

878517  
14

# UNIVERSIDAD NUEVO MUNDO

---

## ESCUELA DE INGENIERÍA

CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO



ADMINISTRACIÓN Y OPTIMIZACIÓN DEL RECURSO HUMANO.  
FUNCIÓN DE UN INGENIERO MECÁNICO ELÉCTRICO  
EN EL ÁREA INDUSTRIAL

## TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
INGENIERO MECÁNICO Y ELECTRICISTA,  
ÁREA INDUSTRIAL

PRESENTA

MARÍA FERNANDA MONTERO MARTÍN

28/9/22

MÉXICO, D. F.

2000



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 esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

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

---

A tí, ma,  
porque ahora entiendo tus raras formas de motivarme,  
ayudarme a crecer y ser una mejor persona y mujer.  
Porque siempre vamos a estar juntas,  
aún cuando no entendamos esos pequeños misterios de la vida.

A Teto.  
Porque tus enseñanzas las guardo  
siempre en mi corazón.  
Sé que estás orgulloso de mí.  
Te extraño.

A Lita.  
Gracias por tu cariño,  
por escucharme.  
Gracias por ser mi abuela.

---

---

A Paul, Sam, Santi.  
Porque aunque a los hermanos no se los escoge,  
yo no pude tener mejores que ustedes.  
Los admiro.  
Los quiero.

A mis sobrinos  
Pato y Po,  
porque la nueva generación  
trajo nuevamente alegría a mi vida.

A Roberto y Neila.  
Por entender y querer  
a una parte importante de mi:  
mis hermanos.

---

---

A los mosqueteros,  
Mario, Coty, Pepe.  
Porque el trabajo nos reunió,  
la amistad nos unió,  
y la vida lo permitió.  
La amistad que se cosecha, nunca muere.

A toda mi familia y amigos.  
Por estar ahí siempre  
en los momentos fáciles y difíciles.  
Por su apoyo y comprensión.

A tí...  
Aunque aún no te he encontrado

---

---

A Dios.  
Por haberte conocido.  
Por ser la guía de mi camino.  
Por estar siempre conmigo.

---

---

# ADMINISTRACIÓN Y OPTIMIZACIÓN DEL RECURSO HUMANO. FUNCIÓN DE UN INGENIERO MECÁNICO ELÉCTRICO EN EL AREA INDUSTRIAL

<b>Introducción</b>	<b>1</b>
<b>1. Antecedentes</b>	<b>5</b>
1.1 Antecedentes Históricos	7
1.2 Revisión histórica en México	10
<b>2. Reclutamiento y Selección</b>	<b>13</b>
2.1 Perfil	15
2.2 Reclutamiento	18
2.3 Entrevistas	21
2.4 Exámenes	31
2.5 Selección	34
2.6 Inicio del Desarrollo	35
<b>3. Capacitación y Adiestramiento</b>	<b>37</b>
3.1 Inducción	38
3.2 Capacitación y Adiestramiento	40
3.3 Proceso de la Capacitación	41
3.4 Detección de las Necesidades de Capacitación	44
3.5 Métodos y Técnicas de Capacitación	46
3.6 Beneficios de la Capacitación	52
3.7 Obstáculos para la Implementación de los Programas de Capacitación y Adiestramiento	55
3.8 Evaluación de los Programas de Capacitación	58
<b>4. Motivación y Liderazgo</b>	<b>59</b>
4.1 El Hombre y la Empresa como Grupo Social	60
4.2 Las Relaciones humanas y los Grupos Informales	62
4.3 El Hombre en el Grupo de Trabajo	65
4.4 Motivación	66
4.5 La Dignidad del Trabajador	81
4.6 Liderazgo	84
<b>5. Comunicación</b>	<b>90</b>
5.1 El proceso de la Comunicación	92
5.2 Generalidades de la Comunicación	94
5.3 La Comunicación en la Empresa	97
5.4 La Comunicación como Instrumento para la Gerencia	101

---

<b>6. Evaluación y Desarrollo</b>	<b>104</b>
6.1 Teorías sobre la Evaluación del Desempeño	106
6.2 Definiciones de la Evaluación del Desempeño	109
6.3 Objetivos Principales de la Evaluación del Desempeño	110
6.4 Requisitos y Limitaciones	110
6.5 Propósito Final de la Evaluación	111
6.6 Proceso de la Evaluación del Desempeño	112
6.7 Usos de la Evaluación del Desempeño	113
6.8 Técnicas o Sistemas de la Evaluación del Desempeño	114
6.9 Evaluación por Objetivos	115
6.10 Retroalimentación	116
<b>Conclusiones</b>	<b>120</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>123</b>

---

---

## **INTRODUCCIÓN**

---

Por mucho tiempo se ha pensado que la única área de desarrollo para un Ingeniero es una fábrica, más aún el caso del Ingeniero Mecánico Eléctrico, quien tiene como función principal la optimización y mantenimiento de líneas de producción, maquinaria, manejo de materiales, instalaciones industriales.

Sin embargo, también es importante optimizar tiempos, líneas de producción, calidad, productividad, recursos financieros, por lo que si se especializa en el área Industrial, amplía su visión y, como consecuencia, su rango de acción en una empresa.

En toda empresa, ya sea de bienes o servicios, hay un recurso muy importante, con el cual un Ingeniero Mecánico Eléctrico enfocado al área Industrial, puede obtener el mejor resultado si se logra desarrollar ese potencial; estamos hablando del Recurso Humano.

El hombre es parte esencial de cualquier empresa, por muy automatizada que esté, sin el hombre, ningún otro recurso, llámese material, mecánico, electrónico, financiero, etc., sería útil; aún la empresa más automatizada, sin el hombre, no funcionaría. El hombre tiene mucho que dar cuando está capacitado y bien orientado, y la empresa tiene también mucho que dar al hombre, en cuanto a capacitación, motivación, desarrollo.

El ansia de crecer del individuo puede verse satisfecha en una empresa cuando se le da oportunidad, la suerte no viene sola, es la unión de oportunidad y capacitación, y es muy satisfactorio y motivante para un "jefe" ver cómo sus empleados se desempeñan y crecen dentro de la misma empresa.

El individuo puede crecer dentro de cualquier organización, pero para esto es necesario que se le den las herramientas necesarias, una retroalimentación constante, que la comunicación sea continua, para que esa persona conozca sus puntos débiles o áreas de oportunidad, fortalezas, desarrollo dentro de la empresa, etc.

Para lograr una mayor eficiencia en la operación de toda empresa, es necesario tener personal calificado, y esto se da desde el reclutamiento de un candidato hasta el desarrollo de un empleado.

Con este trabajo se pretende hacer un estudio de los diferentes factores que encierra el manejo de personal, ya sea en una empresa de bienes o servicios, donde la parte humana, como ser vivo y pensante que es, quiere lograr sus objetivos personales, satisfacer sus necesidades y formar parte de un grupo social, y teniendo en cuenta que en la medida que ayude al logro de los objetivos de la empresa, sus metas se verán realizadas.

Generalmente se piensa que el manejo de personal se debe dejar a un licenciado en Administración o en Relaciones Industriales, pero eso no implica que el Ingeniero Mecánico Eléctrico en el área Industrial, con sus conocimientos sobre todo tipo de recursos, no se de cuenta de la importancia del

recurso humano. Y, como recurso que es, es más difícil su optimización, pues no puede caer en la falta de respeto o dignidad de sus trabajadores. Debe establecer planes de trabajo, motivación y liderazgo, para que cada empleado a su cargo esté consciente del papel que juega en el logro de los objetivos, esté contento con su desempeño, y sepa que en caso de tener algún problema, no es sólo una máquina más en esa empresa, sino una persona con sentimientos, que puede acercarse a su jefe para recibir la ayuda adecuada.

El Ingeniero Mecánico Eléctrico en el área Industrial sabe que para poder tener el mejor recurso humano, debe hacer una búsqueda exhaustiva del mismo, realizando un estudio de las fuentes donde podrá encontrar la calidad que desea. De esto se hablará en el segundo capítulo de este trabajo, ya que una buena selección y contratación de personal hará que la optimización de este recurso, junto con todas las demás herramientas y recursos con que se cuenta, sea mucho más fácil. La calidad de todo recurso permite que la productividad deseada, y las metas por alcanzar se realicen de forma sencilla.

Sin embargo no se debe perder de vista que el recurso humano no es una máquina de fácil reemplazo, no se puede conseguir una pieza si ésta se desajusta, realizando un mal trabajo; no es un recurso del que se pueda deshacer fácilmente, ya que hay leyes que lo protegen. Cuando existe alguna "falla", es deber del jefe inmediato el intentar remediarla. Esto se logra mediante una capacitación, de la cual se hablará en el tercer capítulo. Una buena capacitación es la base para que todo empleado esté consciente de cual es su deber en el puesto que ocupa, habiendo diversas formas de capacitar. Una buena capacitación, en cualquier nivel, permitirá que ese tipo de "fallas" en el recurso humano puedan evitarse o por lo menos, minimizarse.

En el cuarto capítulo se hablará de la motivación y el liderazgo, las cuales son parte importante en todo manejo de personal, ya que un empleado motivado es un empleado que no perderá de vista la importancia de su labor en la empresa, y buscará siempre la forma de ayudar al crecimiento de la misma; en cambio un empleado desmotivado, estará ahí simplemente por tener un puesto "estable", cumpliendo con lo mínimo requerido para permanecer en esa posición.

El liderazgo es necesario para que todo empleado tenga un guía, no simplemente un jefe a quien reportar. Como parte del manejo de personal, un líder debe conocer todos los aspectos importantes de cada uno de sus subordinados, para así saber motivarlos cuando sea necesario.

La comunicación, de la cual se hablará en el quinto capítulo, es también de importancia, para no perder de vista los objetivos de la organización, ya que teniendo buena comunicación, todos los que forman parte de la empresa estarán enterados de resultados, noticias de importancia para ellos y posibilidades

de desarrollo. Si no existe comunicación, no existe un grupo social; ésta es importante para que todo marche como debe ser, evitando un descarrilamiento en el cumplimiento de los objetivos.

Y como todo individuo tiene necesidades de crecimiento, en el sexto capítulo se hablará de cómo una empresa puede ofrecer desarrollo a sus empleados, basándose en el desempeño que cada uno tenga en su puesto. Es importante contar con un sistema justo de evaluación del desempeño, para poder conocer los aspectos débiles del empleado, y de esta manera mejorar el proceso de capacitación.

Todo esto se logra mediante un trabajo en equipo desde el departamento de recursos humanos al reclutar gente, hasta los jefes inmediatos que lograrán el desarrollo profesional y crecimiento de cada uno de sus subordinados, para así tener gente con la capacidad y eficiencia requerida dentro de una organización.

---

## **CAPÍTULO 1**

### **ANTECEDENTES**

---

Actualmente uno de los principales problemas que existen en las organizaciones mexicanas es la falta de conformidad de los empleados con respecto a lo que realizan dentro de su trabajo.

Así mismo, las organizaciones no se encuentran conformes con el desempeño de sus empleados, por lo que no hacen ningún esfuerzo para capacitarlos, motivarlos, y mucho menos, buscar el desarrollo de éstos dentro de la misma.

Por la situación que atraviesa México en estos momentos, y por la entrada del Tratado de Libre Comercio, esta situación debe cambiar radicalmente.

Con la apertura comercial, muchas empresas extranjeras han empezado a establecerse en México y faltan muchas por hacerlo. Por lo que las empresas mexicanas deben preocuparse por el recurso humano, ya que las empresas extranjeras tienen una filosofía más adelantada en este aspecto, y por lo mismo, tienen no sólo que comenzar a cumplir con sus objetivos, sino que también deben involucrar a sus empleados en la planeación global para llegar juntos al logro de esos objetivos, los cuales beneficiarán a ambas partes.

Es importante mencionar que muchas organizaciones mexicanas (si no es que la mayoría), se encuentran en un estado pasivo, ya que no se han profundizado suficiente en el tema, sólo se han preocupado por llevar una administración de sueldos "estable", dejándose llevar y existiendo inconformismo por parte de ellos y de los empleados. Con esto no se pretende decir que este tipo de administración sea mala, al contrario, cada organización debió de haber estudiado mucho el tipo de administración que realiza para que le de los resultados deseados.

Pero no debe perderse de vista que involucrando a los empleados se obtendrá la utilización máxima de sus capacidades y ellos, a su vez, llegarán al grado de satisfacción deseado.

El término "Recurso Humano" es reciente, pero la función de éste se viene desarrollando desde la antigüedad, ya que siempre se ha utilizado el esfuerzo humano para la realización de toda actividad.

Para entender mucho de lo que está sucediendo en el presente, es importante mencionar lo que ha sucedido en el pasado, ya que es consecuencia de éste, y permite tener una mayor visión de lo que pasará en un futuro.

A continuación se mencionarán algunas de las etapas históricas que se contemplan a través de la evolución de las empresas. Se pretende tener un panorama más amplio y objetivo, de tal forma que se pueda analizar el desarrollo que se ha dado a través del tiempo.

## **1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS**

Durante la época primitiva, el trabajo no se conocía como tal, ya que el hombre primitivo sólo se interesaba por satisfacer sus necesidades. En esa época, las personas se agrupaban formando clanes o tribus, con el fin de satisfacer sus necesidades primordiales como son alimento y vestido, trasladándose de un lugar a otro (nómadas), siendo la caza, pesca y recolección de frutos, su principal sostén, surgiendo así la primera forma de "trabajo".

Conforme fue avanzando la civilización, aparecieron organizaciones rudimentarias, por lo que empezaron a establecerse en un solo lugar, recurriendo al cultivo de la tierra por la "agricultura" y de grandes unidades precuarias con la "ganadería". Esas tierras y ganado pertenecían a una familia o comunidad, por lo que surge el "trabajo comunitario".

### **A) ESCLAVITUD**

En esta etapa, el recurso humano se comienza a establecer como tal, en una forma muy simple. Los esclavos eran propiedad de un "amo" quien tenía el derecho de comprarlos o venderlos según sus necesidades. Los esclavos por lo general eran prisioneros de guerra que, para no privarlos de la vida, los ponían a su servicio para los trabajos duros, como si fueran animales, aprovechando su fuerza y su trabajo. Otra causa por la que surgían los esclavos es por deudas; cuando una persona adquiría muchas deudas y no tenía como pagarlas, vendía a sus hijos para liquidarlas.

Estas personas carecían de todo derecho como podría ser el matrimonio, la patria potestad y otros derechos legales, pero sin embargo tenían un sinnúmero de obligaciones, las cuales debían cumplir forzosamente para que no fuesen castigados corporalmente y, aún así, eran torturados algunas veces.

En esta etapa, se empezó a establecer una especie de "Mercado de Esclavos", en el que cuando había mucha oferta, los "amos" compraban esclavos para que realizaran todo tipo de trabajo; en cambio, cuando existía mucha demanda y poca oferta, se les asignaban los trabajos más difíciles, que requirieran de mucha fuerza física o eran desagradables, y se les trataba un poco mejor.

Se ha establecido que la esclavitud desapareció por ser un sistema ineficaz que coartaba la libertad, no solo corporal, sino también mental, del individuo, cosa que dio por resultado la indiferencia y rechazo del trabajo por parte del esclavo. Por otra parte, la influencia de ideas (liberalismo) y sucesos (Revolución Francesa), operaron como determinantes, al implantar su filosofía de igualdad y libertad natural de todos los hombres, destruyendo el principio fundamental del sistema, que se perpetuó en México hasta el siglo XIX, por decreto de Hidalgo; y en los Estados Unidos con la Guerra de Secesión. Las rebeliones de los esclavos jugaron un papel importante en la terminación de esta etapa histórica.

## **B) FEUDALISMO**

Esta modalidad aparece en la Europa Medieval y guarda muchos parámetros comparables con el México Precolonial, con el de las encomiendas y con el de las tiendas de raya del Porfiriato.

Durante esta época, sigue prevaleciendo un tipo de esclavitud, ya que los individuos (siervos) prestan sus servicios a personas con mayores recursos, quienes poseen tierras. Los siervos trabajaban esas tierras a cambio de la protección del Señor Feudal y; a diferencia de la esclavitud, cuentan con ciertos derechos como el matrimonio y hasta de poseer ciertas parcelas de tierra (propiedad servil), las cuales cultivaban para subsistir; sin embargo, seguían careciendo de libertad e independencia, ya que tenían la obligación de cultivar los campos de su señor o realizar los trabajos domésticos en la casa de éste.

Un punto importante en esta época es que el siervo no pertenecía al Señor Feudal, sino que estaba ligado a la tierra que cultivaba, por lo que, aunque la tierra cambiara de dueño, el siervo seguía trabajando la misma tierra.

Los siervos empezaron a sublevarse ya que los Señores Feudales les daban, frecuentemente, cargas de trabajo excesivas. Algunos de ellos lograron destruir a los Señores Feudales y otros emigraban a las grandes ciudades. Esto fue, aproximadamente, entre los siglos XVII y XVIII, durante la transición entre la sociedad medieval y la industrial.

## **C) GREMIOS Y CORPORACIONES**

Esta etapa es llamada "la economía de la ciudad". Aparecen agrupaciones de hombres que se dedican a una misma profesión, oficio o especialidad, buscando la defensa de los intereses comunes, formando las llamadas corporaciones y gremios.

En estos últimos fue donde se vio marcada, por primera vez, la división patrón - trabajador.

El sistema se caracterizaba porque el producto llevaba el sello o marca de quien lo realizaba (trabajo personal); por lo general, el trabajador elaboraba el producto en su totalidad (sentido de la realización); había un predominio de la "ganancia ilícita" (lucro); existía una clara separación y definida jerarquía entre el maestro, el oficial y el aprendiz; y por último, el ascenso por méritos, que tras un largo periodo de aprendizaje, se imponía la necesidad de presentar exámenes, por ejemplo, el llamado "de obra maestra", para la obtención del grado de maestro.

En esta etapa, se actuaba como monopolios, pues el consejo de maestros fijaba precios, cantidad a producir, plazas donde vender, compras, etc. Este mismo consejo, fijaba los salarios ya fuera por hora o por jornada de trabajo.

Los aprendices comenzaron a estar inconformes, ya que sólo llegaban a ser maestros los más viejos, sin importar la destreza manual de los más jóvenes. Por lo anterior, se formó el primer movimiento sindical llamado "Asociaciones de Compañeros" en Francia, Alemania y España. También influyó la necesidad de producir a mayor escala, la introducción de los avances técnicos y las ideas liberales de los siglos XVII y XVIII, terminando así con las sociedades gremiales. La revolución francesa dio el tiro de gracia al decretar en Marzo de 1791 que "A partir del 1o de abril, todo hombre es libre para dedicarse al trabajo, profesión, arte u oficio que estime conveniente..."

#### **D) LIBERALISMO Y REVOLUCIÓN INDUSTRIAL**

Esta época marca el cambio paulatino de la fuerza muscular en el trabajo, por la fuerza de la máquina; sin embargo, las repercusiones no sólo fueron de carácter industrial, sino que tuvieron toda una importancia social, económica, intelectual-técnica y política.

Durante esta época, aparece el liberalismo, comenzando el auge de la industria cuando se inventa la máquina de vapor y los telares, de los cuales, a la persona que la/lo poseía, se le consideraba como el legítimo dueño de toda la producción. Esta persona se encargaba de la administración de la misma, así como de gozar de los beneficios económicos que de ésta surgían. Es de aquí donde surge realmente la separación entre el empleado y el empleador, ya que este último contrataba a personas para que trabajaran las máquinas, fijándoles un salario por la prestación de sus servicios; mientras que los empleados, como recibían su salario, no tenían derecho a exigir participación de las ganancias que surgieran de la producción, surgiendo así un nuevo tipo de convenio, el cual se llamó "contrato de trabajo".

La explicación a lo anterior es muy sencilla: el patrón tenía la libertad de ofrecer un trabajo bajo las condiciones y salario que él quisiera, mientras que el trabajador tenía la "libertad" de aceptarlo o no. Esto llegó a una explotación tal, para que satisfacer sus necesidades primarias, que contrataban niños y mujeres para realizar trabajos peligrosos e insalubres.

También durante esta época surge la llamada "libre competencia". El trabajo se convierte en una mercancía, como cualquier otra, sujeta a las libres leyes de la oferta y la demanda.

Como la producción de una sola unidad resultaba muy costosa, con la ayuda de las máquinas se dio la solución a esto, ya que con un volumen de producción considerable se pudo hacer llegar los productos a más consumidores y a un costo mucho más bajo.

Los problemas principales de esta época son la explotación, el trabajo como mercancía y el surgimiento de las clases sociales. La primera se caracteriza por los trabajos humillantes e inhumanos que realizaba la gente, con jornadas de trabajo de hasta 16 horas sin descanso. El último, por surgir la clase "obrero"

como clase social, obligados por sus necesidades materiales. El trabajo como mercancía es por la libre competencia, ya que se convierte en mercancía sujeta a la ley de la oferta y la demanda, fijando de igual manera los salarios.

## **1.2 REVISIÓN HISTÓRICA EN MÉXICO**

### **A) ÉPOCA PREHISPÁNICA**

En esta época, la esclavitud se da en una forma menos denigrante que en Europa y Asia, ya que los indígenas consideraban al trabajo como algo valioso y que les brindaba cierta categoría.

El poseedor de un esclavo sólo era dueño del trabajo que realizaba, no de la persona, y los hijos de los esclavos nacían libres.

Los esclavos podían tener trabajos extras con el fin de obtener el dinero suficiente para comprar su libertad, y también podían tener esclavos a su vez.

Cuando una persona tenía muchas deudas, podía venderse a sí mismo

### **B) ÉPOCA COLONIAL**

Se fundan las "Encomiendas", generándose la "Servidumbre". El encomendero buscaba la conversión de los indígenas al catolicismo.

Felipe I, en 1593, dispone que los salarios han de ser justos y el trabajo voluntario y de protección para el indígena, e instituye la jornada de 8 horas.

La primera "huelga" ha lugar con los cantores y músicos de la Catedral, conviniéndose el pago de salarios caídos al término de ésta.

Los gremios se monopolizan y las personas sólo pueden dedicarse a ciertos tipos de trabajo, no pueden escoger su oficio.

### **C) GUERRA DE INDEPENDENCIA**

Hidalgo promulga la prohibición de la esclavitud y castiga con pena de muerte a quien la siguiera practicando, mientras que en la Constitución de Apatzingán se establece que cualquier persona se puede dedicar al trabajo que quiera.

Se da muerte oficial al monopolio de los gremios.

#### **D) REFORMA**

La población se dedica principalmente a la agricultura, la minería y la artesanía. Había cerca de 60 empresas manufactureras de tejidos de algodón y existían unnumerables talleres artesanales, fábricas de papel, jabón, aceite, etc.

Se formaliza un poco la relación obrero - patrón.

#### **E) PORFIRIATO**

Gracias a la inauguración del tramo del ferrocarril México - Puebla, se amplian los mercados; se establecen fábricas con capital y personal (técnicos y obreros) extranjeros, creando discriminaciones hacia los trabajadores mexicanos.

Aunque en la Constitución de 1857 se establece que "nadie puede ser obligado a prestar trabajos personales sin la justa retribución y sin pleno consentimiento", con las tiendas de raya y las deudas personales, renace prácticamente la esclavitud.

Las jornadas de trabajo eran por lo general de 10 a 12 horas diarias, y el liberalismo económico regula los salarios y la demanda de mano de obra.

Se castigaba a quien pretendiera impedir el libre ejercicio de la industria o del trabajo por medio de la violencia física o moral.

#### **F) REVOLUCIÓN**

Se inicia el movimiento de huelga de los trabajadores de Cananea y, posteriormente, de Río Blanco, exigiendo mejores condiciones de trabajo, mejor trato, igualdad con respecto a los extranjeros, creación de un salario mínimo y posibilidades de ascenso y mejores retribuciones.

Se crean todo tipo de organizaciones de trabajadores, y con la creación de la Constitución de 1917, se reglamenta el trabajo en México.

#### **G) POSREVOLUCIÓN**

Obregón se convierte el promotor del sindicalismo, aunque México siguió siendo un país principalmente agrícola y minero.

En 1931 se crea la Ley Federal del Trabajo, buscando desarrollar los derechos sociales, basándose en los artículos 27 y 123 de la Constitución de 1917, en donde se buscaba responder a los reclamos de las fuerzas sociales que había generado la Revolución.

En 1938, se marca una nueva etapa en la historia de México, ya que los sindicatos petroleros reclamaban salarios más altos, siendo éstos negados por las compañías petroleras. Interviene la

Suprema Corte de Justicia realizando un estudio de finanzas en donde decreta que las compañías sí están en posibilidades de otorgar el aumento condenándolas a hacerlo. Estas compañías vuelven a negarse y por esta razón el Presidente Lázaro Cárdenas decreta "la expropiación petrolera", orillando a México a un receso económico, ya que los capitales norteamericano, Inglés y holandés huyen del país.

La Segunda Guerra Mundial favorece al País, ya que las potencias mundiales se dedicaban a fabricar armamento, por lo que otros países se encargaban de manufacturar artículos de primera necesidad. Debido a esto, la industria textil mexicana alcanzó un auge inigualable.

La creciente industrialización crea mayores fuentes de trabajo y amplía los mercados, por lo que las organizaciones se tornan más complejas y se ven en la necesidad de ocuparse más del elemento humano. Esto fue gracias a la gran demanda mundial de artículos de consumo y bienestar, y como México realizaba sus pagos de la deuda petrolera puntualmente y luchaba al lado de las potencias aisladas, atrae nuevamente capitales norteamericanos.

Así mismo, debido al crecimiento de la industria, se vio la importancia de crear carreras universitarias enfocadas a la administración del factor humano.

#### **H) ERA MODERNA**

Gracias a la introducción de las computadoras y de avanzados medios de comunicación, hubieron cambios en la relación empleador - empleado, ya que trabajos que exigían de mucha dedicación y cálculo, que por lo general tomaban mucho tiempo, se empezaron a realizar en cuestión de segundos. Debido a esto, los trabajadores se tenían que especializar y capacitar par la utilización de estos sistemas, surgiendo así una exigencia en la calidad y el control de los productos que nunca antes se había podido dar.

El problema del avance en la tecnología es que se ha llegado a desplazar a los trabajadores por máquinas sofisticadas y se ha acrecentado el desempleo. Es también cierto que esto ha sido benéfico, ya que como las máquinas hacen mucho del trabajo antes humano, los trabajadores se han podido dedicar a actividades de mayor importancia, aunque por supuesto, no en todos los niveles.

En la actualidad, ha sido fundamental el encontrar la fórmula más adecuada para fijar con justicia y equidad la remuneración a la prestación de los servicios como requisito ineludible para poder hablar de un auténtico desarrollo económico y social, de ahí la necesidad de utilizar técnicas que faciliten el desarrollo de las Relaciones Industriales en las que tanto empleados como patrones, loqren sus objetivos.

---

## **CAPÍTULO 2**

# **RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN**

---

Un empleado nuevo es el inicio de un proyecto de desarrollo en una organización. Comienza cuando se abre una vacante, es decir un puesto queda vacío, ya sea por promoción o traslado del empleado que cubría ese puesto, por ser un puesto nuevo de un área específica, por despido o renuncia del empleado o simplemente por incapacidad, donde se tendrá que sustituir temporalmente al empleado.

El objetivo primordial del Reclutamiento y Selección es proporcionar a la organización el personal adecuado que vaya de acuerdo a las políticas y características de la misma. Tomando en cuenta que los **Recursos Humanos** son los que dan sentido a todos los demás recursos con que cuenta la empresa. Éste debe ser competente, calificado y dar la productividad deseada en la organización.

Por lo general en una empresa no se tiene claramente definido el perfil del puesto a cubrir, lo que ocasiona que se realice un reclutamiento innecesario y/o inadecuado, llevándonos muchas veces, a seleccionar a un empleado que no podrá adecuarse fácilmente a las actividades del puesto.

Por otro lado, se debe saber dónde buscar y cómo encontrar a los posibles candidatos del puesto, llenar la solicitud y empezar a agendizar la primera entrevista con el departamento de recursos humanos: preguntas y respuestas en las cuales se conocerán los principales puntos del candidato.

Una adecuada selección trae como consecuencias una alta productividad, entusiasmo, colaboración, y logro de los objetivos del departamento, y así, de la organización; todos sabemos que el éxito de las organizaciones se debe principalmente a la eficiencia de sus miembros.

Dependiendo del puesto, se hará una evaluación escrita donde se calificarán los puntos y áreas de oportunidad y crecimiento del candidato: desde como organizar el tiempo, manejo de personal, relaciones con clientes externos e internos, etc.

Una vez teniendo estos resultados se harán entrevistas con el personal de Recursos Humanos, jefes directos y puestos superiores a quienes el candidato reportará en caso de ser elegido. Al final, se juntarán todos los comentarios de las personas que realizaron entrevistas para dar un veredicto, y la persona más adecuada para llevar a cabo ese puesto, será la elegida. Todo esto conlleva una serie de costos, los cuales se deben de ver principalmente como inversión, pues si las entrevistas y exámenes no tienen la calidad, objetividad y fines específicos, entonces el nuevo empleado no tendrá la capacidad para lograr los objetivos, implicando ya sea rotación innecesaria de personal, o viéndolo más drásticamente, un despido y una nueva contratación (llevando a cabo todo el ciclo, tiempo, costos, etc. que implican la contratación). La inversión que se haya contratando empleados excepcionales, pagará generosamente a la empresa y ayudará a alcanzar los objetivos del negocio. Generalmente se le da menos atención a la selección de empleados que a otras decisiones de inversión.

Al notificarle al candidato la elección, el siguiente paso es la contratación.

Por último no hay que olvidar agradecer y hacer saber a los candidatos no seleccionados, su participación e interés en el puesto, y que permanecerán en cartera para posibles vacantes.

Las técnicas de selección de personal procuran, mediante análisis científicos, objetivos e imparciales encontrar la mejor correspondencia posible entre cada trabajador y el puesto que se le asigna, pues con las evaluaciones y entrevistas efectuadas se llegan a conocer las inquietudes de cada candidato. El candidato idóneo se consigue evaluando la potencialidad física y mental de cada uno de ellos así como su aptitud para el trabajo.

Toda organización debe estar consciente que para lograr sobrevivir ante la competencia, debe haber una combinación óptima de recursos materiales, técnicos, monetarios y humanos. Tomando también en cuenta que los individuos seleccionados deben realizar su trabajo productiva y eficientemente.

## **2.1 PERFIL**

Por lo general el perfil del puesto se basa en el análisis la descripción del mismo, dependiendo del giro y necesidades de la organización. Cuando surge una vacante, el jefe inmediato de ese puesto (algunas veces junto con el jefe del área) realiza una "requisición de personal", en la cual describe el puesto, funciones que se realizan y tipo de persona que debe cubrirlo.

Estos datos simplifican la labor de reclutamiento, ya que si algún aspirante no cubre por lo menos con uno de estos requisitos no se le tomará en cuenta para este puesto, evitando así costos y tiempo de entrevistas, exámenes, etc.

Es importante hacer un buen análisis del puesto, ya que si no se sabe lo que se está buscando, entonces no se encontrará. Este es un punto primordial para realizar entrevistas. Se necesita identificar lo que se busca en términos muy específicos y objetivos.

Una requisición de personal debe contener, generalmente, los siguientes datos:

- a) **Datos generales:** Puesto solicitado, departamento o división que hace la solicitud, nombre del jefe inmediato.
- b) **Escolaridad:** Estudios mínimos requeridos para el puesto.
- c) **Motivo del puesto y tipo de contrato:** Si es puesto de nueva creación o por reemplazo, y si el contrato será indefinido o por tiempo determinado.
- d) **Requisitos:** Sexo, estado civil, etc. Generalmente, este punto ya no es muy válido, pues actualmente una mujer puede desempeñarse igual que un hombre, pues la visión del "sexo débil" es ahora una gran competencia a nivel laboral. Todos tienen las mismas oportunidades de

desarrollo. El estado civil interviene en el aspecto que si el puesto es para realizarse en la ciudad o en otras ciudades, por si tiene que viajar, cuantas personas están bajo su responsabilidad económica, turno, etc.

- e) **Experiencia requerida:** Habilidades del candidato con respecto al puesto que va a desarrollar, si el inglés u otros idiomas son necesarios, etc.
- f) **Descripción de las actividades del puesto,** en forma breve.
- g) **Requisitos:** horario, lugar de trabajo y disponibilidad de viajar.
- h) **Sueldo** de contratación.
- i) **Aprobaciones** del jefe del área.
- j) **Fechas:** en que se emite la requisición y fecha máxima en que debe estar ocupada esa vacante.

La selección de personal consiste en comparar las aptitudes y posibilidades de diferentes candidatos para conocer cual de ellas cumple con las exigencias de la tarea a efectuar. Para la requisición de personal se deben determinar las actividades que se realizarán en el puesto, conocimientos, habilidades, experiencia para llevar a cabo la tarea con éxito, las situaciones y ambiente donde se llevará a cabo, etc. pues se refiere únicamente al puesto, sin importar quien lo ocupe.

