

SECRETARIA DE EDUCACIÓN PÚBLICA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL

UNIDAD 092 D. F. AJUSCO

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA
AREA ACADÉMICA 1.- POLÍTICAS EDUCATIVAS, PROCESOS INSTITUCIONALES Y
GESTIÓN

***APLICACIÓN DEL ENFOQUE DEL ADMINISTRADOR EDUCATIVO EN
BUSCA DE LA EFECTIVIDAD DE UNA ORGANIZACIÓN.***

**TESIS QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN
EDUCATIVA**

PRESENTAN:

JAIMES LEZAMA FABIOLA

TRUJILLO TRUJILLO KARINA DEL CARMEN

TRUJILLO TRUJILLO OMAR DE JESÚS

DIRECTOR DE TESIS: MAESTRA. CLARA MARTHA GONZÁLEZ GARCÍA

DEDICATORIAS

A nuestra Universidad Pedagógica Nacional, la impulsora de nuestro desarrollo profesional y personal, que al abrirnos las puertas de la sabiduría, nos brinda la oportunidad de aprender y lograr nuestros sueños. Para los profesores que con sus consejos supieron guiarnos, para poder emprender este trabajo de tesis y así cerrar un círculo de nuestra etapa profesional.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco infinitamente todo el apoyo incondicional de la persona que más quiero, que siempre esta a mi lado en toda circunstancia difícil para brindarme amistad, buenos comentarios hacia mi persona, gratitud y sobre todo amor.

Por todas tus finezas y comprensión, gracias Yolanda Lezama, mi madre.

Fabiola Jaimes Lezama

Damos gracias a Dios, por darnos la vida, unos padres y un hermano amoroso.

A nuestros Padres Isabel Trujillo Aguilar y Guillermo Trujillo Trujillo. A quienes sin escatimar esfuerzo alguno han sacrificado, gran parte de su vida, nos han formado y educado.

A quienes nunca podremos pagar todos sus desvelos ni con las riquezas más grandes del mundo.

A nuestro Hermano Ulises de Jesús Trujillo Trujillo. Por el apoyo incondicional y moral que siempre nos brindo, por guiarnos y alentarnos acertadamente ante los obstáculos que se nos presentan.

A todos por el gran esfuerzo, que por nosotros hicieron en la realización y culminación de nuestra carrera, la cual será nuestra mejor herencia.

Karina del Carmen Trujillo Trujillo

Omar de Jesús Trujillo Trujillo

ÍNDICE

DEDICATORIAS	
AGRADECIMIENTOS	
INTRODUCCIÓN	1

CAPITULO 1 LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA Y LA EFECTIVIDAD EN LAS ORGANIZACIONES

1.1	PERSPECTIVA DE LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA	7
1.2	EFECTIVIDAD EN LAS ORGANIZACIONES	4
1.3	EL SERVICIO DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA SAT	
	1.3.1 LA SUBADMINISTRACION DE APOYO LOGISTICO	13
1.4	PLANTEAMIENTO DE LA PROBLEMÁTICA RELACIONADA CON LA SUBADMINISTRACION DE APOYO LOGISTICO	15

CAPITULO 2 INFRAESTRUCTURA DE LA SUBADMINISTRACIÓN DE APOYO LOGISTICO

2.1	FILOSOFIA DE LA SUBADMINISTRACION DE APOYO LOGISTICO	21
2.2	FUNCIONES PRINCIPALES DE LA SUBADMINISTRACIÓN DE APOYO LOGÍSTICO	22
2.3	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	24
2.4	PROCESO DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA SUBADMINISTRACION DE APOYO LOGISTICO	25
2.5	LA ARH EN LA SUBADMINISTRACION DE APOYO LOGISTICO	26
2.6	RELACIONES OPERATIVOS MANDOS MEDIOS	28
2.7	CRECIMIENTO Y PREPARACIÓN DEL PERSONAL AL CAMBIO	31
2.8	MOTIVACION AL PERSONAL.	42

CAPITULO 3 ANÁLISIS DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS DE LA SUBADMINISTRACIÓN DE APOYO LOGISTICO

3.1	RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL, EN LA SUBADMINISTRACION DE APOYO LOGISTICO	61
3.1.1	EL PROCESO DE SELECCIÓN Y SUS TÉCNICAS DE APLICACIÓN	78
3.2	LA CAPACITACIÓN, ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO DE PERSONAL EN LA SUBADMINISTRACION DE APOYO LOGISTICO	99
3.2.1	INVENTARIO DE NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO	110
3.2.2	PROGRAMACIÓN DE ENTRENAMIENTO	118
3.2.3	PLANEACIÓN DE LA CAPACITACIÓN	127
3.2.4	EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN	129
3.3	SISTEMAS DE EVALUACIÓN DE PERSONAL	131
3.3.1	MÉTODOS TRADICIONALES DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL	146
3.3.2	NUEVAS TENDENCIAS EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.	156
	CONCLUSIONES	167
	BIBLIOGRAFÍAS	172

INTRODUCCIÓN

Este trabajo de investigación trata de las condiciones que hay que tomar en cuenta para mejorar eficazmente una organización y su propósito es servir como base en la permanencia de lograr una Administración de Recursos Humanos sólida basada en estructuras que no originen retrasos en los compromisos y que eviten una administración inadecuada. Por lo tanto proponemos establecer una mejor organización de los recursos acorde con la realidad existente y tomando en cuenta las políticas establecidas por la Subadministración de Apoyo Logístico, perteneciente al Servicio de Administración Tributaria SAT ente de nuestra investigación.

El contenido esta basado en el manual de organización del SAT, así como en documentos existentes sobre administración de recursos humanos, desarrollo organizacional etc.

El uso de la metodología de investigación que utilizamos nos fue de gran utilidad por que nos condujo a muchas respuestas sobre todo nos introdujo a una tendencia de investigación basada en objetivos que la confirmaron y enriquecieron, nos referimos a esto ya que regularmente se puede confundir el proceso de la metodología y su lógica de investigación con las técnicas idóneas específicas como: la recopilación de información, la justificación y el análisis de la información.

Sin lugar a dudas estas técnicas han contribuido al desarrollo adecuado de esta investigación ya que las técnicas que no son científicas no son suficientes para formar una investigación; por consiguiente nos inclinamos en una metodología que fortaleciera el trabajo de tal forma que se podrá apreciar el manejo de las técnicas adecuadamente ya basadas en experiencias y circunstancias propias previas al trabajo.

Lo que buscamos es establecer algunas sugerencias que beneficiaran el área de recursos humanos, ya que detectamos diversas situaciones que contribuyen al deterioro de la misma por no estar bien organizados en cuanto a la forma de estructurar el sistema de trabajo. Nuestro objetivo no es proporcionar un sistema

de trabajo riguroso de dicho proceso, sino sugerir una alternativa para establecer un proceso con criterios diferentes. La circunstancia que nos motivo a tratar el tema “ **Aplicación del enfoque del administrador educativo en busca de la efectividad de una organización** “ se debe a que en muchas organizaciones se interpreta mal la acción de la efectividad y no se aplica como es debido, por carecer de buenos métodos de trabajo o aplicarlos en forma incorrecta.

Buscamos que en el área de recursos humanos de la Subadministración de Apoyo Logístico (SAL) se tomen medidas como lograr que exista decisión del personal para lograr conciencia de la eficiencia que hace falta dentro de la SAL.

Además buscar una estrategia de la supervivencia o reproducción de la misma por medio del trabajo que puede o no llevar a tomar medidas prácticas a partir de la estructura en la cual se puede distinguir lo que se busca, lo que encuentra y lo que se presenta en realidad.

Estamos conscientes de que el compromiso de lograr la efectividad en una organización se encuentra en estudiar cuidadosamente a la organización basándonos en circunstancias reales dentro del área de RH y que se puede consolidar únicamente con la participación de todos los que la integran. De ahí que este trabajo sea de gran utilidad para mejorar la calidad del trabajo en equipo y de alguna manera que no se improvise ya que por este motivo las organizaciones están fallando ante un crecimiento desordenado de sus recursos.

En todo avance tecnológico hay cambios y por medio de estos se transforman las acciones y sus componentes, así que la ARH, al integrarse a dichos avances para hacer cambios en su estructura pasada a una moderna y aplicable necesita del uso de ciertos métodos; desafortunadamente en ocasiones no se aplican en forma adecuada. Con regularidad se observa la poca atención que se les da a las organizaciones en cuanto a la planeación del trabajo, está es la razón por la cual nos propusimos mejorar la forma en que se organiza y trabaja el área de RH de la SAL. Sabemos que el principal factor de deterioro de esta área en específico es el personal, esto nos sirvió de base para profundizar y conocer con certeza las causas y los efectos de la problemática desde raíz de la SAL, con la finalidad de

poner en práctica las bases de una buena selección de personal y establecer con objetividad resultados claros y acordes con la realidad de la organización.

Con base en esta investigación, se pretende identificar las alternativas para una buena selección de personal que funcione adecuadamente en la organización con la finalidad de tener varias opciones; establecer el punto básico de la evaluación de personal, como se debe contemplar en una organización que tiene sus propios procedimientos y procesos los cuales determinan la elección y la aplicación de criterios con un panorama integral y proporcionar un mejoramiento de la ARH.

Para llevar a cabo esta investigación nos apoyamos en un método exploratorio, que nos condujo a la examinación de estructuras coherentes del planteamiento del problema y de la hipótesis. Conforme a estos elementos, esperamos que sea posible resolver algunas situaciones que presenta la organización como: el mal aprovechamiento de los recursos, la duplicidad de actividades, la falta de dirección y coordinación.

El problema central de la organización radica en la subadministración de los diferentes recursos, ante esta situación deducimos que cada vez que se presentan situaciones como las mencionadas anteriormente, se puede detectar cuáles son sus problemas y la alternativa que tiene para combatirse con base en el conocimiento de la causa y mediante el logro de la transparencia de la problemática integral. Cuanto más se prepare al personal para hacer una buena ARH, mayor será la captación de las causas por las cuales este funcionando mal la organización. Buscamos que la ARH sea objetiva, clara y concreta con la finalidad de lograr un análisis objeto de estudio de la investigación, el método propuesto en el trabajo busca dar respuesta al problema; proporcionando una alternativa practica lo más acertada posible ante la situación en que se encuentra la organización; proporcionando una herramienta de trabajo para el correcto funcionamiento del área de RH de la SAL.

Los temas de este trabajo de investigación quedaron de la siguiente forma:

En el primer capítulo se presenta la administración educativa y la efectividad en las organizaciones. En el segundo capítulo se analiza la estructura de la Subadministración de Apoyo Logístico. El tercer capítulo hace el análisis del área de Recursos Humanos de la SAL.

CAPITULO

1

LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA Y LA EFECTIVIDAD EN LAS ORGANIZACIONES

1.1 PERSPECTIVA DE LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA¹

Objetivo: Formar profesionales de la educación especialistas en la administración y gestión de las instituciones del Sistema Educativo Nacional, capaces de seleccionar y aplicar principios, métodos y técnicas que permitan una organización eficiente que apoye las tareas de enseñar, investigar y difundir la cultura con base en el análisis de los diversos enfoques administrativos.

Campo laboral.

El egresado podrá desarrollar sus actividades en: instituciones educativas encargadas de planear, organizar, dirigir y evaluar el servicio educativo público y particular.

