienden a tener jefes que

siguen los mismos patrones de supervisión y que los más -
ineficientes tienden a tener jefes que también tienen pa-
trones ineficientes de supervisión. En otras palabras, -
nosotros procuramos supervisar en la forma en que somos -
supervisados. Por lo tanto, los patrones de supervisión
tienden a fluir de arriba hacia abajo en una organiza-
ción. Dicho de otra forma, nosotros averiguamos cómo --
quiere nuestro jefe que nosotros nos comportemos y modifi-
camos nuestra actitud de acuerdo a ésto.

El comportamiento del supervisor también se determi-
na por las expectativas que la alta gerencia crea y dis-
mina en la organización. Este cuerpo de expectativas for-
ma el "clima organizacional" en el cual el supervisor tra-
baja y que define lo que a él le conviene hacer. Por lo -
tanto es muy difícil, si no imposible, cambiar el compor-
tamiento del supervisor por medio del adiestramiento, sin
cambiar primero el clima organizacional que desciende so-
bre él de la alta gerencia.

Ningún programa de adiestramiento puede ser efectivo
a menos que la gerencia practique lo que se enseña en el
adiestramiento. Nosotros procuramos supervisar de acuerdo
como somos supervisados, no como nos han enseñado a super-
visar.

Para el Director de Adiestramiento es importante identificar los agentes que trabajan en contra del mismo. Después el Director debe preparar al adiestrado para sobreponerse a las influencias negativas que él va a encontrar al regresar a su trabajo. Todo adiestramiento debe incluir la forma en que debe vencerse los problemas que se van a encontrar al aplicar el adiestramiento al trabajo.

Lo anterior nos conduce a afirmar que para cambiar el comportamiento del supervisor por medio de adiestramiento, el clima organizacional también debe cambiarse, en otras - palabras, los niveles superiores de administración que establecen este clima deben ser adiestrados primero.

Una alternativa a lo anterior es que los propios altos ejecutivos sean los adiestradores de los niveles inferiores, tomandó parte activa determinan las necesidades de adiestramiento y en la planeación de los programas de --- adiestramiento. Lo ideal sería que los propios ejecutivos participaran en el adiestramiento, lo cual les dará una -- conciencia de su propio comportamiento y del tipo de clima que ellos han desarrollado en la organización.

Otra alternativa es el "adiestramiento vertical", en el cual dos o tres niveles se adiestran juntos en un gru--

-po. Lo esencial es romper las barreras de status entre los niveles y crear una nueva estructura social en la cual los superiores y los subordinados intercambian experiencias en forma libre. El secreto de este método está en el hecho de que tanto los superiores como los subordinados llegan a comprometerse en la presencia de unos y otros a un nuevo conjunto de valores del comportamiento. Esto crea un conjunto de expectativas mutuas acerca de cómo deben comportarse en el trabajo.

"CONCLUSIONES"

El Departamento de Personal en cualquier organización es un departamento Staff, lo cual quiere decir que éste no tiene autoridad de línea sobre ningún departamento de la empresa, excepto el suyo propio. Por lo tanto la función primordial de ésta investigación es erradicar por completo la idea de que el Jefe de Personal es como el padre que "premia y castiga"; por el contrario, se trata de concientizar tanto al Departamento de Personal como a todos los departamentos restantes que existen en una organización, que el jefe de Personal no debe "premiar ni castigar" directamente, sino enseñar a los jefes de línea a hacerlo. Hago redundancia en esto, por el motivo de que el jefe de línea es el que mejor conoce a la gente que está a su mando; y es por esto que al hacerlo el mismo Jefe de Línea, se tiene un efecto más notable y mejores resultados.

Es importante que el Directivo de cualquier organización, esté consciente de los roles que debe desempeñar, -- los cuales podemos agrupar en: Roles interpersonales, roles informativos y roles decisorios. El papel del Directivo, es determinante para la subsistencia y crecimiento de la empresa, por esto enunciaremos las características del trabajo que realiza un directivo así como sus propósitos básicos. Es preciso que el directivo reúna un conjunto de

habilidades básicas para desempeñar su función, las cuales son: Habilidad especial para tratar con sus iguales, para conducir a otros en una relación de subordinación, para resolver conflictos interpersonales y acerca de toma de decisiones, para manejar el idioma con soltura en la comunicación verbal, para tomar decisiones interrelacionadas y complejas para asignar recursos (incluyendo su propio tiempo) y para desarrollar innovaciones.