Una descripción de puesto se puede decir que es buena, si cualquier persona que la lee queda con una idea clara y concreta de las tareas a llevar a cabo. Los factores que deben satisfacerse para el buen desempeño y contenido del puesto son habilidades, responsabilidades, esfuerzo, condiciones de trabajo, principalmente. Para lograr esto, es necesario:

- a) **Claridad:** que no tenga términos ambiguos.
- b) **Sencillez:** que el lenguaje sea accesible a todos, aunque incluya los tecnicismos de la empresa.
- c) **Concisión:** usar el menor número de palabras posibles para no ser redundante.
- d) **Precisión:** no emplear términos vagos con los cuales se pueda malinterpretar la información, por ejemplo "poco", "frecuente", "gran responsabilidad", etc. Lo correcto son las expresiones cuantitativas como "200 gramos", "3 meses", etc.
- e) **Viveza:** el uso de verbos funcionales, al comienzo de cada párrafo en presente indicativo.

Para llevar a cabo un buen reclutamiento de personal, es necesario que se cuente con la mayor información posible del puesto, de tal forma que el departamento de Recursos Humanos pueda enfocar su búsqueda hacia donde haya buenos candidatos.

Debido a que la principal preocupación de la gerencia es el logro de la eficiencia y productividad, es necesario un estudio analítico del trabajo para lograr los resultados esperados, por lo tanto un mayor rendimiento.

Se sugiere que el análisis del puesto lo realice el jefe directo, pues es quien realmente sabe cuáles son las tareas a desempeñar y las relaciones con los compañeros de trabajo.

En muchas empresas se cuenta con "analistas del puesto", quienes se encargan de hacer un estudio objetivo del mismo, sin embargo este estudio podría tardar algún tiempo, ya que al no estar al tanto de un solo departamento, de sus metas, organización, gente, desarrollo, entonces tendrá que hacer varias encuestas a diferentes niveles, pero generalmente a las personas que actualmente llevan a cabo las mismas tareas, para saber realmente cual es el perfil requerido. Este estudio puede llegar a ser muy subjetivo, ya que cada persona entrevistada dará su punto de vista muy personal de lo que realiza.

Los analistas de puesto pueden ser tanto internos, como externos. Si el analista es interno, entonces ya conoce cuales son las metas de la organización y a lo que se quiere llegar, pero podría llegar a ser muy subjetivo, tomando en cuenta la simpatía o antipatía con algunas personas del área. Los analistas externos, sin embargo pueden ser mas objetivos, al ver a la organización desde otro punto de vista, sin embargo le tomará mas tiempo familiarizarse con la problemática de la organización.

Las preguntas que generalmente se toman en cuenta cuando se realiza un análisis del puesto son las siguientes:

- ¿Qué?
- ¿Cómo?
- ¿Porqué?
- ¿Cuándo?
- ¿Dónde?

Nunca se debe influenciar por los trabajadores o las actitudes de los mismos, pero sí se puede buscar el comportamiento del empleado más relevante en ese puesto (o alguno similar, si es un puesto de nueva creación), verificar qué comportamiento de ese empleado lo aparta del resto. siempre se debe ser lo más objetivo posible al hacer un análisis del puesto, ya que se investiga el trabajo y no a los trabajadores.

Los requisitos que debe satisfacer un buen análisis del puesto son los siguientes:

- a) **Habilidades:** Destreza manual, criterio, aptitud analítica, don de mando, experiencia, iniciativa, ingenio, inventiva, adaptabilidad a diversos puestos, conocimiento de equipo, de operaciones, de métodos, de herramientas, etc.
- b) **Responsabilidad:** Calidad, cantidad, dinero, datos confidenciales, equipo, costos, informes, procesos, seguridad de otros, trabajo de otros, etc.

- c) **Esfuerzo:** Requisitos físicos y mentales como sexo, edad mínima y máxima, estatura, esfuerzo físico, esfuerzo mental atención continua, esfuerzo auditivo y visual, tensión nerviosa, etc.
- d) **Condiciones de Trabajo:** Ambiente circundante, iluminación humedad, temperatura, ruido, peligro de enfermedades, postura, deterioro de ropa, etc.

Ya que se tiene terminado el análisis del puesto, la gerencia del departamento correspondiente y de recursos humanos debe dar su aprobación del mismo. Es recomendable que este análisis del puesto se archive y se actualice conforme a los requerimientos de la empresa, ya sea por cambio de procedimientos, métodos o herramientas de trabajo; para que en el momento que exista una nueva vacante, no se pierda el tiempo haciendo un nuevo análisis.

## **2.2 RECLUTAMIENTO**

Una vez aceptada la requisición de personal, el departamento de Recursos Humanos comenzará con una búsqueda efectiva de posibles aspirantes para cubrir la vacante. Para lograr una buena selección de personal, el reclutamiento debe ser efectivo, pues si se recluta un alto número de aspirantes, el tiempo para efectuar la selección tardará más, y muchas veces éstos no son los óptimos para cubrir ese puesto. **Un buen reclutamiento será determinante en el éxito del proceso de seleccionar.**

Generalmente se hace reclutamiento por vacantes de varios puestos al mismo tiempo, así los costos de contratación, mejor visto como una inversión por ser para obtener recursos humanos que logren las metas organizacionales, disminuye al dividirse entre todos los candidatos.

La definición de "Reclutamiento" se expresa como el proceso mediante el cual se busca, se obtiene y se elige al candidato, dentro del total de aspirantes, que más se acerque a los requisitos por el puesto a cubrir.

Del reclutamiento, surgirá el elemento humano capaz de hacer cumplir los objetivos de la organización; y para lograr un buen reclutamiento, se debe comenzar con las fuentes donde reclutar gente y los medios apropiados para llegar a las fuentes de fuerza de trabajo.

Es necesario que el departamento de Recursos Humanos esté siempre preparado y tenga una cartera de candidatos adecuada y disponible para cualquier emergencia que se presente. Para planear los recursos humanos se debe aplicar un proceso sistemático para obtener al hombre adecuado, en el puesto adecuado y en el tiempo adecuado, cuyo resultado permita a la organización contar con un recurso productivo y al personal la realización mediante su trabajo.

El reclutamiento puede ser tanto interno, como externo.

El reclutamiento interno se da con aquellas personas que se encuentran ya laborando en la empresa y son capaces de cubrir un nuevo puesto, ya que se les ha desarrollado de forma tal que conocen una o varias áreas de la empresa, las metas comunes de todos los departamentos, es decir, de la organización en general. Estos candidatos deben tener igualdad de oportunidades que los aspirantes externos, además de significar un ascenso para ellos, aunque sea únicamente un traslado. De este tema se hablará en el capítulo 5.

El reclutamiento externo comienza cuando ningún candidato interno puede llevar a cabo las funciones de ese puesto, ya sea por falta de experiencia, por poca antigüedad, falta de estudios (en caso de empleados con gran antigüedad cuando el perfil no requería que tuvieran especializaciones), malas evaluaciones, etc. Por lo tanto se buscarán y atraerán candidatos ajenos a la organización para cubrir las vacantes que se presentan. Se divide en **fuentes**, que son los lugares donde se encuentra el candidato, y **medios**, que es la forma de atraer a esos candidatos a la organización, la forma de contactarlos.

Las fuentes principales y mas usadas son:

**Recomendados de los empleados actuales.** Generalmente se utiliza para puestos de confianza, el reclutamiento y selección debe hacerse imparcial para no afectar al empleado actual; o por simpatía se podría llegar a seleccionar a una persona que no cubra el perfil buscado. Es sabido que los buenos empleados no recomendarán a malos candidatos. Es necesario recordar que en muchas empresas, la política consiste en no contratar familiares para no crear conflictos internos posteriores. Esta solicitud puede hacerse a los empleados en forma oral o escrita por medio de tableros o carta, la cual es conveniente se redacte en forma personalizada.

**Escuelas y universidades.** Muchas universidades y escuelas organizan un evento que se podría denominar "Expo-empresa", en la cual algunas empresas colocan "stands" para promoverse dentro del ámbito estudiantil, los estudiantes acuden a solicitar información y dejan su curriculum vitae con el fin de ingresar en la bolsa de trabajo de esa empresa, convirtiéndose así en aspirantes. También puede suceder que la empresa hable con el departamento de relaciones públicas de la escuela para obtener una cita y dar una plática a los alumnos de la escuela, apoyándose con folletos y audiovisuales, para que éstos tengan una idea clara de qué es lo que sucede en esa empresa y si están interesados puedan llenar una solicitud, misma que se proporciona por los representantes de la empresa. Queda en manos del departamento de Recursos Humanos estudiar la curricula y solicitudes obtenidas con el fin de identificar a posibles candidatos a quienes se les llamará posteriormente al haber vacantes.

**Otras empresas.** El intercambio de cartera es muy usado en la actualidad, con la apertura del mercado. Muchas veces un aspirante no llega a ser buen candidato para una empresa en específico ya sea por edad, parentesco o falta de capacidad de algún aspecto necesario para el puesto, pero podría encajar muy bien en el perfil de alguna otra empresa, por lo que se puede recomendar a esa persona mediante este intercambio.

**Agencias de colocación.** Llamados comúnmente "Headhunters", son despachos donde se encargan de reclutar gente con características diversas y los recomiendan a las empresas con necesidad de personal. Muchas organizaciones pequeñas llegan a usar esta fuente por no contar con un departamento completo de Recursos Humanos, o bien se pueden operar únicamente para altos niveles gerenciales y direcciones. Se puede obtener esta información o solicitar candidatos por carta o teléfono. La solicitud debe especificar el perfil del candidato.

**Bolsa de trabajo pública.** Puede ser el CREA, la Secretaría de Trabajo, en los cuales se encuentran trabajadores para puestos especializados y técnicos. También algunas estaciones de radio cuentan con este tipo de fuente.

**Periódicos y revistas especializadas.** En los cuales se renta un espacio para la solicitud de personal. La clave de un buen anuncio radica en el tamaño, la claridad con que se precisan los requisitos para evitar un número innecesario de candidatos (muchos de los cuales no cumplen con el perfil del puesto o de la organización), ofrecer los datos necesarios del puesto, dirigirse al candidato como gente, no como número, ser motivante desde el momento en que se lee y fijar un principio de selección.

**Candidatos de la calle o espontáneos.** Son las personas que por propia iniciativa llevan su curriculum vitae a la empresa, atraídos por el prestigio de la misma.

La efectividad de un programa de selección depende mucho del número y calidad de los aspirantes que hayan sido reclutados; la efectividad de una fuente específica dependerá de los requerimientos de la posición ofrecida, la condición del mercado laboral y las metas que desea alcanzar la organización. Por lo que el recurrir a la fuente apropiada puede llevar a la contratación de la persona adecuada para la organización.

Por lo tanto se debe considerar para cada una de las fuentes los empleados que tenemos actualmente con respecto al éxito de su trabajo, y determinar aquéllas de donde se han reclutado los buenos y malos empleados, y los medios usados para ello. Una evaluación estadística de las fuentes donde salieron esos empleados es conveniente puesto por puesto, ya que para cada uno es diferente fuente y

medio; si la diferencia de esta estadística es muy grande, entonces se deberá cambiar esa fuente o explotarla de otra forma.

Las ventajas de las fuentes externas es que proporcionan personal no viciado al igual que nuevas ideas, y se eliminan los movimientos excesivos de personal al mismo tiempo que no se abren nuevas vacantes. Las desventajas son que el costo es más elevado, el personal nuevo necesita tiempo para adaptarse y familiarizarse con las políticas de la empresa y se limitan las posibilidades de ascenso para los empleados actuales.

Las ventajas de las fuentes internas son que el empleado ya conoce la organización y no es necesario un programa de inducción, orientación y capacitación intensa, y puede obtener la productividad deseada al conocer ya el ambiente. Es parte de la motivación y desarrollo del empleado empujando a los demás empleados a superarse para obtener un ascenso. Las desventajas son que privan a la empresa de nuevas ideas, se abre una nueva vacante por lo que el ciclo de contratación no se elimina, y se pueden crear ciertas fricciones provocadas por la envidia de otros empleados que piensen que el candidato interno no es el adecuado para cubrir ese puesto.

## **2.3 ENTREVISTAS**

Una vez reclutados los aspirantes, es decir con entrevistas programadas, se convierten en candidatos. Ya se sabe qué es lo que se está buscando.

Para lograr que una entrevista sea exitosa, se debe llegar a poder predecir el futuro: cómo el candidato se desempeñaría como empleado. Para lograr esta tarea, hay dos puntos básicos. El primero, saber lo que se busca, está cubierto al hacer la requisición de personal, el análisis del puesto permite saber lo que se busca. El segundo paso es conocer el comportamiento pasado del candidato en situaciones similares a las del puesto para poder predecir su comportamiento futuro si llegase a ser contratado.

Los indicadores principales de este comportamiento son: el desempeño en trabajos anteriores, el comportamiento más reciente del candidato y el comportamiento duradero (hábitos) en situaciones similares a las que encontrará en el trabajo. Al conocer estos comportamientos, se puede saber cómo se desempeñará el candidato en el futuro; nunca, por ningún motivo, una entrevista se debe basar en aspectos subjetivos como pueden ser la forma de caminar, el apretón de manos, el peinado o la personalidad, si éstos no interfieren con los aspectos relacionados con el puesto. Se sabe que la forma

como alguien se comportó ayer y el mes pasado, es el mejor indicador de como lo hará la próxima semana o el siguiente mes; los comportamientos duraderos son los que permanecerán toda la vida.

Desafortunadamente, muchas decisiones de contratación están basadas en sentimientos subjetivos del entrevistador, las cuales se forman en los primeros 30 segundos de la entrevista. Y una vez que el entrevistador llega a una conclusión, consciente o inconscientemente tiende a manejar el resto de la entrevista para confirmar esa conclusión. Estos vicios son un obstáculo para una buena selección.

Si se está entrevistando a un candidato interno, se debe tener toda la información sobre su experiencia laboral, no sólo el puesto o desempeño reciente, sino las experiencias anteriores dentro y fuera de la organización.

Los pasos de una entrevista efectiva son:

- a) Preparación.
- b) Apertura y estructuración.
- c) Recopilación de información.
- d) Decir, vender y cerrar.
- e) Evaluar.

## **A) PREPARACIÓN**

Para iniciar la entrevista, el entrevistador debe dirigirse primero al curriculum vitae o a la solicitud de empleo, o cualquier otro material que se tenga del candidato, y revisarlo con los principios que se mencionaron anteriormente. La información obtenida en este proceso puede tener hoyos, por lo que la entrevista servirá para cubrirlos y recabar mayor información sobre los aspectos que no hayan quedado claros o en los que se requieran más detalles. En este proceso lo que se debe verificar es:

- ¿Cuánto tiempo duró el empleado en su último puesto, y cuál es el promedio de duración?
- ¿Sus tareas coinciden con el nombre del puesto?
- ¿Porqué se retiró de ese trabajo? (¿Las razones por las que se retiró son similares en todos los trabajos u omite las razones?).
- ¿La experiencia pasada es relevante para el puesto que se está contratando?
- ¿La historia laboral refleja una progresión lógica de carrera?
- ¿Hay algunos huecos en la historia laboral? ¿Cuál es la razón?
- ¿El candidato ha trabajado anteriormente en la compañía?

Es recomendable que el candidato llene la solicitud de empleo antes de la entrevista, pues generalmente la curricula esta arreglada de forma tal que el aspirante sólo deja saber lo que le interesa que el entrevistador se entere, sin embargo al realizar en ese momento la solicitud, entonces se podrá comprobar la veracidad de lo que dice. Adicionalmente, es común hacer comparaciones inexactas entre los aspirantes. Los logros e información listados en su curricula, por ejemplo, pueden ser decisivos. Pueden contener lo que se llama "basura", por lo que eso es lo que se debe indagar en la entrevista, para que esos puntos queden claros.

En esta solicitud, lo que se verificará es que el empleado no haya dejado alguna pregunta sin responder. La forma como llene la solicitud es una pista de su precisión y atención al detalle. Toda solicitud debe estar firmada por el candidato.

Todas las entrevistas efectivas tienen por lo menos un factor en común: tienen una estructura distintiva, lo que no significa que una entrevista en particular sea rígida o inflexible, pero toda entrevista debe contener los elementos básicos y el entrevistador se debe asegurar que cada uno de ellos se cubre. Para lograr obtener los mejores resultados de la entrevista, el entrevistador debe estar bien organizado y hacer que el candidato se sienta cómodo:

- Asegurarse que el área donde se lleve a cabo la entrevista sea la adecuada.
- Procurar no tener un escritorio entre el entrevistador y el candidato, para que la entrevista sea menos intimidante y se obtenga mejor información.
- Asegurarse de que la silla del candidato sea cómoda y el entrevistador no sea interrumpido por clientes, personal o llamadas telefónicas.
- Revisar todos los requisitos del puesto antes de la entrevista para tener la información fresca en ese momento.
- Revisar la solicitud o toda la información que se tenga sobre el candidato. Mientras se revisa, el entrevistador debe tomar notas de lo que se menciona en ella y planear las preguntas adicionales que puedan ser necesarias para evaluar completamente al candidato.
- Revisar lo que se le dirá al candidato sobre la empresa.

Generalmente el proceso de preparación de una entrevista tarda de 5 a 10 minutos.

## **B) APERTURA Y ESTRUCTURACIÓN**

La apertura es dar la bienvenida al candidato y explicarle brevemente el proceso de la entrevista. Nada saldrá mal si el entrevistador trata al candidato como un invitado. Recibirlo desde su llegada, no hacerle esperar mucho tiempo, no permitir que el candidato sea conducido a la oficina del entrevistador por otra persona. De la misma forma que la primera impresión del candidato es

importante para la decisión, también es importante la primera impresión del entrevistador y de la compañía. Cuando se reciba al candidato se debe ser amistoso (para lograr hacerles sentir cómodos y estén en libertad de hablar), presentarse (decirle el nombre y puesto del entrevistador) y hacer una pequeña plática (como preguntarle acerca de sus intereses y actividades, para darle confianza).

Hay algunas preguntas que no se harían en una entrevista, como temas personales, o familiares, que pueden llegar a ser ofensivas o inapropiadas, pero quizá inconscientemente el entrevistador las haga en esta parte, mientras se dirigen al lugar donde se llevará a cabo la entrevista. Se debe tener mucho cuidado en esta plática.

El estructurar la entrevista es simplemente explicar el proceso de la misma al candidato. Tiene dos propósitos: Reducir el estrés o tensión de la situación, dejando que el candidato sepa que esperar de la misma y que el entrevistador tome, políticamente, el control de la entrevista. Es explicarle al candidato las diferentes partes de la entrevista: hacerle preguntas acerca de la experiencia pasada, basándose en la información que él proporcionó, tomar notas, platicarle acerca de la empresa y del puesto en particular, dejarle tiempo para que él formule sus preguntas y comentarios, para que sean respondidos. Quizá también decirle el tiempo programado para la entrevista.

Si el entrevistador no es el jefe directo de la vacante, también se le debe informar que es una de varias entrevistas por las que pasará el candidato y que el papel del entrevistador es dar información necesaria a quien sería su jefe directo.

Una entrevista es muy importante para el candidato, estructurarla permite al entrevistador empezar bien, asegurarse que el candidato se sienta cómodo y lo más importante, permitirle saber que la entrevista es en forma seria.

Esta parte de la entrevista es muy importante, aunque muy corta. Toma aproximadamente 3 minutos. Es importante, pues la primera impresión que se forma el candidato de la organización y del personal que la conforma.

### **C) RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN**

Esta es la parte más importante de la entrevista y en la que se lleva más tiempo. Se deben tomar 30 a 40 minutos, o más si es necesario, pues es la parte en la que se obtendrá la información para evaluar al candidato.

En esta parte, el entrevistador hace las preguntas que tiene preparadas y las que salgan sobre la marcha, tomando notas. Las preguntas que se hacen son de capacidad y competencia en trabajos anteriores. El entrevistador debe tener mucho cuidado en entender la motivación profesional del

candidato y sus intereses; preguntarle acerca de los detalles actuales de compensación y llenar todos los hoyos que haya dejado la lectura de su curriculum vitae o solicitud.

El comportamiento propio del entrevistador influenciará en las reacciones del candidato y en la certeza con la que responda las preguntas. Para obtener la mejor información del candidato, el entrevistador debe tener buenas aptitudes de relaciones interpersonales, tanto verbales como corporales.

Las **aptitudes verbales** se pueden resumir como:

- \* Realizar preguntas comprensivas, de respuesta abierta, para mantener un buen nivel de palabra. Se deben evitar las preguntas de respuesta cerrada.
- \* Seguir el patrón establecido de la entrevista, pero siempre ser flexible para que no se vuelva mecánica.
- \* Dar al candidato tiempo para que responda las preguntas, no hay que intentar llenar los silencios con nuevas preguntas o gestos de apresuramiento.
- \* Reforzar al candidato por las respuestas detalladas (por ejemplo "Gracias, esa fue una respuesta muy completa) para que tenga la confianza de seguir respondiendo de esa forma.
- \* Usar parafraseo imperativo (sin llegar a dar órdenes) para controlar a los candidatos que se salen del tema.
- \* Mantener el nivel de hablar/escuchar alrededor de 20/80. Recordando que el objetivo de esta fase es obtener información, lo cual se logra permitiendo que el candidato hable.
- \* Cuando ya se haya obtenido la información, darle al candidato la oportunidad de proveer cualquier otra información relevante que se haya olvidado en el interrogatorio.

Las **aptitudes no verbales** o lenguaje corporal es:

- \* Tomar notas consistentemente.
- \* Mantener una expresión facial amistosa y de aceptación.
- \* Mover la cabeza de vez en cuando o parpadear para demostrar que se está escuchando cuidadosamente y que se está interesado en lo que el candidato tiene que decir.
- \* No ser juicioso. Evitar levantar las cejas, mostrar sorpresa o cualquier otro gesto causando desaprobación, puesto que esto sólo pondría al candidato a la defensiva haciéndolo que pierda la confianza.
- \* Sonreír frecuentemente al inicio de la entrevista.

Se puede saber qué tan bien va la entrevista por el tipo de preguntas: las preguntas de respuesta abierta dirigen hacia una entrevista informativa, las de respuesta cerrada, logran lo contrario.

Las preguntas de respuesta abierta son aquéllas que no se pueden contestar con un simple "sí" o "no". Requieren que el candidato provea detalles y ejemplos. Generalmente comienzan con palabras como "Platíque acerca de...", "Describa...", "Dónde...", "Cómo...", "Cuándo...". Se puede incrementar la calidad de las preguntas abiertas, usando adjetivos superlativos como "mejor", "mas importante", "mayor", los cuales son difíciles de usar en preguntas de respuesta cerrada. Algunas de ellas también permiten que el candidato describa su comportamiento duradero o reciente.

Las preguntas de respuesta cerrada son las que sí se pueden contestar con un simple "sí" o "no". Generalmente comienzan con "Ha...", "Tiene...", "Podría...", etc. Si bien estas preguntas juegan un papel importante en una entrevista, si se realizan en exceso se obtendrá como resultado una entrevista pobre, ya que proveen poca información acerca de las aptitudes y habilidades del candidato. Saber que un candidato ha tenido trabajos orientados al detalle no es factor para saber qué tan bueno es el candidato manejando esos detalles, por ejemplo. Las preguntas de respuesta cerrada son útiles para establecer factores, pero no son valubles para observar el comportamiento del candidato. Es importante que el entrevistador limite el uso del este tipo de preguntas, únicamente para confirmar respuestas.

Generalmente el proceso de Recopilación de Información se puede dividir en tres fases:

**Experiencias:** son las preguntas acerca de la experiencia laboral y actividades anteriores. Ayuda a identificar qué situaciones y circunstancias en los antecedentes del candidato son similares a las del puesto vacante, y para eliminar la "basura" que se pudiera encontrar en la solicitud o curriculum vitae. Se hacen preguntas enfocadas a sus competencias y capacidades. Estas preguntas deben ser abiertas para conocer sus antecedentes escolares y laborales. No se debe suponer que porque el candidato tiene experiencia en un área determinada es apto para cubrir los requerimientos de esa área. Esta información comienza a dar una idea de cómo acercarse al resto de la entrevista.

**Autoevaluación:** Son aquéllas preguntas en las que el candidato responderá su punto de vista acerca de las actividades que ha llevado a cabo, cómo se ha sentido con los resultados obtenidos en las experiencias pasadas. Ayudan a establecer un contexto de las preguntas de exploración que se harán en la siguiente parte de la entrevista. Pero no se debe olvidar nunca que una autoevaluación positiva es diferente a tener la capacidad para realizar el trabajo. Casi siempre los candidatos están preparados para este tipo de preguntas, por lo que podrán decir cualquier cosa que crean que el entrevistador desee escuchar. Estas preguntas se utilizan para cambiar de las de experiencia a las de exploración.

**Exploración:** Es la información del comportamiento específico del candidato, la parte más difícil de la entrevista. Como se mencionó anteriormente, sabiendo cómo el candidato se ha comportado en experiencias pasadas, se podrá hacer predicciones precisas de su desempeño futuro. Es la etapa

donde las capacidades relacionadas con el trabajo entran en juego, enfocándose a situaciones específicas y cómo las ha manejado. La idea es hacer preguntas que permitan visualizar al candidato en la situación que está describiendo. Las tres formas principales para hacer la exploración son: preguntando por sus logros, por la primera o última vez que esa situación ocurrió y, nuevamente, usando adjetivos superlativos; procurando siempre que la persona describa situaciones completas.

Los adjetivos superlativos son importantes, ya que ayudarán a identificar los puntos más fuertes o débiles del candidato, con respecto a una cualidad específica.

Al escuchar las respuestas de la exploración, se debe escuchar la descripción de la situación, el comportamiento y los resultados. El llamado SBO<sup>1</sup> es necesario para obtener un cuadro completo, si una parte de él falla, la exploración no funciona:

- ¿Qué tan parecida es la situación que está describiendo con las que se enfrentará si es contratado?
- ¿Cómo se ha comportado la persona ante esas circunstancias?
- ¿Cuál es el resultado de ese comportamiento en esa situación?

Se debe poner mucha atención a las respuestas del candidato y formular preguntas de seguimiento rápidamente (sin llegar a ser interrupciones) para no perder la marcha de la entrevista. Se deben tener SBO's completos para cada uno de los requisitos del puesto.

Conforme se vayan recopilando SBO's, se podrán comparar las habilidades de los candidatos más fácilmente, para poder llegar a una conclusión y decisión exitosa.

Esta etapa sirve para separar los hechos de las suposiciones. Si alguna pregunta no quedó clara, se debe explorar más al respecto. Y el entrevistador podría expresar algo de empatía con el candidato, para poder hacer las preguntas de acuerdo a lo que se vaya detectando como motivantes e intereses del candidato.

#### **D) DECIR, VENDER Y CERRAR**

Una vez que se haya recopilado la información necesaria, entonces es tiempo de decir al candidato acerca del puesto y de responder cualquier pregunta que tenga, ayudando tanto al entrevistador como al candidato a tomar una decisión del empleo con mayor información.

El objetivo del proceso de selección es contratar empleados efectivos, por lo que se debe platicar al candidato acerca del puesto y venderle los beneficios de trabajar con esa capacidad para la compañía, no con la idea de un rápido crecimiento.

---

<sup>1</sup> Siglas en inglés para Situation, Behavior, Overcome (situación, comportamiento, resultados).

Se debe ser muy específico en la descripción del puesto, sus ventajas y retos, darle la mayor información para que él/ella autoevalúe su desempeño en el mismo y también informarle de las dificultades a las que se podría enfrentar si es contratado.

La venta debe hacerse de forma muy personal para cada candidato. El entrevistador debe pensar en qué es en lo que mostró más interés durante la entrevista y promover esos aspectos, hablar del puesto desde el punto de vista del candidato. Si el candidato no mostró la capacidad para cubrir el puesto, obviamente no se le dirá lo contrario, pero aún así se debe describir el puesto y las circunstancias y dar un adelanto realista. Es vital que el candidato se quede con una buena impresión, ya que se desea que, aunque no sea contratado, hable bien de la organización.

El proceso de venta es cuando se identifica cómo las cualidades del candidato encajan con los requerimientos del puesto; las formas en que el puesto le puede dar satisfacción; las oportunidades de los candidatos para aplicar su conocimiento, aptitudes y habilidades en el puesto y se le dice al candidato sobre la compensación, beneficios, oportunidades de crecimiento y nivel de la empresa.

Es recomendable una venta más difícil para aquellos candidatos que sobresalgan, pero teniendo en mente que cuando se toma una decisión final se van a considerar, entre otras cosas, la evaluación de desempeño del candidato (si es interno), referencias y resultado de los exámenes (si aplica).

El cierre es agradecer al candidato por su tiempo, se le explica cómo y cuándo se le informará de la decisión. Se debe ser específico y dar seguimiento a cada candidato en un tiempo considerable. El entrevistador se debe asegurar de mantener una buena imagen hasta que la entrevista termine, aún cuando de antemano ya se sepa que el candidato no será contratado.

## **E) EVALUACIÓN**

La evaluación ocurre una vez que el candidato se haya retirado. Es cuando el entrevistador revisa sus notas, califica al candidato, de acuerdo a una escala preestablecida. Es conveniente que se evalúe al candidato tan pronto como sea posible después de la entrevista. Es un paso que dura de 5 a 10 minutos.

Se deben de tomar en cuenta la información de los SBO's para tomar las decisiones, sin dar peso excesivo a un incidente sencillo, ya que ninguna situación específica es representativa del candidato.

Si hay alguna duda sobre los SBO's del candidato, se recomienda usar la "regla del tres", que consiste en evaluar tres ejemplos separados antes de tomar la decisión final. Esto sirve para saber a qué comportamiento hay que darle mayor peso, recordando uno de los principios: el comportamiento que se repitió constantemente en el pasado, es un indicador de que se repetirá en el futuro. Esta regla

también indica que hay que entrevistar por lo menos a tres personas para un mismo puesto, ayudando esto al entrevistador a poder tomar una buena decisión.

En la mayoría de los casos, los candidatos serán entrevistados por más de una persona. Cuando todas las entrevistas terminan, es necesario que los diferentes entrevistadores combinen sus resultados y lleguen a la decisión final acerca de cada candidato. Este proceso se facilita cuando todos los entrevistadores están de acuerdo con sus resultados en cada una de las dimensiones que se evaluaron, sin embargo, cuando hay diferencias, éstas se deben discutir para llegar a un acuerdo.

La discusión entre entrevistadores se basa en los diferentes SBO's que observó cada uno, enfocando sus discusiones en los comportamientos del candidato, dando mayor peso al comportamiento repetitivo o más reciente. También es recomendable en este tipo de discusiones, usar la regla del tres antes de decidir la evaluación final.

En este tipo de discusiones se deben evitar generalidades como "personalidad" o "buena actitud", recordando siempre que el comportamiento específico del candidato en situaciones pasadas y relevantes es el mejor indicador para el éxito de esa persona en el puesto.

En caso que algún entrevistador necesite ayuda al estructurar o evaluar la entrevista, es recomendable que busque la experiencia del personal de Recursos Humanos, ya que quienes trabajan en este departamento están capacitados para estas tareas.

Existen dos tipos de entrevistas: las preliminares y las profundas, pero ambas deben cumplir con los mismos requisitos que se mencionaron, en mayor o menor intensidad; para lograr una entrevista exitosa, estos pasos son importantes para que el candidato se sienta cómodo y con la confianza suficiente de dar la información que se le solicita, y para el entrevistador, para obtenerla.

La entrevista preliminar es superficial, pretendiendo detectar y descartar a los aspirantes que no cumplan con el perfil del puesto o de la empresa o los que no estén de acuerdo con las políticas generales de la empresa.

En esta etapa se aclaran los datos que no estén bien definidos o completos ya sea en la solicitud de empleo o en el curriculum vitae. El entrevistador también dará una imagen preliminar de la organización, y confianza al aspirante para las siguientes entrevistas (en caso de que se convierta en candidato y pase a la etapa de los exámenes y otras entrevistas ya sea con gerentes y directores). Se debe ser claros, directos y tratar de obtener la mayor información posible en el menor tiempo.

En la entrevista preliminar, las preguntas principales son para obtener información de cómo se enteró del puesto, por qué llegó a la organización, experiencia pasada, intereses, rasgos de personalidad,

aptitudes, cualidades etc. Y también se le informa de la remuneración ofrecida, prestaciones, horario, desarrollo dentro de la organización, ventajas y desventajas del puesto, etc.

En la entrevista profunda, se pretende ver y conocer al candidato en un futuro, se califican cualidades como forma de expresarse, de reaccionar ante determinadas situaciones, madurez emocional, estabilidad, sociabilidad, motivaciones, grado de interés y actitudes en general.

Esta entrevista generalmente la realiza quien sería el jefe directo del candidato, así como el personal más experimentado del departamento de Recursos Humanos, pues es cuando se explora al candidato, y se conocen sus SBO's.

El entrevistador, en cualquiera de las entrevistas, debe ser una persona capaz de diferenciar las conclusiones objetivas de las subjetivas, disminuyendo así cualquier prejuicio, consciente o inconsciente. Él deberá no sólo oír, sino escuchar todo lo que el candidato manifieste, es decir, entender, comprender y penetrar en lo que el candidato responde. Escuchar cuidadosamente lo que el candidato trata de decir, lo que realmente está diciendo y lo que no quiere decir.

Tiene que estar alerta de los silencios y del lenguaje no verbal del candidato, ya que éste refleja actitudes (con gestos o posturas) que quizá esté intentando esconder. Se observa la fluidez del lenguaje, el orden de los pensamientos, el uso correcto de la gramática, pronunciación y serenidad.