Instituciones de docencia de los niveles superior y bachillerato, en áreas a las materias administrativas.

Centros de apoyo para la actualización de personal técnico y docente en los avances del conocimiento administrativo.

Instituciones de Administración pública y privada, en el área Administrativa.

PERFIL DEL ADMINISTRADOR EDUCATIVO

Al concluir sus estudios, el Administrador educativo podrá:

Explicar el papel y las implicaciones de los procesos administrativos en las instituciones educativas a partir del conocimiento de las disciplinas administrativas a partir y del sistema educativo nacional.

- Analizar las políticas públicas en educación legislación y organización de la educación.
- **Planificar, organizar, dirigir y evaluar proyectos que permitan la óptima utilización de los recursos humanos, materiales y financieros**

¹ www.upn.gob.mx

para apoyar la función educativa y de capacitación para cumplir cabalmente con el servicio educativo público.

- Instrumentar estrategias de acción para proponer acciones a los problemas de la administración de la educación.
- Realización de estudios grupales e interdisciplinarios que conduzcan a la eficacia y eficiencia de los servicios educativos.

PERSPECTIVA DE LA ADMINISTRACION EDUCATIVA ²

El propósito de la administración educativa es poner al servicio del alumno y del maestro todos los recursos disponibles de las instituciones a través de sistemas y procesos para alcanzar esos objetivos, su finalidad es crear y ofrecer a los alumnos las mejores experiencias de aprendizaje posibles, a través de un proceso sustentado y permanente que ayude a la satisfacción personal y profesional del docente, así como el desarrollo de la organización.

Otro principio de la Administración es que no debe servirse a sí misma sino que debe estar al servicio del mejoramiento de la enseñanza. Tareas tales como evaluar la educación, promover proyectos, generar visión, hacer que la organización se conozca a sí misma y se autoevalúe, evaluar y analizar así se fomenta la creatividad, los valores y el pensamiento crítico, apoyar administrativamente modelos pedagógicos y métodos didácticos, incorporar las nuevas tecnologías de información y otras más, son parte de las funciones de la administración educativa.

La misión fundamental de la educación es ayudar a cada individuo a desarrollar todo su potencial y a convertirse en un ser humano completo y no en una herramienta para la economía; la adquisición de los conocimientos y competencias

² Ponencia presentada en el foro sobre Administración educativa el 8 - 11-01, González García Clara Martha.

debe acompañarse de una educación del carácter, de una apertura cultural y de un despertad de responsabilidad social.

Es importante que el Administrador educativo entienda que su cliente principal, en el orden operativo, no es el alumno sino el profesor. Efectivamente su misión. Principal es ayudar al profesor a que sea más efectivo como enseñante y contribuir a su bienestar.

Al Administrador debe dedicar buna parte de su tiempo a fomentar una excelente comunicación y compañerismo. Es fundamental que el administrador sea capaz de generar proyectos concretos que contribuyan al crecimiento personal o profesional de la gente.

La administración educativa debe hacer caso a la vida cotidiana de los sistemas y tomas decisiones con base en la información que proporcionan los que están en contacto directo con el medio ambiente y sus distintas variables. Es fundamental empezar el análisis de necesidades y asignación de recursos para las tareas que ofrecen los servicios directos.

El buen administrador debe considerar qué ahorros son sanos y cuáles van en detrimento del servicio y calidad. Los cambios en las instituciones deben resolver problemas o generar cambios estructurales que permitan mayor desarrollo.

1.2 EFECTIVIDAD EN LAS ORGANIZACIONES

La efectividad en las organizaciones

Vivimos en un mundo que esta en constante cambio, un cambio rápido y acelerado que se manifiesta en muchas áreas, tomando en cuenta los aspectos político, científico, tecnológico y de comunicaciones, así como en las mismas organizaciones . También vivimos en un mundo en el cual las organizaciones tienen un papel fundamental ; nacemos, vivimos, somos educados y trabajamos en las organizaciones. Estamos involucrados en muchas organizaciones sin tomar en cuenta lo que hagamos, sea trabajar en ellas o dependiendo de ellas indirectamente. Así, la sociedad de las organizaciones esta de nuestro lado y, por ende, el efecto en la cultura y el cambio en ellas es primordial.

Muchas organizaciones modernas han desarrollado habilidad para que formen parte del cambio tecnológico y de información. Sin embargo, la habilidad de muchas organizaciones para acomodar, modificar y adaptarse al cambio social y cultural no se ha dado por su mala adaptación para integrar un cambio tecnológico. Tal como sucedió con el uso de la computadora, a veces el rezago cultural no deja hacer un buen uso de la nueva tecnología.

Son demasiados los factores que dañan a una organización, por lo cual la mayoría de ellas cambian constantemente. Las fuerzas externas tienen un gran efecto sobre el proceso de cambio en las organizaciones. Una particularidad de ellas es que la organización tiene poco o ningún control sobre ellas. Sin embargo, una organización debe depender e interactuar con su entorno si quiere sobrevivir.

Los recursos físicos, financieros y humanos de la organización se obtienen de fuera, y los clientes de los servicios de una organización también vienen de fuera. Por tanto todo lo que intervenga o cambie ese entorno puede afectar las funciones de las empresas y provocar presión para que se propicie un cambio.

Las fuerzas internas se dan de factores tales como los cambios en los objetivos de una organización, en las políticas administrativas, en las tecnologías y en las actitudes de los empleados . En la gerencia se toman decisiones que modifican un plan preconcebido, esto modifica a los demás departamentos de una empresa.

El desarrollo organizacional pretende ayudar a las empresas para que, por medio de procesos de cambio planeado, sean más competitivas, democráticas y saludables, para tal efecto se utilizan muchas técnicas y herramientas.

Sin embargo, lo más importante es la filosofía que lo sustenta, la cual se basa en la confianza en la capacidad humana para producir, trabajar en equipo, innovar, actuar con mucha responsabilidad y autocontrol, en la forma en que la empresa las apoye y las haga crecer.

Desafortunadamente, este apoyo no se ve en la mayoría de las empresas. Todo lo contrario, se da mas en ellas la desconfianza, la lucha por el poder. También son muy comunes la falta de reconocimiento en el trabajo, la comunicación deficiente, el individualismo y el poco o nulo interés por el elemento humano. Si a esto se añade la crisis que sufren muchas empresas que han deteriorado aún más esta situación.

Como beneficio de las empresas las intervenciones son medios o herramientas de las que se vale el desarrollo organizacional para impulsar un programa de cambio planeado. Son acciones que ayudan a las empresas a incrementar su eficacia, la calidad de vida en el trabajo y la productividad. Las intervenciones deben fundamentarse en un cuidadoso diagnóstico, ya que están destinadas a resolver problemas específicos y a mejorar áreas particulares de las empresas en las cuales se detectan problemas de diversos tipos.

El entrenamiento es una herramienta necesaria para detectar por qué el comportamiento de un individuo afecta a los demás miembros de las empresas, ya sea positiva o negativamente. El entrenamiento es muy necesario para cambiar la conducta por medio de interacciones grupales no estructuradas. Así, los miembros se unen en un ambiente libre y abierto, donde se analicen personalidad y procesos interactivos, dirigidos sin mucho control.

Los miembros aprenden observando y participando, en lugar de limitarse a recibir órdenes o instrucciones. Para que esto se lleve a cabo los jefes deben generar las condiciones para que expresen con libertad sus ideas, creencias y actitudes, y no aceptar el papel de líder, por el contrario deben rechazarlo abiertamente.

Así mismo los objetivos deben ser claros ya que proporcionaran a los empleados una mayor conciencia de su conducta y de la forma en que otros los perciben, mayor sensibilidad ante el comportamiento ajeno y un mejor conocimiento de los procesos de grupo.

Esto nos llevara a obtener resultados específicos que incluyen una mayor capacidad de empatía, el perfeccionamiento de las técnicas para escuchar, mayor apertura y tolerancia ante las diferencias individuales y el mejoramiento de las habilidades para la solución de conflictos.

Ninguna organización trabaja a la perfección. En muchas ocasiones, los administradores piensan que es posible mejorar el rendimiento de su organización, pero no saben lo que puede mejorarse ni cómo hacerlo. Entre estos hechos se encuentran el flujo de trabajo, las relaciones informales entre miembros de los departamentos y los canales formales de la comunicación.

Los programas de capacitación mejoran la eficiencia organizacional ya que pueden resolver los problemas interpersonales. Uno de los procesos clásicos que se presentan diariamente en cualquier empresa, es el de la comunicación, el cual

se manifiesta en diferentes niveles de su estructura. La inexistencia de este proceso genera problemas cada vez más graves que debilitan irremediabilmente a las organizaciones.

La comunicación es fundamental para lograr un mejor funcionamiento de la empresa, ya que constituye, si se compara a la empresa con el cuerpo humano “ el aparato circulatorio” que permite que la sangre (información) fluya por todas sus áreas.

Definitivamente, el desarrollo organizacional se debe considerar como un proceso y con un claro enfoque de sistema abierto, en el que si una de las piezas no encaja o se aplica equivocadamente, jamás podrá funcionar. De esto se desprende que el desarrollo organizacional continuará mientras las empresas, los ejecutivos y personal continúen convencidos de los beneficios que implica el cambio planeado ya que es la opción para ser competitivos.

Se debe reconocer que gracias al acuerdo empresario- empleados las empresas han logrado sortear las adversidades a las que el medio ambiente las somete, a la vez que les ha permitido descubrir nuevos y mejores derroteros y continuar creando fuentes de trabajo que beneficien a la sociedad.

1.3 EL SERVICIO DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA (SAT)

EL SERVICIO DE ADMINISTRACION TRIBUTARIA (SAT)

El servicio de Administración Tributaria (SAT) se crea como un órgano desconcentrado de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, con carácter de autoridad fiscal, a partir del 1 de julio de 1997 con atribuciones y facultades vinculadas con la determinación y recaudación de las contribuciones federales que hasta ahora ejercía la Subsecretaría de Ingresos, que tendrá por objeto recaudar los impuestos federales y otros conceptos destinados a cubrir los gastos previstos en el presupuesto de egresos de la Federación, para lo cual gozará de autonomía técnica para dictar sus resoluciones.

El SAT nace como respuesta a demandas y necesidades que surgen de la propia dinámica económica y social del país, y se enmarca en la tendencia mundial orientada a modernizar y fortalecer las administraciones tributarias, como herramienta para que la actividad de recaudación de impuestos se realice de manera eficaz, eficiente y ante todo, en un marco de justicia y equidad contributiva.

Todos los trabajadores de base o confianza del Servicio de Administración Tributaria estarán obligados a aplicar los manuales de normatividad interna y procedimientos que al efecto establezca este órgano desconcentrado. Se considerará que dichos manuales son obligatorios cuando los mismos se hubieran dado a conocer a los citados trabajadores y exista la constancia correspondiente o, en su caso, se hayan incorporado a la red informática interna del Servicio de Administración Tributaria.

EL SERVICIO FISCAL DE CARRERA

Pertenece al Servicio de Administración Tributaria (SAT) y este a su vez esta compuesto por las áreas siguientes:

Secretariado Técnico de la Comisión del Servicio Fiscal de Carrera
Administración Central del Servicio Fiscal de Carrera.
Administración Central de Planeación, seguimiento, evaluación e innovación.