En el departamento de personal existen 4 grandes divisiones generalmente, las cuáles son:

- Reclutamiento, selección y contratación.
- Capacitación, adiestramiento y seguridad industrial.
- Administración de sueldos y salarios.
- Prestaciones y servicios.

La diferencia entre la ejecución de éstas funciones - en una empresa grande, mediana o pequeña, reside en cuántas personas conforman el Departamento de Personal. Es decir, en una empresa pequeña la persona que realiza éstas - funciones puede ser a la vez el administrador del negocio; en una empresa grande, generalmente hay un departamento de personal integrado por varias personas, las cuales reali-zan todas las funciones del mismo.

La grandeza de la organización depende de la grandeza

de la gente que labora en la misma, por lo tanto es importante seleccionar personal no sólo adecuado para cada puesto, sino con potencial de desarrollo para que mediante los programas de capacitación y adiestramiento crezca y madure a éste ritmo.

El proceso de especialización de la tarea no es más -- que conocer el contenido o las funciones concretas de un -- puesto; las cuales requieren de cierta habilidad, esfuerzo y responsabilidad por parte de la persona que lo va a desempeñar, bajo ciertas condiciones específicas.

Los problemas de desempeño tienen tres causas: falta - de conocimientos, carencia de habilidades y asuntos relacionados con la ejecución por parte de nuestro personal. Depen--diendo del diagnóstico que le demos a los problemas (es de--cir, dentro de que causa lo englobamos), encontraremos la - solución a los mismos de una manera productiva.

En la entrevista de apreciación para los puestos, es - fundamental que el entrevistador escuche y trate de que el entrevistado juzgue o aprecie por sí mismo su actuación, -- pues es más fácil que lo acepte de sí mismo que de una per--sona externa. Es fundamental que el entrevistador esté -- consciente que el objetivo de ésta entrevista es tratar que

las personas brinden lo mejor de ellas mismas a la empresa y no moldearlas a su propia imagen.

La capacitación y adiestramiento debe estar enfocada a lograr un cambio de conducta en las personas, en vez de un cambio de personalidad. Se debe adiestrar a cualquier persona siempre que ingresa a la organización para enfocarla e integrarla en el sistema nuevo al que pertenece.

En la planeación y desarrollo de recursos humanos, se debe tomar en cuenta que éstos no son pasivos ni estables, por lo tanto, cambian con el tiempo y reaccionan ante la forma en que son dirigidos.

Como los Recursos Humanos establecen la diferencia entre la falla y el éxito de las organizaciones, se necesita tener a la persona adecuada en cada puesto y que cada una de ellas trabaje de acuerdo a su potencial.

El elemento humano dentro de una organización es el aspecto más importante y a la vez más determinante para el éxito de la empresa. Sin él no existiría la misma, ni siquiera habría progreso en el mundo, pues es el hombre con su inteligencia el que ha creado las ciencias, la tecnología, los bienes y servicios, etc. Como éste aspecto es de vital importancia en la empresa, el L.A.E., como Directivo

de una empresa mediana, necesita que las personas que trabajen en la misma sean las que marquen el destino de la organización, y que le ayuden a impulsarse y a crecer. Por lo tanto la mejor manera en que lo puede lograr es creando un Departamento de Personal, el cual se encargue de que -- exista un ambiente de trabajo agradable, el cual le haga sentir al buen trabajador que se le reconocen sus esfuerzos y se le paga por la intensidad de los mismos, el cual erradique completamente la idea tan común (más no justificable) de que el trabajo es algo desagradable pero necesario para subsistir; -por el contrario- el trabajador debe sentir (gracias al esfuerzo del Departamento de Personal), que su trabajo es el medio por el cual éste se va a realizar como profesional y como persona.

B I B L I O G R A F I A

Conferencia: Los Recursos Humanos y la Organización.

Ing. Sergio Porras Ruiz.

Seminario: Administración de Recursos Humanos.

Lic. Jesús Gonzalez Anaya.

The University of West Florida, Magazine, Octubre --
1985, Vol. 4 No. 7, (Publicación mensual de la Facultad de Management de la Universidad de West Florida, en Pensacola, dirigida al ejecutivo latinoamericano, con información sobre como ser más efectivo en la utilización de los recursos humanos).

Conferencia; Capacitación y Adiestramiento.

Lic. José Miguel Alvarado Malo.

Conferencia; Los Recursos Humanos en la Mercadotecnia.

Lic. Gerardo Cantú de la Garza.

Conferencia; La importancia de la Capacitación.

Lic. Miguel Angel Zepeda.

"Management of Organizational Behavior"

1977. Tercera Edición.

"Human Resource Management"

Vol. II. Núm. 4