Algunos entrevistadores asumen una actitud de alerta ante las entrevistas: omiten aquello que les pueda perjudicar y dan sólo la información que creen que les beneficiará, lo cual impide que el candidato pueda tener una imagen clara de lo que se le está vendiendo, pues se le está ocultando la verdad de las desventajas del puesto. Todos los entrevistadores deben estar en la misma línea de qué es lo que se va a ofrecer a los candidatos, para que la información de todos no se vaya a malinterpretar o contradecir.

Cuando un candidato, en cualquiera de las entrevistas, se vio que no es viable para el puesto, se le debe notificar por carta o teléfono, aunque lo recomendable es darle una nueva entrevista para animarlo y orientarlo para que use de la mejor forma sus aptitudes. Darle una retroalimentación, para que el candidato se retire con una buena impresión de la organización, y no piense que ha perdido su tiempo. Quizá en un futuro, ese candidato pueda llegar a ser un cliente o proveedor de la empresa.

Pero la parte más importante de las entrevistas es recordar que siempre es más fácil obtener a la persona adecuada la primera vez, que tratar de desarrollar a la persona equivocada en un futuro.

Generalmente, las entrevistas con jefes directos (las cuales también siguen estos pasos) se realizan antes de que el candidato aprobó presente los exámenes, evitando así costos más elevados.

## **2.4 EXÁMENES**

Una vez que el candidato ha pasado exitosamente todas las entrevistas, y ya se conoce su comportamiento en experiencias pasadas, y se ha podido predecir el futuro, entonces es cuando se deben evaluar sus aptitudes.

Los **exámenes psicométricos** nos ayudan a complementar la información obtenida de las entrevistas. Son una valoración del potencial y las habilidades del candidato, así como su capacidad en relación con los requerimientos del puesto, y las posibilidades de futuro desarrollo. Los exámenes llegan a proporcionar mayor objetividad que las entrevistas, puesto que sus resultados son interpretados de forma objetiva y homogénea. Estos resultados proporcionan información que debe utilizarse para la decisión de contratación.

Muchas organizaciones han desarrollado pruebas generales que cualquier empresa puede utilizar. Pero otras organizaciones prefieren hacer pruebas propias, que desarrollan los expertos, basados en las necesidades de la empresa. Los precios varían de prueba a prueba, pero esto, en vez de considerarse como costo, debe hacerse también como inversión, pues también influye en el lograr tener el personal mejor capacitado para alcanzar los objetivos de la organización.

Para contratar a un individuo, la personalidad influye en cómo se comportará en un futuro con sus jefes y compañeros de trabajo. La importancia de los exámenes es que la decisión de contratación no se debe basar únicamente en la competencia laboral del candidato, sino también en los rasgos sobresalientes del mismo, y los exámenes psicológicos nos permiten apreciar la personalidad total del individuo.

Aunque los exámenes son de naturaleza objetiva, no son los únicos indicadores del éxito en el trabajo de esa persona. Son sólo el complemento y apoyo para confirmar los datos obtenidos en las entrevistas, y para precisar los puntos coincidentes y discrepantes.

Con los resultados de estos exámenes es posible detectar rasgos que no coinciden con los que el candidato mencionó en las entrevistas, dando pauta a una entrevista posterior.

Los dos requisitos principales de los exámenes deben ser los siguientes

- a) **Tipificados:** Los resultados deben compararse con respecto al parámetro de los individuos normales promedio, y no al de los superdotados.
- b) **Discriminativos:** Reproducen a escala las dificultades que los candidatos encontrarían en la práctica.

Las características que miden los exámenes psicométricos son las siguientes:

**Aptitudes:** Son las cualidades en potencia, pero no desarrolladas, que el individuo posee. Estas aptitudes son deducidas de las medidas de habilidad. Miden capacidades, o sea que predicen lo que puede adquirirse con el adiestramiento para ejecutar una actividad específica.

**Inteligencia:** Es la capacidad de reacción ante nuevas situaciones, para resolver problemas.

**Personalidad:** Es la organización dinámica, individual, de aquellos sistemas psicofísicos que determinan la singular adaptación del hombre al ambiente. Los aspectos efectivos de la persona, no los intelectuales (equilibrio, confianza en sí mismo, relaciones interpersonales, etc). Las tendencias generales y patrones de reacción más comunes: el comportamiento habitual y el más reciente.

**Rendimiento:** Indican lo que una persona puede hacer en este momento. La capacidad de ejecutar una actividad específica como un hecho actual.

**Intereses:** Miden el interés o desinterés del individuo para ejecutar cierta tarea (no la capacidad que tiene para hacerla).

Con todo esto se confirma el comportamiento del candidato situaciones específicas similares a las que vivirá si es contratado.

Siempre se debe tomar en cuenta que un examen debe medir únicamente las características que se pretende que mida.

Se debe recordar siempre que el resultado final de contratación debe estar basado tanto en los resultados de las entrevistas como de los exámenes. Juntos, ambos resultados darán un cuadro más amplio del candidato

Los **exámenes técnicos**, se aplican generalmente en puestos de carrera comerciales o técnicos (por ejemplo mecanografía, taquigrafía, manejo de herramientas, etc).

La **encuesta socio-económica y laboral** es parte del proceso de selección y debe hacerse una vez que el candidato esté próximo a ser contratado. Sirve para comprobar y conocer la autenticidad y veracidad de la información proporcionada por el aspirante en la solicitud de empleo y en las entrevistas.

Una buena investigación, exhaustiva y bien planeada del candidato, nos permitirá corroborar el perfil que del mismo hemos venido obteniendo en las etapas anteriores. Especialmente de sus actividades y características detectadas, mediante la observación, en la entrevista.

Esta encuesta nos ayuda a conocer la información de la actividad socio-familiar del candidato; nos da pruebas de la veracidad y honestidad de los datos proporcionados; nos permite conocer más detalladamente las posibles actitudes, responsabilidades y eficacia en el trabajo.

La encuesta laboral nos permite ver la trayectoria laboral del candidato, puestos desempeñados, sueldos, actitudes, comportamiento, etc. Es muy efectiva si se obtiene en forma sincera, es decir, si las personas encuestadas, que generalmente serían jefes directos y compañeros de trabajo de los empleos anteriores, dan una información verdadera del candidato; pues se detecta si tiene las cualidades para determinado puesto. Aunque mucha gente, al tener que contestar, puede llegar a sentirse incómoda en dar estos datos, y sus respuestas pueden ser ambiguas, por lo que se tendrá que profundizar sobre los motivos de los diferentes comportamientos.

En empresas de servicios financieros, es necesario hacer una investigación de antecedentes penales, ya que el candidato podría revelarse como inadecuado para emplearlo, esto por la magnitud e importancia de la información que se maneja en estas instituciones.

Todas estas encuestas pueden hacerse vía telefónica, por carta o visita personal. Hay compañías especializadas en este tipo de encuestas que prestan sus servicios a organizaciones de gran magnitud. Lo más conveniente es hacer las encuestas en forma personal (ya sea con empleados de la organización o de las compañías especializadas), pues la información vía telefónica no es conveniente darla, por políticas de muchas empresas, y las cartas pueden ser olvidadas por las empresas que las reciben.

También un **examen médico** es recomendable, pues nos proporciona información importante en relación al estado físico del candidato. Nos permite saber si el candidato es apto para el puesto. Pues a través de este examen se detectan, muchas veces, impedimentos físicos que no son apreciables a simple vista y que pueden obstaculizar o entorpecer el buen desempeño del trabajo.

Este examen es recomendable lo efectúe el médico de la empresa, ya que permite evitar que posteriormente se reclamen compensaciones por lesiones anteriores y es importante en la decisión de selección al evitar que un individuo ejerza una labor que, por su naturaleza, no efectuará eficazmente.

Cuando se detecta alguna enfermedad contagiosa, perturbación emocional, defecto físico, etc. que pueda ser perjudicial para la salud personal del candidato, de las personas relacionadas con él o de la marcha de la organización; o también cuando se detecta, con la entrevista con el médico, que el candidato sea una persona que se provoca accidentes de trabajo para incapacitarse y no tener que trabajar, entonces el rechazo se hace necesario.

## **2.5 SELECCIÓN**

La decisión final se debe tomar ya que se hayan entrevistado todos los candidatos para el puesto y hayan efectuado sus exámenes. Es decir, en el momento en que se tengan todos los resultados listos. Esta decisión la toman tanto el personal de recursos humanos que hayan entrevistado al candidato como los gerentes y directores que lo hayan hecho.

Al momento de reunirse, deben llevar consigo todas las notas que hubiesen obtenido a cerca de los candidatos para no omitir ninguna información importante, y se puedan evaluar comparativamente los requerimientos del puesto con las características de los candidatos.

La decisión final corresponde al jefe inmediato del futuro empleado, por ser éste el responsable directo del trabajo del futuro subordinado.

En esta decisión se deben valorar a los candidatos, basándose en sus cualidades que son esenciales para el trabajo a desempeñar, y se debe buscar y elegir al mejor o más idóneo. Debiendo ser esta decisión lo más justa y sólida posible, es decir, responsable, ya que es la decisión más importante tomada en la organización, si lo que se desea es personal con gran calidad en sus labores.

Para lograr esta meta, las decisiones deben estar fundamentadas con ética profesional, sobre técnicas lógicamente estructuradas, las cuales se vieron en la parte de entrevistas y exámenes. Se debe ser lo más objetivo posible para medir las aptitudes, características, capacidad, etc. de los candidatos, y así, encontrar la mejor correspondencia posible entre cada trabajador y el puesto que se le asigne. Objetiva, también, para evitar que se discrimine injustamente a algún candidato en entrevistas o exámenes.

Se debe considerar que la estrategia, tanto para entrevistas, exámenes y decisión, utilizada con cada candidato, puede variar dependiendo de los entrevistadores y del puesto que se pretende cubrir.

Como se mencionó en la etapa de entrevistas, la decisión se debe tomar basada en una escala preestablecida, la cual todos los entrevistadores y evaluadores deben conocer. Dependiendo cada dimensión que se califique, se discutirán los puntos a favor y en contra de cada candidato, dando peso al comportamiento que demostró cada uno. Cuando todos los entrevistadores llegan a conclusiones semejantes, entonces es fácil calificar esa dimensión. Cuando varían las evaluaciones, se debe discutir acerca de la información obtenida por cada uno y así llegar a una conclusión aceptada por todos, siempre en base a los SBO's del candidato, no a la apreciación subjetiva de los entrevistadores.

Una vez tomada la decisión del candidato que ocupara el puesto se le debe notificar a todos los demás candidatos.

A quienes no fueron aceptados, se les debe informar la decisión del rechazo de forma tal que no afecte su dignidad, darles las gracias por el tiempo que le prestaron a la organización, e informarles que su expediente quedará en cartera con el fin de llamarles si se llegara a abrir alguna vacante en la cual ellos cubran el perfil. Esta notificación debe ser ya sea vía telefónica o por carta, pero lo más recomendable es por teléfono, ya que es una forma de personalizar la información, demostrando a ese individuo la importancia que se le dio en las entrevistas y exámenes, y así mismo que la empresa siempre toma en cuenta a las personas interesadas en ella.

En cuanto al candidato seleccionado, se le hará una entrevista final en la cual se aclararán dudas, documentación necesaria para la contratación, fecha de ingreso, detalles del empleo, y se especificará el límite de tiempo en el cual el candidato debe llegar a una decisión.

## **2.6 INICIO DEL DESARROLLO**

Una vez que el candidato seleccionado dio su respuesta y aceptó quedarse en la compañía, se convierte en **EMPLEADO**, y se le debe notificar con anticipación, la fecha en que se deberá presentar a firmar el contrato, que generalmente es en el primer día de labores. El contrato es la formalización ante la ley de la futura relación de trabajo, para garantizar y proteger los derechos, obligaciones e intereses tanto del empleado como de la empresa.

Conforme a la ley, en México, el contrato por escrito es obligatorio, pues de no existir tal, puede ser riesgos tanto para la organización como para el trabajador, pues la falta de esta formalidad, sea el caso que sea, es imputable al patrón.

Para el trabajador, es importante la existencia de este contrato, pues están estipulados, con toda certeza, sus obligaciones (lugar, tiempo, horario, modo de prestación del servicio, etc) y sus derechos (salario, retribuciones complementarias, vacaciones, descansos, etc).

Para que el contrato sea válido, debe estar firmado por ambas partes. Así se protege el empleado ante la ley, brindándole una estabilidad relativa en el empleo; y la organización, como prueba en algún conflicto que pudiese surgir.

Los contratos generalmente son individuales, y con respecto al tiempo pueden ser:

- a) **Por tiempo Indeterminado:** Es decir, permanente, no se estipula fecha alguna de término del contrato.

- b) **Por tiempo determinado:** Se da una fecha de término del contrato. Generalmente es utilizado cuando se sustituye temporalmente a algún trabajador.
- c) **Por obra determinada:** La duración está sujeta a la terminación de una labor específica estipulada en el mismo.

El contrato se deberá firmar en presencia del ejecutivo de la organización, o su representante, quien dará toda la información necesaria al nuevo empleado y lo presentará en su área de trabajo con su jefe inmediato.

Al ingresar, se debe abrir un expediente personal del nuevo empleado, integrado por todos aquellos documentos que forman el historial del trabajo en la empresa, (y al cual se irán añadiendo, conforme sea necesario, durante el tiempo que el empleado labore en la organización).

En muchas empresas, si el candidato no muestra los documentos solicitados, puede ser causa de rechazo al puesto, a discreción y criterio de la empresa. Los documentos solicitados generalmente son: constancia del último año de estudios (ya sea diploma, certificado, etc), fotografías, copia del acta de nacimiento, copia de la cartilla del servicio militar (puede ser precartilla, o en su caso, comprobante que está realizando el servicio militar nacional), comprobante del registro federal de causantes y comprobante de afiliación al IMSS.

La organización está obligada a registrar e inscribir al trabajador en el IMSS, ya que es requisito legal.

---

## **CAPÍTULO 3**

# **CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO**

---

La capacitación comienza desde el primer día que el nuevo empleado entra a la empresa. Se le debe enseñar primero la misión y objetivos de la misma, después instalaciones, su lugar de trabajo, su jefe directo y niveles superiores a quienes reportará, los diferentes departamentos relacionados con su trabajo y el personal con quien trabajará: sus compañeros de trabajo.

Es importante una capacitación general de como trabaja la empresa, el producto que se vende y la calidad para lograr esta venta, ya sea de un bien o servicio, siendo diferentes los estándares para lograr esta calidad. Los estándares le serán enseñados por el departamento de capacitación.

Una vez que el empleado conozca la empresa y el producto y como debe manejarlo, entonces vienen los sistemas adecuados para mantener y obtener información, cuál información es confidencial y cuál se le puede dar al cliente, y los sistemas auxiliares.

Ya en el área de trabajo, se debe dar al nuevo empleado una breve explicación del puesto: objetivos, forma de realizar el trabajo, trato a clientes, compañeros, jefes, etc., desempeño del mismo. Es conveniente que se le permita a otros empleados con más antigüedad a ayudar al nuevo elemento con experiencia y consejos, y alguien que de la suficiente confianza al empleado para que en cualquier momento de duda sepa a quien acudir. Esto también ayudará al antiguo empleado a tener confianza en sí mismo, en que su trabajo está bien llevado y como motivante, de lo cual se hablará en el capítulo próximo.

Muchas veces en algún otro departamento se requerirá apoyo con gente de otras áreas. Se buscará gente en departamentos que en ese momento tengan exceso de personal, es un cambio que se hace para cubrir algún atraso en tiempo de entrega de proyectos o trabajo atrasado, que afecte los resultados de ese departamento. En ese caso, el jefe debe estar consciente que puede "prestar" personal, y esto ayudará al empleado tanto a conocer otras áreas de la empresa, como una promoción o cambio de departamento. Se le llama "entrenamiento cruzado", pues es un intercambio de personal, en momentos críticos de algún departamento, sabiendo que en el momento que otro departamento lo requiera, también se le prestará personal. Así se reducen costos de contratación de personal temporal.

### **3.1 INDUCCIÓN**

La inducción del personal es el proceso formativo que debe facilitar la integración del "nuevo" empleado a la organización, con el objetivo de lograr una rápida y adecuada integración del personal a

la organización o acelerar la integración del hombre en el menor tiempo posible al puesto, al jefe, al grupo de trabajo y a la organización en general.

Se le debe presentar con sus compañeros de trabajo y su jefe inmediato, se le ubicará sobre la organización en general (historia de la compañía, políticas, reglamentos, objetivos, misión y visión generales y del departamento en que se desarrollará, etc.).

El programa de inducción por lo general contiene:

- a) Palabras de bienvenida.
- b) Historia de la organización.
- c) Productos o servicios que presta.
- d) Objetivos.
- e) Estructura organizacional, identificando el puesto en que se encuentra el nuevo empleado.
- f) Organización y funciones.
- g) Orientación hacia el trabajo y puesto: deberes y normas.
- h) Presentación e introducción con jefes y compañeros.
- i) Plano pequeño de las instalaciones (ubicación de servicios como baños, comedores, consultorio médico, bebederos, entradas, etc.).
- j) Políticas de la organización.
- k) Políticas de personal.
- l) Prestaciones y servicios a los trabajadores.
- m) Horarios y días de pago.
- n) Reglamento interior de trabajo.
- o) Planes de capacitación
- p) Políticas de higiene y seguridad.
- q) Información general de interés al nuevo empleado.

Es importante dar toda esta información, ya que a excepción que se integre inmediatamente a su ambiente de trabajo, se podrá retrasar gravemente su capacidad de producción, si antes no se le brinda una orientación y ubicación adecuada dentro de la organización en general.

Una mala inducción puede afectar negativamente la eficiencia y satisfacción del empleado, y puede ser motivo de una serie de problemas que den como resultado un elevado índice de rotación en la empresa.

En el programa de inducción se pueden utilizar técnicas como las que se mencionan a continuación:

- a) Acompañamiento personal desde el departamento de contrataciones hasta el área de trabajo, o en su defecto, una carta de presentación al jefe inmediato, para que él se encargue de dar la inducción al empleado.
- b) Literatura impresa de la organización: guías, folletos, etc.
- c) Apoyo de audiovisuales y exhibición especial de productos, diagramas generales de la empresa, películas, etc.

La inducción del nuevo empleado en su puesto requiere especial cuidado por parte de su jefe inmediato, quien además, es el responsable. Se le debe proporcionar una descripción del puesto, facilitándole las herramientas de trabajo que se requieran.

### **3.2 CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO**

Hay muchas definiciones acerca de la capacitación y adiestramiento, pero generalizando a todos los autores se resume en lo siguiente:

Capacitación es la preparación y el mejoramiento de la ejecución de un puesto en particular. Se enfatiza el aprendizaje de cualquier conocimiento y habilidad requeridos para la ejecución satisfactoria del puesto. Se dirige al conocimiento.

El adiestramiento es proporcionar destreza en un trabajo principalmente físico. Se dirige a las habilidades.

El desarrollo es proporcionar la retroalimentación necesaria al empleado para que éste sepa cuáles son sus áreas de oportunidad y su áreas fuertes. Se dirige a las actitudes.

La formación es lo que se requiere para crear o desarrollar en el empleado, pero sobre todo en el jefe, hábitos morales, sociales, de trabajo, etc. que no pueden darse en la mera capacitación o adiestramiento. Se dirige a la integración.

Muchos autores no hacen una diferencia específica; otros, ven la capacitación como un entrenamiento intelectual, y el adiestramiento como las prácticas para adquirir cierta habilidad en el manejo de la maquinaria.

Con frecuencia, se confunde la capacitación con cursos que normalmente están de moda, o porque así lo exige la ley, pero más complejo que eso, es un proceso infinito: es una herramienta que, si es bien utilizada, trae muchos beneficios tanto a la empresa como a los empleados que laboran en ella.

La capacitación es un sistema, ya que es un conjunto de partes o elementos que integran un todo ordenado y coherente.

El objetivo de ambos es incrementar las aptitudes y nivel de vida de los trabajadores, actualizando y perfeccionando los conocimientos, habilidades y aptitudes en su actividad, preparar al trabajador para puestos de nueva creación, prevenir riesgos de trabajo, incrementar la productividad y proporcionar información acerca de la nueva tecnología. Esto para llegar a tener mayor eficiencia y productividad en las actividades que realizan. Es decir, un sistema de capacitación que busca desarrollo y crecimiento del empleado y que traerá como consecuencias el crecimiento de la empresa u organización.

Las acciones y esfuerzos de las partes involucradas en un sistema de capacitación hacen posible este desarrollo. Estas partes son:

- a) **Mandos superiores:** son quienes orientarán las políticas y autorizarán los planes y programas de capacitación que vayan de la mano con los intereses de la empresa.
- b) **Personal o alumnos:** Son los beneficiados por el sistema.
- c) **Capacitadores:** Son los encargados de diseñar, implementar y evaluar el sistema
- d) **Instructores:** Son los facilitadores del proceso de enseñanza-aprendizaje.
- e) **Externos:** Son los órganos normativos y colaboradores del proceso.

Como todo sistema, el de capacitación se divide en varias etapas:

- a) **Entradas e insumos:** Es la planeación y diseño de los programas de capacitación.
- b) **Conversión o proceso:** Es la producción, promoción y ejecución de los programas.
- c) **Salidas o productos:** Es la administración y control, la verificación de que se esté llevando a cabo lo aprendido.
- d) **Retroalimentación:** Es la evaluación de lo que se está aplicando y su corrección en caso necesario.

### **3.3 PROCESO DE LA CAPACITACIÓN**

Al manejar la capacitación como un sistema, debe tener un proceso lógico, con la finalidad de tener los resultados esperados al involucrar a todas sus partes y llevar a cabo todas sus etapas.

- 1.- **Involucrar a todos los miembros en la misión de la empresa y los programas de calidad, reingeniería, etc. existentes.** Es necesario que todas las personas que laboren en la empresa conozcan a fondo su misión y que la lleven a cabo (la cual se enseñó en la inducción), no importando el nivel jerárquico que se tenga, además que cuando se imparta la capacitación, el

empleado deberá conocer la ganancia que obtendrá de ello para que le saque el mayor provecho a lo aprendido y durante la capacitación.

El involucramiento constituye una necesidad evidente de formación, con posibles repercusiones positivas para otras esferas de la vida familiar y laboral.

**2.- Detección de las necesidades enfocadas al trabajo:** Es necesario que se detecten las necesidades de capacitación que tengan los empleados para el desarrollo de sus labores.

No es bueno ni favorable dar cursillos por sólo darlos, hay que establecer ciertas normas para conocer los problemas reales que existen, y si hay algo que vaya mal, ver si esto puede ser solucionado por medio de la capacitación; aunque también las necesidades de capacitación vienen como consecuencia evidente de la nueva tecnología, cambio de procedimientos, productos nuevos, etc.

Cuando se dan cursillos sin la dirección adecuada, puede ser contraproducente, ya que se desperdiciarían recursos (humanos, económicos, temporales) durante la impartición y después de ella, y se perdería el objetivo de la capacitación; por el contrario, la capacitación busca eliminar todas estas pérdidas.

También es útil hacer un análisis de los factores motivacionales de acuerdo a la escala o pirámide de Maslow:



- a) **Necesidades fisiológicas:** Al capacitarse, la persona espera cumplir sus expectativas en cuanto al mercado de trabajo e ingresos personales.
- b) **Necesidades de seguridad:** El empleado requiere retroalimentación para asegurarse que está aprendiendo y que las calificaciones obtenidas son adecuadas. Debe sentir seguridad, también de la utilidad de lo aprendido y de que su inversión en tiempo y esfuerzo vale la pena.
- c) **Necesidades sociales:** El empleado debe sentirse aceptado en el grupo y además, debe poder establecer lazos afectivos con los otros integrantes.
- d) **Necesidades de estimación:** La persona debe sentirse respetada por el grupo, debe solucionar los problemas y los desafíos planteados por la situación de aprendizaje.
- e) **Necesidades de autorrealización:** El empleado debe utilizar su creatividad, sus habilidades y potencialidades; efectuar aportaciones, emplear sus capacidades intelectuales superiores, ejercer juicio crítico, etc.

**3.- Elaboración de programas con misiones de aprendizaje:** Dentro de estos programas se debe incluir la misión del aprendizaje, o por lo menos el objetivo de esa capacitación en particular, que contribuirá al logro de la misión global de la empresa.

Se establecerán estándares para ser comparados con los resultados obtenidos y así poder saber si se obtuvo la calidad total o excelencia que se espera de ello. Estos estándares se fijarán en términos de: tiempo, costo, calidad, cantidad y satisfacción.

**4.- Ligar las habilidades adquiridas en la remuneración:** Una de las justificaciones de las empresas para no dar la capacitación es que los empleados se van después de ser capacitados. Esto se debe entre otros factores, a que no se le permite poner en práctica lo aprendido, o que no se les remunera por las nuevas habilidades.

Este último punto es el que más trabajo le cuesta decidir a las organizaciones, pero si en lugar de pensar que tienen que desembolsar una cantidad de dinero pensarán que un solo empleado puede hacer el trabajo de dos, o que en caso de que algún trabajador faltara otro lo podría suplir, sería mucho más fácil tomar la decisión de una capacitación necesaria a todos los empleados, disminuyendo así la rotación excesiva del personal. El costo de la capacitación también debe verse como una inversión, no como un gasto.

**5.- Evaluar los resultados, incluyendo la tasa de costo-beneficio:** En esta etapa del proceso es donde se sabrá si se alcanzaron los estándares que se esperaban y algo importante, que es saber qué beneficio se obtuvo de la capacitación. Conocer si realmente se resolvió el problema al que se buscaba solución.

**6.- Propiciar la retroalimentación con los participantes y con los jefes:** Para mejorar la comunicación, analizar logros y necesidades aún existentes, además de establecer nuevas metas y retos.

Con ello se podrán recolectar ideas sobre el mejoramiento de la capacitación y demás acciones del trabajo. Esto se logra hablando sobre las acciones que se llevaron a cabo durante el proceso de capacitación: programas, materiales, agentes, capacitadores, etc., para saber si se llevó adecuadamente y si es necesario hacer cambios en programas posteriores.

Es recomendable que al final de cada curso de capacitación, sea el empleado que tomó el curso quien lo evalúe, así como al instructor, basándose en un formato prediseñado con preguntas cerradas y abiertas donde exprese sus comentarios. Esto servirá también como retroalimentación para mejorar la capacitación posterior.

### **3.4 DETECCIÓN DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN**

Normalmente los encargados de desarrollar los Programas de Capacitación y Adiestramiento omiten realizar a fondo una investigación sobre el diagnóstico de necesidades de capacitación y adiestramiento, porque éstos creen que sólo se debe cumplir con la petición superficial o caprichosa de un jefe o de sus subordinados acerca de lo que ellos creen necesitar para llevar a cabo las funciones requeridas por su puesto de trabajo, o simplemente por poner más extenso su curriculum.

Lo anterior aterriza en un sentido de capacitar por capacitar, lo que conlleva a un desperdicio de tiempo y dinero, y esto al final desacredita la importancia de los Programas de Capacitación y Adiestramiento.

En base a un estudio comparativo entre la manera apropiada de trabajar y cómo realmente se debe trabajar, se pueden detectar las carencias que tienen los trabajadores para desarrollar su labor en forma adecuada dentro de la organización.

Las **fuentes** para determinar las necesidades son las siguientes:

- a) Análisis descriptivo y evaluación de puestos.
- b) Evaluaciones de desempeño.
- c) Nuevas contrataciones, transferencias, promociones, ascensos y rotación de personal.
- d) Información estadística.
- e) Cuestionarios, entrevistas y encuestas.

- f) Desperdicio de tiempo, costos.
- g) Niveles de seguridad e higiene.
- h) Quejas.
- i) Evaluación de cursos y seminarios.
- j) Expansión y crecimiento de la organización.
- k) Inspecciones y auditorías, reconocimientos oficiales.

Para validar todo lo anterior, se tiene que actualizar, organizar, hacer entrevistas individuales y de grupo, cuestionarios, encuestas, inventarios de recursos humanos, observaciones directas a través de responsables de área, listas de verificación de funciones y simulaciones en necesidades encubiertas.

Claro está que el diagnóstico no avala en su totalidad el triunfo de los Programas de Capacitación y Adiestramiento, pero su buen planteamiento eleva en gran medida la certeza de lo que se está haciendo. Por lo que su objetivo será proporcionar la información que detecta las carencias reales de conocimiento, actitudes, habilidades y destrezas que tienen los trabajadores para desempeñar sus funciones dentro de la empresa, así como las carencias de recursos materiales que pueden afectar dichas funciones; con el fin de diseñar y poner en marcha los programas de capacitación.

Las necesidades de capacitación se pueden resumir en lo siguiente:

**Manifiestas:** Necesidades surgidas por algún cambio organizacional, movimiento de personal o como respuesta al avance tecnológico de la empresa.

**Encubiertas:** Se dan en el caso en que los trabajadores ocupan normalmente sus puestos y presentan problemas de desempeño, derivados de la falta de conocimientos, habilidades o actitudes. En este caso, el personal continuará indefinidamente en su puesto y las acciones de capacitación que se presentan se denominarán correctivas, pretendiendo resolver la problemática existente. Este tipo de necesidad presenta comúnmente resistencia y su determinación es más fácil que la manifiesta.

**Organizacionales:** Se habla de debilidades generales, que implica una parte importante de la empresa. Un ejemplo típico de esta necesidad es el cambio de equipo, introducción de nuevos procedimientos o modificaciones de políticas.

**Departamentales:** Son las que afectan un área importante de la empresa, llámese división, gerencia, departamento o sección.

**Ocupacionales:** Se refieren a un puesto en particular: vendedor, analista, supervisor, etc.

**Individuales:** Son las que se ubican respecto a cada trabajador.

**Macronecesidades:** Existen en un grupo grande de empleados; siempre que una empresa cambia una política o adopta un procedimiento universalmente modificado, hay una presumible macronecesidad de capacitación.

**Micronecesidades:** Se da sólo para una persona o para una población muy pequeña de la empresa.

### **3.5 MÉTODOS Y TÉCNICAS DE CAPACITACIÓN**

Es necesario precisar que la capacitación es una obligación de la organización en línea, o sea que cada supervisor, cualquiera que tenga la dirección y responsabilidad del trabajo de otros, es el capacitador del personal a su cargo.

Esta premisa fundamental es el nuevo concepto de capacitación, sostiene que la función de capacitación es responsabilidad ineludible del jefe inmediato, siendo ayudado en esta función por el personal dedicado a capacitación (departamento de Recursos Humanos).

Ya sea que la función de capacitación sea realizada en una u otra forma, es indiscutible el hecho que para llevarla a cabo, se requiere necesariamente conocer los Métodos y Técnicas que la constituyen, para efectos de lograr un mejor resultado.

Los diferentes métodos de capacitación son los siguientes:

**Vestibular:** Va dirigido básicamente a mejorar habilidades o destreza en algunos niveles, para el óptimo manejo de las máquinas y herramientas de trabajo. Requiere a menudo de una fuerte inversión de dinero, para la renta del local (en caso de ser necesario) y la adquisición del equipo con el que se deberá contar (maquinaria, computadoras, etc.). Sin embargo es conveniente cuando:

- a) El trabajo que se enseña, encierra un alto grado de peligrosidad.
- b) Existe posibilidad de daño para el equipo.
- c) La actividad inicial del capacitado interfiere seriamente el ritmo de su unidad de trabajo.

**En aulas:** Está dirigido a conocimientos y en ocasiones a habilidades cuando se cuenta con aulas especiales, diseñadas especialmente para favorecer este tipo de aprendizaje. Es de sumo interés, cuando no se le dé al empleado la idea de su retorno a una "escuelita", a través de pupitres y otros artículos que ejerzan, según está comprobado, efectos nocivos, provocados principalmente por reminiscencias escolares. Algunas prácticas también crean efectos perjudiciales, tales como pasar lista de asistencia, no dejar entrar a los alumnos retrasados, etc., ya que se debe considerar que se trata de capacitación, o sea, enseñanza a adultos.

**OJT<sup>1</sup>:** Es la capacitación sobre la marcha, el empleado se encuentra ya realizando las labores de su puesto, con una persona a lado que lo va guiando y ayudándole a resolver problemas y mejorar su productividad con el intercambio de experiencia.

De este modo nacen los principios contenidos en un programa básico de capacitación:

- a) Instrucción en el trabajo.
- b) Relaciones en el trabajo.
- c) Mejora de métodos de trabajo.

El método OJT está dirigido a los mandos intermedios, nombre con el que se quiere indicar aquel nivel de personas que en una organización empresarial productiva, son responsables y dirigen el trabajo de un determinado grupo de trabajadores. Sin embargo, sus principios se encuentran universalmente aceptados no tan solo para las personas a las cuales originalmente fue dirigido, sino para todo tipo de personal, con las modificaciones necesarias a cada caso específico.