Es importante mencionar estas áreas y los Artículos del reglamento interno del SAT, de la Sección del Servicio Fiscal de Carrera ya que es el área que se encarga de la Administración de Recursos Humanos, y sus políticas en el SAT. Los artículos que se menciona más adelante son la base para la estructura de este trabajo de investigación, donde se busca aplicarlos a la subadministración de apoyo logístico.

El Secretariado Técnico de la Comisión del Servicio Fiscal de Carrera tendrá las siguientes facultades:

VI.- Proponer, para aprobación superior, el diseño y suspensión de las disposiciones reglamentarias y procedimientos de los mecanismos que conforman los Subsistemas de Planeación de Recursos Humanos, Reclutamiento y Selección, Profesionalización y Desarrollo del Personal, Evaluación del Desempeño, Compensaciones y Reconocimientos, Plan de Carrera y Retiro Digno, para los funcionarios fiscales de carrera o de libre designación, según sea el caso.

VII.- Operar, evaluar y actualizar los procesos que conforman los Subsistemas de Planeación de Recursos Humanos, Reclutamiento y Selección, Profesionalización y Desarrollo del Personal, Evaluación del Desempeño, Compensaciones y Reconocimientos, Plan de Carrera y Retiro Digno, para los funcionarios fiscales de carrera o de libre designación, según sea el caso.

VIII.- Investigar y analizar las prácticas administrativas nacionales e internacionales exitosas tendientes a fortalecer la protección del capital intelectual del Servicio de Administración Tributaria, el mejoramiento del Servicio Fiscal de

Carrera y la capacitación para la profesionalización y el desarrollo de los recursos humanos.

IX.- Desarrollar, mantener, evaluar y actualizar los sistemas automatizados e infraestructura tecnológica que soporten y faciliten la operación y el control del Secretariado Técnico de la Comisión del Servicio Fiscal de Carrera.

X.- Investigar, diseñar, operar, proponer, difundir y aplicar las políticas y normas que permitan diagnosticar, coordinar, sistematizar y evaluar la protección del capital intelectual, la mejora continua de los procesos del Secretariado Técnico de la Comisión del Servicio Fiscal de Carrera y fortalecer la profesionalización y el desarrollo de los recursos humanos.

XI.- Integrar, desarrollar, instrumentar y evaluar el Programa Integral de Profesionalización y Desarrollo del Personal del Servicio de Administración Tributaria que coadyuve al adecuado desempeño de las funciones de los puestos, así como a la promoción y ascenso dentro del plan de carrera de los funcionarios fiscales y del escalafón de los empleados de base, en este último caso, en coordinación con la Administración General de Innovación y Calidad.

XII.- Proponer los programas-presupuestos anuales destinados a financiar el gasto de operación y de inversión del Secretariado Técnico de la Comisión del Servicio Fiscal de Carrera para apoyo del personal del Servicio de Administración Tributaria y definir los criterios para su aplicación y ejercicio.

XIII.- Realizar proyectos de investigación, elaborar, difundir y evaluar el impacto de las estrategias, técnicas y medios de producción educativa e instrumentar sistemas informáticos y de telecomunicaciones, para mejorar y evaluar la protección del capital intelectual, la mejora continua de los procesos del

Secretariado Técnico de la Comisión del Servicio Fiscal de Carrera y fortalecer la profesionalización y el desarrollo de los recursos humanos.

XIII.- Realizar proyectos de investigación, elaborar, difundir y evaluar el impacto de las estrategias, técnicas y medios de producción educativa e instrumentar sistemas informáticos y de telecomunicaciones, para mejorar y evaluar la protección del capital intelectual, la mejora continua de los procesos del Secretariado Técnico de la Comisión del Servicio Fiscal de Carrera y fortalecer la profesionalización y el desarrollo de los recursos humanos.

XIV.- Celebrar convenios con instituciones nacionales e internacionales, públicas y privadas, vinculadas con la educación y la investigación y con entidades afines a la administración tributaria y aduanera, con el propósito de:

XV.- Proponer y aplicar las políticas, normas y programas de becas, así como otorgarlas al personal del Servicio de Administración Tributaria y celebrar contratos con los becarios a fin de que se garantice la debida observancia de las políticas, normas y programas aplicables.

XVI.- Celebrar convenios con instituciones de educación, centros de investigación y demás centros o asociaciones educativas, para apoyar la protección del capital intelectual, la mejora continua de los procesos del Secretariado Técnico de la Comisión del Servicio Fiscal de Carrera y fortalecer la profesionalización y el desarrollo de los recursos humanos del Servicio de Administración Tributaria.

XVII.- Dirigir y coordinar la capacitación del personal al servicio de la Unidad de Apoyo para la Inspección Fiscal y Aduanera.

XVIII.- Participar en los procesos, acciones y programas en materia de organización y modernización administrativa del Servicio de Administración

Tributaria, con el propósito de asegurar su vinculación con las políticas y sistemas del Servicio Fiscal de Carrera, así como participar en foros, organismos, instituciones y asociaciones internacionales en materia de Servicio Fiscal de Carrera y de modernización administrativa tributaria.

XIX.- Diseñar, organizar e instrumentar servicios, programas y cursos de formación, capacitación y desarrollo de personal en materia tributaria y aduanera, para prestarlos o, en su caso, comercializarlos a entidades federativas, instituciones privadas y en general a terceros.

XXI.- Realizar el diagnóstico periódico del clima organizacional y desarrollar estrategias para su optimización, así como para la sensibilización y motivación del personal y reforzamiento de una cultura laboral orientada a la eficiencia, productividad y calidad.

XXII.- Dirigir, coordinar y dar seguimiento al intercambio de conocimientos técnicos con otros países en materia fiscal y aduanera, con la participación de las unidades administrativas del Servicio de Administración Tributaria que corresponda.

XXIV.- Diseñar e instrumentar en coordinación con las Administraciones Generales funcionales, un programa permanente de fortalecimiento de la cultura tributaria y de la evaluación de los procesos tributarios que coadyuven a la modernización y a la operación eficiente del Servicio de Administración Tributaria.

1.3.1 LA SUBADMINISTRACION DE APOYO LOGISTICO

Consiste en planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que la Subadministración de apoyo logístico representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. ARH significa conquistar y mantener personas en la Subadministración de apoyo logístico, que trabajen y den el máximo de sí mismas con una actitud positiva y favorable. Representa no sólo las cosas grandiosas, que provocan euforia y entusiasmo, sino también las pequeñas que frustran o impacientan, o que alegran y satisfacen y que sin embargo, llevan a las personas a querer permanecer en la Subadministración de apoyo logístico. Cuando se habla de la ARH hay muchas cosas en juego: la clase, la calidad de vida que la Subadministración de apoyo logístico y sus miembros llevarán, y la clase de miembros que la Subadministración de apoyo logístico pretende modelar.

Los objetivos de la ARH derivan de los objetivos de la ACCE. Paralelos a los objetivos de la ACCE la ARH debe considerar los objetivos individuales de los miembros. Los principales objetivos de la ARH son:

- a. Crear, mantener y desarrollar un grupo de personas con habilidades, motivación y satisfacción suficientes para conseguir los objetivos de la organización.
- b. La ARH está relacionada con medios, recursos intermedios, y no con fines, cumple una función de asesoría, cuya actividad fundamental consiste en planear, prestar servicios especializados, asesorar, recomendar y controlar.
- c. Los Recursos Humanos no pertenecen sólo al área de la ARH, sino que están distribuidos en las diversas Administraciones de la Secretaria de

Hacienda y Crédito Público, bajo la autoridad de varios Administradores y Subadministradores.

- d. La ARH se preocupa fundamentalmente por la eficiencia y la eficacia. Sin embargo el hecho más concreto es que ella no puede controlar los hechos o las condiciones que la producen.
- e. La ARH opera en ambientes que ella no ha determinado y sobre los que tiene poco poder y control.
- f. Los patrones de desempeño y calidad de los Recursos Humanos son muy complejos y diferenciados y varían según el nivel jerárquico, el área el área de actividad, la tecnología aplicada y el tipo de tarea o función.
- g. La ARH no trata directamente con fuentes de ingresos. Además existe el perjuicio según el cual tener personal implica forzosamente realizar gasto.
- h. La dificultad de saber si la ARH lleva acabo o no un buen trabajo es uno de los aspectos más críticos. La ARH está llena de riesgos y desafíos no controlados y no controlables que no siguen un estándar determinado y son impredecibles.

1.4 PLANTEAMIENTO DE LA PROBLEMÁTICA RELACIONADA CON LA SUBADMINISTRACION DE APOYO LOGISTICO

En el Servicio de Administración Tributaria (SAT), como en otras dependencias de gobierno, no tienen una eficiente Administración de Recursos Humanos (ARH), esto se debe a que las personas que trabajan ahí, la mayoría no conoce el manual de organización específico de la Administración Central de Comercio Exterior.

En la Administración Central de Comercio Exterior, las áreas están relacionadas en los objetivos y metas de su trabajo. A continuación se presentan algunos problemas que se presentan por no conocer dicho manual.

- No se conocen la misión visión y filosofía de la Administración Central de Comercio Exterior.
- No se pueden establecer metas.
- Es muy difícil motivar al personal por que no hay trabajo en equipo.
- Las relaciones entre empleados y mandos medios no es muy buena por falta de comunicación.

Con las situaciones anteriores es muy difícil tener una buena planeación de personal, ya que se desconoce que las actividades de cada persona.

- No se puede preparar al personal al cambio, ya que no se sabe ¿para que hay que cambiar?

El sistema de reclutamiento y selección del personal para cubrir los puestos vacantes es bueno, lo malo es que no se le explica al nuevo personal que tan trascendental es su trabajo.

En el Servicio de Administración Tributaria (SAT) se cuenta con capacitación, actualizada y automatizada, que ayuda a aumentar los conocimientos y habilidades del personal que trabaja ahí.

La capacitación no actúa por si sola es importante que se le indique al personal, el por que de los cursos y como pueden llevarlos a la practica en su trabajo, no solamente como se ha hecho hasta ahora, como un historial curricular.

Después de indicarle al personal en general de cual es su función y capacitarla dentro de la Administración Central de Comercio Exterior, se tiene que evaluar, para así mejorar los procesos administrativos y el servicio en estas oficinas.

En el Servicio de Administración Tributaria, el personal que labora es de los mejor pagados de todas las Secretarías de estado, pero muchas de estas personas no conocen todas sus prestaciones donde en este trabajo de investigación se informaran algunas de ellas.

Con base a lo anterior el problema que se plantea es el siguiente: ¿que repercusiones tiene la mala planeación de los RH en la ACCE? Planteada en otros términos la pregunta se expresa de la sig. Forma.

¿ Qué beneficios se obtendrían de una buena planeación de los RH en la ACCE?

Las preguntas de investigación a las cuales se les dará respuesta son las siguientes:

¿Cuál es la función de los Recursos Humanos en la ACCE?

¿Cómo funciona la planeación de Recursos Humanos en la ACCE?

¿Cómo funciona el reclutamiento y selección de Personal?

¿Cómo funciona la capacitación y entrenamiento?

¿Cómo funciona la valuación de actuación del Personal?

¿Cuáles son los tipos de remuneración?

¿Cuáles son los programas de prestaciones?

¿Cuáles son los programas de salud y seguridad del trabajador?

- Identificar la misión, visión, metas y objetivos estratégicos que en la actualidad el uno por ciento de una plantilla de doscientas personas lo conoce.
- Lo más importante es usar un método científico para determinar el problema principal y las posibles soluciones.