Este programa está basado en el análisis de la habilidad y conocimientos esenciales que un supervisor debe tener y que se podría resumir en lo siguiente:

- a) **Preparar al trabajador:** El fin de esta fase es despertar en el trabajador el interés por el trabajo, y ganarse su confianza, para lo cual se recomienda:
  - \* Animarle, ser amable con él.
  - \* Definir el trabajo y averiguar la experiencia del trabajador.
  - \* Despertar su interés por aprender el trabajo.
  - \* Demostrar el trabajo: Es la fase básica de la instrucción y en la que el supervisor debe desarrollar una gran habilidad para obtener éxito en la instrucción. Las recomendaciones son sencillas:
    - Debe colocarse al trabajador en la mejor posición para observar la demostración del trabajo.
    - Debe explicar, mostrar e ilustrar en el orden real cada una de las operaciones.
    - Debe recalcar todo lo que el trabajador debe saber, para hacer cada una de las operaciones.
  - \* La instrucción debe ser clara, completa y precisa.
  - \* El ritmo de la instrucción debe ser el adecuado para la capacidad de comprensión del trabajador. Para esto es muy útil la experiencia del supervisor, pues el dosificar la instrucción requiere un conocimiento profundo del trabajo.

---

<sup>1</sup> Siglas en inglés para On The Job Training (Entrenamiento dentro del trabajo).

b) **Comprobar el aprendizaje:** Para instruir no basta realizar correctamente lo indicado en las dos fases anteriores; es necesario, además, verificar que el trabajador está aprendiendo lo que se le va enseñando. Por lo que se recomienda:

- \* Hacer que el trabajador ejecute las operaciones y corrija los errores que cometa.
- \* Pedir que explique los puntos "clave" mientras ejecuta las operaciones, y el porqué las ejecuta.
- \* Hacer preguntas inteligentes para verificar que entiende y está aprendiendo cada operación.
- \* Felicitar sus aciertos y animarlo diciéndole que lo está haciendo bien cuando así sea.

c) **Observarle en la práctica:** En el trabajo normal de producción no se puede correr el riesgo de cometer errores y equivocaciones, por lo que se hace necesario observar de cerca la actuación del trabajador, después de haber terminado la fase de instrucción. Se recomienda la siguiente técnica:

- \* Hacer que trabaje independientemente.
- \* Indicar a quien debe consultarle en caso que le surjan dudas.
- \* Revisar su trabajo frecuentemente e invitarle a que haga las preguntas que aclaren sus dudas.
- \* Disminuir progresiva y paulatinamente la ayuda y la vigilancia hasta llegar a la supervisión normal de un empleado calificado.

Evidentemente que el aprendizaje no se realiza en forma automática con sólo designar a una persona como instructor y a un grupo de empleados como auditorio.

La actividad de capacitación debe ser cuidadosamente planeada y las técnicas de transmitir información y de estimular lo aprendido deben ser las adecuadas al tipo de situación planeada. Por tanto, la planeación de una instrucción debe incluir la preparación del instructor, tanto como la del estudiante.

El instructor debe conocer perfectamente las técnicas **específicas** (Clase formal, Conferencia, Seminario, Estudio de Casos, Técnicas de Incidentes, Juego de Representación, Dramatización, Sensibilización), **auxiliares** (Audiovisuales, Instrucción Programada, Análisis y Solución de Problemas, Ayudas Auditivas) y **otras** (Juntas, Visitas a otras Empresas, Asociaciones Profesionales, Comités), que constituirán sus herramientas de trabajo. Dichas técnicas se describen a continuación:

**Clase formal:** Es una técnica en la cual el instructor transmite información a un grupo de alumnos que solamente la acepta, o sea que su intervención es pasiva y generalmente no cuenta con los mecanismos de retroalimentación necesarios para ir evaluando el aprendizaje. Está generalmente enfocada a conocimientos, los cuales serán medidos con exámenes que arrojarán resultados favorables o desfavorables, aunque se ha podido comprobar que las pruebas no producen un buen efecto con los alumnos.

**Conferencia:** Es un proceso narrativo, donde el instructor simplemente habla a los alumnos, lo que desea comunicarles. Es práctico su uso para presentar un cuerpo de hechos o ideas, la mayoría de las cuales generalmente son nuevas para los que reciben instrucción. En las empresas se utiliza esta técnica en las Sesiones de Información a Empleados de Nuevo Ingreso, es decir, en la inducción.

**Seminario:** Es la técnica que brinda a la fecha mejores condiciones para captar información. La situación psicológica del sujeto colabora en forma especial para su formación, ya que libre de presiones externas, se encuentra anímicamente preparado para recibir capacitación. además de esta ventaja, tenemos el convivio que se opera en el grupo dentro y fuera del horario normal de trabajo, creándose ligas informales de gran trascendencia posterior. Se puede citar como desventaja, la falta de continuidad en la preparación recibida que puede compensarse con la capacitación permanente que debe recibir de su jefe inmediato, de acuerdo con la idea de que la capacitación es función de línea.

**Estudio de casos:** Se usa como medio para transmitir ideas y como un instrumento para resolver problemas, es aplicable a la capacitación, para empleados de cierto nivel. El uso de un caso en una situación de adiestramiento presenta normalmente tres partes:

- Un reporte del caso.
- Una discusión del caso.
- Una solución recomendada del caso.

El reporte del caso es generalmente proporcionado a los alumnos en forma impresa, preferiblemente antes de la sesión de capacitación en la que ellos van a discutirlo. Después de un estudio del reporte del caso, los alumnos hacen preguntas, ofrecen sugerencias y en general participan todas las ideas que les vienen a la mente. Siguiendo esto, el director de la discusión guía al grupo a una solución. En este punto, el manejo del caso puede ser dado sobre el método de resolución del problema. Uno de tales métodos consiste en lo siguiente:

- Identificar el problema.
- Reunir todos los datos.
- Considerar todas las soluciones posibles.
- Seleccionar y aplicar la mejor solución.
- Dar seguimiento (vigilar su aplicación y resultados).

**Técnica de Incidentes:** Es una modificación del Estudio de Casos; se forman dos grupos, cada uno de los cuales debe defender una posición después de un corto debate sobre soluciones alternativas. Después de esto, se lleva a cabo una revisión y un pronóstico sobre futuras situaciones. Esta técnica es más adaptable a la capacitación de pequeños grupos de supervisores; elimina la lectura amplia y la

dedicación requerida en el Estudio de Casos y se presta también a la instrucción en el proceso de analizar problemas.

**Juego de Representación:** Se aprovecha para aplicar la teoría en la práctica, y para convertir una discusión abstracta en concreta. Se seleccionan miembros del grupo y se les pide asumir la personalidad, características y posición de personas determinadas en situaciones específicas. Los participantes dirigen una discusión o actúan la situación de los papeles asignados. La actuación puede ser bastante formal, donde la situación y las personas están enumeradas con gran detalle y anticipación, o puede ser más bien informal, cuando el director de la discusión puede decir simplemente: "asuma que usted es un administrador de oficina y una empleada llega tarde, ¿qué le diría usted a ella?". Este método es usado con grupos pequeños de tal modo que los miembros del grupo puedan cada uno participar en una discusión siguiendo la actuación para señalar las lecciones que van a ser aprendidas de la acción de la actuación que ellos observaron.

**Dramatización:** A diferencia del Juego de Representación, en ésta el objetivo es la evaluación de los conocimientos, habilidades y actitudes adquiridas durante los primeros días de permanencia en un Seminario.

**Sensibilización o Dinámica de Grupos:** Básicamente, su objetivo no es de capacitación, sino que el alumno aprenda el comportamiento del grupo, mediante la participación que tenga en él. Originando experiencias purificadoras, ya que no se trata de encontrar soluciones finales a los problemas, puesto que el mayor problema es el mantenimiento del grupo como tal. Por tanto, su principal propósito es enseñar la dinámica del comportamiento eficaz e ineficaz del grupo.

**Audiovisuales:** Las ayudas visuales son los recursos más simples, pero de gran significación para el aprendizaje. Estos medios tienen gran aplicación en cualquier aspecto de la capacitación y realmente depende del ingenio del instructor para ponerlos en práctica, combinarlos y crear nuevos. Algunos ejemplos son los siguientes: pizarrón, modelos, cartulinas, pizarrón magnético, rotafolios, proyectores cinematográficos, de acetatos, de cuerpos opacos, de transparencias, videocasetes, etc.

**Ayudas Auditivas:** Grabaciones en discos o cassettes, especialmente elaborados para efectos de capacitación y que en ocasiones son complemento de acetatos. Estos contienen algunos conceptos clave para formar "islas" durante una conferencia. Generalmente estas grabaciones tienen la ventaja de su facilidad, economía y perfecta adaptabilidad al medio que se trata. Cuando se combina la vista y el oído la percepción rinde un 94% que si se mide aisladamente. El aprendizaje con ayudas visuales y auditivas puede ser favorecido si se toma en cuenta lo siguiente:

- a) Cada película debe comprender pocas materias y el desarrollo de éstas tiene que ser lento. En muchas películas se trata de recargar la información con detrimento del aprendizaje.
- b) Repetir la proyección de la película. La investigación indica que al menos una repetición aumenta la eficacia del aprendizaje.
- c) Escribir el guión de la película desde el punto de vista de la capacitación. Considerar el estado de conocimientos, capacidades y actitudes de los alumnos hacia la materia que se le presenta y las dificultades que encuentra.
- d) Animar la participación del auditorio. Recordar a los alumnos que contemplen los puntos importantes, los apunten por escrito y se permita la discusión y las preguntas durante y después de la exhibición de las películas.
- e) Preparar a los alumnos a que aprendan de las películas. Es importante orientarle sobre la materia que debe ser aprendida y el uso que debe hacerse de ella. Pueden ser de utilidad guías de estudio antes y después de las películas.
- f) Muchas de las películas y acetatos que se usan actualmente, descansan ante todo en los elementos artísticos de su producción y reproducción e ignoran los avances tecnológicos que se han realizado en el terreno de la enseñanza que tratan.
- g) Los defectos mencionados pueden reducirse mediante un ritmo adecuado, permitiendo la oportunidad de la práctica, elevando el significado, aumentando las repeticiones y aplicando otros principios del aprendizaje ya señalado.

**Instrucción Programada:** Son preguntas cerradas, hechas en un programa de computadora, dando al alumno una presentación directa individual de una sola pregunta a la vez y la corrección inmediata, ya que la máquina informa al alumno la exactitud de su respuesta.

Las técnicas que se encuentran bajo el título de "otras" son de útil aplicación siempre y cuando se realicen intencionadamente como parte de un programa, para lograr los objetivos de la capacitación: Un acto intencionado que procura medios para que tenga lugar un aprendizaje.

Para elaborar y desarrollar un buen programa de capacitación se debe:

- a) Diseñar todos los elementos de integración, motivación, adiestramiento, capacitación para su impartición por primera vez o para su actualización.

- b) Diseñar los materiales didácticos<sup>3</sup> para los participantes e instructores, determinados por el medio del diagnóstico de necesidades de capacitación.
- c) Dirigir la producción y/o reproducción del material diseñado.
- d) Evaluar la calidad técnica y didáctica de los materiales producidos.
- e) Presentación del programa.
- f) Planeación estratégica de la capacitación (misión, estrategias, objetivos, etc.).
- g) Análisis que guarda la capacitación en la empresa (incluye el recurso humano con el que se contará para dar o tomar los cursos).
- h) Programa de cursos/eventos/actividades (calendarización).

En base a lo anterior, se podrían considerar los objetivos generales de este sistema de los cuales se desglosan una gran cantidad de acciones específicas para lograr su finalidad.

Para lograr el objetivo de la capacitación, y verificar que su planeación, desarrollo, método y técnica son las adecuadas, son convenientes las siguientes acciones:

- a) Coordinar y desarrollar los proyectos planeados, según los lineamientos dados por los pasos anteriores.
- b) Difundir en toda la empresa los eventos de capacitación, a fin de promover la participación del personal en ellos.
- c) Aplicar los programas de evaluación que se generen en la planeación.
- d) Retroalimentar continuamente los sistemas de desarrollo de los eventos de capacitación.

### **3.6 BENEFICIOS DE LA CAPACITACIÓN**

Si a los empleados se les explica de que manera puede ayudarles la capacitación, ellos participarán en las actividades, ya que tendrán el deseo de aprender.

Si un beneficio es la ganancia o utilidad, resultado de una acción, aunque no sea necesariamente económica, entonces la capacitación traerá ganancias, tanto para los empleados como para la empresa.

Los beneficios para los empleados serán entonces:

---

<sup>3</sup> Ver "Técnicas Auxiliares".

- \* Reconocimiento personal de que están haciendo bien su trabajo.
- \* Aumento de sueldo.
- \* Seguridad en las evaluaciones de desempeño.
- \* Mejor relación con sus compañeros de trabajo y jefes.
- \* Evitar accidentes de trabajo.
- \* Menor pérdida de tiempo al saber con exactitud lo que tiene que hacer y cómo hacerlo.
- \* Desarrollo de carrera.
- \* Disfrutará de su trabajo.

Además de muchos otros que el trabajador obtendrá, y él mismo definirá como tal, ya que lo que para unos es beneficio, para otros no.

Dentro de los beneficios que la capacitación da a la empresa, podemos considerar desde los más fáciles de entender, como el ahorro de dinero cuando los empleados hacen las cosas bien desde la primera vez, o los beneficios que vienen implícitos dentro de los objetivos de la capacitación que anteriormente se citaron.

Puede ser que cada uno de los objetivos por sí solos no sean importantes o den a la organización un beneficio tan pequeño que no sea considerable, pero si se alcanzan los resultados de estos objetivos en su conjunto, se pueden realmente observar las dimensiones de utilidad que la capacitación proporciona.

Lo que actualmente se busca es la calidad total o la excelencia en las acciones que cada uno de los miembros de la empresa, para así lograr la productividad que se fija y que traerá como consecuencia poner o mantener a la organización en un lugar competitivo en el mercado, mayores utilidades, crecimiento como organización, posición sólida económicamente hablando, etc. Y todo esto se podrá lograr por medio de la aplicación de programas de capacitación bien llevados.

No hay que olvidar que para que todo esto se logre es necesario el involucramiento tanto de la empresa como de los empleados que en ella laboran, y tener bien definidos los objetivos que se quieren alcanzar como empresa y los establecidos en los programas de capacitación, porque si se sabe a donde se quiere llegar, también se sabrá a dónde dirigir los pasos y acciones.

Las diez razones principales para capacitar son las siguientes:

1. **Ser proactivos:** Hay que adelantarse al problema, no tratar de solucionarlo cuando ya se tiene presente, se cambia para mejorar. Las razones tradicionales para mejorar son:
  - Crisis: Se capacita cuando el problema ya está encima.
  - Evolución: Capacitar porque la competencia lo está haciendo, o porque está de moda.

2. **Aprovechar la situación geográfica:** Por la ubicación del país, geográficamente hablando, que se encuentra entre dos grandes cuencas, centrándolo en una gran competencia.
3. **Aprovechar las investigaciones de mercado:** De acuerdo a los estudios hechos en las grandes compañías, hay siete razones para el éxito de una empresa:
  - \* Que su producto signifique un valor agregado a sus clientes.
  - \* Que exista un estricto apego a la programación de la producción.
  - \* Que se reduzca al mínimo el tiempo para la producción.
  - \* Que los empleados estén realmente involucrados con los objetivos de la empresa.
  - \* Que el nivel de educación y de capacitación de los empleados sea el adecuado.
  - \* Que todas las acciones de los empleados estén orientadas a mejorar, cada día más.
  - \* Que toda la empresa enfoque su atención a lograr la excelencia de la producción.
4. **Aprovechar la calidad del trabajador mexicano:** Vale la pena capacitar en México porque el trabajador mexicano sabe de calidad, y lo que necesita ahora es hacer calidad total. En este momento se le considera al trabajador mexicano como una persona que hace todo al "ahí se va". La idea de capacitar a la gente es que él por sí solo pase las tres etapas de "C":
  - \* Convicción: Que el trabajador se convenza por sí solo que vivimos en una época de cambios, y que los seguirá habiendo.
  - \* Compromiso: En esta etapa se cuestionará: ¿Qué puedo yo hacer para responder exitosamente a estos nuevos desafíos? Este será un momento de autocompromiso.
  - \* Conversión: El trabajador cambiará su forma de pensar y así y en la manera en que cambie su forma de sentir cambiará su forma de hacer. De esta forma se producirá calidad total desde la primera vez, y lo que es más importante, se hará por hábito, el cual incluirá el saber, poder y querer hacer las cosas bien desde la primera vez.
5. **Pagar el menor precio por la mayor calidad:** La calidad no tiene precio, pero si no existe la calidad, se tiene que pagar un precio por incumplimiento. Este precio puede ser el costo de contratación de personal nuevo o de mayores cursos de capacitación, y la excesiva supervisión hacia estos empleados para hacer mejor su trabajo.
6. **Agregar valor al proceso productivo:** La capacitación, más que un curso, es:
  - \* Contratar al mejor personal posible.
  - \* Darle una capacitación intensiva y extensiva.
  - \* Darle seguimiento a su estación de trabajo.
  - \* Evitar que renuncie.
7. **Romper con la espiral de no calidad,** la cual consiste en:

- \* No tener tiempo para capacitar.
- \* Se toman atajos en la producción, los cuales llevan a
- \* Más problemas de producción y a ocupar el tiempo para
- \* Ser apagafuegos, postergando lo importante en áreas de lo urgente.

**8. Impregnar a la empresa de:**

- \* Una nueva filosofía de trabajo.
- \* Mejores metas.
- \* Conceptos de calidad total
- \* Energizar a la gente para el logro de nuevos retos.

**9. Estar preparados para una década (y siglo) de cambios, por lo que es imprescindible:**

- \* Liderazgo.
- \* Sistemas.
- \* Capacitación.

**10. Cumplir con la ley:** La capacitación es el primer paso hacia la calidad total, el gobierno mexicano lo sabe y por ello invita y obliga a los patrones a capacitar a sus empleados.

### **3.7 OBSTÁCULOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO.**

Los obstáculos son elementos internos o externos que impiden la realización de las actividades que se tienen propuesta. Es necesario conocer qué obstáculos son los que posiblemente puedan surgir, para así poder eliminarlos a tiempo y poder seguir con los propósitos de la empresa.

#### **A) OBSTÁCULOS ORGANIZACIONALES.**

Entre algunos de los obstáculos que se pueden encontrar para implementar los programas de capacitación en una empresa se encuentran los siguientes:

**Falta de información:** Dentro de la empresa se debe contar con fuentes de información para determinar con precisión los requerimientos o perfiles de las acciones que habrán de realizarse para instrumentar el proceso y alcanzar la meta prevista. Por medio de la información se obtendrá una planeación concreta de actividades a realizar, proporcionando indicadores que se tomarán en cuenta para la evaluación. En el momento de revisar cada uno de los documentos que le proporcionaron la información, irán sucediéndose una serie de actividades que permitirán tener una visión más clara de

lo que se necesita para llegar al fin último, en lo que a capacitación se refiere. La información dará una serie de necesidades y exigencias, tanto organizacionales como del mercado, y combinando a ambas, se pueden llevar los programas de capacitación de forma correcta y cubrir las prácticas legales a las que están sujetas todas las organizaciones.

**Sistemas Tradicionales:** Tradicionalmente, el sistema de capacitación consiste en que un empleado con mayor experiencia le enseña al empleado sin experiencia. Al sentir aquél que su aprendizaje tiene los suficientes conocimientos, lo deja trabajar solo, pero éste último sigue pidiendo ayuda al personal experimentado cuando tiene algún problema, lo que ocasiona pérdidas de tiempo y bajas en la productividad y calidad. Muchas empresas con sistemas tradicionales tienen problemas, ya que sus empleados con experiencia capacitados tradicionalmente, tienen que aprender nuevos procedimientos, que para algunos son difíciles y otros se resisten a aprenderlos. En este tipo de sistemas, los jefes enfocan su trabajo básicamente a la dirección y supervisión de su equipo de trabajo. Creen que su principal finalidad es conseguir que sus subordinados trabajen duro y lo sigan haciendo aún cuando él no se encuentre. No considera que la capacitación de su empresa sea parte de su responsabilidad, sino que corresponde al departamento de capacitación, si es que la empresa cuenta con uno. El director general está normalmente de acuerdo con este enfoque, lo que presenta una serie de dificultades por la rápida introducción de nuevos procedimientos y tecnología, junto con la importancia que se le está dando al tiempo y calidad.

**Factores Económicos:** En las empresas, como en cualquier otro lugar, existe la falta de recursos, sobre todo en tiempos de crisis. Dirigir o encausar medios financieros y de otra clase a la capacitación, implica no aplicarlos a otras actividades, por ello para las organizaciones es preferible aplicar sus recursos a aquellas ramas que consideran más rentables, donde los beneficios sean mayores tanto para la empresa como para los trabajadores. En momentos de crisis económicas, normalmente se acortan los presupuestos de investigación y capacitación, pues son considerados un lujo en lugar de una necesidad. Sin embargo hay que estar conscientes de que sólo se puede seguir adelante y ser competitivos a través de la capacitación, nuevamente hay que verla como una inversión: los beneficios no son inmediatos, pero a largo plazo esta inversión traerá como consecuencia un producto de alta calidad, así mismo mayor rentabilidad de la empresa.

## **B) OBSTÁCULOS INDIVIDUALES**

**Motivación\*:** Esta es una actitud emocional que provoca que el hombre adopte ciertas formas de actuar. Esta actitud emocional influye en la capacitación, ya que si el empleado no está motivado para recibir la capacitación que se le da, él no aprovechará el aprendizaje que está recibiendo. Por lo que se

deberá recordar nuevamente los beneficios que la capacitación le podrá traer al empleado, pueden ser buenos motivadores, siempre y cuando lo que se le ofrezca esté dentro de los reglamentos y procedimientos de la empresa y los mismos se cumplan.

**Resistencia al cambio:** El cambio no es fácil, y muchos empleados ya con cierta antigüedad y experiencia se rehusan al mismo, sobretodo cuando es un cambio radical de sistemas, procedimientos, etc. Por lo que se debe involucrar a los empleados a participar en la introducción al cambio, pues así se sentirán valorados y respetados desde el comienzo. Se debe encontrar el motivo de la resistencia, y no hacer que el empleado se sienta manipulado, pues esto le da inseguridad. Pero nunca hay que confundir los valores culturales profundos, que deben conservarse, con las costumbres y hábitos tradicionales que impiden la incorporación exitosa de un estilo verdaderamente moderno.

### **C) OTROS OBSTÁCULOS**

**Brecha Generacional:** Los diferentes enfoques y actitudes hacia el trabajo se hacen presentes en toda empresa, pero esas diferencias se acentúan más entre un empleado mayor y uno joven. Éste es más impaciente y quiere aprender mucho y más rápido, y no está de acuerdo con las perspectivas y métodos de los empleados mayores. En ocasiones los jóvenes que ingresan a las empresas, pueden tener más habilidades técnicas y más conocimientos que los empleados con experiencia, y de esto puede surgir un conflicto con los empleados mayores que tienen la experiencia pero poca educación formal, esta situación complica y obstaculiza a la capacitación y adiestramiento de los nuevos empleados, sobretodo cuando se lleva a cabo un sistema de adiestramiento tradicional.

**Tiempo:** En lo que se refiere al tiempo, las empresas no están dispuestas a sacrificar la hora-máquina o la hora-hombre, como comúnmente se les denomina, ya que esto les produciría una pérdida considerable; por lo que dejarían de ganar al dejar de producir. Hablando del empleado y su tiempo, él no está dispuesto a sacrificar sus horas de descanso o esparcimiento por participar en cursos de capacitación. Es por ello que tanto los empleados como la empresa deberán sacrificar un poco de ellos mismos para que se puedan realizar los programas de capacitación y adiestramiento tan necesarios para su crecimiento y desarrollo. Para ello tendrán que ponerse de acuerdo tanto las gerencias como el departamento de recursos humanos, y llegando a un acuerdo podrán corregir esta deficiencia que será fácil de superar.

---

<sup>4</sup> Se profundizará más en la motivación en el capítulo 3.

### **3.8 EVALUACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN**

La evaluación se considera como un método de control, y esto se debe a que el control tiene como objeto cerciorarse que los hechos vayan de acuerdo con los planes establecidos, y la evaluación da las herramientas para lograr esto.

Tanto la evaluación como el control deben tener como base un programa que permita la medición cuantitativa y/o análisis cualitativo del fenómeno sometido a juicio. También permiten la detección de desviaciones entre lo que sucedió y debió pasar además de ser útiles para establecer medidas correctivas o preventivas.

Dentro de la evaluación, se encuentran muchos puntos de atención, pues se abarca cada uno de los rubros que ayudarán a conseguir el propósito al momento de realizar dichas evaluaciones.

En las dimensiones o profundidad de la evaluación, se encuentran las MACRO, que revisan los aspectos generales del funcionamiento del sistema de capacitación que existe en la empresa, y las MICRO que se encargan de revisar los procesos de enseñanza-aprendizaje en el aula.

La evaluación del sistema o programa de capacitación se divide de la siguiente manera:

- a) **Evaluación de la reacción:** Indica en qué medida gustó el evento de capacitación.
- b) **Evaluación del aprendizaje:** Detecta el grado en el cual los participantes captaron el contenido del evento de capacitación, relacionado con los objetivos institucionales.
- c) **Seguimiento de la evaluación:** Sirve para verificar la utilización correcta en el puesto de trabajo del conocimiento adquirido. Debieron satisfacerse necesidades evidentes o manifiestas e incluso ocultas o encubiertas.
- d) **Evaluación de costo-beneficio:** Se valora en términos de resultados del programa. Se ve en mejoras de productividad, disminución de desperdicios, mejoras en calidad y disminución de costos.
- e) **Evaluación del esfuerzo del sistema de capacitación:** Verificará si los quehaceres del capacitador fueron los pertinentes para llegar a los objetivos que se habían establecido.

Cualquier dimensión que pretenda evaluarse deberá partir de preguntas evaluativas, que nos ayuden a saber si se lograron los objetivos establecidos que son la verdadera razón de la evaluación.

---

**CAPÍTULO 4**

**MOTIVACION Y LIDERAZGO**

---

Los gerentes buscan en el conocimiento de la conducta del ser humano, el mejor aprovechamiento de los recursos humanos en las organizaciones.

El ser humano, desde su nacimiento, se encuentra interrelacionado con diversos grupos y organizaciones que forman parte de su medio ambiente. (Familia, amigos, vecinos, comunidades deportivas, escolares y de trabajo).

El individuo es afectado por estos grupos, y a la vez, él afectará en su parte proporcional al resto del grupo. El estudio del comportamiento del hombre dentro de un grupo social o de trabajo, permite encontrar los medios necesarios para motivar a ese individuo, de manera que colabore a la consecución de los objetivos generales del grupo.

Por medio de la motivación se ha buscado por diversos caminos la mejor forma de integrar a todos los individuos de una organización, de tal manera que sus metas y voluntades se muevan hacia un mismo fin, requiriendo una persona que encamine de una forma correcta y conveniente a los demás para que logren los objetivos.

#### **4.1 EL HOMBRE Y LA EMPRESA COMO GRUPO SOCIAL**

El desarrollo económico limita el perfeccionamiento del hombre, pero es el medio por el cual el mismo puede alcanzar su máximo perfeccionamiento, tanto intelectual y moral, y a la vez que como ser individual, como miembro de una sociedad.

Cualquier empresa tiene siempre un propósito o una función: sus metas; y es el logro de estas metas la función de sus líderes y de la administración, teniendo todas las organizaciones una característica común: el persistente impulso de obtener eficiencia y utilidades.

Eficiencia es llevar a cabo la mayor cantidad de trabajo bien realizado, en la forma más fácil y menos costosa, contando con los grandes recursos de cada organización: los materiales, los técnicos y los humanos. La medida de la eficiencia será siempre la productividad de un individuo, dependiendo qué tan bien se adapte éste a la situación y ambiente de trabajo.

Generalmente los recursos humanos son los últimos en considerarse, tanto en la etapa de planeación como de operación, pues se pone especial interés en conocer detalladamente la cuantía de cada recurso, casi siempre con el siguiente orden: recursos financieros, comerciales, sistemas y humanos. Manteniendo así al hombre como un recurso explotable y con características singulares: barato, desechable y de fácil remplazo. Por lo que es necesario tomar conciencia que el hombre es el fin al

cual se debe adecuar la planificación de una estructura empresarial, ya que es la sociedad la que le da la razón de ser a la empresa, al producir para el sostenimiento de la misma. Así que los recursos humanos son los que logran la consecución de los fines de la empresa; por lo que deben considerárseles y ubicarlos en un lugar preponderante.

El ser humano, es un ente completo y distinto a los demás seres del universo. La simple observación revela en él necesidades, aspiraciones, aptitudes que no se confunden con las exigencias y posibilidades animales, sino que las sobrepasan. Tiene conciencia de ser, de darse cuenta de sus actos y de sus estados, de apropiárselos como suyos, que puede decir yo soy. Y sobre todo, es capaz de distinguir los medios de los fines, de relacionarlos, de comprenderlos y juzgarlos, de escoger el camino para determinar el sentido de su actividad, añadiendo sus gustos.

Pero, al estar dentro de la vida social, por naturaleza, no puede vivir ni desarrollarse sin los otros. Y en esta necesidad de interacción, surge el trabajo como un área muy importante para expresar su vida personal, llevando a la realidad su capacidad. Trabajar es una necesidad y la organización de la sociedad y del trabajo tiene el deber de proporcionar los medios concretos para que el hombre se desarrolle en el trabajo.

La conducta del hombre, dentro de cualquier grupo, esta provocada por algún factor, siempre hay algún motivo detrás de ella , consciente o inconsciente. Los estímulos económicos, por una parte, o los procedimientos disciplinarios, por otra, pudieran suponer las soluciones para lograr el máximo esfuerzo de los trabajadores. Sin embargo, la realidad ha venido a demostrar que sólo en parte es impulsado por razones económicas o por temor a un castigo. Así pues, **la motivación es el motor que impulsa al hombre a la acción.** Y la motivación, dentro de una empresa, (que es una organización compuesta por hombres en la cual sus aspiraciones y esperanzas tratan de expresarse, y no sólo se le ve como un medio lucrativo), permite brindar al hombre oportunidades para desarrollar sus facultades, de satisfacer sus necesidades y respetando siempre su dignidad como persona. Así, su actividad dentro de la empresa será más positiva y provechosa, logrando la eficiencia, que traducida a productividad, genera utilidades. Pero para lograr motivación, eficiencia, productividad y utilidades que repercutirán favorablemente en todos los miembros de la organización es necesario contar con una estructura muy sólida en lo que respecta a la administración del personal.

Hay que recordar siempre que cuando se habla del recurso humano, se habla de personas, no de cosas.

La buena marcha de los negocios se logra únicamente por medio del activo más importante que son los recursos humanos con que se cuenta. Aunque con todos los adelantos tecnológicos, automatizaciones de empresas y nuevas técnicas, es cada vez más difícil tener esta visión.

La formación y desarrollo de hombres que se adapten y proyecten en la empresa es una tarea en la que se requiere paciencia y dedicación; todo personal capacitado y leal a la empresa, es muy difícil de reemplazar, al contrario que cualquier pieza mecánica. Así pues, a todo empleado se le deben considerar sus distintas aptitudes, intereses y esfuerzos para desempeñar cada puesto.

## **4.2 LAS RELACIONES HUMANAS Y LOS GRUPOS INFORMALES**

Para lograr los objetivos de una empresa, es necesario aplicar los conocimientos en relación al hombre y su comportamiento en los grupos, en virtud de que éste es definitivo para lograr la colaboración en el trabajo. Por lo tanto, la gerencia debe tener como objetivo crear un clima propio de trabajo, de manera que todos los empleados sientan satisfechas sus necesidades y piensen en lograr sus metas. No se debe olvidar que cada empleado responde a un tipo diferente de motivación.

El establecimiento de un sistema motivacional es una valiosa ayuda para lograr un alto incremento de la productividad de la empresa, ya que hace que todo el personal se sienta satisfecho con el trabajo que realiza.

Un sistema motivacional debe estar en abierta competencia con el que tengan las empresas del mismo ramo, a fin de poder ofrecer a los empleados que ya tienen y a los de nuevo ingreso, "factores de crecimiento" como el reconocimiento del logro, responsabilidades y oportunidades de ascenso, es decir, buscar satisfacer las necesidades primarias y de autorrealización de los empleados.

La manera más adecuada para tratar a los subordinados, es hacerlos sentir que ellos son importantes. "El impulso más profundo de la naturaleza humana es el deseo de ser importante".<sup>5</sup>

El ejecutivo debe proyectarse con la gente, actuando positivamente con ellos y haciendo que su pensamiento admire las buenas cualidades que tienen los demás y buscando dar el mejor trato hacia los superiores y subordinados.

Se obtienen muchas ventajas de las buenas relaciones humanas. Todo jefe debe reconocer que la aplicación de las relaciones humanas implica pagar por ellas un precio en tiempo y esfuerzo, pero podría decirse que esto es casi insignificante comparado con lo que cuenta utilizar las relaciones humanas en forma inadecuada.

---

<sup>5</sup> Cita de John Dewey, filósofo norteamericano.

La promoción de las buenas relaciones humanas ayuda a prevenir el mal entendimiento y las fricciones entre el personal que trabaja en grupos. Se reducen los problemas y las circunstancias difíciles tanto en número como en intensidad, simplificando de esta manera el trabajo del jefe.

La debida aplicación de las relaciones humanas ayuda proporcionando una base de entendimiento y cooperación entre los trabajadores para hacer posible el mejor aprovechamiento de las aptitudes de cada quien al efectuar un trabajo que le interesa y estimula.

Las relaciones humanas incluyen una apreciación general y completa de aspiraciones, reacciones y demás características individuales y colectivas. Con la aplicación de estos conocimientos una persona adquiere confianza en sí misma al tratar con la gente y puede mantenerse un equilibrio adecuado en la manera de manejar las diferencias que surgen entre individuos y entre grupos.

Las relaciones humanas ayudan a lograr los resultados con la participación de otras personas. Es una cualidad valiosa e indudable que en la práctica contribuye a lograr un historial de éxito, tanto para el individuo como para la organización.

Con las relaciones humanas, se pueden establecer los objetivos formales e informales de una organización.

La **estructura formal** es el organigrama y los diagramas de procedimientos y de flujo de trabajo en las operaciones diarias. Además, supone los niveles de autoridad y división de funciones en departamentos y áreas. Las relaciones formales son las que se derivan de las funciones, actividades, responsabilidades y facultades que integran los puestos de la organización y que se entablan entre las personas que los desempeñan, de acuerdo con las líneas de autoridad, subordinación y contactos laterales previstos en la estructura respectiva.

La **organización informal** es la resultante de las relaciones individuales y colectivas de los miembros de la organización formal. Es la posibilidad de relacionarse en grupos, formados ya sea por amistad, proximidad, tipo de trabajo similitud de objetivos, etc. y no están definidas por la organización formal.

Los grupos de esta estructura informal poseen un objetivo común, que las personas que lo integran comparten el mismo propósito y trabajan todas juntas para alcanzarlo. Se caracterizan porque tienen medios propios para alcanzar sus metas, y siempre son diferentes; comparten opiniones más o menos semejantes acerca de sus propias metas y desarrollan normas sociales y estándares de conducta aceptados por todo el grupo al enfrentarse con los problemas que se les interponen en su camino al tratar de alcanzar las metas. Estas acciones resultan un medio cortés de actividad cooperativa entre los miembros del grupo.

En toda organización, se dan estructuras informales, originadas por las actividades, la personalidad, la compatibilidad que pueda existir entre los miembros del grupo. Las resistencias y antagonismos pueden debilitar o destruir al grupo de trabajo y, en consecuencia, lo que hay que lograr son mejores grupos de trabajo, poniendo especial atención en la selección el personal, con el objeto de que exista mayor compatibilidad. Al nuevo trabajador se le asigna su trabajo, pero son los agrupamientos informales quienes lo pueden familiarizar realmente con el mismo, por lo que se requieren oportunidades de comunicarse e intercambiar experiencias y opiniones unos con otros.

Los dos propósitos de las relaciones humanas, y así mismo, de los grupos informales existentes en una organización, se pueden resumir de la siguiente forma:

- a) Aumentar la satisfacción del personal como resultado de la actitud de la empresa hacia las necesidades de sus trabajadores.
- b) Dar mayor oportunidad de comunicación entre los mismos.

Ambos propósitos se complementan y van encaminados a estimular los contactos y el intercambio de impresiones entre los trabajadores mediante actividades sociales y recreativas.

La estabilización de los grupos informales, debe considerarse como una meta de la organización, ya que los lazos en los mismos son fuertes, convencidos de que su grupo es menor que cualquier otro, y por tanto sus miembros no consideran la posibilidad de abandonarlo: hay una identificación plena entre ellos. De esta forma, los trabajadores que pertenecen a estos grupos alcanzan un alto índice de satisfacción en su trabajo e índices bajos en aspectos de ausentismo y rotación de personal, cuestión benéfica para cualquier empresa, y en general, para los miembros del grupo, quienes consideran esta facilidad como una fuerte motivación para traspasar las barreras que se les interponen. Además de que estos grupos, en su mayoría, son altamente productivos.

Generalmente los gerentes sospechan de estos grupos informales por el poder potencial que tienen para disminuir la productividad. Pero los grupos informales más peligrosos casi siempre se forman como reacción a la impotencia que sienten sus integrantes ante un ambiente hostil e incontrolable, donde el trabajo es tedioso, rutinario y muy simplificado

La empresa no sólo tiene una finalidad económica, sino también una función y una responsabilidad social. En la medida en que exista una integración satisfactoria a los fines de la empresa y a los fines de los individuos que la forman, dependerá tanto el éxito de la propia empresa como la satisfacción de su personal y el cumplimiento de la obligación contraída con la sociedad.

### **4.3 EL HOMBRE EN EL GRUPO DE TRABAJO**

El hombre por principio quiere conservar su autonomía e identidad personal, así como tiene necesidad de éxito, aceptación, apoyo de sus jefes y colegas, reconocimiento, etc. Y sabe que muchos de sus deseos los encontrará en una empresa, si como otras facilidades como una seguridad social complementaria, defensa colectiva de sueldo, etc.

Para que cualquier hombre se sienta identificado con su trabajo es condición indispensable el compromiso personal. La mejor manera de conservar esta identidad personal, es proporcionando la identificación de intereses entre los objetivos del hombre. Esto es fácil habiendo una buena comunicación y relación jefe - subordinado, en cualquier nivel. Para poder alcanzar el éxito, es necesaria la confianza entre el jefe y el empleado.

Muchos mandos de la empresa quieren reservarse la comunicación de las buenas noticias, como podrían ser un aumento del sueldo o promociones; pero por otro lado, recurren al área de Recursos Humanos para que sea ahí donde se imponga o justifique una sanción, mermando así la comunicación necesaria para lograr buenas relaciones con el personal de la empresa.

Lo más difícil en una empresa es la dirección del recurso humano. Por lo tanto, en cualquier nivel, al estar en presencia de problemas humanos hay que darse cuenta de que se debe entrar al área de la motivación humana. Es sabido que lo que presenta la mayor problemática es el elemento humano, y no las máquinas, materiales y demás recursos de orden material con que cuenta la compañía.

Ante el hecho de que el hombre es el factor más importante y valioso con que cuenta toda empresa, es necesario darle el trato adecuado a su naturaleza humana.

Dentro de los muchos estudios que se han hecho para determinar los principales sentimientos que mueven a los trabajadores en general, se ha resumido que los factores principales que motivan al personal son los siguientes:

- a) Un ingreso suficiente para satisfacer sus necesidades materiales.
- b) El reconocimiento de su dignidad humana.
- c) El reconocimiento de la importancia que tiene su trabajo.
- d) La posibilidad de mejorar y ascender de nivel o puesto.
- e) La seguridad de su empleo.

## **4.4 MOTIVACIÓN**

Por motivación se entiende lo que se pone en movimiento, y en el hombre, los motivos que lo impulsan a la acción: su vida, intereses y anhelos.

"Motivación es la habilidad de hacer que un hombre haga lo que uno quiere que haga, cuando uno lo quiere hecho, del modo que uno lo desea y por que él desea hacerlo".<sup>6</sup>

Toda empresa tiene dos facetas: la formal que presenta lo técnico y lógico de la misma, que tiene una forma y un orden, pero que carece de vida, es simplemente una organización en papel; detrás de esta fachada, la otra faceta consta de personas procedentes de distintos senderos de la vida, con diferentes intereses, necesidades y ambiciones, que constantemente realizan ajustes a sus propias inclinaciones para adaptarse a las tareas formales que están llamadas a realizar. Este es el reino de los sentimientos y las emociones, el aspecto humano de la empresa, la forma en que una organización con toda su dignidad de papel, realmente trabaja.

La motivación juega un papel relevante al determinar el nivel de desempeño de los trabajadores, que influencia la efectividad con que se alcanzarán los objetivos de la dirección. La motivación se incluye como parte de la planeación, la organización, la dirección, la comunicación y el liderazgo.

Si la motivación es baja, el desenvolvimiento del trabajador se verá tan afectado como si su habilidad y capacidad fueran reducidas por esta razón, la motivación es una función vital de la gerencia.

La gente difiere no solamente en sus habilidades, sino en sus deseos o motivaciones para actuar. La motivación de una persona depende de la fuerza de sus motivos, que son sus necesidades, deseos, impulsos, dirigidos hacia metas que pueden ser conscientes o subconscientes; inician y mantienen actividades determinando la dirección del comportamiento de un individuo. En esencia, son la causa de la acción, el por qué del comportamiento.

Cada persona tiene cientos de motivos que entran en competencia para determinar su conducta; pero los motivos que tienen mayor fuerza en un momento dado en el tiempo, son los que guían la acción. Las necesidades y motivos ya satisfechos pierden fuerza y no motivan al individuo. De aquí la importancia de que el gerente esté empapado de las necesidades cuya cobertura dé los motivos que impulsan más comúnmente a actuar a sus empleados.

Existen diversos estudios que han desarrollado conceptos para organizar y sistematizar los sentimientos y emociones que caracterizan el comportamiento del trabajador, de manera que adquieran significado; las cuales se explicarán a continuación:

---

<sup>6</sup> Cita del Gr1. Dwight D. Eisenhower.

### A) DOUGLAS MCGREGOR

Sostiene que gran parte de las prácticas administrativas tradicionales, basadas en la simple experiencia de la dirección, giran alrededor de una serie de ideas y creencias que se tienen acerca de la naturaleza y conducta que el empleado asume ante el trabajo. McGregor lo logró en lo que denominó "**Teoría X**", que dice lo siguiente:

- a) El trabajo es inherentemente desagradable para la mayoría de la gente.
- b) La mayoría de las personas no son ambiciosas, desean poca responsabilidad y prefieren ser dirigidas.
- c) La mayoría de las personas tienen poca capacidad de creatividad en la solución de problemas de la organización.
- d) La motivación ocurre sólo en los niveles fisiológico y de seguridad.
- e) La mayoría de las personas deben ser controladas estrechamente y a menudo coaccionadas a lograr los objetivos de la organización.

La gerencia sabe de antemano que la mayoría de sus trabajadores no rinden lo debido a menos que tengan una fuerte motivación para ello. Es cuando la gerencia llega a un desquiciamiento motivacional en cuanto al medio empleado para motivar a la gente: temor, incentivos económicos, actitudes, etc.

Los incentivos económicos y las motivaciones son dos cosas distintas. Se debe partir del principio que todo trabajo obedece a un motivo que es el motor afectivo que impele a la acción. Pero así como existe un motivo para la actividad, puede haber otro para la ociosidad, también de orden afectivo, que inhiba toda acción. Por lo que el factor afectivo o emocional desempeña un papel preponderante en la conducta humana.

**Los incentivos** son los estímulos objetivos que están en las cosas materiales, provocan estados afectivos de signo positivo e influyen consiguientemente en el rendimiento. **Las motivaciones** tienen una raíz subjetiva porque yacen en el fondo de la naturaleza del sujeto mismo. Dependen de su constitución física, de sus aptitudes y capacidades, de sus aspiraciones y anhelos, de sus esperanzas y ambiciones, de sus ideas y de sus convicciones, así como de su actitud ante la vida y sus semejantes. Todos estos factores condicionan la armonía y repercuten sobre el rendimiento del trabajo.

La gerencia, cuya actuación se manifiesta por sus arraigadas creencias contenidas en la "Teoría X", siempre tratará de imponer temor a su gente para hacerla trabajar, ya que se tiene la idea de que el trabajador siempre tiene miedo a ser castigado, por tal motivo una empresa en la cual sus gerentes usen ese criterio intimidará constantemente a sus empleados y los amenazará con reducciones de beneficios, pérdida de empleo y otras formas que sólo logran lesionar la dignidad personal de sus

empleados. Pero es lógico que tales amenazas con el tiempo pierden eficiencia, ya que el trabajador crea una serie de mecanismos de defensa hasta reprimir y acumular hostilidad hacia la empresa; a la larga se rehusa a aceptar más esa situación y por fin renuncia del trabajo.

Desde otro punto de vista, McGregor, en oposición a la "Teoría X", propuso su "Teoría Y" que conjuga ideas y creencias como:

- a) Trabajar es tan natural como jugar, si las condiciones son favorables.
- b) El auto-control es a menudo indispensable para lograr las metas de la organización.
- c) La capacidad de creatividad en la solución de los problemas de organización está ampliamente distribuida entre la población.
- d) La motivación ocurre en los niveles de afiliación, estima y autorrealización así como en los niveles fisiológicos y de seguridad.
- e) Las personas pueden dirigirse a sí mismas y ser creativas en el trabajo si se les motiva convenientemente.

De la "Teoría Y" se deduce el principio de integración, es decir, la creación de condiciones que permitan a los miembros de la organización realizar mejor los objetivos propios, encaminando sus esfuerzos hacia el éxito de la empresa.

Este principio de integración exige que no sólo sean tomadas en cuenta las necesidades de la organización, sino también las de los individuos.

La integración significa que debe trabajarse colectivamente por el buen éxito de la empresa, para que todos puedan participar en los beneficios.

El principio básico que sostiene la "Teoría Y" es la integración, desarrollando el esfuerzo físico y mental con partes de juego y descanso, y a través de controles externos para que se logre la integración.

## **B) ABRAHAM MASLOW**

Maslow dice que el hombre requiere de motivación desde cinco tipos de necesidades diferentes, haciendo una escala o pirámide de ellas (ver capítulo 3).

En función de estas necesidades y de la fuerza que tengan en un momento dado en el individuo, será la forma para motivarlo. El gerente que conoce estas necesidades está en condiciones de utilizar distintas formas de motivar a sus subordinados.

Maslow describe estas necesidades de la siguiente manera:

**Necesidades Fisiológicas:** Se refieren a lo que el hombre necesita para poder sobrevivir, por lo tanto, son las de mayor fuerza mientras no estén satisfechas. Éstas pueden ser: alimento, casa,

vestido, etc., mientras más se carezca de esta necesidad será mayor la parte de la actividad humana encaminada a su satisfacción y viceversa, en la medida que el individuo satisfaga estas necesidades, tenderá a dejarlas en segundo término para dar lugar a otras cosas, el dinero es un factor muy importante en esta necesidad, ya que con él puede satisfacerla en gran parte. A medida que el individuo va pasando por diferentes niveles jerárquicos, esta necesidad tendrá menor importancia.

**Necesidades de Seguridad:** Después de haber satisfecho en cierta forma las necesidades fisiológicas, tomarán mayor fuerza las necesidades de seguridad, que se refieren a la autoconservación, lo incierto, amenaza, peligro, pues el hombre busca la estabilidad (seguridad) en su trabajo para satisfacer sus necesidades fisiológicas. La falta de esta necesidad afecta en diferentes aspectos la conducta del individuo, trayendo como consecuencia una inseguridad social, cultural y económica.

**Necesidades de Afiliación:** Una vez que el hombre haya satisfecho parcialmente sus necesidades fisiológicas y de seguridad, surgirá y predominará la necesidad de formar parte de un grupo como la familia, la empresa, algún club deportivo, etc. Y que sea aceptado por los integrantes de éste, satisfaciendo así las necesidades de afiliación. El hombre es un ser sociable por naturaleza, necesita de los demás para poder sobrevivir, es por esto que siente la necesidad de identificarse con un grupo social, además de la familia. Éste trata de agruparse con personas que sean más o menos homogéneas, que tengan gran similitud en sus creencias. El trabajo es un medio importante en la satisfacción de esta necesidad. Cuando la persona se identifica con su empleo, y es aceptada por su grupo de trabajo, no solamente encontrará satisfacción a su anhelo y seguridad social, sino que aumentará la eficiencia de su trabajo; de esto se deriva la importancia de que el trabajador se sienta parte del grupo.

**Necesidad de Estima:** Después de haber logrado una satisfacción aceptable en las tres necesidades anteriores, el individuo siente la necesidad de estima, que se refiere a dos puntos principales: primero, el deseo que tiene de logro, respeto, autonomía y confianza en sí mismo, y por otra parte, él quiere ser conocido, respetado y estimado por el grupo al que pertenece y no quedar como un integrante más. Esto es, que el individuo obtenga confianza en sí mismo, control, poder y prestigio; con estos elementos él podrá ejercer cierta influencia en su grupo. En este tipo de necesidad, hay dos conceptos de valoración: la propia y la del grupo. Éstas entre sí pueden tener un profundo grado de influencia, ya que un individuo puede tener estima propia y si no tiene aceptación de parte del grupo, se podrá generar una respuesta negativa y viceversa, si el individuo tiene una valoración mínima y gran aceptación del grupo podrá influir y lograr la estima propia; aunque la respuesta de cada persona es diferente y no se puede determinar.

**Necesidades de Autorrealización:** Una vez satisfechas las cuatro necesidades anteriores, el individuo tomará mayor importancia a la necesidad más difícil de lograr: la autorrealización, que es aquella en la cual desarrollará al máximo el potencial que todo ser humano lleva dentro. Es el deseo que tienen las personas de poder lograr lo que son capaces. Esta necesidad tiene que ver con el reto que le ofrece su trabajo y lo importante y merecedor que lo considere. Se conoce muy poco acerca de esta necesidad, en parte porque el hombre nunca llegará a satisfacerla completamente, pues siempre está buscando nuevos retos. Al individuo, en el transcurso de vida, se le presentan una infinidad de retos, los cuales tiene que vencer para poder ir logrando satisfacer esta necesidad. En la medida que vaya teniendo éxitos en los retos de su vida podrá ir satisfaciendo esta necesidad. "Lo que un hombre puede ser, debe ser".

Maslow afirma que todo hombre tiende a seguir este patrón de jerarquías de necesidades, estando siempre consciente que existen personas que están fuera de la tendencia general.

Las rutinas de trabajo, tiempos de descanso, etc., deben planearse teniendo en cuenta las necesidades físicas del empleado, sin dejar a un lado las psicológicas.

Con respecto a las necesidades de seguridad, el problema en general es cuánto debe proporcionar la organización para satisfacerla. Si se da mucho, el individuo puede volverse muy dependiente de la empresa; si se da poco, su energía se consumirá tratando de satisfacer esta necesidad y no le quedará suficiente para realizar un mejor trabajo.

Al mencionar las necesidades sociales, se piensa con frecuencia que este deseo de pertenencia, de afecto, de afiliación y de actividad social, debe satisfacerse fuera del ambiente laboral. Sin embargo, gran parte de la vida del hombre transcurre en este ambiente, por lo que si no todas, algunas necesidades sociales deben satisfacerse en el trabajo.

Las necesidades de estima son necesarias, ya que el hombre necesita sentir que es importante, pues siempre busca reconocimiento a su persona. El respeto a su persona y a su dignidad es esencial para el bienestar psicológico del individuo.

Hablando de las necesidades de autorrealización, el hombre debe llegar a ser lo que él piensa que puede ser. Se expresa en la individualidad e independencia de la persona y puede lograr lazos de autodisciplina que no se podrían lograr de otra forma. Engloba el sentido de competencia y logro. Si son mayores los éxitos, el sentido de competencia será alto y habrá un positivismo hacia la vida, viendo en cada situación un interesante reto a vencer. Si los fracasos son más frecuentes que los éxitos, el sentido de competencia será bajo y habrá un negativismo que impedirá aceptar o buscar nuevos riesgos y retos.

El motivo del logro se da en el hombre que pasa la mayor parte de su tiempo pensando en cómo puede hacer su trabajo mejor, en hacer algo importante y poco usual o en avanzar en su carrera. Su preocupación por el logro le da una gran satisfacción al esforzarse por lograr algo. Un hombre con esta motivación no solamente piensa en lograr metas, sino en cómo alcanzarlas, los obstáculos que encontrará y cómo se sentirá si tiene éxito, o si fracasa.

Al mencionar las jerarquías de necesidades hay que enfrentar que estos niveles se satisfacen parcialmente, nunca en su totalidad. Es por esto que un individuo que ha satisfecho sus necesidades fisiológicas y de seguridad de manera parcial, podrá dar mayor importancia a la necesidad de afiliación, de estima y finalmente de autorrealización. Las dos primeras, generalmente se satisfacen en mayor grado que las últimas.

Una vez satisfecha en cierto grado una necesidad, no significara que esa persona se olvide de ella; existe un continuo movimiento en la jerarquización de todo hombre, ya que en un momento dado se puede tener la necesidad de comer (fisiológica) y aunque esa persona se encuentre en niveles de estima o autorrealización, tendrá que darle mayor importancia a esta necesidad antes que a las otras; una vez satisfecha ésta, entonces regresará al nivel en el que se encontraba. Este movimiento en la jerarquía de necesidades, se da infinidad de veces en la vida de cada ser humano.

Si la jerarquía de necesidades, propuesta por Maslow, se sabe reconocer en cada empleado, y se aprende a clasificar las necesidades humanas, las consecuencias serán favorables en la dirección del comportamiento humano en las organizaciones.

### **C) FEDERICK HERZBERG**

La teoría que él propuso es la de motivación - higiene, basándose en la motivación en el trabajo. En base a los resultados que Herzberg obtuvo de la investigación de campo, preguntando qué es lo que a la gente le hacía sentirse felices o satisfechos y qué es lo que les molestaba o causaba insatisfacción en su trabajo, concluyó que el hombre tenía dos tipos de necesidades que influían en su conducta de manera diferente.

Señala que cuando el individuo se sentía a disgusto en el trabajo, tenía una preocupación por el medio ambiente, y cuando se sentía satisfecho tenía relación con su trabajo mismo.

Al primer tipo de necesidades las denomina Factores Higiénicos, que describen el medio ambiente de trabajo, relacionado con la insatisfacción del hombre; y el otro tipo de necesidades las llamó Factores Motivadores, ya que sirven para motivar el logro de mejores resultados. Para el individuo, una comprensión de las fuerzas que conducen a un mejoramiento moral, conduciría a una felicidad y una autorrealización más grandes.

**Factores Higiénicos:** Son los factores preventivos y ambientales. Están íntimamente relacionados con el medio ambiente de trabajo del individuo: limpieza, organización ambiental de trabajo, salario, etc. Son las condiciones bajo las que se realiza una función, por lo tanto, no aumenta el trabajo, sino que va a evitar un decremento en el rendimiento que podría ser ocasionado por restricciones en las condiciones del trabajo. También son conocidos como factores extrínsecos al puesto.

**Factores Motivacionales:** Se les denominan Motivadores, puesto que tienen un resultado favorable en la satisfacción que pueda obtener un individuo en la realización de sus actividades dentro del trabajo, ocasionando generalmente un incremento en la capacidad productiva del mismo. Tienen gran influencia en los sentimientos de realización, reconocimiento del grupo de trabajo así como en el desafío y el campo de acción que ofrece la actividad a desarrollar. Es decir, todo lo que implique el crecimiento psicológico, lo que lleva a un enriquecimiento del trabajo, con lo cual se pretende maximizar las oportunidades para aprovechar las habilidades de la persona.

A satisfacer las necesidades higiénicas se podrá eliminar la insatisfacción y las limitaciones en el trabajo; sin embargo no se va a manifestar un resultado de incremento en la capacidad o rendimiento, ya que no se incluye en la motivación.

Cuando los factores motivacionales están cumpliéndose harán que el individuo aumente su capacidad, lo que trae como consecuencia progreso y, lo más importante, que se desarrolle de una manera madura.

El estudio de Herzberg indica que si una persona carece de factores higiénicos, esto causará en él un cierto grado de insatisfacción, el cual dependerá de la cantidad e importancia de ellos, sin embargo, cuando esa persona cuenta con estos factores, esto no llega a causarle satisfacción.

Con las prestaciones de tipo social, se quiere que los individuos lleguen a tener un grado de satisfacción el cual es muy difícil de lograr con estos elementos, ya que sólo podrán hacer que las personas eviten la insatisfacción.

A los factores motivacionales se les conoce como factores intrínsecos del trabajo, con ellos las personas pueden llegar a la satisfacción, pero cuando carecen de ellos, no se obtendrá la insatisfacción.

Se dice que una persona deja su trabajo principalmente por los factores higiénicos, en cambio, las razones para quedarse en él son influenciadas por factores motivacionales. Por lo que cuando una empresa cuenta con factores higiénicos y motivacionales en un alto grado, podrá lograr que sus integrantes puedan evitar la insatisfacción e incrementar su satisfacción, logrando así un enriquecimiento del trabajo, lo que ayuda al desarrollo de las empresas.

"El enriquecimiento del trabajo es la manera de motivar a las personas por medio del trabajo mismo".<sup>7</sup>

#### **D) DAVID McCLELLAND**

La teoría de McClelland dice que desde el punto de vista psicológico, la gente se puede dividir en dos grupos: quienes tienen metas específicas y las logran en base a retos, oportunidades de trabajo y de obtener algo, y los que no.

Esta teoría la fundamenta diciendo que el hombre tiene tres necesidades básicas:

- a) Necesidad de Logro.
- b) Necesidad de Afiliación.
- c) Necesidad de Poder.

La necesidad de logro hace que los individuos se planteen metas que persiguen con el fin de realizar algo. McClelland le da más importancia a los individuos motivados por el logro, aunque dice que es la minoría la que tiene una alta necesidad de ella.

La necesidad de logro va a depender de la educación y apoyo que se recibe en la casa, libertad, afecto, confianza, etc. Los hombres que tienen una fuerte necesidad de logro piensan en cómo hacer mejor las cosas. Tomarán en cuenta si pueden influenciar o no en los hechos, miden siempre el poder ganar, les gusta comparar si están mejorando o no en su trabajo.

Por otro lado, los motivados por la afiliación están interesados y preocupados por tener relaciones cálidas, por sentirse aceptados por un grupo y encaminan gran parte de sus esfuerzos a satisfacer esta necesidad dejando a un lado el logro.

Los motivados por el poder, les gusta llamar la atención, obtener reconocimiento de otros y controlar los canales de comunicación, hacia arriba y hacia abajo, horizontal y verticalmente con el fin de controlar el mando, que es una de sus características más sobresalientes; por otra parte no se van a preocupar por mejorar su realización en el trabajo.

En algunos casos la necesidad de logro y la de poder se pueden confundir, ya que las dos conducen a actividades sobresalientes. Sin embargo, resalta que la gente con más necesidad de poder, quiere llamar la atención, obtener reconocimiento de otros y control; generalmente están más motivados en la vida política; no les interesa mejorar su realización. Todo lo contrario a la gente con alta necesidad de logro. Estas personas crecen y ascienden por lo general más rápido.

---

<sup>7</sup> Cita del Dr. Fernando Arias Galicia.

McClelland opina que los motivos básicos de la gente se establecen desde la niñez y en general no se pueden cambiar posteriormente, además de que no es necesario cambiar los motivos del hombre si su medio ambiente no los apoya o refuerza.

McClelland concluye su teoría diciendo que la motivación de logro es superior en los países industrializados, mientras que en los no industrializados predomina la necesidad de afiliación, por lo que es muy importante inculcar en los empleados la necesidad de logro para poder llegar a un alto desarrollo.

### **E) CHRIS ARGYRIS**

En su teoría, también llamada "Teoría de la Madurez - Inmadurez", Argyris dice que una gran mayoría de los trabajadores son tratados como personas inmaduras en su ambiente laboral, lo que origina gran parte de los problemas humanos en las organizaciones.

Según Argyris hay siete cambios que deben darse en la personalidad del individuo si éste quiere llegar a ser una persona madura con los años:

- 1o. El individuo pasa del estado pasivo del infante a un estado de actividad creciente como adulto.
- 2o. El individuo pasa de un estado de dependencia cuando niño a un estado de relativa independencia como adulto.
- 3o. El individuo tiene una reducida gama de comportamientos cuando niño, pero como adulto es capaz de comportarse de muchas y variadas formas.
- 4o. El individuo, cuando niño tiene intereses casuales y superficiales, pero desarrolla intereses fuertes y profundos como adulto.
- 5o. La perspectiva del tiempo en un niño es muy corta, sólo mira el presente, pero al madurar, ésta aumenta incluyendo el pasado y futuro.
- 6o. Como niño, el individuo está subordinado a todos, pero como adulto, asciende a una posición igual o superior a sus semejantes.
- 7o. Como niño, el individuo carece de percepción de su ser, pero como adulto, no solamente se percibe, sino que se controla.

Argyris explica que estos cambios son continuos y que una personalidad sana debe pasar a través de este continuo de la inmadurez a la madurez. Dichos cambios son solamente tendencias generales sobre la madurez. Sin embargo, según la cultura y la personalidad del individuo se inhibe o se limita el crecimiento del adulto, pero siempre se tiende a la madurez con la edad. Él es el primero en admitir que muy pocas gentes llegan a la madurez total.

Al examinar la apatía y poco esfuerzo del trabajador en la industria, Argyris piensa que no son debidos simplemente a la flojera personal, sino que en muchos casos, al entrar a trabajar los individuos, no pueden desarrollarse hacia la madurez por las prácticas utilizadas por la administración. Al trabajador se le da el mínimo control sobre su ambiente laboral y se le alienta a ser pasivo, dependiente y subordinado, lo que se identifica con la inmadurez. Se espera muchas veces que actúe en formas infantiles, en lugar de actuar como adulto.

De acuerdo a sus investigaciones, en la naturaleza de las organizaciones está el conservar inmadura a la gente, ya que están basadas en los cuatro conceptos de la administración científica: la especialización, la línea de mando, la unidad de dirección y el control.

Relacionada con dichos conceptos, está la idea de que el poder y la autoridad deben descansar en manos de los altos ejecutivos de la organización y que la parte inferior de la cadena de mando debe estar estrictamente controlada por los supervisores o por el mismo sistema. La especialización de las tareas da como resultado labores muy simplificadas y el trabajo se vuelve repetitivo, rutinario y poco interesante. Esto implica un tipo de mando autoritario, dirigido a la realización de la tarea exclusivamente, donde las decisiones sobre el trabajo las realiza el supervisor sin intervención del trabajador. Este tipo de sistema de mando, utiliza muchos controles administrativos como presupuestos, sistemas de incentivos, estudios de tiempos y movimientos y estándares en los procedimientos de operación que restringen la iniciativa y creatividad de los trabajadores.

Todo esto imposibilita el desarrollo apropiado hacia la madurez de la personalidad humana. Existe una gran incongruencia entre las necesidades de una personalidad madura y la forma de operar de las organizaciones actuales, ya que éstas crean roles infantiles que frustran el desenvolvimiento cultural del hombre hacia la madurez.

Argyris propone a las gerencias que provean un clima de trabajo en el que todos tengan la oportunidad de crecer y madurar como individuos y como miembros de un grupo, pudiendo satisfacer sus propias necesidades mientras trabajan para el éxito de la organización, y que pueda ser creativo en su trabajo.

Argyris también señala que en las organizaciones empresariales, existen muy pocos directivos que reconocen los efectos sociales de sus políticas. La tendencia de dichas políticas organizacionales choca fuertemente con el proceso natural del crecimiento o maduración del individuo y acaba por frustrarlo.

La mayoría de las empresas están guiadas por hombres que dejan muy poca oportunidad a sus trabajadores para elegir, usar su discreción o adaptar las reglas a las circunstancias. Los trabajadores deben hacer exactamente lo que se les indica y dejar todo lo que implique un razonamiento a sus

supervisores. Por ello los recursos humanos en las organizaciones tienen reprimido su potencial intelectual con el fin de mantener un sistema que no es siempre lo eficiente que podría presentarse.

La aportación de esta teoría radica en romper el círculo vicioso que surge del exceso de controles que fomentan la dependencia del individuo, lo que a su vez genera la necesidad de implantar más controles. En cuanto a motivación, esto significa llevar a la realidad los impulsos naturales del hombre por llegar a la madurez, dadas las condiciones administrativas apropiadas en cuanto a dirección y control para realizar los objetivos de ambas partes: trabajadores y dirección.

## **F) RENSIS LIKERT**

La teoría de "**Sistemas de Administración**" menciona que existe una tendencia, por parte de las empresas, a menospreciar el factor humano con que cuentan. Esto es un grave error, ya que su inversión no sólo radica en los recursos materiales (capital, equipo, instalaciones, etc.), sino que es necesario tomar en cuenta a los integrantes de la organización, pues son los que a través de una labor en conjunto y coordinada van a lograr los objetivos que finalizan en un beneficio común.

Ante esto, Likert dice que lo anterior varía de acuerdo con el tipo de administración que se dé en cada organización y postula cuatro sistemas en donde se pueden ubicar estos modelos de dirección.

El objetivo de estos sistemas es que las organizaciones pudieran transformar al hombre que se encuentra en una posición "X" a una "Y", es decir, de un comportamiento inmaduro a una conducta madura, de no solamente conocer los factores higiénicos sino también los motivacionales.

Los tipos de administración en las organizaciones los presenta como un continuo de sistemas:

**Sistema 1.** La dirección de la organización tiene desconfianza de la gente, por lo cual no les permiten participar en ningún tipo de decisión, logran el cumplimiento de sus labores a través de amenazas, temor, castigos, recompensas, etc., y esporádicamente satisfacen algunas necesidades fisiológicas y de seguridad. El control se ejerce directamente centralizado en los niveles superiores, como consecuencia de todo esto la comunicación que se llega a dar entre jefe y subordinado es en base a una profunda desconfianza. Frecuentemente surge un grupo informal que se opondrá a los objetivos de la organización formal.