El diagrama de Causa y efecto (también llamado) diagrama o espina de pescado o de ishikawa) es una técnica grafica que enumera y organiza las posibles causas o contribuciones al problema. Ilustra las relaciones entre las causas y es útil en la evaluación de causas adicionales e identifica oportunidades de mejora.

	MANO DE OBRA desmotivado f/capacitación	MATERIA PRIMA obsoletas fuera de estándar
	desactualizados no leen METODOS	no sirven desconfiguradas EQUIPO DE COPUTO

BAJA PRODUCTIVIDAD EN SERVICIOS

	desmotivación	f/capacitación	obsoletas	fuera de estándar	desactualizados	no leen	no sirven	descontinuadas	
desmotivado	10	7	4	3	5	4	7	6	46
f/capacitación	8	10	4	3	6	4	7	6	48
obsoletas	3	4	10	9	9	4	8	8	55
fuera de estándar	4	4	10	10	8	4	8	8	56
desactualizados	3	10	8	8	10	6	8	9	62
no leen	9	9	2	6	6	10	8	7	57
no sirven	5	4	5	6	8	3	10	9	50
descontinuadas	5	4	4	6	8	3	8	10	48

El problema “baja productividad en el servicio” esta originado por: **los métodos de trabajo son muy desactualizados**

Y la solución al problema esta en **“en renovar los equipos de computo”**, ya que de esa manera se puede implementar un sistema de trabajo que nos indique las actividades, funciones y el tiempo en que se realizan, cada una de las personas de la Administración Central de Comercio Exterior.

Ya identificado el problema y la factible respuesta, ***desarrollará un plan de trabajo para la planeación y la organización del área de recursos humanos de la Administración Central de Comercio Exterior.***

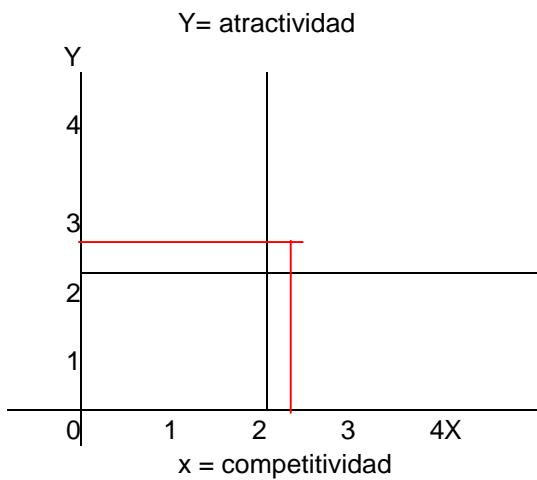
Esta propuesta abarca casi todos los puntos del comportamiento organizacional, pero hará mayor énfasis en como actualizar los métodos de trabajo mediante un sistema utilizando nuevos equipos de cómputo.

La ventaja de estudiar todo el comportamiento organizacional en la Administración Central de Comercio Exterior, es que nos prevé de problemas futuros, que se pueden evitar desde un principio y así poder elevar la productividad en el servicio.

Procedimiento Foda de la Subadministración de Apoyo Logístico de la ACCE.

Fuerzas					
	Ubicación	15	3	.45	2.6
	Horario	15	4	.60	
	prestaciones	15	4	.60	
Debilidades					

	Personal no calificado	15	2	.30	
	Métodos de trabajo	25	2	.50	
	Equipo de computo desconfigurado	15	1	.15	
Amenazas		100%			
	Recorte presupuestal	25	3	.75	2.55
	Inflación	20	3	.60	
	Huelgas	10	1	.10	
Oportunidades					
	Apertura de plazas	20	3	.60	
	Nuevas oficinas	10	2	.20	
	Retiros voluntarios	15	2	.30	
		100%			



La situación en que se encuentra la Subadministración de Apoyo Logístico es regular, mejora interno como externo.

CAPITULO

2

INFRAESTRUCTURA DE LA SUBADMINISTRACION DE APOYO LOGISTICO

2.1 FILOSOFÍA DE LA SUBADMINISTRACIÓN DE APOYO LOGÍSTICO

La misión de la Subadministración de Apoyo Logístico (SAL) es recaudar con calidad y eficiencia las contribuciones federales necesarias para financiar el gasto público, así como controlar la entrada y salida de mercancías del territorio nacional, garantizando la correcta aplicación de la legislación fiscal y aduanera, a fin de propiciar el cumplimiento voluntario y oportuno.

Su visión es avanzar sustancialmente en el arraigamiento de una cultura ciudadana de cumplimiento voluntario de las disposiciones fiscales y de comercio exterior.

Los objetivos estratégicos de la SAL son:

1. Aumentar la eficacia recaudatoria.
2. Lograr conciencia del riesgo ante el incumplimiento.
3. Reducir el contrabando y la economía informal.
4. Contar con un padrón completo y confiable.
5. Establecer un control de obligaciones universal, oportuno y exhaustivo.
6. Mejorar la eficiencia de la administración tributaria.
7. Contar con una nueva cultura organizacional que impulse los valores de honestidad, calidad, transparencia y vocación de servicio, apegada a la ley y con personal altamente calificado.
8. Disponer de sistemas y procesos informáticos integrados y seguros, orientados a procesos internos y al contribuyente.
9. Cambiar la percepción del contribuyente hacia la organización por una imagen de honestidad, calidad, transparencia, servicio y apegado a la ley con responsabilidad y profesionalismo.

2.2 FUNCIONES PRINCIPALES DE LA SUBADMINISTRACIÓN DE APOYO LOGÍSTICO

La SAL es el enlace administrativo encargado de la administración de recursos humanos, en la Administración Central de Comercio Exterior (ACCE).

Se encarga de la determinación y atención de los requerimientos de recursos humanos, materiales y financieros de las diferentes áreas que integran la administración central de comercio exterior, incluyendo la coordinación y la participación del personal de esta unidad administrativa, en los diversos cursos y/o eventos de capacitación en materia de comercio exterior, así como coordinar la determinación de metas operativas anuales de cada una de las áreas de ésta administración central, participar en la elaboración de informes de gestión.

La administración central de comercio exterior tiene las siguientes funciones:

- Proponer y establecer, las políticas, normas, lineamientos, y programas, para la planeación, coordinación, administración, evaluación y desarrollo del personal de la SAL.
- Determinar los criterios técnicos en materia de reclutamiento y selección de personal de base, para los movimientos en el puesto, la validación y operación de los nombramientos, contratación, incrementos, licencias, promociones, bajas, reubicaciones, reasignaciones, para la asistencia y puntualidad, pago de remuneraciones y prestaciones.
- Supervisar la seguridad e higiene en el trabajo, que requieran los servidores públicos que integran la SAL.
- Establecer y dirigir las políticas y lineamientos autorizados, para otorgar el nombramiento del personal de la entidad, así como para cesarlo cuando proceda conforme a la normatividad vigente.
- Validar conforme a las políticas, normas y lineamientos vigentes, los nombramientos del personal reinstalado en cumplimiento a una resolución,

laudo o sentencia, así como la contratación de servicios por honorarios, las permutas, el cambio de funciones o de adscripción cuando el cambio se efectúe en la unidad administrativa de que sea titular el servidor público, conforme al artículo 2º del reglamento interior vigente, a otra distinta.

- Participar, en la práctica de diligencias e investigaciones para el levantamiento de constancias y actas administrativas, por incumplimiento de obligaciones laborales en que pudiera incurrir el personal, así como para dar cumplimiento a lo establecido en la Ley Federal de responsabilidades de los servidores públicos, y para imponer y revocar las medidas disciplinarias a que se haga acreedor el personal de la organización, así como firmas de los acuerdos de baja o cese cuando procedan.
- Establecer los lineamientos para la formulación del proyecto con respecto al manual de organización de la SAL; proponerlo a la Procuraduría Fiscal de la Federación para su publicación en el Diario Oficial de la Federación.
- Conducir las acciones relativas a la aplicación de programas de simplificación, modernización y desarrollo de proyectos que coadyuven a mejorar la operación administrativa.
- Coordinar conjuntamente con el secretariado técnico de la Comisión del Servicio Fiscal de Carrera, los planes de formación profesional a través de programas de capacitación, inducción y desarrollo de personal.
- Establecer y coordinar conjuntamente con el secretariado técnico de la Comisión del Servicio Fiscal de Carrera, la elaboración e instrumentación de programas de capacitación internos y externos para el personal técnico operativo y de mandos medios y superiores.
- Autorizar y establecer los lineamientos, planes y programas para el servicio

social, dentro, así como de los recursos presupuestales para su desarrollo, implantación, seguimiento y optimización de su operación.

- Orientar y promover el desarrollo profesional de los servidores públicos de la, mediante la implementación de mecanismos en materia de becas a través de instituciones educativas nacionales y extranjeras.

2.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

Para la administración de recursos humanos no hay leyes ni principios universales. La ARH es contingencial, pues depende de la situación organizacional del ambiente, de la tecnología empleada en la SAL, de las políticas y directrices vigentes, de la filosofía administrativa predominante, de la concepción organizacional acerca del hombre y de su naturaleza y sobre todo, de la calidad y cantidad de los recursos humanos disponibles.

A medida que estos elementos cambian, varía también la manera de administrar los recursos humanos.

Un modelo de ARH que tiene éxito al aplicarlo en la SAL en determinada época, quizá no la tenga en otra área administrativa, o en la misma SAL, puesto que todo cambia, las necesidades experimentan alteraciones y la ARH debe tener en cuenta estos cambios constantes. Además la ARH no es un fin en sí misma sino un medio para alcanzar la eficiencia y la eficacia, a través del trabajo de las personas ya que permite establecer condiciones favorables para que se alcancen los objetivos individuales. Los departamentos de RH localizados en cada administración reportan directamente al responsable en el servicio de administración tributaria y reciben asesoría y consultoría de la administración de recursos humanos que planea, organiza, controla y asesora los enlaces administrativos de recursos humanos, los cuales a su vez reciben ordenes de los administradores de cada área.

La ventaja de este esquema es que proporciona rapidez y adecuación a la solución de problemas locales, presta asesoría técnica y pone en práctica planes elaborados, adaptándolos a las necesidades de las administraciones donde se ejecutan.

No obstante, tiene la desventaja de la heterogeneidad y diferencia de criterios que se presentan, al adaptarlos a las necesidades locales.