**Sistema 2.** Se da un cierto enfoque a las relaciones, ya que la dirección muestra una confianza y una comunicación condescendiente hacia el subordinado. Esto origina que se les permita tomar decisiones en niveles inferiores; sin embargo las decisiones a niveles altos siguen centralizadas al igual que el proceso de control, aunque parte de él es delegado a los niveles medios e inferiores, como respuesta los subordinados muestran en la comunicación un cierto miedo y cautela. La motivación que se da en este sistema es a través de recompensas y castigos. Ya que existe una actitud condescendiente con los

subordinados, se forman grupos informales que no siempre ponen resistencia a los objetivos que el grupo forma, que es la propia organización.

**Sistema 3.** Aquí la confianza no es total hacia los subordinados, sin embargo, ya es sustancial, por lo cual la comunicación se da con un grado razonable de confianza, fluyendo ésta verticalmente. La toma de decisiones generales continúa en los directivos, pero permiten a los subordinados tomar decisiones específicas a niveles inferiores. El control se delega con una clara responsabilidad tanto a niveles superiores como inferiores. Las recompensas, los castigos y determinada participación son los factores motivadores en este sistema. Y el grupo informal que se forma puede apoyar o estar en contra, de manera parcial, a los objetivos del grupo formal.

**Sistema 4.** La administración tiene una confianza plena en los subordinados por lo que la comunicación fluye de manera vertical y horizontal, dándose una relación jefe - subordinado amplia y amistosa. La toma de decisiones se encuentra delegada e integrada en toda la organización, aunado con el proceso de control, en donde también los puestos inferiores ejercen su propio control al igual que en la toma de decisiones. La motivación es a través de la contribución y participación para fijar las recompensas económicas, la fijación de objetivos, el mejoramiento de los métodos y la valoración de los adelantos en cuanto a objetivos. El grupo formal e informal son generalmente el mismo, por lo que conjuntamente canalizan sus esfuerzos en la consecución de los objetivos de la organización.

Por lo que se ve en estos sistemas, el 1 y el 4 son los extremos del comportamiento. El primero es un estilo autoritario, estructurado y con un énfasis en las tareas, en cambio el último se interesa en las relaciones, la confianza plena y el trabajo en equipo.

Likert afirma que el instrumento más importante para que una organización se dé cuenta del sistema administrativo en el que se encuentra, tiene las siguientes características: comunicación, motivación, dirección, decisiones, interacción, influencia y control.

La teoría concluye en que los departamentos más productivos se encuentran con características similares o iguales al sistema 4, en cambio los departamentos menos productivos coinciden con las características del sistema 1.

## **G) ELTON MAYO**

Los estudios de Mayo, demostraron la gran necesidad de la gerencia de entender las relaciones entre su gente. Se vio que estas interrelaciones eran más importantes que los salarios y las condiciones de trabajo. Se encontró que si el trabajador sentía que sus metas estaban en oposición a las de la empresa, su productividad bajaba, pero si se identificaban con las de la gerencia, la productividad aumentaba.

Mayo creó la "Hipótesis de la Chusma", la cual se basa en que muchos patrones pensaban que los obreros eran algo despreciable, por querer ganar la mayor cantidad posible de dinero, con la menor cantidad de trabajo, y que la sociedad consistía en una horda de individuos desorganizados cuyo único interés era la autoconservación.

Gracias a los estudios de Elton Mayo se reconoció que las actitudes de los trabajadores son el resultado de su situación social, sus experiencias previas y el ambiente producido por la interacción entre la administración y el trabajador, no sólo un resultado perfectamente predecible como el que se obtiene al apretar el botón de una máquina.

Mayo concibió al trabajador como un ser no apto para desarrollarse en un ambiente que no diferenciaba entre el hombre y la máquina. Las consecuencias de esta actitud empresarial, al no tomar en cuenta las necesidades de afecto, pertenencia y autorrealización del individuo eran la apatía y el descuido constantes. De ahí, el nacimiento de grupos informales para satisfacer dichas necesidades y proteger al trabajador contra la administración que lo consideraba simple "chusma". En esta forma se generaban campos de batalla en el ambiente laboral, en el que ambos contendientes, trabajadores y directivos, se dañaban gravemente.

Mayo sugirió que en el ambiente empresarial se realizara la comunicación, para que tanto la administración como los trabajadores comprendieran las metas e intereses mutuos y pudieran desarrollar una labor conjunta, así como tener la supervisión en manos de hombres en los que existiera respeto por los trabajadores.

Lo primero y más importante que se observa en el campo de la motivación es que cada persona tiene múltiples razones para actuar y que nadie presenta la misma mezcla de ellas. Esto significa que no hay un solo motivo que determine cómo reacciona el trabajador en un momento dado, y por ello no existe una estrategia única y predeterminada para todos los individuos en cualquier situación que mantenga una alta productividad y una actitud positiva hacia el trabajo. Se debe manejar el concepto de la universalidad humana, o lo que es lo mismo, de la individualidad personal, aunque desde un punto de vista administrativo, convenga una generalización.

La gran dificultad que se presenta al tratar de entender la motivación, radica en la forma en que los diferentes motivos se agrupan y jerarquizan en cada individuo, ya que no existen tantas diversas estructuras motivacionales en una empresa, como trabajadores hay en la misma. Además de que un solo motivador puede llegar a no serlo el día de mañana para un individuo, por haber sido ya satisfecha esa necesidad, o porque otra necesidad mayor ha desplazado a la primera. O ese motivador

# ESTA TESIS NO SALE DE LA BIBLIOTECA

*Motivación y Liderazgo*

puede persistir ya sea porque el individuo no pueda sobreponerse a ella o porque al satisfacer esa necesidad se acrecienta su apego a la misma.

Los motivos que son aplacados cuando están satisfechos son los "**factores higiénicos**", que afectan más el comportamiento del individuo por su ausencia que por su presencia. Los que no pueden ser calmados operan como "**motivadores**", pues a pesar de un éxito repetido, es eso lo que lo que lo mantiene vivos, y la carencia crónica del mismo es capaz de suprimirlos, aunque no es una supresión general, pues en vez de desaparecer, pueden surgir en forma de necesidad material que se vuelve en motivador no satisfecho y se persigue casi compulsivamente.

Otro aspecto que imposibilita el encasillamiento de la motivación en moldes definidos, es que los motivos van cambiando de acuerdo a la madurez que adquiere el individuo: de acuerdo a la etapa en que vive, sus intereses y metas a alcanzar son diferentes.

Por estas razones, muchos programas de motivación fracasan debido a que una vez que se han satisfecho, olvidado o substituido ciertos motivos, surgirá nuevamente la insatisfacción; no es posible satisfacer todas las necesidades de los trabajadores tan eficientemente que llegue un momento en que no exista alguna necesidad que impulse a la acción: querer siempre algo más es tan humano, normal y saludable y hace posible el progreso.

La pasividad, hostilidad y falta de responsabilidad son síntomas de la privación de satisfacción a las necesidades propias del trabajador como ser racional, intelectual y afectivo. Por lo que si una empresa continúa centrándose en las necesidades fisiológicas y monetarias, sin tratar de entender las aspiraciones más profundas del hombre, sus esfuerzos por mejorar el comportamiento de los trabajadores seguirán siendo infructuosos.

Los trabajadores carentes de oportunidades para satisfacer sus necesidades en el trabajo, se comportan exactamente como la generalidad de los directivos predice: indolentes, pasivos, resistentes al cambio, irresponsables y realizando irrazonables peticiones de beneficios económicos. Por ello, el crear oportunidades, liberar el potencial del personal, quitar obstáculos, alentar el crecimiento y ofrecer una buena dirección, debe ser la técnica de cualquier enfoque motivacional. Esto es realizar un cambio hacia la creación de un ambiente propicio para el desarrollo, que requiere de modificaciones muy profundas en las actitudes tanto de los directivos como de los propios trabajadores mismos.

Para lograr este cambio, la dirección debe obtener la cooperación de su gente y crear las condiciones bajo las cuales los trabajadores, voluntariamente, realicen un esfuerzo para alcanzar los objetivos de la organización; sin olvidar que todo comportamiento humano está dirigido a la satisfacción de alguna necesidad

Existen grandes diferencias en la clase de oportunidades que pueden brindarse a los trabajadores para obtener satisfacción de sus necesidades. Estas oportunidades, radican en aplicar sistemas administrativos como:

**Descentralización y delegación:** son formas de liberar al trabajador del control muy rígido y cercano que se da en las organizaciones convencionales, dando un grado de libertad tal, que permita a mayor cantidad de gente dirigir sus propias actividades, asumir responsabilidades y satisfacer las necesidades del "yo".

**Enriquecimiento del trabajo:** alienta la aceptación de responsabilidad en la base de la organización y provee oportunidades para satisfacer necesidades sociales y del "yo".

**Administración consultiva y participativa:** bajo las condiciones apropiadas, fomenta que los trabajadores dirijan sus energías creativas hacia los objetivos organizacionales, dándoles voz en las decisiones que los afectan y abriendo oportunidades de satisfacer necesidades sociales y del "yo".

**Valuación del desempeño de las metas** que el mismo trabajador se ha trazado bajo la asesoría de su jefe; así el individuo es estimulado a aceptar mayores responsabilidades de acuerdo con su capacidad e intereses propios, para planear y apreciar su propia contribución al logro de los objetivos de la empresa, y los efectos que emanan de ello en relación a la satisfacción de sus propias necesidades, son substanciales.

Si la gerencia no está interesada en el desarrollo y bienestar de sus trabajadores, las recompensas materiales no engendran la actitud deseada. Los trabajadores necesitan sentir que la confianza de sus superiores sea depositada en la iniciativa y capacidad que cada uno posee, que su desempeño sea juzgado por los resultados, no por los detalles de cómo se llegó a dichos resultados; si esto se lleva a cabo, se genera una fuerza impulsora mucho mayor que la que podría ser impuesta por la gerencia a base de control.

Este patrón de motivación no solamente logra llevar a cabo un trabajo mejor en beneficio de los objetivos de la organización, sino que permite a la persona crecer y desarrollarse más eficientemente que bajo el sistema de control rígido. Contribuye altamente a lograr una elevada moral porque los trabajadores se desenvuelven en una atmósfera de relativa libertad de supervisión opresora en la que cada acción se ordena anticipadamente y todas las decisiones son tomadas sin ellos; y obtienen un sentimiento de importancia individual y responsabilidad personal que otros sistemas les niegan.

Los trabajadores responden al ser tratados como personas, por lo que si las motivaciones de ego y autorrealización, de autoexpresión y de valor personal son atendidas por la gerencia, la persona podrá utilizar sus energías más eficientemente.

Cuando el trabajador se identifica con su trabajo y con el de su grupo, los recursos humanos se vuelven mucho más eficientes en el proceso de la producción.

#### **4.5 LA DIGNIDAD DEL TRABAJADOR**

No se puede hablar del ambiente motivador, sin tomar en cuenta a la gente que trabaja en ese ambiente y que lleva a él sus motivos propios y privados. El ambiente no lo hace todo en cuanto a motivación; de hecho, sólo acentúa la dirección que el individuo tiende a seguir.

Las necesidades humanas, como se vio en la pirámide de Maslow, se clasifican en varias categorías para su estudio, sin embargo hay que hacer notar que nunca se presentan aisladas, y lo que es más, son difíciles de separar.

Al analizar la motivación y el comportamiento de un individuo, no se puede centrar la atención en un solo tipo de necesidad, excluyendo las otras, ya que en realidad su separación es imposible. La gente es impulsada a la acción por muchas necesidades simultáneas, y por lo general la satisfacción debe ocurrir concurrentemente. La existencia humana consiste en satisfacer una interacción de necesidades simultáneamente, las cuales nunca están solas.

Una de las fuentes más importantes para el hombre, es el deseo de competencia, que implica el control sobre los factores físicos y sociales del ambiente. La gente con este tipo de motivación, no espera pasivamente a que las cosas sucedan, sino que manipula el ambiente y hace que las cosas sucedan a su modo. La fuerza de esta motivación depende de los éxitos o fracasos del pasado. Si son mayores los éxitos, el sentido de competencia será alto y habrá un positivismo hacia la vida, viendo en cada situación un interesante reto a vencer. Si los fracasos son más frecuentes que los éxitos, el sentido de competencia será bajo y habrá un negativismo que impedirá aceptar o buscar nuevos riesgos y retos en la vida.

Al identificar y aprender a influenciar las expectativas particulares, así como los incentivos asociados con la motivación personal, es posible reforzar y encauzar la motivación hacia el comportamiento adecuado, que es a fin de cuentas la eficiencia.

Es importante para el gerente poder identificar y conjugar los requisitos del trabajo con el patrón de comportamiento que redundará en la satisfacción de un motivo dado (por alguna necesidad).

Un trabajador con motivación elevada hacia su trabajo será eficiente y por ello más productivo que otro con una motivación baja. Así mismo, se dispondrá de buena voluntad del trabajador y de su

cooperación hacia la empresa; lo que reduce costos, aumenta la calidad y disminuye la supervisión, además de crear un agradable ambiente de trabajo.

Existen ciertos conceptos sobre la motivación que se pueden resumir en la siguiente opinión: Después de todo, el propósito primordial de la industria es producir y distribuir la mayor cantidad posible de bienes y servicios a un costo reducido. Si un trabajador mejor informado, más feliz y mejor adaptado es un mejor productor, eso está muy bien. Pero las organizaciones industriales no son instituciones de bienestar, y hay límites evidentes para su preocupación por el bienestar psicológico de sus empleados.<sup>8</sup>

Pero nunca hay que eliminar la idea que la empresa tiene deberes fundamentales con sus integrantes y con la sociedad. Con los recursos humanos, como recursos que son, tiene la necesidad de buscar su mayor rendimiento, en la inteligencia de que en la gente se encuentra su más grande actitud.

Los elementos principales que el gerente debe tomar en cuenta para administrar la motivación, son:

- a) **Los motivos y necesidades que impelen al individuo a trabajar.** Las diferencias personales cuentan mucho en la motivación del individuo, y éstas no se pueden ignorar.
- b) **La organización de las áreas que se deben realizar.** Según la tarea se requerirá un tipo diferente de comportamiento que implica un patrón específico de motivación.
- c) **El clima o ambiente de trabajo que caracteriza a la organización.** Ayuda a determinar la clase de motivación que el trabajador desarrollará.

Se ha dicho con frecuencia que las teorías motivacionales son únicamente medios para manipular y explotar a los trabajadores. Sin embargo hay que considerar que el trabajo del gerente es alcanzar determinados objetivos con y a través de otros, y que los conocimientos sobre motivación le ayudarán a aumentar la eficiencia de su departamento, sin alterar los fines a los que se dirige su acción; ya que el control del comportamiento sólo opera a través de los valores subjetivos y personales del individuo.

Los conocimientos sobre motivación no deben implicar de ninguna manera la manipulación sino el mejor aprovechamiento conjunto de las potencialidades tanto del individuo laboral para la empresa, como del sistema laboral para el individuo.

Los recursos humanos son la fuerza humana que crea y ejecuta los objetivos de la organización. Es el conjunto de hombres que se desarrollan en el ambiente laboral. Este recurso no es inerte ni puede ser tratado como engrane de una máquina en producción, sino que es un ser merecedor de respeto, con sus muy particulares aptitudes, creencias, deseos y necesidades. Un ser humano que al formar parte de una empresa, actualiza su personalidad, no la cambia, ni menos aún, la pierde. Jamás debe convertirse en un instrumento, en el sentido estricto de la palabra en manos de la organización, que

existe en último análisis para el individuo, que es un ser digno por el mero hecho de ser hombre. Un ser capaz de elevarse hasta las más altas verdades especulativas y de dominar la naturaleza; capaz de llegar a las aspiraciones más sublimes y de albergar los más puros y nobles sentimientos; un ser responsable de sus acciones.

El trabajador es un ser digno y libre, características pertenecientes a su propio ser. Pero su libertad no es absoluta, sino que está limitada y sujeta a muchas condiciones marcadas por el orden social, de tal manera que la esfera de su libertad no impida la de otros y pueda existir armonía colectiva.

La empresa, como parte de dicho orden social, debe estimular la libre actuación del hombre trabajador, y no imponerle una limitante, es decir, debe respetarlo como ser vivo pensante con múltiples y variadas potencialidades.

Los motivos van cambiando de acuerdo a la madurez que adquiere el individuo, ya que cambian intereses y metas.

Una vez que se han satisfecho, olvidado o substituido ciertos motivos, surgirá nuevamente la insatisfacción, causa por la cual muchos planes de motivación resultan fracasos contundentes. No es posible satisfacer todas las necesidades de los trabajadores tan eficientemente que llegue un momento en que no exista alguna necesidad que impulse la acción, ya que "querer" es un rasgo humano normal y saludable.

La gerencia no puede proporcionar al hombre respeto a sí mismo, o satisfacer su necesidad de autorrealización, pero puede crear condiciones tales que lo alienten y capaciten para buscar dicha satisfacción por sí mismo, o puede frustrarlo al no proveer dichas condiciones.

Las gerencias ya no pueden seguir con la postura de manipular, controlar y hacer que los trabajadores encuentren la satisfacción de las necesidades sociales y de autorrealización fuera del trabajo. Debe reexaminar su postura y sus funciones ante los nuevos conceptos sobre recursos humanos para poder lograr una óptima utilización de los elementos con que cuenta, y alcanzar los objetivos y metas que tiene encomendados.

La gente que trabaja en una organización pasa más de la tercera parte del tiempo del día en ella y generalmente la mayoría de los beneficios que recibe de la misma los pueden utilizar solamente cuando abandonan el ambiente laboral. A menos que el trabajo mismo pueda proporcionar satisfacción y oportunidades de estar mejor en la situación del trabajo, será muy difícil obtener que los trabajadores dirijan voluntariamente sus esfuerzos hacia la consecución de las metas organizacionales.

---

<sup>8</sup> Walter Neff, "El trabajo, el Hombre y la Sociedad".

Es necesario enfatizar que el comportamiento que va dirigido hacia el logro de las metas de la empresa, debe ser evaluado como tal y que proporcione al individuo que lo realiza, satisfacción en la proporción del esfuerzo que ha llevado a cabo para tal fin. En esta forma, el trabajador no se contentará con hacer el mínimo para no ser despedido, sino que desarrollará su mejor esfuerzo por los beneficios que obtendrá a través de dicho esfuerzo. Es decir, si se quiere lograr su genuina cooperación, se le debe asegurar que la satisfacción personal que obtendrá por su desenvolvimiento no la conseguirá realizando únicamente lo mínimo que se necesita para mantenerse empleado.

Buscando oportunidades de desarrollo, el empleado quiere sentirse parte de la organización, entender la parte que juega en el logro total de la misma. Quiere confianza en su iniciativa y en la capacidad que posee; que su desempeño sea juzgado por los resultados, no por los detalles de cómo se llegó a dichos resultados. Si la gerencia lleva esto a cabo, se genera una fuerza impulsora mucho mayor que la que podría ser impuesta a base de control.

Este patrón permite que el individuo crezca y se desarrolle más eficientemente, contribuye altamente a lograr una elevada moral porque los trabajadores se desenvuelven en una atmósfera de relativa libertad, y obtienen un sentimiento de importancia individual y responsabilidad personales que otros sistemas niegan.

Si las motivaciones de ego y autorrealización, de autoexpresión y de valor personal son entendidos por la gerencia, el individuo podrá utilizar sus energías más eficientemente. Cuando el trabajador se identifica con su trabajo y el de su grupo, los recursos humanos se vuelven mucho más eficientes en el proceso de la producción (sea de algún bien o servicio). El uso de las sanciones externas o de presiones para producir puede ser efectivo hasta cierto punto, pero no hasta el grado que se logra a través de los motivos internos.

## **4.6 LIDERAZGO**

Varios autores definen el liderazgo de forma diferente, sin embargo, todas las definiciones tienen la misma esencia: el liderazgo es la capacidad que tiene una persona para lograr que otras personas lo sigan y hagan lo que él desea. Las características principales de un líder son las siguientes:

**Sentido de misión:** Es su propia capacidad para dirigir, amor por el trabajo mismo de dirección y devoción por las personas y la organización a la que sirven.

**Negación de uno mismo:** Con frecuencia se resta importancia a lo esencial del liderazgo. Se trata de la buena disposición para olvidarse de las satisfacciones propias y la capacidad para soportar los problemas del trabajo.

**Carácter fuerte:** Hay pocos hombres que llegan a ser buenos líderes sin ser sinceros consigo mismos y con los demás, sin enfrentarse con valor a las cosas duras y a las situaciones desagradables, con temor a las críticas dirigidas contra sus propios errores o con falta de franqueza o firmeza.

**Competencia en el trabajo:** Se ha hablado demasiado de la poca importancia que tiene para un supervisor la capacidad técnica de trabajo. Un hombre que conoce el trabajo que supervisa tiene una idea de las mejores bases para llegar a ser un buen líder.

**Buen juicio:** Los ingredientes adicionales que conforman a los buenos líderes son el sentido común, la capacidad para separar lo importante de lo trivial, el tacto y la capacidad para mirar hacia el futuro y hacer planes en consecuencia.

**Energía:** El liderazgo en cualquier nivel implica levantarse temprano y acostarse tarde. Deja poco tiempo para relajarse u olvidarse de los problemas. La buena salud, los nervios firmes y una energía sin límites hacen que esas tareas resulten más fáciles.

El liderazgo, como parte de la dirección de una empresa, implica más que decir a la gente qué hacer o cómo hacerlo, decirles por qué se tienen que hacer las cosas. La dirección es importante para proveer a los integrantes de la organización de un ambiente positivo dentro del cual ellos puedan desempeñar actividades significativas tanto para la empresa como para ellos mismos. Por lo que para poder lograr dirigir bien a sus empleados debe ser muy hábil para manejar dos áreas importantes para los recursos humanos: Motivación y Liderazgo.

El liderazgo se presenta cuando una persona persuade a otras a hacer algo por su propia voluntad, en vez de hacerlo porque es necesario o por miedo a las consecuencias. El liderazgo puede ser formal o informal, por lo que el líder formal debe tratar de ganarse a los líderes informales para que le ayuden en su función en lugar de convertirse en contrincantes. Para alcanzar los objetivos de la organización, se deben implementar sistemas dirigidos a crear condiciones de armonía en que deben de manejarse las relaciones del personal, y ambos tipos de líderes son quienes ayudarán a implementarlos a través de un liderazgo efectivo. Las relaciones humanas son esenciales para que el líder pueda influir en la conducta de la gente para alcanzar los objetivos propuestos.

Hay muchas teorías acerca del liderazgo, como que es un don divino, que es hereditaria, que los líderes siempre tienen los mismos rasgos, o que siempre se mantienen en la misma posición dentro de la organización o también que el liderazgo está en función a una situación determinada. Pero todas

estas teorías no son ciertas, ya que un líder es una persona que sabe como manejar las situaciones, nace con eso y todo tipo de líderes tienen diferentes características, aparte que la naturaleza del liderazgo abarca mucho más que el conocimiento de la situación.

Los tipos de liderazgo más comunes se pueden definir de la siguiente manera:

**Liderazgo autocrático:** Con frecuencia se identifica con métodos dictatoriales o irracionales. En el medio laboral, este tipo de liderazgo es consistente con la supervisión orientada a la productividad de la gente. El líder busca principalmente obediencia de sus subordinados y juega un papel de dominante en la toma de decisiones y en la determinación de las actividades de los miembros del grupo. Los peligros de este método es que los subordinados pueden reaccionar negativamente; además de ser un modelo de relaciones que fuerza a los miembros del grupo a ser dependientes del líder en las orientaciones que puede reducir su efectividad cuando el líder esté ausente

**Liderazgo Democrático:** Este es un método participativo. El líder intenta obtener las ideas del grupo a través de discusión o consulta. Este estilo con frecuencia se malinterpreta debido a la confusión con el término "democrático". Los grados de participación van desde una situación donde el supervisor consulta a sus subordinados antes de tomar la decisión final, hasta una situación donde el supervisor maneja el problema por encima del grupo y los deja tomar la decisión.

**Liderazgo laissez-faire:** Los líderes que ocupan este método, actúan más o menos como proporcionadores de información a los miembros del grupo. Es el método más permisivo, aunque hay quienes lo consideran como irresponsable y débil de carácter. Muchas de las críticas a este estilo de liderazgo van desde el miedo de que al no tomar ningún papel activo en el liderazgo la gerencia vaya a renunciar a la autoridad y a la responsabilidad.

Los dirigentes cuyo comportamiento se ubica en el extremo autoritario están por lo general interesados en el trabajo que debe llevarse a cabo y utilizan su poder para influir en sus subordinados, mientras que los dirigentes cuyo comportamiento se ubica en el extremo democrático generalmente están interesados en el grupo de trabajo, y por esta razón dan a sus subordinados una libertad muy amplia en su trabajo.

Es estilo "laissez-faire" se considera como una atmósfera con ausencia de la dirección.

Las teorías de liderazgo, así como de motivación, también están divididas de acuerdo a diferentes puntos de vista y opiniones de varios autores:

### **A) DOUGLAS MCGREGOR**

Tomando las teorías de motivación de McGregor, un líder autoritario podría considerarse en la "Teoría X" y un líder igualitario, en la "Teoría Y". Las suposiciones de la naturaleza y comportamiento humano influyen en todas las decisiones o actos de la gerencia: el líder actuará y se comportará de acuerdo con sus propias suposiciones y creencias básicas.

### **B) RENSIS LIKER**

Según Liker, la dirección del comportamiento humano es la actividad más importante de la gerencia, porque todo lo demás depende de lo bien que se realice esta actividad. La gerencia debe concentrar su atención en el grupo y la organización.

Los sistemas de organización propuestos por Liker son los siguientes:

**Enfoque explorador, autoritario y jerárquico:** La gerencia no tiene confianza en los subordinados, ya que éstos rara vez participan en algún aspecto del proceso de toma de decisiones (ya sea porque no les interese o no se les permita).

**Enfoque menos explorador, pero todavía autoritario:** La gerencia tiene una confianza condescendiente en los subordinados. Aunque el grueso de las decisiones y la fijación de objetivos de la organización se hacen en la cumbre, algunas decisiones se toman dentro de un marco preestablecido en niveles inferiores.

**Enfoque consultivo:** La gerencia tiene una confianza substancial pero no completa en los subordinados. Se les permite tomar decisiones más específicas en los niveles inferiores.

**Enfoque participativo:** La gerencia tiene una confianza plena en los subordinados. La toma de decisiones está ampliamente extendida, aunque bien integrada, en toda la organización.

La conclusión de Likert es que las organizaciones que se acercan más al enfoque participativo tienen probablemente una alta productividad, lo contrario a los primeros tres enfoques.

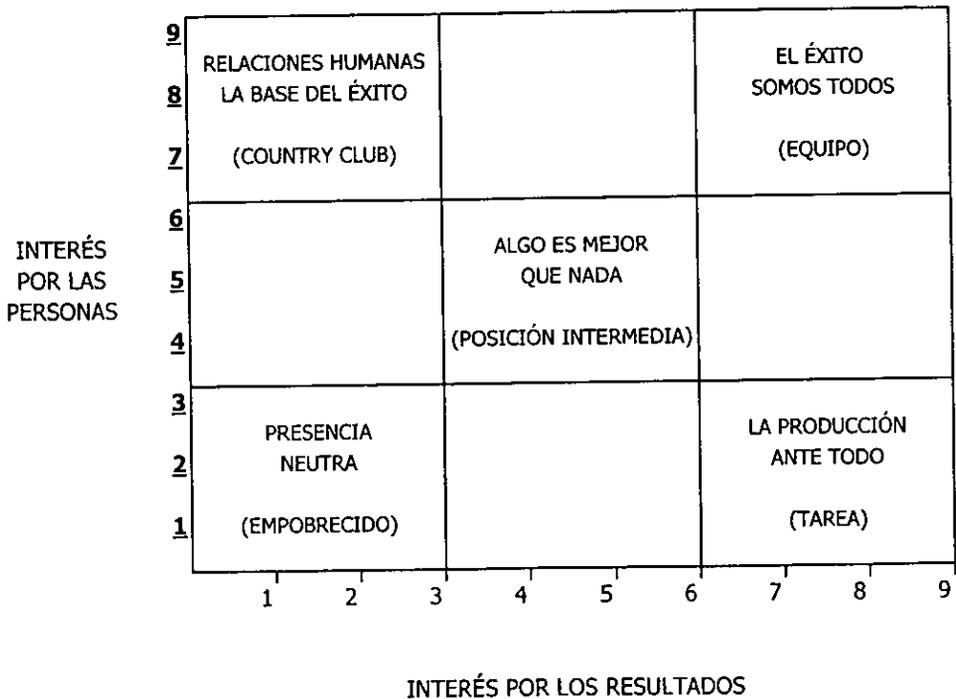
### **C) ROBERT BLAKE Y JANE MOUTON**

Estos autores describen al liderazgo con la expresión "GRID", enunciando características esenciales en las organizaciones:

- a) **Finalidad:** Todas las organizaciones tienen algún sentido de la finalidad u objetivo.
- b) **Personas:** Todas las organizaciones sociales tienen personas que están comprometidas en la realización de la finalidad de la organización.
- c) **Jerarquía:** Todas las organizaciones tienen jefes y seguidores.

Los modos en que interactúan estas características son primero el grado de interés por la producción (ya sean bienes o servicios), luego el interés por las personas, y al final un conjunto de suposiciones de la gerencia al usar la jerarquía para lograr la producción. Esto también lo describen como las dimensiones fundamentales del liderazgo.

Los estilos de gerencia se muestran en la siguiente gráfica, y se describen a continuación:



**Empobrecido:** Se está presente sin hacer nada positivo ni por la empresa ni por los subordinados. Cada quien que lo haga como quiera y pueda.

**Country Club:** La gente es lo primero, toda actividad gira en torno a las personas. Se intentan resultados en base a comprensión y ayuda.

**Tarea:** Se maneja a base de autoridad-obediencia. No hay cabida para preguntas y opiniones. El líder lo sabe todo.

**Posición Intermedia:** Las acciones son moderadas, hay que dar algo pero no todo. Se trabaja acorde con patrones ya establecidos, la innovación se relega.

**Equipo:** El grupo funciona en base a su participación activa, involucrándose en sus expectativas y comprometiéndose al logro de los objetivos.

#### **D) FRED FIEDLER**

El modelo de Contingencia que realizó Fiedler tiene tres variables para determinar si una situación dada es favorable o no para un dirigente:

- a) Sus relaciones personales con los miembros de su grupo.
- b) El grado de estructura en la tarea que se le ha asignado al grupo para su ejecución.
- c) El poder y la autoridad que le da su posición.

El "aspecto favorable de una situación" se describe como el grado en que esta situación permite al dirigente ejercer su influencia sobre su grupo. La situación más favorable para que un dirigente influya en su grupo será aquella en que es estimado por los miembros del mismo, tiene una posición fuerte y está dirigiendo un trabajo bien definido.

La situación más desfavorable es aquella en que el dirigente no es estimado, tiene poco poder de posición y se enfrenta a un trabajo no estructurado.

Las conclusiones a las que Fiedler llegó son las siguientes:

- a) Los dirigentes interesados en la tarea tienen por lo general un rendimiento óptimo en situaciones de grupo que no son muy favorables ni muy desfavorables para el dirigente.
- b) Los dirigentes interesados en las relaciones tienen por lo general un rendimiento óptimo en situaciones que son medianamente favorables.

Con estas dos conclusiones, Fiedler indica que hay sólo dos tipos de líderes: los orientados a la tarea y los orientados a las relaciones.

---

**CAPÍTULO 5**

**COMUNICACIÓN**

---

Desde un punto de vista gerencial, y después de analizar a varios autores, se considera a la "Comunicación" como un medio del que se vale la empresa, hacia el interior y el exterior de la misma, para satisfacer sus objetivos y cumplir así con su cometido.

En toda comunicación hay tres elementos inseparables: el emisor, el mensaje y el receptor. El emisor es la persona que transmite, a través de símbolos convencionales, un determinado mensaje al receptor, con lo que habrá cumplido con la acción de comunicar. A esta acción, el receptor normalmente sufre una reacción de índole positiva o negativa, de aceptación o rechazo. Así, la aceptación del mensaje depende de la facilidad de palabra, de la personalidad o de la calidad de estímulo del emisor.

El emisor es la fuente de la cual emana todo acto comunicativo, por lo que se le considera como el elemento necesario para efectuar la acción de comunicar. Él requiere hacer una identificación de la (o las) persona que van a recibir el mensaje (quién es, cómo piensa, cómo va a reaccionar, etc.), por lo que debe pensar en los receptores tal y como son, y no como quisiera que fueran, es decir, no hay que idealizar la percepción de los receptores.

Los mensajes se componen de contenido, tratamiento y código. El contenido debe tener la suficiente médula para lograr la penetración, no tan solo en la razón, sino también en los sentimientos. El tratamiento del mensaje debe ser elaborado con la idea de que sea el esperado por el receptor, facilitando así la interpretación que él proporcione al mensaje, ya que el tratamiento puede ser el inadecuado con el simple cambio de una palabra por otra con el ordenamiento de los elementos del mensaje., logrando como resultados interpretaciones totalmente distintas. La codificación es la simbología del canal a utilizar, el cual tiene diferentes agentes o lenguajes, y éstos deben ser del conocimiento tanto del receptor como del emisor.

El receptor es el segundo elemento necesario en comunicación, es quien percibe el mensaje, previendo que será quien modifique su conducta en virtud del acto de comunicar.

Si el receptor no cuenta con el mismo "lenguaje" o agente, es decir con los mismos elementos para interpretar debidamente el mensaje, y si esta interpretación no es la misma que el emisor posee, no podrá existir una efectiva comunicación, ya que cada uno de los elementos interpretará sus mensajes conforme a su saber y entender.

Existen factores externos que impiden la buena interpretación del mensaje:

**Antecedentes Socio-culturales:** El mundo conceptual del emisor y del receptor varían dependiendo de su nivel social, de su cultura y de otras características que proporcionarán una gran flexibilidad a sus emisiones o recepciones y por ende una gran diversidad de formas para emitir y recibir. Se debe

recaltar el hecho de considerar a las personas tal y como son y no como se quisiera que fueran, refiriéndonos a sus sistema socio-cultural.

**Conocimientos:** Nadie puede entender o "digerir" aquello para lo cual requiere de conocimientos previos. Los conocimientos están hechos en base a supuestos y conclusiones, y en el momento en que se desconozca un supuesto (escasez de conocimiento) en una de las dos partes, resultará imposible la asimilación plena del mensaje.

**Habilidades:** Se refieren al aspecto de cifrar el mensaje, ya que un emisor pondrá la clave apropiada a sus mensajes y utilizará el canal más adecuado para hacerlos llegar al receptor, en tanto el receptor desarrollará también sus propias habilidades para descifrar el mensaje, para percibir lo que no se dijo y para evaluar el verdadero contexto del mismo.

**Actitudes:** Se habla de la actitud del emisor hacia el receptor y hacia el medio ambiente en el cual se desarrolla. El emisor puede llegar a tener predisposiciones hacia el mensaje en sí y también hacia sí mismo, ya que la comunicación es un medio proyectivo de la personalidad del emisor. Estas mismas actitudes operan para el receptor.

## **5.1 EL PROCESO DE LA COMUNICACIÓN**

La finalidad de este proceso es establecer bases sólidas que permitan la obtención de las necesidades específicas en materia de comunicación, planeación, ejecución y el control necesario que permita cuantificar los resultados. Este proceso también lleva consigo la oportunidad de satisfacer el requisito de la "comunicación en dos sentidos": informar y ser informados. Al hablar de un proceso, significa que la comunicación no tiene principio ni final, ni una secuencia fija de sucesos: se está moviendo, no es estática.

Las fases del proceso de comunicación son:

### **A) INVESTIGACIÓN**

Mediante la investigación que se realice en una empresa a través de las diferentes técnicas (encuestas, sondeos, entrevistas, etc.), se pueden encontrar las necesidades de comunicación de la empresa con el fin de apreciar su capacidad para iniciar el proceso que modificará la situación actual (en caso de que no sea la adecuada, o se haga por los canales necesarios para su difusión, o las opiniones queden latentes).

La empresa debe "escuchar" a sus colaboradores y al público externo, para conocer las posibles sugerencias y observaciones que sean detectadas.

## **B) PLANEACIÓN**

Una vez determinadas las necesidades derivadas de la investigación, se debe pasar a la planeación, cuyo objeto es estructurar diversas normas para satisfacer las demandas detectadas.

Primero se deben estipular los objetivos. Se pueden dividir en planes a largo y a corto plazo los cuales deben estar acordes. Éstos deben ser parte de los primeros.

La planeación debe quedar establecida "sobre papel", para verificar la efectividad y progreso a través de la observación directa de los avances que se vayan registrando.

En esta etapa es necesario "vender" la idea al nivel ejecutivo de la empresa, con el objeto de lograr su apoyo incondicional, sabiendo que la comunicación está ligada con el aumento de la productividad y la calidad. La comunicación no es un fin sino un medio para el logro de los resultados. El fin de la planeación es la sistematización del sentido común.

## **C) EJECUCIÓN**

En esta etapa se tiene la oportunidad de llevar a cabo los pasos que se requieren para el conocimiento, tanto del personal interno como de los diferentes clientes y consumidores de los productos o servicios de la empresa.

Los símbolos para expresar un mismo pensamiento son bastante variables, por lo que hay grandes dificultades en definir, estandarizar y especificar las expresiones, existiendo la posibilidad de confundir entre lo subjetivo y lo objetivo, es decir, confundir entre las impresiones personales de un individuo y el comportamiento real de un acontecimiento. La aplicación en la empresa de estos principios y necesidades es la ejecución.

La ejecución deberá ser llevada a cabo cuidadosamente por una unidad de trabajo especializada, que tenga a su cargo esta importante función dentro de la empresa, aunque puede seccionarse en las diferentes áreas, dependiendo de la magnitud y necesidades de la empresa.

Los procedimientos utilizados para ejecutar los planes referidos, pueden tener tantas formas, como creatividad la persona encargada de su coordinación. Cualquier medio utilizado tendrá efectividad, si para ello se cuenta con una planeación adecuada del proceso y de los objetivos perfectamente definidos que se desean alcanzar.

## D) EVALUACIÓN

Su objeto es la verificación de que todo se haya realizado de acuerdo con los objetivos fijados, de manera tal que se observen los resultados, y a la vez se insista en aquellos que hayan logrado significación, así como también se apliquen todas aquellas correcciones a los casos que lo ameriten.

Es necesaria la retroalimentación en esta fase, para observar con claridad meritoria el impacto causado en la mente y en la opinión de los sujetos a los estímulos de comunicación.

La forma de evaluar la comunicación, se constituye de tres pasos:

- a) **Amplitud del público:** Para obtener resultados, hay que impresionar al público: ¿En qué grado se le ha impresionado? ¿Cuáles son sus características? ¿En qué proporción representa al público que se desearía tener? (se está hablando de público como los receptores, sean clientes externos o internos).
- b) **Respuesta del público:** La forma en que responden los miembros del público ¿Le afecta el contenido del mensaje favorablemente? ¿Excita su interés? ¿Le absorbe? ¿Lo comprenden?
- c) **Impacto de la comunicación:** Al analizar las reacciones inmediatas, hay que considerar el impacto que el mensaje produce en el público ¿Cuáles son los efectos más duraderos y evidentes una vez que el mensaje ha alcanzado al público?

## 5.2 GENERALIDADES DE LA COMUNICACIÓN

Al tener un proceso de comunicación, ésta va a mejorar dentro y fuera de la empresa, más que un proceso, es una forma de vida, con la que cuentan los emisores, en el nivel que se encuentren, y siguiendo este proceso, las personas estarán mejor informadas en todo lo que sucede y todo lo que les puede afectar, sin perder el objetivo del receptor, y siempre pensando en que es él quien al interpretar el mensaje, será el afectado (positiva o negativamente) por lo que se trata de comunicar, viendo así que con este proceso, el contenido del mensaje será más claro para ambas partes.

Pero no hay que perder de vista que todo proceso tiene algunos problemas. El más serio de la comunicación es la serie de obstáculos que dificultan la recepción adecuada de los mensajes.

Cuando se dice que "dos personas no hablan el mismo idioma" es debido a la distorsión del mensaje, sea por los factores mencionados anteriormente, o ya sea por las barreras, las interferencias o el "ruido".

Las barreras en la comunicación algunas veces no se han identificado plenamente, y se siguen haciendo estudios para las mismas, sin embargo entre las principales barreras reconocidas y aceptadas que impiden que el mensaje sea claro se encuentran las siguientes:

- a) **Confusión de las palabras con las cosas.** Es la base de muchas dificultades, ya que tiende a desvirtuar la idea real acerca de los objetos en sí.
- b) **Confusión de hechos con conclusiones, opiniones o juicios de valoración.** Se refiere al error de saltar directamente a conclusiones u opiniones sin analizar detenidamente los hechos que dan origen a las mismas.
- c) **Juzgar las cosas en términos extremos.** Consiste en adoptar posiciones radicales que en momentos no conduce más que a un entorpecimiento de la comunicación. Es necesaria la flexibilidad, que siempre permitirá un mejor entendimiento.
- d) **Falsa identificación.** Se basa en lo engañoso que resultan las palabras en labios de la persona que las utiliza, en forma tal que puede producir daños de consideración. Esta falsedad silogística puede llegar a extremos exagerados inculcando a cualquier persona de cualquier cosa.
- e) **Uso de la palabrería burocrática.** A menudo se utilizan una serie de palabras para definir un concepto, el cual sería perfectamente referenciado por una sola.
- f) **Descuido de términos abstractos.** Es la incapacidad de encontrar al referente o la incapacidad para situar el acontecimiento en el tiempo y espacio al cual se refiere la palabra

Una barrera que también puede afectar la comunicación es la **semántica**. Cada persona puede interpretar las palabras en forma totalmente distinta, de acuerdo con su concepción del significado que las mismas tienen, o por la reacción o sentimientos que cada una pueda provocar en distintas personas, esto es por el nivel socio - cultural de la persona que la escucha. Esto llega a provocar confusiones notables acerca del contenido del mensaje que transmite el emisor o interpreta el receptor.

La semántica puede constituir una fuente de inapreciable valor, cuando se definen los términos en la mejor forma posible a través de los principios de precisión, claridad y concisión. Sin embargo, no se indica con ello que el problema semántico desaparecerá en forma total, en virtud de que éste es inherente a la personalidad humana, pero sí se puede considerar que puede verse substancialmente atenuado mediante la aplicación de la definición de términos.

Otra barrera en la que hay que profundizar es la deformación, ya que todas las personas reciben impresiones que por su especial contexto sufren un proceso de deformación, modificando prácticamente la idea o alterándola en forma casi total o incluso aniquilándola por completo. Estas impresiones fueron divididas por Lippman en cuatro grupos: 1) La forma en que cada persona aborda la vida; 2) Sus estereotipos; 3) Sus intereses personales y 4) La imagen que se forma del mundo. Esto por lo que ya se ha mencionado que cada individuo vive en un mundo compuesto por sus propios símbolos, la gente sólo cree lo que quiere creer.

Por tanto se puede afirmar que hay muchos factores mentales que impiden en un momento dado transmitir o aceptar una idea, los cuales dependen de las condiciones anímicas del emisor o receptor.

En muchas ocasiones se oye comentar el hecho de que con algunas personas es fácil hablar, o sea que se está presuponiendo que la comunicación es sencilla con la persona en referencia; pero lo que realmente sucede es que el receptor es lo suficientemente hábil como para escuchar con atención lo que se dice.

El problema de falta de comunicación ha seguido a la humanidad durante la historia, sin embargo en los tiempos actuales se ha agudizado este problema por la tensión conflictiva, causando una pérdida de sensibilidad acerca de los estímulos producidos por las personas que nos rodean o por el medio ambiente que nos envuelve. Lo que es realmente necesario en el receptor es el hecho de escuchar, y no simplemente oír, para así poder llevar a cabo el acto de la comunicación de una mejor manera. Los principios fundamentales del escuchar son los siguientes:

**Energía:** Es decir, una entrega real a la comunicación, mantenerse alerta acerca de todos los detalles que pueden diferir información, afinando las "avenidas del entendimiento" en forma dinámica, que evite hasta donde sea posible la pasividad, el aburrimiento, la pereza, el fingimiento y otras formas generalmente adoptadas por los receptores. Se debe mantener alerta con la vista y oído, principalmente, de manera tal que no solo se adopte una actitud tranquila que haga desaprovechar algunas señales, por lo que la energía que se requiere es tanto mental como física para evaluar todo lo que se presente ante los sentidos del receptor.

**"Digestión" del mensaje:** Para poder digerir el mensaje es necesario percibir el sonido proveniente del emisor, requiriendo por tanto distinguir en forma precisa las palabras del mensaje, en la inteligencia de que cada una de ellas tiene una connotación que al quedar unida junto con otras formando una frase, cambia normalmente su significado por otro distinto, sucediendo muchas veces que se presenta ante los oídos del receptor una masa confusa de información, en la cual no puede distinguir con precisión el sonido propiamente dicho.

**Valoración del mensaje:** Es distinguir lo real de lo imaginario en las palabras que el emisor envía y que en algunas ocasiones se hace necesario ponderar; las preguntas típicas que se hace el receptor mientras escucha el mensaje son las siguientes: ¿Qué tiene que ver todo esto conmigo? ¿Son las cosas precisamente como él dice? ¿Está omitiendo algo en su explicación? ¿Está suficientemente clara esta explicación para que yo pueda transmitirle a otro con exactitud?

**Empatía:** La facilidad para percibir como entiende o siente la persona con la cual nos comunicamos es lo que los psicólogos denominan escuchar con empatía (Escuchar con imaginativa comprensión el punto de vista de la otra persona<sup>9</sup>). La empatía no sólo se refiere a "escuchar", sino en términos generales, a captar en diversas formas el medio ambiental del emisor que lo conduce a expresarse en determinada forma. La empatía debe ser dirigida también a "percibir entre líneas" lo que no dice una persona en el momento en que se comunica, por lo que pudiera ser aún más importante que el propio mensaje contenido en la comunicación, ya que conocemos que las acciones en un momento dado pueden desvirtuar o apoyar en forma definitiva a la comunicación.

### 5.3 LA COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA

El manejo de la comunicación como parte integrante de la adecuada administración de una empresa, conduce a la observación del impacto que se origina en el personal, ya que está plenamente comprobado el poder extraordinariamente benéfico que puede producir un Sistema de Comunicación diseñado de acuerdo con las necesidades detectadas en la materia.

El establecimiento de un sistema de comunicaciones permitirá el logro de la finalidad primordial de la comunicación: lograr que fluyan las comunicaciones en ambos sentidos, alcanzando los dos objetivos generales fijados a las comunicaciones dirigidas a los empleados:

- \* Proporcionar la información necesaria a los individuos para el adecuado funcionamiento de sus trabajos.
- \* Proporcionar la información que mejorará la moral de los individuos y los grupos dentro de una organización.

En dependencia directa del hecho que exista o no un sistema de comunicaciones debidamente planeado, se debe afirmar que las comunicaciones se transmiten independientemente de la voluntad de los directivos de la empresa.

---

<sup>9</sup> Lydia Strong.

El conocimiento de los tipos de comunicación existentes en cualquier empresa de grande mediana o pequeña magnitud, puede quedar resumido en tres clasificaciones, mismas que contienen los diversos elementos concurrentes en la tipología de la comunicación interna:

### **A) POR SU NATURALEZA**

Cualquier organización cuenta con comunicación formal e informal, derivada de la propia integración de la unidad de trabajo y atendiendo a la naturaleza propiamente dicha de la comunicación.

La comunicación formal se origina con los diversos elementos formales, que le confieren planeación por la dirección de la empresa y que es difundida mediante flujos precisos a través de todo organismo social. Por ejemplo boletines, cartas, oficios, memoranda, publicaciones, circulares, etc.

La comunicación informal por el contrario, está directamente vinculada a la organización informal de la empresa, comprendiendo las interrelaciones sociales de los diversos elementos que forman parte de la organización.

Las tres funciones importantes para la comunicación, por parte de la organización informal son los siguientes:

- a) Para transmitir información para la cual la organización formal no tiene equipo. Por ejemplo juntas para organizar actividades sociales que aumenten la motivación de los empleados.
- b) Para transmitir la información que la organización formal no desea transmitir. Esta información con frecuencia se deja al sistema de comunicación.
- c) Para traducir ordenes formales en motivación, intangibles para la acción. Con frecuencia la organización informal compensa parcialmente el fracaso de la gerencia, interpretando las órdenes a los trabajadores en términos de su vocabulario y sentimientos.

La comunicación informal normalmente circula por las vías de comunicación provocadas por los chismes, los rumores y las murmuraciones, que generalmente se deben a fallas en los métodos formales de comunicación entre la gerencia y los empleados. Con frecuencia no todo el personal entiende los objetivos y las políticas de la empresa y espera que su jefe los ponga al tanto, de suerte que si eso no sucede, son fácil presa de la comunicación informal y otros medios de difusión.

### **B) POR SU TRAYECTORIA**

Se ha dicho que la comunicación no es otra cosa que una transmisión de información hacia arriba, hacia abajo y hacia a los lados.

La trayectoria en obediencia estricta de la jerarquía establecida en la empresa, tiene su vehículo de expresión a través de la vía jerárquica, que es el camino que siguen, pasando por todos los grados de la jerarquía, las comunicaciones que parten de una autoridad superior o que le son dirigidas. Este camino está impuesto a la vez por la necesidad de una transmisión asegurada y por la unidad de mando.

Esta vía jerárquica aplicada a la comunicación interna, es la misma que se utiliza para efectos de señalar las comunicaciones imperantes en una organización, que no será otra cosa que la representación gráfica de la vía jerárquica, en la carta de organización de la empresa.

Por tanto, la trayectoria deberá quedar establecida en el momento de levantar la carta de organización general, contenida en el manual de organización, en el cual deberá quedar fijada la autoridad y la dependencia de cada uno de los puestos, con relación a los niveles superiores y a los estratos inferiores. Es decir, se deben encontrar las "líneas de autoridad" junto con las "líneas de comunicación", que expresan.

Así tenemos que la comunicación, atendiendo a la trayectoria que sigue, puede ser vertical ascendente, vertical descendente, horizontal y global.

La comunicación **descendente** se refiere todas aquellas comunicaciones que "descienden" en la empresa, tomando como base la Carta de Organización tipo vertical.

Las comunicaciones descendentes toman muy diversas formas al hacer su intervención, pero podemos destacar entre ellas las órdenes, las instrucciones, amonestaciones, medidas disciplinarias, estímulos, circulares, entrevistas de diversos tipos, etc.

Uno de los vehículos más importantes de comunicación en la empresa, es el que se refiere a las órdenes, que son un proceso de transmisión y entendimiento de ideas, partiendo de niveles superiores hacia niveles inferiores.

La orden, por tanto, puede ser definida como "una forma de comunicación descendente por la cual una persona de nivel superior, haciendo uso de su autoridad, transmite a otra de nivel inferior su deseo de que una situación particular sea modificada"<sup>10</sup>.

Los elementos de una orden son un jefe, un subordinado, autoridad de línea directa del jefe del subordinado, un objetivo y el mensaje que transmita la idea del jefe. La necesidad que estos

---

<sup>10</sup> Departamento de Relaciones Industriales del Instituto Tecnológico de Monterrey, Nuevo León.

elementos se encuentren con claridad, facilita la emisión y la ejecución de una orden, ya que se crearía una irregularidad en caso de que no concurrieran estos cinco factores.

Uno de los problemas más serios que se afrontan en la capacitación de ejecutivos es el que se refiere a la delegación de autoridad. Está plenamente comprobado que un ejecutivo promedio pudiera delegar un 50% de las labores que realiza, en sus subordinados.

Una orden será el vehículo del que se valga el jefe para descargar parte de autoridad y de su responsabilidad en sus subordinados, por lo que una orden convenientemente establecida reporta, además de consecuencias psicológicas vitales para el clima de trabajo, la oportunidad de dar a conocer al ejecutivo uno de los elementos fundamentales de la delegación de autoridad.

La comunicación adopta la trayectoria **ascendente** cuando son los niveles inferiores los que desean hacer llegar sus ideas y pensamientos a los altos niveles de la organización.

Los medios de que se puede valer, suelen también adquirir formas como sugerencias, quejas, insatisfacciones, protestas, peticiones, etc.

Uno de los medios ascendentes más utilizados en las empresas son las sugerencias, que se podría definir como "toda idea que conduce a una mejora". Tomando en cuenta el objetivo de la sugerencia, se pueden distinguir 2 grupos:

- a) Las sugerencias de explotación que conducen a economías en el precio de costo, disminución de los desperdicios, economía en materiales, tiempo, gastos generales, etc., mismas que atañen a todos los servicios administrativos.
- b) Las sugerencias de bienestar o de seguridad formuladas en el interés del personal, ya sea que interesen a un empleado en su puesto de trabajo, o que interesen a un grupo de ellos.

El grado de elaboración de una sugerencia puede ir desde una simple idea, lanzada sin solución precisa, que requiere un trabajo adicional, hasta el estudio completo, calculado, que sólo requiere echarla a andar.

Las sugerencias son iniciativas del personal, por lo que se hace necesario que los ejecutivos observen con toda nitidez la importancia de este medio de comunicación.

Dentro de las comunicaciones **horizontales y globales** se encuentra lo relacionado con la información que se transmite "hacia los lados" y en forma general a todos los elementos de la organización. Se refieren a las juntas, mesas redondas, comisiones, tableros informativos, circulares, etc.

Si se considera a la organización como la coordinación de los diversos elementos humanos que prestan sus servicios en busca de un objetivo común, la productividad de los esfuerzos interpersonales se verá notablemente acrecentada a través de la comunicación, que fluyendo rápida y eficazmente a través de todas y cada una de las líneas de comunicación, permitirá una mejor comprensión y entendimiento entre fines y medios, empresa y empleados, así como jefes y subordinados.

### C) POR EL MEDIO EMPLEADO

Se puede decir que las formas más frecuentes utilizadas son:

- a) **Oral:** Según la forma oral, el mensaje se transmite de palabra, que es el vehículo que se emplea. Aquí lo más importante va a ser el ritmo y tono de voz, así como el uso del tiempo y espacio, que se requerirá para crear un buen ambiente que estimule la recepción del mensaje.
- b) **Escrita:** La comunicación que emplea el mensaje escrito incluye el uso de cartas, memoranda, reportes, boletines y cualquier otra forma de información gráfica. Este mensaje es más frecuente cuando se requiere dejar asentada la información que se trate para su seguimiento.
- c) **Audiovisual:** Al manifestar un mensaje utilizando este medio, se implican dos formas de recibirlo: A través del oído y de la vista. Las transparencias, filminas, acetatos, rotafolios, etc. lo convierten en un interesante medio de comunicación. También se debe considerar tanto el tono como el ritmo de la voz, que puede acompañarse de música ambiental para dar mayor impacto; se utiliza la luz y el espacio con el fin de dar realce a la recepción de la información.
- d) **Mímica:** Se manifiesta fundamentalmente a través de gestos y expresiones, movimientos, postura y tono de voz.

Cualquiera que sea el tipo de comunicación, se deberá referir a alguna de estas modalidades, las cuales podrán y deberán en algunas ocasiones, combinarse con dos o más de estos medios para lograr la optimización de dicha comunicación.

Con objeto de tener un resultado eficaz de lo que se quiere comunicar, siempre será necesario mantener controles sobre todos los elementos que integran los diversos tipos de comunicación.

## 5.4 LA COMUNICACIÓN COMO INSTRUMENTO PARA LA GERENCIA

Mucho se ha hablado de la necesidad que la gerencia de un departamento de la empresa tiene de la comunicación interna. Sin embargo, esta necesidad que a todos los niveles ejecutivos resulta evidente, es en la mayoría de las ocasiones, totalmente abandonada, o simplemente se utiliza como un "slogan"

publicitario que los ejecutivos mencionan a fin de hacerse aparecer ante sus empleados como personas receptivas a los avances en el campo de la administración de Recursos Humanos.

Esto sucede en una gran mayoría de las empresas, ya que normalmente, a pesar de predicar la necesidad de comunicación, los niveles ejecutivos son los primeros que brincan las vías jerárquicas arguyendo la necesidad de realizar algunos trabajos que consideran inaplazables y urgentes, arrasando así con todas las enseñanzas que ellos mismos predicán y, lo que es peor, afectando la dignidad humana de aquellos elementos de la empresa que en virtud de esta razón, consideran solo una "pose administrativa" a la defensa que se hace de la comunicación cuando la mar está en calma.

Los resultados de esta conducta son definitivamente frustrantes para el personal, que se encuentra en el remolino provocado por una falta de uniformidad en la actuación disciplinada que la comunicación requiere. Se puede afirmar que en tanto no exista una plena conciencia de respeto y de automotivación hacia el contenido del mensaje, éste será sólo el motor propulsor de una serie de comunicaciones informales, que surjan en torno al problema propiamente dicho.

Las habilidades del ejecutivo como parte del nivel directivo o gerencial de la organización, son de lo más disímbolas y se pudiera decir que varían dependiendo de la ubicación en que se encuentre dentro de la carta de organización y aún del tipo de la empresa en la cual presta sus servicios.

Sin embargo, una habilidad genérica a cualquier nivel ejecutivo y supervisor en cualquier organización, es la que se refiere a la habilidad requerida por el ejecutivo para comunicarse con sus subordinados y con los diversos contactos que giran alrededor de él.

Ante la consideración que el ejecutivo requiere de una serie de cualidades especiales que lo hagan adoptar la posición de jefe, la habilidad de comunicación adquiere una importancia insospechada, ya que será el medio del cual se valdrá el jefe y la gerencia de una empresa para cumplir con los objetivos fijados.

Por tanto, esta habilidad de comunicar se considera como el punto de partida para el desarrollo de algunas otras habilidades, cuya acción sintomática vendrá por sí sola, ya que mientras el ejecutivo no logre un dominio adecuado del significado de la teoría de la comunicación, y mientras no llegue a entenderla, no podrá desarrollar un buen clima de relaciones humanas en su unidad de trabajo y no podrá lograr el entendimiento y la comprensión necesarios para la dirección de su grupo.

Bellowe hizo un estudio en el cual se muestra no solamente que el tiempo invertido en las comunicaciones orales (hablar y escuchar) es mayor al correspondiente a otras formas de comunicación, sino también que se incrementa en forma marcada en los niveles superiores de la organización. De hecho, el personal que no se dedica a la supervisión invierte poco tiempo en

comunicaciones orales, al revés que los "jefes de sección". La lectura consume un mínimo de tiempo de trabajo del día.

Las comunicaciones efectivas tienden a ser procesos de pensamiento asociativo central, que concluyen diciendo que las tareas de comunicación son complejas y que cada una de ellas implica una combinación particular de capacidades y características de comunicación. Mientras más alto es el nivel ejecutivo, resulta más importante la tarea de comunicación, porque las actividades llegan a ser más numerosas y complejas.

El proceso administrativo integrado por la planeación, organización, integración, dirección y control, requieren en cada uno de estos elementos, de la comunicación como un vehículo para poder hacer llegar a todas las partes componentes de cada uno de los elementos mencionados la necesidad de articulación y de armonía, de tal manera que se logren máximos resultados con mínimo de esfuerzos.

Dentro del proceso administrativo encontramos a cada instante el entorpecimiento provocado por diversos vicios y tareas a que arrastra la organización, que tienen no una panacea, pero sí un remedio de extraordinario valor en la comunicación.

En algunas empresas, vicios tales como la falta de unidad de mando, la duplicidad de funciones, la falta de delegación de autoridad, la invasión en las esferas de atribuciones, entre otros, deben su origen a la falta de comunicación formal que permita una sincronía de funciones con un concepto claro y luminoso del papel que juegan en la organización cada actividad y cada labor.

Por lo que hay una urgente necesidad de establecer medios de comunicación que permitan definir las necesidades que los empleados tienen en esta materia, con el objeto de satisfacerles todas aquellas tendientes a lograr una mejor colaboración con la empresa, mediante el convencimiento del trabajo en equipo.

Se hace una diferencia entre ejecutivo y supervisor, en el aspecto de la comunicación, ya que aunque todo ejecutivo es supervisor, definitivamente no todo supervisor es ejecutivo. Se considera que el ejecutivo se encuentra localizado desde el nivel subgerencia hacia arriba, en tanto el supervisor es "el hombre de en medio", del nivel jefe departamental hacia abajo.

Sobre esto se considera como premisa fundamental que nadie puede dar lo que no tiene, por lo que se hace necesario que los supervisores primero tengan comunicación para que ellos actúen a la vez como retransmisores de la comunicación que reciben.

---

## **CAPÍTULO 6**

# **EVALUACIÓN Y DESARROLLO**

---

Actualmente, uno de los principales problemas que existen en las organizaciones mexicanas es la falta de conformidad de los empleados con respecto a lo que realizan dentro de su trabajo. Así mismo, las organizaciones no se encuentran conformes con el desempeño de sus empleados, pero si no hacen ningún esfuerzo por motivarlos, no se podrá encontrar el desarrollo de éstos dentro de la empresa ni de la comunidad.

Con la apertura actual de mercado que está viviendo México actualmente, se debe ver que las empresas extranjeras se preocupan no sólo por cumplir sus objetivos, sino que también por involucrar a sus empleados en su planeación global para llegar así juntos, al logro de esos objetivos, beneficiando a ambas partes. Siendo ésta una filosofía que deben tomar las organizaciones mexicanas.

Muchas organizaciones mexicanas, si no es que la mayoría, se encuentran en un estado pasivo en el tema de Evaluación y Desarrollo, o de la Administración por Resultados; sólo se han preocupado por llevar una administración de sueldos "estable", dejándose llevar y existiendo inconformismo por parte de jefes y empleados.

Esto no significa que lo que se practica en México sea malo, al contrario, cada organización debió de haber estudiado mucho el tipo de gerencia que realiza para que le dé los resultados deseados. La realidad es que la administración del Recurso Humano es muy rica y contiene muchos beneficios, los cuales pueden contribuir al desarrollo tanto de la organización como de los empleados. Esto se logra si se involucra a los empleados de tal manera que se obtenga la utilización máxima de sus capacidades, y ellos a su vez, lleguen al grado de satisfacción deseado.

Históricamente, la evaluación del desempeño se vio por primera vez en la etapa de "La Economía de la Ciudad"<sup>11</sup>, donde aparecen los gremios y corporaciones, ya que se utilizaba un sistema de ascenso por méritos, donde, tras un largo periodo de aprendizaje, se imponía la necesidad de presentar exámenes, por ejemplo, el llamado de la "obra maestra" para la obtención del grado de maestro. Y los maestros fijaban precios, cantidad a producir, compras, etc.

Esta época terminó cuando los aprendices comenzaron a tener inconformidad, ya que sólo llegaban a ser maestros los más viejos, sin importar la destreza manual de los más jóvenes. Por lo anterior, formaron el primer movimiento sindical llamado "Asociaciones de Compañeros" en Francia, Alemania y España.

En México, durante la Revolución es cuando la clase obrera exige mejores condiciones de trabajo, mejor trato, igualdad con respecto a los extranjeros, creación de un salario mínimo y **posibilidades**

---

<sup>11</sup> Siglos XVII y XVIII, aproximadamente, después del feudalismo.

**de ascenso y mejores retribuciones.** Reglamentándose en la Constitución de 1917 el trabajo en México.

Pero ¿Cómo saber quién se merecía el ascenso?

La creación de la Evaluación del Desempeño desempeña un papel muy importante en toda empresa, ya que es una herramienta cada vez más útil para las organizaciones.

## **6.1 TEORÍAS SOBRE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.**

En los capítulos anteriores se estudiaron algunas teorías de varios analistas del desempeño, algunos de ellos también influyeron para dar las bases para la Evaluación, así mismo, se crearon otras teorías alternas:

### **A) TAYLOR**

Entre sus aportaciones se encuentran el Estudio de Tiempos y Movimientos, que es el dividir la tarea por elementos, determinando el tiempo que requiere cada uno de ellos, así como el tiempo de los movimientos inherentes.

También estudió el Sistema de Incentivos, con el cual se induce al trabajador a realizar sus tareas, multando al que tenía rendimiento abajo de lo esperado y recompensando a quien lo superaba; para esto se necesitaba evaluar el desempeño de cada individuo, en base a estándares de producción.

Taylor decía que estableciendo perfectamente las tareas, midiéndolas, dándoles un valor, seleccionando al personal idóneo, entrenándolo y colocándolo en un sistema que le indujera a trabajar más, mediante salarios incentivos, cesarían los problemas entre patrones y trabajadores.

La falla principal de esta teoría fue que se enfocaba más a mejorar los procesos de producción sin importar la satisfacción del individuo en el trabajo (que coadyuva al buen desempeño de las funciones del individuo).

### **B) FAYOL**

Propone un sistema para evaluar personal, advirtiendo que los coeficientes atribuidos a las diversas capacidades de los jefes de toda categoría son la expresión de la apreciación personal.

### **C) HERZBERG**

En los conjuntos de factores que Herzberg considera, los de satisfacción (analizados en capítulos anteriores) indica que los factores de "satisfacción" se provocan con el cargo y las aparentes mejoras en el desempeño. Estas forman parte integral del desempeño y están relacionadas con las necesidades más elevadas de la jerarquía de Maslow. Sus relaciones positivas con mejoría en el desempeño, actitudes en cuanto a la administración y salud mental, recibieron mucho énfasis en el trabajo de Herzberg.

### **D) TEORÍA DE LA EVALUACIÓN COGNOSCITIVA**

Durante la década de los 60's se desarrolló esta teoría, la cual establece que la motivación de los individuos disminuye en el trabajo cuando la manera de premiarlos es externa (por medio de remuneración) y que ésta aumenta cuando existe una satisfacción intrínseca hacia el conocimiento del trabajo (desarrollo personal).

### **E) TEORÍA DE LA EVALUACIÓN EXPECTATIVA**

Establece dos nexos importantes: entre el desempeño y el premio; y entre el esfuerzo y el desempeño.

El primero es el grado en que el individuo cree que dar cierto nivel de rendimiento lo llevará a la obtención de los resultados deseados; el segundo es la percepción de la probabilidad de que al poner cierto grado de esfuerzo, éste favorecerá al desempeño.