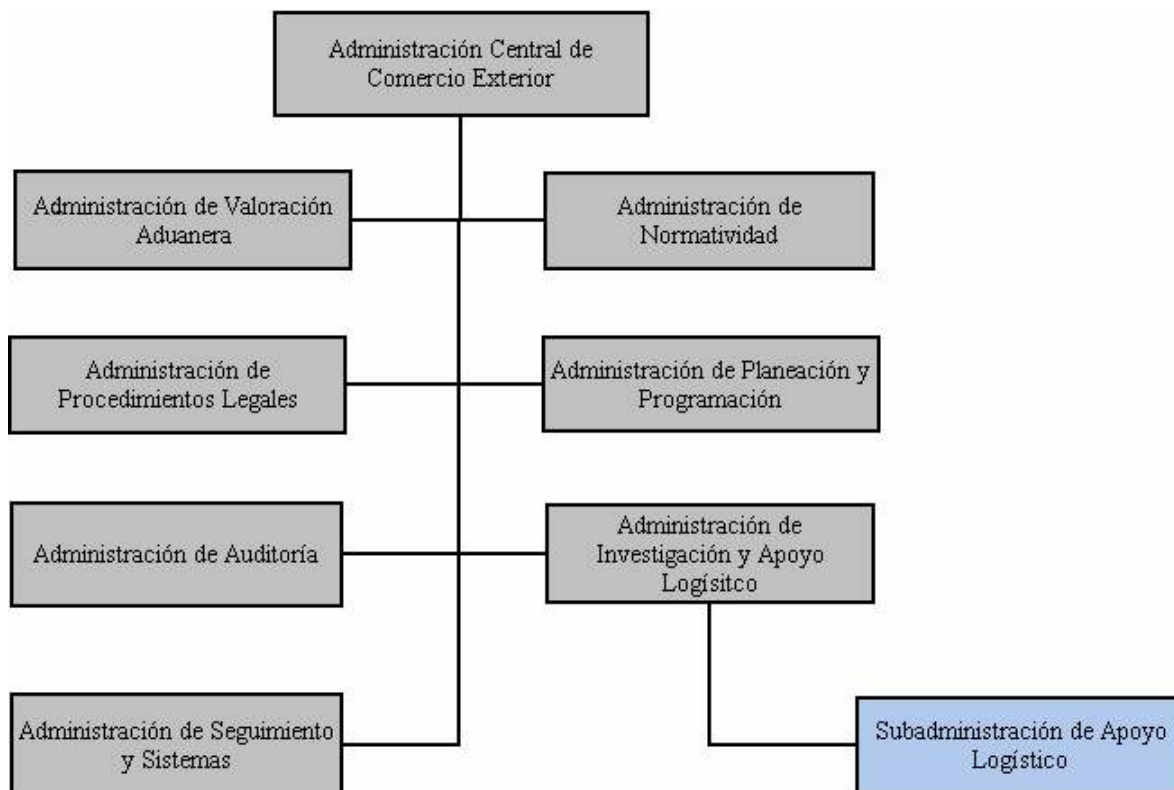


FIG.2.1 La subadministración de apoyo logístico encargada de la ARH.

2.4 EL PROCESO DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA SUBADMINISTRACIÓN DE APOYO LOGÍSTICO

Los procesos básicos en la administración de personal son cinco: provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo, seguimiento y control de personal como se muestra en el siguiente cuadro.

Proceso	Objetivo	Actividades Comprendidas
---------	----------	--------------------------

Provisión	Quién irá a trabajar en la subadministración de apoyo logístico	Investigación de mercado de RH, reclutamiento de personal, selección de personal.
Aplicación	Qué harán las personas en la subadministración de apoyo logístico	Integración de personas, diseño de cargos, descripción y análisis de cargos, evaluación del desempeño.
Mantenimiento	Cómo mantener a las personas trabajando en la subadministración de apoyo logístico	Remuneración y compensación, beneficios y servicios sociales, higiene y seguridad en el trabajo, relaciones sindicales.
Desarrollo	Cómo preparar y desarrollar a las personas.	Capacitación Desarrollo organizacional.
Seguimiento y control	Cómo saber quiénes son y qué hacen las personas.	Bases de datos o sistemas de información.

Cuadro 2.2 Los cinco procesos básicos en la administración de personal.

Provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo y seguimiento de las personas son cinco procesos interrelacionados estrechamente e independientes. Su interacción obliga a que cualquier cambio producido en uno de ellos influya en los otros, lo cual originará nuevos cambios en los demás y generará adaptaciones y ajustes en todo el sistema.

Estos cinco subsistemas constituyen un proceso global y dinámico mediante el cual los recursos humanos son captados y atraídos, empleados, mantenidos, desarrollados y controlados por la SAL.

2.5 LA ARH EN LA SUBADMINISTRACIÓN DE APOYO LOGÍSTICO

La Administración de Recursos Humanos es un proceso de decisión necesario para conseguir objetivos organizacionales en un periodo determinado. Se trata de prever cuáles serán la fuerza laboral y los talentos humanos necesarios para la realización de la acción organizacional. El problema de anticipar en la organización la cantidad y la calidad de las personas necesarias es sumamente importante.

En las organizaciones los servicios de la llamada “fuerza laboral directa” (personal de supervisión de oficina) queda a criterio de diversas divisiones de la organización o de la división organización y métodos en especial cuando se trata de personal de oficina.

Para aprovechar todo el potencial de realización, la organización necesita disponer de las personas adecuadas para el trabajo que debe ejecutarse. En el SAT esto significa que los jefes de departamento deben estar seguros de que los cargos bajo su responsabilidad están ocupados por personas capaces de desempeñarlos con acierto. Para llegar a esto, se requiere un riguroso trabajo de administración de personal.²

En el SAT se usa un modelo basado en flujo de personal.

Este modelo intenta caracterizar el flujo de las personas hacia adentro del SAT, en ésta y hacia fuera de ella. La verificación histórica y el seguimiento de ese flujo de entradas, salidas ascensos y transferencias permiten predecir a corto plazo las necesidades de personal por parte del SAT. Se trata de un modelo vegetativo y conservador, adecuado para Secretarías de Estado, estables y sin planes de expansión.

El modelo puede predecir consecuencias de contingencias, como política de ascensos de la organización, aumento de la rotación o dificultades del reclutamiento interno. Así mismo, es útil el análisis de los sistemas de carreras, (servicio fiscal de carreras) cuando el SAT adopta una política coherente en este aspecto.

² Chiavaneto Adalberto, Administración de Recursos Humanos, Mc Graw Hill, México, 2001, p 210

Nivel	Número inicial	Desvinculaciones (-)	Transferencias (-)	Admisiones (+)	Ascensos (+)	Número final (=)
Admón. Central	4	1			1	4
Subadministración	12	2			1	11
Jefatura	30	4	1	3	1	29
Operativos	360	12	18	25	1	356

Fig.2.3 Administración de personal con base en el flujo de personal.

2.6 RELACIONES OPERATIVOS MANDOS MEDIOS

El subsistema de mantenimiento de recursos humanos cobija también las relaciones del SAT con las entidades que representan a sus empleados: los sindicatos. Estas relaciones se denominan relaciones laborales porque tienen que ver con el trabajo del personal y son negociadas y acordadas con los sindicatos. En otros términos, las relaciones laborales se basan en la política de la organización frente a los sindicatos, tomados como representantes de los anhelos, aspiraciones y necesidades por lo menos en teoría de los empleados. Las relaciones laborales constituyen la política de la relación de la organización con sus propios miembros. En la práctica, es una especialidad política, puesto que el conflicto entre el capital y trabajo pueden resolverse, en una sociedad en transición mediante una negociación política inteligente.

Políticas de relaciones laborales

La política de relaciones laborales con los sindicatos refleja de modo directo la ideología, la cultura y los valores asumidos por la alta administración del SAT, los cuales, a su vez, están influenciados por la etapa del desarrollo del sindicalismo, por el régimen político del gobierno y por la situación coyuntural de la economía del país, entre otros factores ambientales.

Entre las políticas de relaciones que la organización puede adoptar, podemos definir cuatro: paternalista, autocrática, reciprocidad y participativa.

Política paternalista

Caracterizada por aceptar con facilidad y rapidez las reivindicaciones de los trabajadores, ya sea por inseguridad, falta de habilidad o incompetencia en las negociaciones con los líderes sindicales. A medida que los sindicatos logran atender las necesidades de reivindicaciones de sus bases, van creando otras de interés colectivo o participar de sus propios líderes, y las presentan como si proviniesen de las bases que representan. El sindicato se fortalece mediante el esfuerzo positivo de cada necesidad satisfecha siguiéndole otra mayor que debe ser atendida. Cada concesión representa para el SAT un costo adicional. La visión global de las necesidades y aspiraciones de los empleados se sustituye por el casuismo y la inmediatez para satisfacer cada reivindicación que va surgiendo. Esta actitud, orientada hacia la solución de problemas, debilita la organización y transmite inseguridad a los jefes de departamento y administradores de primera línea frente a las constantes precisiones sindicales.

Política autocrática

Caracterizada por la postura rígida e impositiva de la organización, que actúa de modo arbitrario y legalista para conceder lo estipulado por ley y de acuerdo con sus intereses. No siempre se atienden las reivindicaciones, lo cual provoca el surgimiento de focos de indisciplina y grupos de oposición en el sindicato frente a los fracasos en los intentos de negociación. Dichos fracasos por lo general tienen un esfuerzo negativo frente a la imagen del SAT, y cierta tensión entre el SAT y sus miembros. La falta de diálogo perjudica la referencia y la supervisión porque carecen de autoridad para satisfacer las aspiraciones y necesidades de sus subordinados, lo cual origina descontento, insubordinación e indisciplina en el personal. La supervisión es servil ante los superiores, pero rígida con los subordinados. La política autocrática no podrá sostenerse por mucho tiempo, dado su carácter unilateral e impositivo, que causa frustración e indignación en el personal.

Política de reciprocidad

Se basa en la reciprocidad entre el SAT y el sindicato. Las reivindicaciones se resuelven de modo directo y exclusivo entre la dirección del SAT y la del sindicato; la participación de los trabajadores y los jefes de departamento es escasa. El objetivo es construir un pacto y atribuir al sindicato la responsabilidad de impedir que las cláusulas pactadas sean violadas por los trabajadores. Este pacto no siempre contempla las necesidades de los trabajadores ni las recomendaciones de los jefes de departamento, lo cual origina presiones del sindicato contra los trabajadores y de la administración contra los jefes de departamento. Además de no contar con el apoyo y el compromiso de trabajadores y jefes de departamento, esta política no siempre se cumple produciendo desconfianza y falta de credibilidad de los trabajadores en la dirección del sindicato, y de los jefes de departamento, en la dirección del SAT.

Política participativa

Caracterizada por considerar que las relaciones laborales involucran al sindicato y a los trabajadores, por un lado, y el SAT, a los dirigentes y a los jefes de departamento, por otro. Esta visión propicia una evaluación amplia y objetiva de cada reivindicación o situación en cuanto a su viabilidad, naturaleza, oportunidad, validez, y sobre todo, en cuanto a integración e identidad con las demás políticas y objetivos del SAT. Presupone que las soluciones se negocien y discutan con datos concretos, objetivos y racionales, y que no se sustenten en opiniones personales. Esta política requiere buenas relaciones con los trabajadores y un clima organizacional sano en que administradores y jefes de departamentos sean asesorados por especialistas de staff, no sólo en asuntos de relaciones laborales, sino también en la búsqueda de soluciones a los problemas de relaciones humanas en el trabajo.

La política participativa tiene en cuenta al empleado desde el punto de vista social, político y económico, y no sólo desde el punto de vista productivo. El cumplimiento de los acuerdos así como la solución de los problemas, quejas y reclamos individuales de los trabajadores, se delegan en los supervisores de primera línea. Los problemas relacionados con grupos o situaciones más amplias, o incluso la interpretación de la ley o de las condiciones de la convención colectiva, deberán tratarse con la gerencia y

especialistas en relaciones laborales para evitar que la solución cree precedentes de usos y costumbres en la solución de los problemas en el futuro. Hallada la solución, la aplicación se encomienda a la supervisión directa. La dirección del SAT y del sindicato se encargará de resolver los problemas generales que involucran a todos los trabajadores. La política participativa corresponsabiliza al sindicato en el mantenimiento de un ambiente armónico en las relaciones laborales y en el cumplimiento de los acuerdos colectivos. Esta política, basada en el consenso entre las partes, es preventiva y no correctiva, pues se anticipa a los problemas o por lo menos, trata cuando son controlables.