### **F) TEORÍA "Z"**

A finales de la década de los 70's y principios de los 80's, William Ochuri crea la teoría "Z", en la cual sugiere que la clave para obtener mayor productividad en los empleados es involucrándolos en la organización. Los pasos de esta teoría son:

- a) Analizar la filosofía de la empresa.
- b) Definir la filosofía que la empresa quiere tener.
- c) Practicar esa filosofía.
- d) Desarrollar habilidades para las relaciones humanas.
- e) Evaluar los resultados del sistema.
- f) Hacer que los empleos se tornen estables, procurando un plan de carrera para cada empleado dentro de la empresa para toda su vida.
- g) Utilizar un proceso lento de Evaluación y Promoción, para lograr que los trabajadores se den cuenta de la importancia del rendimiento a largo plazo.

- h) Ampliar los horizontes profesionales sin caer en la especialización en una sola actividad, sino en una sola empresa.
- i) Tener un proceso para la toma de decisiones.
- j) Aplicar esta teoría desde el primer nivel jerárquico, ya que si se aplica primero en un empleado de nivel bajo, éste no podrá participar sin la intervención de un supervisor.

### **G) AGUSTÍN REYES PONCE**

Es el primer autor mexicano que habla sobre la Administración por Objetivos, influenciado por autores norteamericanos, básicamente por McGregor. Señala los beneficios de este tipo de administración sobre los empleados:

- a) Conocer exactamente lo que se espera de él.
- b) Mayor libertad de acción.
- c) Sus logros quedan registrados de manera objetiva.
- d) Le permite demostrar objetivamente porqué no se pudo lograr algo.
- e) Le permite concentrarse en áreas concretas.
- f) Todo jefe inferior tiene constantemente una idea de cuál es su situación frente al trabajo y ante la empresa.
- g) Lo anterior permite que el jefe pueda ser convencido de la justicia de las promociones o ascensos.
- h) Permite a todo jefe dar sus puntos de vista en contra de las metas que pretenden señalársele, pero no después de que no se lograron ni bajo la presión de la discusión o del conflicto sino, por decirlo así, como retroalimentación.
- i) Sabe siempre lo que se espera de él.
- j) Sabe cómo ha logrado mejorar o superar sus deficiencias.
- k) Las metas no le van a "imponer", sino que por el contrario, él va a escoger el área en la que se han de lograr mejoras, tal vez él mismo sea el que haya fijado dichas metas y se han considerado sus criterios y opiniones.

Con esta teoría, los beneficios para los jefes serían el vincular a todos en la responsabilidad de lograr los resultados; la calificación de los subordinados es objetiva e indiscutible; concreta la supervisión en pocas áreas, pero que son las principales; les quita la necesidad que se discuta el grado de realización; reciben ideas sobre mejoramientos que en ocasiones son de gran importancia; hace que se cumpla mejor, fácil y efectivamente, el principio de la organización de que la responsabilidad no se delega, sino que se comparte; les exige mayor comunicación con sus subordinados; obliga a cada jefe a hacer que sus subordinados logren resultados y lleva a cada uno a lo que es propio de él, la coordinación.

Los beneficios para la empresa serían: mejor respuesta de los jefes a metas precisas, concretas y que sean alcanzables a corto plazo; facilita y exige al mismo tiempo una mayor delegación; fija claramente las responsabilidades personales; permite pagar los sueldos y salarios por eficiencia, eliminando o al menos reduciendo las discusiones; facilita y estimula la formación de grupos de trabajo; es una base para el desarrollo y promoción de funcionarios.

La administración por resultados, en lugar de ser una concesión para los trabajadores, es una técnica administrativa la cual nos lleva a una mayor eficiencia tanto de los trabajadores como de la empresa en sí.

El desarrollo es realmente una educación que se le debe de ir dando al empleado para poder ocupar puestos con mayores responsabilidades, tomando en cuenta la capacitación, pero enfocándose más a las actitudes y acciones que debe tomar el empleado dentro y fuera de la organización.

## **6.2 DEFINICIONES DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

De acuerdo a **Terry y Franklin**, la Evaluación de Desempeño es la valoración periódica del desempeño en el puesto de un empleado contra los requisitos estipulados o supuestos del puesto.

**Alejandro Mendoza** dice que el supervisor o jefe de área registra en un formato, elaborado para tal efecto, su punto de vista sobre el desempeño de su personal durante un lapso de tiempo determinado (seis meses o un año) y formula recomendaciones para su mejoramiento y/o propuestas de motivación.

**Idalberto Chievenato** opina que la Evaluación de Desempeño es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo.

**Fernando Arias Galicia** define que la Evaluación de Desempeño no pretende evaluar a la persona en cuanto a sus virtudes personales o cualidades humanas se refiere, recae más bien sobre los atributos de ella en su papel de trabajador.

**Blum y Naylor** opinan que los criterios son necesarios para poder llegar a saber hasta qué punto las personas ejecutan bien sus respectivos trabajos.

**Mink y Shultz** dicen que el proceso de Evaluación es la diferencia entre lo que el trabajador dice y lo que hace, y la diferencia entre lo que la organización está haciendo y lo que pretende hacer.

**Jorge Garibay** piensa que la Calificación de Méritos es la técnica que permite juzgar y valorar la actuación personal de un empleado, en el desempeño del trabajo que constituye su puesto.

De acuerdo a **Intergramma**, el objetivo principal de la Evaluación de Desempeño es definir si el trabajador llena las expectativas que de él tiene la empresa.

Por todo esto se puede resumir que La Evaluación De Desempeño es un método por el cual se pueden satisfacer las necesidades tanto de la empresa, como serían: mayor productividad y logro de los objetivos globales de ésta, así como las de los empleados, que serían: mayor capacitación y reconocimiento de lo que realizan dentro de su trabajo por parte de su superior.

### **6.3 OBJETIVOS PRINCIPALES DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

1. Establecer parámetros para poder medir el potencial humano y así poder determinar la forma de aplicación.
2. Permitir tratar al recurso humano como base para la organización y cuya productividad puede ser desarrollada hasta donde la forma de administración lo permita.
3. Dar oportunidades de crecimiento a los empleados, así como de participar con la organización, tomando en cuenta los objetivos organizacionales e individuales.

Al analizar estos objetivos, se observa que al cumplirlos puede haber beneficio tanto para el empleado, en cuanto a desarrollo, como para la empresa, en productividad.

### **6.4 REQUISITOS Y LIMITACIONES**

Sin los requisitos que a continuación se mencionan, no se podrían cubrir los objetivos de la Evaluación:

**Objetividad:** Al establecer los criterios para la ejecución de la evaluación, se debe buscar la máxima objetividad al realizarlos. Esta objetividad va a ir siendo más difícil conforme el nivel del puesto que se esté evaluando vaya siendo superior. Es decir, para un puesto operativo es más fácil porque se evalúa el desempeño por la cantidad de producción, sin embargo para un nivel gerencial se evalúa el desempeño por la calidad de éste.

**Validez:** Va ligada totalmente con la objetividad. Aquí se tiene que observar lo más fielmente posible la eficiencia o ineficiencia del empleado para realizar su trabajo.

**Confiabilidad:** Las medidas de eficiencia deben de ser consistentes, ya que es imposible confiar en medidas que un día evalúen a una persona excelente y al día siguiente, con las mismas condiciones, lo evalúen pésimo.

Las medidas para la ejecución y criterios de eficiencia no son fáciles de fijar; sin embargo deben ser fijados porque van a servir como base para la toma de decisiones. Los problemas más frecuentes de la Evaluación son los siguientes:

**Desconocimiento de todas las variables:** El supervisor no le debe dar solamente importancia al desempeño, sino que también debe de tomar en cuenta otras variables como pueden ser las circunstancias presentes y futuras, intrínsecas o extrínsecas.

**Factores Personales:** En las decisiones, frecuentemente intervienen no sólo aspectos racionales y lógicos sino también factores personales de quien toma la decisión. Ésta debe estar fundamentada lo mejor posible y debe poder demostrarse sobre datos objetivos de eficiencia, si no se llegaría a extremos como el favoritismo o antipatía, los cuales perjudicarían el proceso.

**Excepciones:** El manejo de excepciones tiene que ser cauteloso, ya que posiblemente la eficiencia o ineficiencia de un empleado llega a estar presente por causas como: fijación de estándares, mala selección, entrenamiento deficiente, problemas de personalidad, etc.

## **6.5 PROPÓSITO FINAL DE LA EVALUACIÓN**

Maximizar la producción organizacional: motivando a los gerentes y subordinados, clarificando expectativas y mejorando las comunicaciones y el mutuo entendimiento de los problemas organizacionales; proporcionar una base para los aumentos de salario, bonos, promociones y recompensas intrínsecas o extrínsecas; y por último aconsejar y desarrollar a los empleados en base a sus puntos fuertes, de sus debilidades y sus necesidades

## **6.6 PROCESO DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

Todo sistema requiere de un proceso para su implementación, logrando así los resultados deseados:

- a) **Descripción del puesto:** Es la base para una evaluación objetiva. Debe estar por escrito, y se deben tener todas las descripciones de los puestos que se van a evaluar.
- b) **Políticas:** Se debe establecer por escrito cuándo y con qué frecuencia se debe de evaluar al personal y los propósitos de esto.
- c) **Método de evaluación:** Debe ser comprobado e incluir los criterios específicos para su realización.
- d) **Calificación:** Se debe determinar qué persona (s) se va a encargar de la calificación, y el entrenamiento que ésta (s) necesita para evaluar con exactitud el desempeño.
- e) **Recabar información:** Los evaluadores deben recabar toda la información concerniente al desempeño de cada persona que van a evaluar.
- f) **Evaluación:** Los evaluadores deben evaluar realmente el desempeño de los empleados y discutir con ellos los resultados.
- g) **Toma de decisiones:** Por último, se deben tomar las decisiones administrativas basándose en la evaluación de desempeño del empleado, ya sea promoción, mayor adiestramiento, aumento de salario, etc. (capacitación y desarrollo).

Este desarrollo, en primera instancia, se podría decir que sólo es beneficioso para el empleado, pero a mediano y largo plazo, éste lo va a ser también para la empresa, ya que va a contar con personal capacitado, productivo y con ganas de desarrollo tanto para ellos como para la empresa.

El que debe evaluar al personal es el propio jefe, con la asesoría de Recursos Humanos, ya que él es quien mejor puede hacer el seguimiento y verificar el desempeño de cada subordinado, destacando sus puntos fuertes y débiles.

Es muy importante que el jefe, previo a la evaluación, haya recabado toda la información que se requiera para ésta, para realizar una buena y completa Evaluación del Desempeño.

También es importante que, previo a la evaluación, el jefe analice toda esta información para que a la hora de la evaluación pueda guiar al trabajador hacia un mejor desempeño, logrando así el desarrollo deseado por el empleado.

La responsabilidad por parte del área de Recursos Humanos, es capacitar a los jefes para que las evaluaciones de desempeño que realicen a sus subordinados sean con la mayor objetividad posible sin mezclar favoritismos o antipatías que sientan hacia ellos. Así mismo, capacitarlos para que la

recopilación de información que necesitan para tal efecto sea la adecuada para los fines de la evaluación.

## **6.7 USOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

La evaluación del Desempeño puede tener los siguientes usos gerenciales:

- a) **Vinculación del individuo al cargo:** ya que si existe un mayor conocimiento de los objetivos del puesto, el empleado puede tener una visión clara de lo que se espera de él.
- b) **Entrenamiento:** como ya se mencionó anteriormente, por medio de la evaluación del desempeño se pueden detectar las fallas que puede tener el empleado con respecto a capacitación y así entrenarlo en lo que sea necesario.
- c) **Promociones:** La evaluación ayuda como herramienta para la toma de decisiones con respecto al desarrollo de los empleados.
- d) **Incentivo salarial:** Si una persona ha tenido un buen desempeño y, dependiendo de las políticas de cada empresa, se le puede incentivar de manera monetaria.
- e) **Mejoramiento de las relaciones humanas:** Éste se da principalmente entre el superior y sus subordinados y esto es gracias a la continua comunicación que debe de existir entre ellos, para el logro de los objetivos del área.
- f) **Autoperfeccionamiento del empleado:** Ya que si éste está totalmente involucrado con lo que hace, lo que debe lograr y lo que se espera de él, puede auto-exigirse para también así lograr su desarrollo profesional y personal.
- g) **Informaciones básicas para la investigación de recursos humanos:** ya que con la evaluación de desempeño esta área se puede basar para movimientos internos que se requieran (transferencias, promociones, etc.), cursos que se necesiten impartir e inclusive para detectar inquietudes salariales en el personal.
- h) **Estimación del potencial de los empleados:** teniendo esta evaluación, se puede apreciar más claramente el potencial de los empleados para así darles el desarrollo conveniente a cada empleado.
- i) **Productividad:** La evaluación de desempeño puede estimular a los empleados a tener una mayor productividad en su trabajo.

j) **Conocimiento sobre los patrones de desempeño de la empresa:** Da la oportunidad a los empleados de conocer más a fondo lo que es para la empresa el desempeño deseado.

k) **Retroalimentación** de información al propio individuo evaluado.

Como se puede observar, la Evaluación de Desempeño puede llegar a ser una base muy fuerte dentro de cualquier organización.

## **6.8 TÉCNICAS O SISTEMAS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

Es importante analizar las diferentes técnicas que existen para implementar un sistema de Evaluación del Desempeño, en lo que cada una de éstas consiste y los resultados a los que llevaría cada una. Así pues, es también importante clarificarlas para que se observe el por qué de la utilización de cada una de éstas.

### **A) ESCALA DE GRÁFICAS DE CALIFICACIÓN**

Es uno de los instrumentos más fáciles de construir, con un costo relativamente bajo. El calificador marca en una hoja sobre una dimensión particular, un número en un rango pre-establecido. Como éstas están orientadas a los rasgos, están sujetas a errores como el efecto de halo o desviaciones personales.

### **B) CALIFICACIÓN DE ELECCIÓN FORZADA**

Se enfoca en el desempeño pasado y es como opción múltiple en la que el evaluador debe de escoger una de las opciones entre las que se definen para cada concepto. Ésta puede ser inexacta ya que posiblemente el desempeño del empleado no esté dentro de esas opciones, por lo que se tiene que marcar la más cercana a la realidad.

### **C) CLASIFICACIÓN**

Es una técnica de calificación comparativa, en la que el evaluador compara a un empleado con otros y los clasifica desde el mejor hasta el más deficiente. Es una herramienta relativamente fácil de usar, pero se duda de su validez, ya que puede caer en la subjetividad.

### **D) REVISIONES ESCRITAS**

Los "ensayos" son declaraciones escritas por el evaluador, muy parecidas a una carta de recomendación; y los "incidentes críticos" son declaraciones breves por parte del evaluador acerca del

desempeño efectivo o no y el comportamiento observado en los subordinados sobre el periodo evaluado.

#### **E) ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS O POR RESULTADOS (APO/APR)**

Es una de las técnicas más populares, siendo realmente una familia de técnicas orientadas al futuro. Primero se tienen que fijar los objetivos individuales; éstos se evalúan al final de un periodo, observando cuáles fueron cumplidos y cuáles no, detectando las causas por las que estos últimos no se alcanzaron. Esta técnica es muy recomendable ya que se pueden detectar más fácilmente las deficiencias que existen en la organización como serían: recursos materiales, capacitación y adiestramiento, inducción hacia los objetivos de la organización, defectos de la misma en cuanto a relaciones con el personal, etc.

#### **F) ESCALAS DE CALIFICACIÓN BASADAS EN EL COMPORTAMIENTO (ECBC)**

Es una técnica relativamente nueva en donde el gerente forma grupos de enunciados donde se describen diferentes comportamientos que puede tener un empleado frente a una situación específica, marcando cuál de estos comportamientos tiene el empleado. Esta técnica es muy costosa ya que el evaluador debe de tener perfecto conocimiento de las diferentes situaciones que se pueden presentar en un puesto y los diferentes comportamientos que se pueden dar.

Todos estos sistemas pueden realizarse de manera independiente o en forma tal que se complementen unos con otros, para así poder tener una evaluación más completa sobre el desempeño de cada individuo, tomando en cuenta que todos los empleados de una misma área deben ser evaluados de la misma forma, con las mismas técnicas y los mismos rangos.

### **6.9 EVALUACIÓN POR OBJETIVOS**

Es un sistema que se ha venido utilizando durante muchos años, sólo que con diferentes enfoques. Lo único que se tiene que hacer es especificar bien ciertos puntos y darle mayor énfasis a ciertas partes del proceso gerencial.

Según Miller, es el proceso de administración por virtud del cual, todo el trabajo se organiza en términos de resultados específicos que habrán de alcanzarse en cada tiempo determinado, en forma tal que las realizaciones concretas contribuyan al logro de los objetivos generales de la empresa.

**Koontz y O'Donnell** dicen que es un sistema por el cual, al principio de un periodo que se pretende evaluar, superior y subordinado discuten los resultados específicos que deben obtenerse en él, midiéndolos siempre que se pueda.

**George S. Odiorne** la califica como un proceso por el cual el superior y el subordinado de una organización, identifican conjuntamente sus fines comunes, definen cada una de las principales áreas de responsabilidad individual en términos de resultados que se esperan, y usan estas medidas como guías para manejar la unidad y fijar la contribución de cada uno de los mismos.

**Dale D. McConey** la define como un enfoque para la planeación y evaluación administrativas, en el que se establecen por cada jefe, metas específicas para un año, u otro periodo de tiempo, sobre la base de las metas que cada uno de ellos deben lograr, para que los resultados totales de la empresa puedan realizarse.

**George L. Morris** describe algunos de sus elementos importantes como un enfoque que divide el trabajo del gerente en sus funciones y actividades básicas, con el fin de escoger las de mayor importancia para una administración efectiva, y diseña un proceso que, si es seguido, conducirá inevitablemente a una mayor productividad y mayor satisfacción en el trabajo.

## **6.10 RETROALIMENTACIÓN**

La retroalimentación es la parte medular del sistema, ya que aquí es donde se dan los resultados de la evaluación, estando en comunicación jefe-subordinado, así como la fijación de metas de común acuerdo. También sirve al empleado para saber, de voz de su superior, en qué está mal y de qué manera puede corregirse.

Si la junta de retroalimentación no se lleva en forma adecuada, con todas las herramientas necesarias para realizarla, la Evaluación de Desempeño no cubrirá sus objetivos. En esta junta se evalúa la capacidad de desenvolvimiento del trabajador con respecto a las circunstancias que engloban su situación dentro del trabajo.

La junta de retroalimentación debe realizarse periódicamente entre el empleado y su jefe inmediato (o el jefe de personal) a fin de que el primero esté consciente de sus cualidades y defectos como trabajador. Se utiliza para asesorar a los empleados y tratar de hacer que mejoren su desempeño subsecuente.

El objetivo primordial de la retroalimentación es que el evaluador haga hincapié en los puntos fuertes del empleado así como en los débiles para que él tenga conocimiento de éstos y así poder continuar con la práctica de los primeros y superar los últimos. En caso de existir, se deben describir comportamientos por los que el empleado no ha podido alcanzar sus metas y analizar, conjuntamente, las diferentes alternativas de acción, asesorando la forma de mejorar la actuación del empleado dentro del trabajo.

Se deben establecer los planes para desarrollar mejor sus funciones siendo muy importante que éstos sean totalmente comprendidos por el empleado para que su desempeño pueda ser el esperado; así mismo analizar las oportunidades de crecimiento que existen para el empleado dentro de la organización.

Es recomendable estimular las relaciones interpersonales entre jefe y subordinado en donde puede surgir una retroalimentación en ambos sentidos, siendo enriquecedora para las dos partes.

Al realizar el empleado sus propios objetivos, junto con su jefe, basados en lo que se espera del puesto, él puede motivarse a tal grado que la productividad de esta persona se incremente considerablemente. Esto elimina la rutina dentro del trabajo ya que el empleado se percata que sus esfuerzos no pasan desapercibidos.

Al tener la información actualizada sobre las capacidades y limitaciones de los empleados, se pueden desarrollar programas periódicos y adecuados de capacitación, manteniendo el desarrollo de cada empleado en sus áreas de oportunidad.

Como todo sistema, el realizar la Evaluación de Desempeño, y dar su retroalimentación en forma oportuna, conlleva beneficios, sin los cuales, no sería de utilidad implantarlo. Los beneficios más importantes de este sistema son los siguientes:

- a) Conocimiento por parte de la empresa de las aptitudes y cualidades de sus empleados, con las cuales se pueden determinar ascensos, promociones, reajustes, transferencias y desarrollo de los mismos.
- b) Se puede contar con un Inventario de Recursos Humanos bastante completo y muy útil para la empresa.
- c) Estimula la cooperación y la eficiencia de los trabajadores, ya que se les reconocen sus méritos.
- d) Motiva a los empleados a una mayor productividad, ya que ellos sienten que la empresa se interesa en lo que están realizando, por lo que ayuda a los sistemas de incentivos y bonos.

- e) Ayuda a los supervisores a distinguir entre un empleado que realmente necesita su trabajo como se debe, del que solamente simula hacerlo.
- f) Se puede medir la eficiencia del departamento de selección, así como la de los supervisores para dirigir el desarrollo de sus subordinados.

Para poder detectar las necesidades de desarrollo, y así poder implantar el mejor sistema de evaluación, se pueden utilizar las siguientes fuentes:

**Encuestas y Entrevistas:** Se puede preguntar a cada jefe qué necesidades de desarrollo tienen sus subordinados, para así formar un plan de carrera para cada empleado.

**Centros de Evaluación (Assesment Center):** A un grupo de gerentes se les somete a una serie de ejercicios administrativos, siendo su comportamiento observado por evaluadores especialistas. Se les enfrenta a problemas de planeación, motivación, toma de decisiones, asesoría y ejecución de decisiones. Todo lo que los evaluadores observan, se analiza revelando comportamientos y posibles áreas en las que sea necesario desarrollarlos.

**Datos de las Evaluaciones de Desempeño:** Al igual que las descripciones de puesto, proporcionan información de deberes, responsabilidades y jerarquía.

**Planes a corto y largo plazo:** Por medio de éstos se pueden reflejar las actividades futuras, se revisan los análisis de los puestos y a cada uno de los ocupantes de acuerdo a las necesidades actuales y futuras de la empresa.

La evaluación de desempeño puede ser una herramienta muy útil para prever el futuro de cada empleado cuando el jefe se basa en ella. Dependiendo de cómo ha actuado hasta el momento de la evaluación, de lo que ha hecho, de los resultados que ha dado y los logros que ha alcanzado, se pueden hacer predicciones de cómo va a actuar en un futuro y lo que puede llegar a alcanzar.

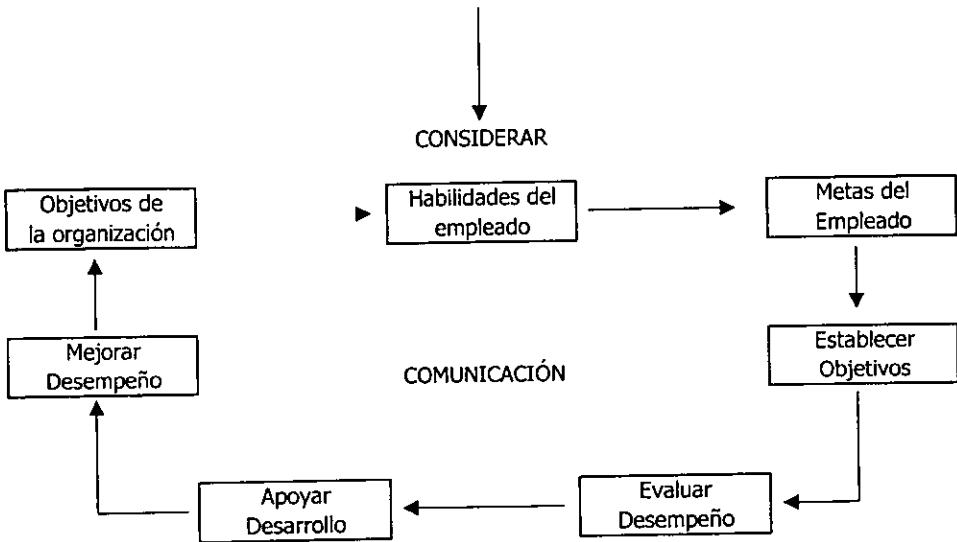
Esto va muy ligado con el desarrollo del personal ya que es una base para poder hacer planes hacia el futuro.

La habilidad de toda organización para competir exitosamente depende directamente de la mejora en el desempeño que cada uno de sus empleados alcance.

Es importante que toda organización esté consciente de que su personal es el recurso más valioso con el que cuenta, viendo la posibilidad de diseñar e implantar un sistema de fijación y evaluación de

objetivos a fin de medir de manera muy concreta los esfuerzos y realizaciones de trabajo, estableciendo posibles áreas de oportunidad para sus empleados dentro de la organización.

La siguiente gráfica muestra el ciclo de la evaluación, así como la importancia de la comunicación para poder dar a conocer las metas y objetivos, y ayudar a dirigir al empleado hacia su logro y darle retroalimentación sobre los mismos.



---

## **CONCLUSIONES**

---

1. El recurso humano es parte importante en una organización, ya que él hace que todos los demás recursos, monetarios, materiales, técnicos, etc, tengan razón de ser; así mismo para el logro de los objetivos de la empresa. El Ingeniero Mecánico Eléctrico en el Área Industrial puede dar las bases, en cuanto a optimización del recurso, para lograr una sinergia entre el hombre, las herramientas y todos los demás recursos con que cuenta una empresa, buscando siempre la mejora y resultados.
2. Toda empresa, en su búsqueda por el logro de los objetivos organizacionales, hace uso de recursos materiales y humanos. Estos últimos comprenden varios factores que dan diversas modalidades a la actividad humana, como son conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, etc. Del debido manejo que se dé al recurso humano dependerá el logro de los objetivos organizacionales. De ahí la importancia de dar una capacitación a todo el personal, de todos los niveles, de la forma más dinámica posible. El Ingeniero Mecánico Eléctrico en el Área Industrial, como administrador del recurso, debe tener en mente el implementar los nuevos procedimientos de trabajo, para cualquier área, en el menor tiempo posible, por lo que el diseño de los cursos debe ser de forma tal, que los empleados se sientan integrados y necesarios para la compañía.
3. Las relaciones Empresa - Trabajador deben ser cordiales, ya que entre éstos existe una mutua dependencia para lograr sus objetivos. Conociendo la necesidad de todo tipo de recurso, y sabiendo que el humano es un recurso muy especial, el Ingeniero Mecánico Eléctrico en el Área Industrial debe tener la capacidad de crear estas relaciones, de forma sencilla, logrando el mayor beneficio para todos, tanto individual como grupal.
4. Los grupos humanos constituyen un factor de interés para las organizaciones por la influencia que ejercen en la conducta individual. El conocimiento de la dinámica de los grupos humanos permite al Ingeniero Mecánico Eléctrico en el Área Industrial llevar a cabo su función, que es la de lograr resultados a través de los esfuerzos de otros. Además, le permite prever, planear, organizar y dirigir éstos hacia las metas organizacionales
5. Reconociendo al hombre como fin y origen del progreso, se puede entender la creatividad y el trabajo dentro de la empresa moderna, encontrándole sentido a la sociedad económicamente activa. El Ingeniero Mecánico Eléctrico en el Área Industrial, como administrador y optimizador de recursos, especialmente del recurso humano, debe crear formas de reconocer y premiar los logros individuales que lleven a las metas y resultados, por áreas, departamentos y empresa.
6. Las organizaciones actuales se caracterizan por tener como meta un aumento en la eficiencia y productividad, y en este objetivo juega un papel vital el desempeño de sus trabajadores. El Ingeniero Mecánico Eléctrico en el Área Industrial es quien tiene las herramientas para este

- aumento de productividad, buscando siempre que la eficiencia de los diferentes recursos, incluyendo el humano, se traduzca en una disminución de costos y un incremento de utilidades.
7. La optimización del recurso humano, como recurso que es, pero sin perder de vista su dignidad, comienza desde el reclutamiento, para así tener calidad desde el comienzo, evitando costos operativos mayores en la empresa (como lo sería la excesiva rotación de personal). Esto se logra cuando el Ingeniero Mecánico Eléctrico en el Área Industrial comienza a revisar, actualizar y eficientizar los procesos de selección y reclutamiento, así como hacer un análisis de los perfiles de puesto, buscando siempre tener el recurso más óptimo en las diferentes áreas de la empresa.
  8. La capacitación, motivación, liderazgo, comunicación, como proceso implementado por un Ingeniero Mecánico Eléctrico en el Área Industrial, son necesarios para toda empresa, ya que sin estos elementos no se lograrían los objetivos ni metas, teniendo también una repercusión interesante en el recurso humano, ya que todo esto es parte esencial de la sociedad donde vivimos.
  9. Todo empleado feliz será un empleado productivo. Es función de un Ingeniero Mecánico Eléctrico en el Área Industrial lograr que la productividad y calidad se logre manteniendo siempre un ambiente cordial y de dignidad con sus empleados.
  10. El Ingeniero Mecánico Eléctrico en el Área Industrial cuenta con las herramientas para poder buscar las áreas de oportunidad, individuales, en las que un empleado puede superarse, logrando conjuntamente mayor productividad o mejores resultados en la empresa.

---

## **BIBLIOGRAFÍA**

---

- ARIAS Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos. Ed. Trillas, México.
- BELLOWE, Roger, Gilson, Thomas G. y Odiorna, George S. Habilidades del Ejecutivo. Su dinámica y desarrollo. Compañía Editorial Continental, S.A. México.
- BERELSON, Bernard; Steiner. Human Behavior. Hartcourt, Brace & Co. Nueva York.
- BERLO, David. The process of Communication. An Introduction to the Theory and Practice. Holt, Richard & Winston Inc. New York.
- BITTEL, Lester R. Lo que todo Supervisor debe Saber. Mc Graw Hill. México.
- BLUM, Milton; Naylor, James. Psicología Industrial. Ed. Mc Trillas, México.
- BLANCO Cohen, C. Como Seleccionar nuestro Personal. Ed. Limusa, México.
- CARVELL, F. Human Relations In Businness. McMillan Publishing C.O. Inc. USA.
- CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Ed. McGraw Hill, México.
- DUBIN, Robert. Las Relaciones Humanas en la Administración. Ed. CECSA. México.
- DUNNETTE, Marin. Selección y Administración de Personal. Ed. CECSA. México.
- FAYOL, Henri. Administración Industrial y General. Herrero Hnos. Editores..
- FLIPO, Edwin. Principios de Administración de Personal. Ed. CECSA. México.
- GELLERMAN, W. Saul. Motivation And Productivity. American Management Association. New York.
- GUZMÁN Valdivia, Isaac. La Ciencia de la Administración. La Dirección de los Grupos Humanos. Ed. Limusa. México.
- HAIMAN; Hilgert, Kohrs. Supervisión. South Western. Cincinnati, Ohio, USA.
- HASSON, Guy D. La formación dentro de la Empresa. Ed. Francisco Casanovas. Barcelona.
- HERBERT, T. Dimensions of Organizational Behavior. McMillan Publishing C.O. Inc. USA.

HERNÁNDEZ, Sverdlik, Varela, Chruden, Sherman. Administración de Personal, Desarrollo de los Recursos Humanos. Ed. South-Western Publishing, Co. USA.

HERSEY, Paul; Blanchard, Kenneth. Management of Organizational Behavior, Utilizing Human Resources. Prentice Hall. New Jersey.

KOONTZ, Harold; O'Donnell, Cyril. Curso de Administración Moderna. McGraw Hill Book Co. Madrid.

LARIS Casillas, Francisco Javier. Administración Integral. Ed. Oasis, S.A. México.

LAWRENCE, Paul R.; Lorsch, Jay W. Desarrollo de Organizaciones: Diagnóstico y Acción. Fondo Educativo Interamericano, S.A. México.

McGEEHE, William; Thayer, Paul W. Training, Adiestramiento y Formación Profesional. Editorial River, S.A. Madrid.

McGREGOR, Douglas. Mando y Motivación. Ed. Diana. México.

MINK, Oscar; Schultz, James; Mink, Barbara. Developing & Managing Open Organizations. Somerset Consultin Group, INC. USA.

NEWMAN, W.H.; Summer, C.E. The Process of Managements. Englewood Cliffs N.J. Prentice Hall, Inc..

PINILLA, Antonio. Relaciones Humanas y Laborales en la Empresa. Ed. Técnicos Asociados, S.A. Barcelona.

NIELANDER, William A.; Miller, Primond W. Relaciones Públicas. Barcelona.

REYES Ponce, Agustín. Administración de Empresas, Teoría y Práctica. Ed. Limusa. México.

REYES Ponce, Agustín. Administración de Personal. Ed. Limusa. México.

REYES Ponce, Agustín. Administración por Objetivos. Ed. Limusa. México.

SAYLES, Leonard; STRAUSS, George. El Comportamiento Humano en las Organizaciones. Ed. Herrero Hermanos. México.

SIKULA, Andrew. Administración de Recursos Humanos. Ed. Limusa. México.

SUÁREZ Díaz, Reynaldo. Hombres y Empresas. Una visión Psicológica de la Administración. Ed. Trillas. México.

TERRY, George; Franklin, Stephen. Principios de Administración. Ed. CECSA. México.

VROOM, Victor H; Deci, Edward L. Motivación y Alta Dirección. Biblioteca de Ciencias de la Administración. Ed. Trillas. México.

WALTER, Neff. El trabajo, el Hombre y la Sociedad. Ed. Paidós. Buenos Aires.

YODER, Dale. Manejo de Personal y Relaciones Industriales. Ed. CECSA. México.