2.7 CRECIMIENTO Y PREPARACION DEL PERSONAL AL CAMBIO

El cambio en el trabajo se da en cualquier alteración que ocurre en el ambiente de trabajo. Sus efectos pueden ejemplificarse en un experimento por medio de un globo lleno de aire. Cuando se oprime un dedo (que representa el cambio externo) contra un punto del globo (que representa la organización, el contorno de éste cambia visiblemente (se forma una depresión) en el punto del contacto. En este caso una presión externa, que representa el cambio, ha producido una desviación evidente en el punto de contacto. Sin embargo, lo que no es tan evidente es que el globo entero (el resto de la organización) ha sido afectado y se ha alargado un poco. Como se aprecia en esta comparación, una generalización segura es que la organización, recibe un influjo cuando se cambia cualquier parte de ella.

Las moléculas del aire en el globo representan a los empleados de una organización. Es obvio que los que se hallan en el punto de presión necesitan hacer cambios radicales. Si bien el cambio no entró en contacto directo con los empleados (las moléculas), los ha afectado de modo indirecto. No se despide a nadie (es decir, se deja intacto el globo), pero los empleados se sienten desplazados y han de adaptarse al nuevo acomodo del globo. Esta comparación revela otra generalización más.

La comparación hecha por medio del globo puede llevarse un poco más allá. Si se repite la presión en cierto punto, el globo puede debilitarse hasta que se rompe. Lo mismo sucede con una organización. Los cambios a veces originan presiones y

conflictos que acaban produciendo una ruptura en alguna parte de ella. Un ejemplo es el empleado que se siente insatisfecho y renuncia.

Reconocemos que la comparación anterior es un poco burda. Una organización no es un globo; el individuo no es una molécula; y las personas no son tan libres y flexibles como las moléculas de aire en el interior de un globo. Lo que se ha ejemplificado es una condición del equilibrio molecular. También las organizaciones tienden a alcanzar el equilibrio en su estructura social. Ello significa que la gente establece un conjunto de relaciones con su ambiente o entorno. Aprende a convivir con los demás, a realizar su trabajo y sabe lo que puede esperar. Existe un equilibrio; los empleados son personas adaptadas. Cuando se presenta un cambio, se ven obligadas a hacer los ajustes correspondientes a medida que la organización busca otro equilibrio. Si los empleados no logran hacer los ajustes necesarios, la organización caerá en un estado de desequilibrio. El objetivo general humano de la administración en lo relativo al cambio, consisten en restablecer el equilibrio del grupo y el ajuste personal que han sido alterados por él.³

Reacciones al cambio

El cambio en el trabajo se hace más complicado por el hecho de que no produce un ajuste directo como en el caso de las moléculas. En lugar de ello este ajuste funciona por medio de las actitudes de los empleados para producir una reacción que está condicionada a los sentimientos que estos últimos tienen hacia el cambio

Algunas otras variables que intervinieron, y que fueron identificadas como actitudes de los empleados, fueron acumulándose para distorsionar el patrón esperado, el cambio es interpretado por el individuo según sus propias actitudes, lo que el individuo piensa del cambio determina la forma en que reaccionará. Estos sentimientos no son una coincidencia, sino que tienen una causa, que es la historia personal de cada quien, es decir, sus procesos biológicos, sus antecedentes y todas sus experiencias sociales en su vida diaria. Esto es todo lo que uno lleva al lugar de trabajo. Otra causa es el ambiente laboral, que refleja el hecho de que los trabajadores son miembros de un grupo y que, como tales, son influidos por sus códigos, patrones y normas.

³ Keith Davis, Comportamiento Organizacional, Mc Graw Hill, 1999, p326

Los sentimientos no son una cuestión de lógica. No son lógicos tampoco ilógicos. Están totalmente aparte de la lógica. No es que los sentimientos no sean ilógicos, los sentimientos y la lógica pertenecen a dos categorías diferentes, de la misma manera que las pulgadas y libras también son distintas. Por esta razón, resulta inútil tratar de modificar los sentimientos mediante la lógica, porque ésta no llega a ellos de manera directa. Tampoco los sentimientos se refutan mejor por medio de la lógica.

Reacción del grupo al cambio.

Esta reacción hace posible actos aparentemente ilógicos, como las huelgas o los paros, en los que evidentemente sólo unas cuantas personas desean en realidad dichas acciones. Básicamente el grupo reacciona con el sentimiento de “todos estamos juntos en el SAT”, cualquier cosa que le suceda a uno de nosotros nos afecta a todos.

Homeostasis.

Cuando ocurre un cambio, el grupo trata de mantener su equilibrio elaborando una respuesta para regresar a lo que había percibido como una mejor forma de vida. Cada presión, por tanto, alienta una contrapresión dentro del grupo. El resultado esencial es un mecanismo auto correctivo por medio del cual se produce la energía que restablece el equilibrio cada vez que se presentaba una amenaza de cambio. Esta característica auto correctiva de las organizaciones se llama homeostasis; esto es, los empleados actúan para lograr una estabilidad en la satisfacción de necesidades y para protegerse de las perturbaciones que puedan causarse a ese equilibrio.

Costos y beneficios

La meta de una organización siempre será obtener más beneficios y los costos deben tomarse en consideración en todas sus implicaciones. Es inútil analizar solamente los beneficios y los costos económicos, porque aún si existiera un determinado beneficio económico, podría ser que los costos sociales o psicológicos fueran excesivos. Aún cuando no es muy práctico reducir a números los costos psicológicos y sociales, deben estos tomarse en consideración en el proceso de la toma de decisiones.

La experiencia demuestra que las personas reaccionan de manera distinta ante el cambio. Algunas percibirán únicamente las ventajas o beneficios y otras verán sólo lo que el cambio les cueste a ellas, hay quienes sienten miedo en un principio, a pesar de que todos los efectos les favorezcan, en parte tales reacciones reflejan la realidad, pues frecuentemente no hay un beneficio neto para todos los interesados.

Costos psíquicos y salud

En algunos casos los costos psíquicos del cambio pueden ser tan fuertes que perjudiquen la salud mental y hasta la salud física del empleado, cada uno de nosotros posee cierto nivel de tolerancia al cambio, cuando se rebasa, aparecen las respuestas relacionadas con el estrés, pudiendo minar la salud del empleado, en ocasiones un cambio sostenido dura un periodo prolongado, causando un estrés acumulativo que finalmente llega a saturar el sistema de una persona, otras veces se produce un solo cambio pero tan importante que sobrecarga la capacidad del individuo para hacer frente a la situación.

Costos psíquicos de la promoción

Un tipo importante del cambio es la promoción o la transferencia, los empleados frecuentemente solicitan este tipo de movimientos como una forma de crecimiento personal o para obtener reconocimiento, si bien es cierto que este tipo de modificaciones las busca el empleado, debe reconocerse que representan altos costos psíquicos, se les pide que aprenda nuevas habilidades y entablen nuevas amistades, se cambian a otros papeles y a veces a diferentes grupos de trabajo, su posición social puede cambiar también, todas estas acciones implican costos psíquicos porque se requiere que los empleados enfrenten nuevas situaciones.

Costos psíquicos y reubicación de los empleados

Estos cambios suelen representar altos costos psíquicos porque exigen mayores ajustes, también implican cambios en las familias de los empleados, por lo que enfrentarlos muchas veces se torna todavía más difícil, si la familia tiene hijos menores es posible que éstos no quieran mudarse de dónde viven para no dejar a sus

amigos y lugares familiares, también es probable que el cónyuge tenga un empleo que no quisiera abandonar, las oficinas del SAT que necesitan reubicar a su personal han descubierto que también deben prestar especial atención a las necesidades humanas de sus empleados con el fin de disminuir los costos psíquicos.

Resistencia al cambio, naturaleza y efectos

La resistencia al cambio son los comportamientos del empleado tendientes a desacreditar, retardar o impedir la realización de un cambio en el trabajo. Los empleados se oponen al cambio porque constituye una amenaza contra sus necesidades de seguridad, de interacción social, de estatus o de autoestima.

La percepción de la amenaza proviene del cambio ya puede ser real o imaginaria, deliberada o espontánea, grande o pequeña, cualquiera que sea su naturaleza, los empleados tratarán de protegerse contra los efectos del cambio, sus acciones pueden incluir desde quejas, morosidad internacional y resistencia pasiva hasta ausentismo, sabotaje y lentitud en la realización del trabajo.

Si bien el ser humano tiende a resistir el cambio, esa inclinación la contrarresta el deseo de nuevas experiencias y de recibir los premios que acompañan el cambio, es verdad que no todos los cambios encuentran resistencia, pues algunos son buscados activamente por los empleados, otros son tan insignificantes y rutinarios que la resistencia, si existe, es demasiado débil para poder percibirla, una lección que los administradores han de aprender es ésta: el cambio será un éxito o un problema, según la habilidad con que se administre para atenuar en lo posible la resistencia, otra lección es “el cambio se realiza con mucha lentitud y exige un alto precio en cuanto a planeación y recursos”.

La inseguridad y el cambio son condiciones que demuestran que el efecto de la reacción en cadena puede manifestarse en el funcionamiento del SAT, se trata de una situación en la que el cambio (u otra condición) que afecte directamente a una sola persona o a unas cuantas, puede llevar a una reacción de muchos, aun de cientos o de miles, porque existen en él intereses comunes, esta condición es similar a la reacción atómica en cadena.

El hecho de que un grupo sea inteligente no necesariamente significa que comprenderá mejor y aceptará el cambio, muchas veces sucedió lo contrario en vista de que el grupo utiliza su inteligencia para racionalizar más los motivos de su resistencia al cambio, dependiendo de cómo sea introducido éste.

Existen tres tipos de resistencia

Todos ellos se presentan en combinación y producen actitudes hacia el cambio, distintas en cada empleado, las tres clases de resistencia pueden expresarse con el término “lógica” ordenado en tres diferentes formas, como sigue:

- Lógica. Con base en el pensamiento racional y científico
- Psicológica. De acuerdo con las emociones, los sentimientos y las actitudes
- Sociológica. Con base en los intereses y los valores del grupo

La resistencia lógica sucede del tiempo y el esfuerzo que se requiere para ajustarse al cambio, incluyendo las labores que deben aprenderse en el nuevo empleo.

La resistencia psicológica es “lógica” en términos de las actitudes y los sentimientos individuales de los empleados respecto al cambio, pueden temer a lo desconocido, desconfiar del liderazgo de la gerencia, o sentir amenazada su seguridad, aun cuando la gerencia considere que no existe justificación de esos sentimientos, éstos son reales y deben reconocerse.

La resistencia sociológica es “lógica” en términos de los intereses y valores del grupo. Los valores sociales son poderosas fuerzas del ambiente a las que debe atenderse con todo cuidado, los empleados tienen cuestionamientos como: ¿El cambio es congruente con los valores del grupo? ¿Se mantiene el trabajo en equipo? dado que los empleados tienen este tipo de dudas, los administradores necesitan hacer que las condiciones del cambio sean lo más favorables posibles para manejar con éxito las resistencias sociológicas.

Evidentemente, las tres clases de resistencia deben manejarse con eficiencia si se espera que los empleados cooperen con el cambio, si los administradores se preocupan solamente por los aspectos técnicos y lógicos del cambio, habrán

fracasado en su responsabilidad social y humana, con esto podría verse que las resistencias sociológicas y las psicológicas al cambio no son ilógicas ni irracionales: son congruentes con los distintos esquemas de valores que están en juego.

En una situación de trabajo ordinaria no puede lograrse un apoyo absoluto cada vez que se realiza un cambio, es de esperarse un apoyo moderado, o débil, o tal vez una oposición total, cada persona es diferente y dará diferente apoyo a cada cambio que enfrente, lo que la gerencia busca es un clima en el que las personas adopten una actitud positiva hacia los cambios y se sientan suficientemente seguras para tolerarlos.

Posibles beneficios de la resistencia

La resistencia no es del todo mala, también puede acarrear beneficios, puede constituir un estímulo para que la gerencia reexamine las propuestas del cambio y corrobore que son adecuadas, de esta manera los empleados en ocasiones que los supervisores vigilen que la gerencia planee y lleve a cabo el cambio adecuadamente, es una moderada y justificada resistencia de los empleados ante el cambio el hacer que los jefes de departamento revisen más cuidadosamente las propuestas y prevengan fallas posteriores.

La resistencia también puede identificar áreas específicas en las que un cambio podría cuasar mayores dificultades, de tal manera que los jefes de departamento realicen acciones correctivas antes de que surjan problemas más serios, al mismo tiempo, los jefes de departamento pueden sentirse más motivados para mejorar su comunicación respecto al cambio, lo cual, a la larga, provocará una mejor aceptación, la resistencia también proporciona a los jefes de departamento información sobre la intensidad de los sentimientos de los empleados acerca de una determinada situación, que propicia una liberación de emociones y también puede invitarlos a pensar y hablar más acerca del cambio, para que lo entienda mejor.

Implantación exitosa al cambio

En vista de que los jefes de departamento son los iniciadores de muchas modificaciones, y principalmente son responsables de llevarlas a cabo con éxito, frecuentemente se les llama agente de cambio: no solamente promueve el cambio,

sino también lo propicia; sin embargo, aunque los jefes de departamento lo inician, normalmente los empleados controlan su resultado final, ellos son los que en realidad hacen que los cambios funcionen, por lo que su apoyo debe ser el principal objetivo del proceso.

No siempre los jefes de departamento son la fuente de los cambios en las organizaciones, muchos de ellos se originan en el ambiente externo, el gobierno expide leyes que la organización debe cumplir, los avances en la tecnología requieren muchas modificaciones, además, los clientes, los sindicatos, las comunidades y otras variables también generan el cambio.

Proceso de cambio en tres etapas

No siempre es fácil administrar el cambio en forma eficaz, no sólo los jefes de departamento omiten algunas veces detalles importantes, sino que no llegan a veces a desarrollar una estrategia maestra para planear el cambio, un plan global puede prever algunos problemas conductuales, como el hecho de que a los empleados les resulta difícil renunciar a los métodos antiguos, lo mismo que la incertidumbre propia del cambio que les produce miedo.

Algunas administraciones del SAT también reconocen la necesidad de desarrollar la capacidad de la gente para aprender de la experiencia del cambio, a este proceso se le llama aprendizaje de doble circuito, esta designación proviene del hecho de que la forma de manejar un cambio no sólo debería reflejar la información actual que se ha reunido (el primer circuito), sino también preparar a los participantes a administrar los cambios futuros aun más eficazmente (el segundo circuito), esto contrasta mucho con el aprendizaje de un circuito, en el cual los empleados simplemente han de adaptarse a los cambios que les han impuesto, el proceso de doble circuito no sólo hace más eficaz el cambio actual; además, aumenta las probabilidades de que los empleados estén más dispuestos a aceptar el siguiente cambio que se introduzca.

El conocimiento del comportamiento en la administración del cambio mejora considerando que el cambio está constituido de los tres pasos siguientes:

Descongelamiento

Cambio

Recongelamiento

El descongelamiento significa que es preciso desechar las viejas ideas y prácticas para aprender otras nuevas, a menudo este paso es tan difícil como aprender métodos y conceptos nuevos, es un paso que fácilmente se omite por concentrarse en el cambio propiamente dicho pero es lo que suele ocasionar la resistencia.

El cambio es también el paso en que se aprenden las nuevas ideas y prácticas, de manera que el empelado pueda pensar y actuar en formas diferentes. Puede ser un período de confusión, desorientación y desesperación, combinado con la esperanza y la sensación de descubrimiento.

El recongelamiento significa que lo que se ha aprendido se integra en la práctica cotidiana, además de ser aceptadas intelectualmente, las nuevas prácticas quedan incorporadas en el comportamiento habitual.

Cómo alcanzar un nuevo equilibrio

En todo momento la organización es un equilibrio dinámico de fuerzas que apoyan y limitan cualquier práctica, el sistema se encuentra en un estado de equilibrio relativo por lo cual las prácticas mantendrán su ritmo actual mientras no se introduzca un cambio, a manera de una nave espacial que surca el espacio, los individuos y las organizaciones poseen suficiente inercia para conservar su comportamiento presente e inhibir el cambio, la velocidad de la nave espacial depende no sólo de la fuerza que la impulsa hacia adelante, sino también de la resistencia que encuentra en el espacio.

El cambio se introduce en el grupo aumentando las fuerzas que lo apoyan y/o reduciendo las fuerzas que los restringen, una de estas dos fuerzas, o ambas, deben influirse entre sí, la idea es ayudar a que se acepte el cambio y se integre con los nuevos procedimientos.

La curva de aprendizaje del cambio en la SAL.

Esta curva es el período de adaptación que sigue al cambio y específicamente significa que habrá una declinación temporal de la efectividad antes de que el grupo alcance un nuevo equilibrio, los empleados necesitan “descongelarse” y recongelarse” para adaptarse al cambio.

Es más probable que las personas se desalienten durante el período de transición en que se ajustan debido a los problemas que se presentan, en ese lapso el cambio está especialmente sujeto a críticas, ataques y aún al fracaso, porque aparentemente no rinde los resultados esperados.

Utilización de las fuerzas de grupo.

Un cambio eficiente debe dirigirse al grupo, al igual que a las personas, generalmente más de una persona está implicada, pero lo más importante es el hecho de que el grupo sea un instrumento para atraer fuerte presión a sus miembros para que haya un cambio en ellos, el comportamiento del individuo se aferra firmemente al grupo al que pertenece, por lo que cualquier cambio en las fuerzas del grupo alentará modificaciones en la conducta de cada uno de sus miembros, la idea es ayudar al grupo a unirse con la gerencia para propiciar el cambio deseado.

Liderazgo para el cambio

Un liderazgo inteligente refuerza el clima de apoyo psicológico para el cambio, las peticiones ordinarias de cambio deben estar acordes con los objetivos y las normas de la organización, es más probable que el cambio resulte exitoso si los líderes que los introducen tienen grandes expectativas para lograrlo.

Participación

Una manera fundamental de crear apoyo para el cambio consiste en fomentar la participación abierta en los empleados para que haya intercambio de opiniones, comunicación; proponer sugerencias e interesarse en el cambio, también impulsa el compromiso con un cambio, y no solo su aceptación, lo anterior implica la motivación para apoyar el cambio y trabajar con el fin de que funcione eficientemente.

La resistencia disminuye porque los empleados tienen menos razones para resistirlo, sus necesidades han sido tomadas en cuenta, por lo que se sienten seguros en una situación de cambio.

Los empleados necesitan participar en el cambio antes de que éste ocurra, no después, cuando participan en el desde su inicio se sienten protegidos de las modificaciones bruscas y perciben que sus ideas son bien recibidas, por otro lado, los empleados también suelen creer que cuando se trata de hacerlos participar después de que ocurre el cambio sólo se busca manipularlos y “venderles la idea”

Recompensas compartidas

Otra manera de propiciar el apoyo de los empleados al cambio es asegurarse de que ellos obtendrán la suficiente recompensa en la nueva situación. Es muy natural que pregunten por las recompensas a los empleados que llevan el mensaje siguiente; “Nos interesamos queremos que tú y nosotros nos beneficiemos con el cambio” las recompensas también proporcionan a los empleados una sensación de que se avanza con el cambio, tanto las recompensas económicas como las psíquicas son útiles, los empleados aprecian un aumento de sueldo o una promoción, pero también el apoyo moral, la capacitación para adquirir nuevas habilidades y el reconocimiento de la administración central

Comunicación

La comunicación es indispensable para mejorar el apoyo al cambio, aún cuando solamente una o dos personas de un grupo de diez resultaran afectadas por él, todas deben estar informadas para que se sientan seguras y mantengan el nivel de cooperación en el grupo.

Como estimular la aceptación por parte de los empleados

Guarda estrecha relación con la comunicación la necesidad de ayudar a los empleados a percatarse de que se requiere un cambio, y esto se basa en el supuesto de que el cambio tiene mayores probabilidades de ser aceptado si los interesados admiten la necesidad de él antes que ocurra, este reconocimiento puede presentarse de

manera espontánea, como cuando sobreviene una crisis o bien puede ser favorecido por la dirección al compartir con los empleados información referente a las operaciones, pero una de las formas más poderosas ocurre cuando ellos descubren por sí mismos que una situación requiere mejoramiento, entonces estarán realmente dispuestos a aceptar el cambio.

Trabajo con todo el sistema

La resistencia al cambio puede reducirse ayudando a los empleados a reconocer la necesidad de cambio, y a participar y beneficiarse de él, en resumen, los cinco pasos que se recomiendan a la gerencia para lograr un cambio exitoso, son:

- Hacer solamente los cambios necesarios y útiles, evitar cambios innecesarios.
- Cambiar por evolución, no por revolución (esto es, gradual, no dramáticamente).
- Reconocer los posibles efectos del cambio e introducirlo al mismo tiempo que se atienden las necesidades humanas del personal.
- Compartir con los empleados los beneficios del cambio.
- Diagnosticar los problemas que quedan después del cambio y atenderlos.

El ambiente de trabajo está lleno de cambios que perturban el sistema social y se requiere que los empleados se ajusten a ellos, la resistencia al cambio puede ser lógica, psicológica y sociológica

2.8 MOTIVACIÓN AL PERSONAL

Cada persona tiende a desarrollar ciertos impulsos motivacionales como un producto del medio cultural en el que vive, y estos impulsos afectan la manera en que los individuos ven sus trabajos y manejan sus vidas. Gran parte del interés de estos esquemas de motivación fue generado por la investigación de David C. McClelland de la Universidad de Harvard. Este experto desarrolló un esquema de clasificación que destaca tres de los impulsos más dominantes y subrayó su importancia para la motivación. Sus estudios revelaron que los impulsos motivacionales de los individuos reflejan elementos de la cultura en que crecieron: familia, escuela, iglesia y libros. En la mayoría de los países, uno o dos de los esquemas motivacionales tienden a ser

preponderantes entre los trabajadores debido a que crecieron en ambientes similares. Además del análisis de McClelland sobre los impulsos hacia el logro, la afiliación, el poder y la motivación por competencia son factores importantes en los intentos actuales por obtener servicios de gran calidad.

Motivación para el logro

La motivación para el logro es el impulso que tienen algunas personas para superar los retos y obstáculos a fin de alcanzar metas. Un individuo con este impulso desea desarrollarse y crecer, y avanzar por la pendiente del éxito. El logro es importante por sí mismo, y no por las recompensas que lo acompañan.

Hay varias características que definen a los empleados orientados hacia el logro de metas. Trabajan más duro cuando perciben que recibirán reconocimiento personal por sus esfuerzos, que cuando solamente hay un riesgo moderado de fracasar, y cuando reciben retroalimentación específica sobre su desempeño anterior. Como jefes tienden a confiar en sus subordinados, compartir y recibir ideas abiertamente, fijan metas superiores y esperan que sus empleados estén también orientados hacia el logro de éstas.

Motivación por afiliación

La motivación por afiliación es un impulso por relacionarse con las personas en un medio social. La comparación entre los empleados motivados por el logro y los motivados por la afiliación ilustran la manera en que estos dos esquemas influyen en el comportamiento. Las personas orientadas al logro trabajan más intensamente cuando sus supervisores les proporcionan una evaluación detallada de su conducta en el trabajo. Pero las personas con motivos de afiliación trabajan mejor cuando los felicitan por sus actitudes favorables y su cooperación.

Motivación por competencia

La motivación por competencia es un impulso por realizar un trabajo de gran calidad. Los empleados motivados por la competencia buscan dominar su trabajo, desarrollar habilidades para solucionar problemas y se esfuerzan por ser innovadores. Lo más

importante es que se benefician de sus experiencias. En general tienden a desempeñar un buen trabajo debido a la satisfacción interna que experimentan al hacerlo y la estima que obtienen de los demás.

De hecho, su impulso hacia un buen trabajo puede ser tan grande que tienden a pasar por alto la importancia de las relaciones humanas en el trabajo o la necesidad de mantener niveles razonables de producción.

Motivación por poder

La motivación por poder es un impulso por influir en las personas y cambiar las situaciones. Los individuos motivados por el poder desean crear un impacto en sus organizaciones y están dispuestos a correr riesgos para lograrlo. Una vez que obtienen este poder, pueden utilizarlo constructiva o destructivamente.

Las personas motivadas por el poder son excelentes jefes si sus impulsos son a favor del poder institucional y no del poder personal. El poder institucional es la necesidad de influir en una conducta de los demás para el bien de toda la organización. En otras palabras, estas personas buscan el poder por medios legítimos, suben a posiciones de liderazgo a través de un desempeño exitoso y, por lo tanto, tienen la aceptación de los demás. Sin embargo, si los impulsos de un empleado están encaminados al poder personal, aquél tiende a ser un líder organizacional poco exitoso.

Aplicación general de los impulsos motivacionales

El conocimiento de los impulsos motivacionales ayuda a los jefes a entender las actividades en el trabajo de todos los empleados. Pueden tratar a los subordinados de manera diferente de acuerdo con el impulso motivacional más fuerte en cada uno de ellos; por ejemplo, a un empleado motivado por el logro se le asigna un trabajo, acompañado por una explicación de sus retos, mientras que a otros motivados por la competencia podría asignársele un trabajo similar con énfasis en sus requerimientos para un trabajo de gran calidad.

Necesidades humanas

Cuando una máquina funciona mal, las personas se dan cuenta de que necesita algo. Supóngase que el operador de la máquina “falla” al dirigirse a su supervisor en una forma cercana a la insubordinación. El supervisor no podría desear reprender al operador sin analizar la situación, pero eso no es mejor que la reparación indiscriminada de la máquina. Como ésta, el operador que falla lo hace debido a causas definitivas que pudieran estar relacionadas con sus necesidades. A fin de lograr una mejoría, el operador requiere un cuidado profesional y capacitado como sucede con la máquina. Si pudiéramos tratar (dar mantenimiento) a las personas de la misma manera que se hace con las máquinas costosas, tendríamos trabajadores más satisfechos y productivos.

Tipo de necesidades

Existen diversas maneras de clasificar las necesidades. Una muy sencilla es 1) necesidades físicas básicas, llamadas necesidades primarias y 2) necesidades sociales y psicológicas, llamadas necesidades secundarias. Las necesidades físicas comprenden el alimento, agua, sexo, sueño, aire y una temperatura razonablemente confortable. Estas necesidades surgen a partir de los requerimientos básicos de la vida y son importantes para la supervivencia de la raza humana.

Variaciones en las necesidades

El análisis del comportamiento humano sería sencillo si las acciones de una persona en un momento dado fuera resultado de una y sólo una necesidad, pero pocas veces ocurre eso. Necesidades de todos tipos e intensidades influyen entre sí por lo que la motivación de un trabajador en cualquier momento dado es una combinación de muchas fuerzas diferentes. Además, algunas necesidades están ocultas que los jefes no pueden reconocerlas. Este hecho por sí solo hace que la motivación sea difícil.

En resumen, las necesidades secundarias:

- Están fuertemente condicionadas por la experiencia
- Varían en tipo e intensidad entre las personas
- Están sujetas a cambio en cualquier individuo
- Operan en grupos más que solas
- Con frecuencia están ocultas del reconocimiento consciente
- Son sentimientos ambiguos en lugar de necesidades físicas específicas
- Influyen en la conducta

Aunque los cuatro impulsos motivacionales identificados previamente no fueron agrupados en algún esquema particular, hay tres grandes clasificaciones de las necesidades humanas que intentan hacerlo. Al menos implícitamente, Maslow, Herzberg y Alderfer elaboraron esquemas sobre la distinción entre necesidades primarias y secundarias. Por otra parte, hay algunas similitudes entre los tres enfoques así, como diferencias importantes que vale la pena señalar. Todas ellas ayudan a crear una base importante para los más avanzados modelos de motivación que se analizarán más adelante.

Jerarquía de necesidades de Maslow

Las necesidades humanas no tienen la misma fuerza, pero por lo general surgen con alguna prioridad. En la medida en que las necesidades primarias quedan razonablemente satisfechas, una persona hace más hincapié en las necesidades secundarias. La jerarquía de necesidades de A.H. Maslow que se centra en cinco niveles, ha recibido una atención generalizada y ha desatado considerables controversias. Los niveles de necesidad 1 (física) y 2 (seguridad) se desconocen tradicionalmente como necesidades de orden inferior, y los niveles 3 (social), 4 (estima) y 5 (autorrealización), se conocen como necesidades de orden superior.

Necesidades de orden inferior

Las necesidades de primer nivel se refieren a la supervivencia. En una situación de trabajo normal, pocas veces dominan ya que están razonablemente satisfechas. Solamente alguna experiencia ocasional como dos días sin dormir o un pedazo de pan atorado en la garganta, hacen recordar la naturaleza esencial de las necesidades básicas del cuerpo. Las personas deben trabajar para satisfacer sus necesidades fisiológicas, pero cuando éstas están satisfechas en cierta medida, entonces desean satisfacer otras necesidades.

En realidad, las necesidades del segundo nivel se relacionan con las del primer nivel.

Necesidades de orden superior

De acuerdo con Maslow, hay tres niveles de necesidades de orden superior. Las necesidades del tercer nivel se refieren a lo afectivo, la pertenencia y la participación social. Como las personas pasan gran parte de su tiempo en el trabajo en un medio social, algunas de sus necesidades sociales puede (y deben) satisfacerse allí. Las necesidades del cuarto nivel son las de estima y estatus. La necesidad del quinto nivel es la autorrealización, que significa llegar a ser todo lo que se es capaz de ser, utilizando las habilidades que se tienen al máximo y mediante el aprovechamiento del talento.

Aún después de haber llegado al quinto nivel, hay espacio para nuevos progresos. Las necesidades de orden superior, en particular, nunca pueden estar completamente satisfechas, ya que las personas siempre querrán más.

Interpretación de la jerarquía de necesidades

El modelo de jerarquía de necesidades de Maslow básicamente señala que las personas tienen necesidades que desean satisfacer y las ya cubiertas no son tan motivantes como las que no se han satisfecho. La jerarquía de necesidades de Maslow ha tenido un impacto poderoso en los gerentes contemporáneos y ofrece algunas ideas útiles para ayudar a los administradores a pensar en motivar a sus empleados.

A pesar de esos beneficios, el modelo de Maslow tiene muchas limitaciones y ha sido duramente criticado. Como un marco de referencia filosófico, ha sido difícilmente de

estudiar y no ha sido verificado por completo. Las investigaciones no apoyan la presencia de los cinco niveles de necesidades como únicos, sin embargo, hay pruebas de que a menos que las dos necesidades de orden inferior (físicas y seguridad) estén básicamente satisfechas.

Modelo de dos factores de Herzberg

Con base en investigaciones con ingenieros y contadores, Frederick Herzberg desarrolló un modelo de motivación de dos factores en la década de 1950. Pidió a los sujetos que pensarán en un momento en que se sintieran particularmente bien con sus trabajos y un momento en que se sintieran particularmente mal. También les pidió que describieran las condiciones que produjeron esos sentimientos. Herzberg descubrió que los empleados nombraban diferentes tipos de condiciones para sentimientos buenos y malos. Es decir, si una sensación de logro producía un buen sentimiento, la falta de aquél pocas veces fue señalada como causa de malos sentimientos. Por el contrario algunos otros factores como la política de la compañía fue señalada como causa de malos sentimientos.

Herzberg llegó a la conclusión de que hay dos factores separados que influyen en la motivación. Antes de eso, las personas asumían que la motivación y la falta de ella eran simplemente opuestos de un factor en un continuo. Herzberg cambio este punto de vista tradicional al afirmar que algunos factores del empleo primordialmente causaban insatisfacción entre los empleados cuando no existían las condiciones. Sin embargo, su presencia por lo general lleva a los empleados solamente a un estado neutral. Los factores no son extremadamente motivantes. Estos potentes insatisfactores se conocen como factores de higiene, o factores de mantenimiento, debido a que son necesarios para mantener un nivel razonable de motivación en los empleados.

Otras condiciones del empleo operan primordialmente para crear motivación, pero su ausencia pocas veces es muy insatisfactoria. Estas condiciones se conocen como factores motivantes o satisfactores. Durante muchos años, los jefes se preguntaban por qué sus políticas vanguardistas y atractivos beneficios no incrementaban la motivación de los empleados. La idea de separar los factores motivaciones y los de

mantenimiento ayudó a responder a su interrogante, debido a que los atractivos beneficios y las políticas de personal son primordialmente factores de mantenimiento de acuerdo con el modelo de Herzberg.

Contenido y contexto del puesto

Los factores motivantes como el logro y la responsabilidad básicamente están relacionados de manera directa con el puesto en sí mismo, el desempeño del empleado y el reconocimiento y crecimiento que se asegura a partir del mismo. Los motivadores en general se centran en el puesto; se relacionan con el contenido del puesto.

Los factores de mantenimiento están principalmente relacionados con el contexto del puesto, debido a que se relacionan en mayor medida con el medio que rodea al trabajo. Esta diferencia entre contenido y contexto del puesto es importante. Muestra que los empleados están primordial y firmemente motivados por lo que hacen por ellos mismos. Cuando obtienen responsabilidad o se ganan un reconocimiento a través de su conducta, se sienten altamente motivados.

La diferencia entre contenido y contexto del puesto es similar a la existente entre motivadores intrínsecos y extrínsecos en psicología. Los motivadores intrínsecos son recompensas internas que una persona siente cuando desempeña un trabajo, por lo que existe una conexión directa entre el trabajo y las recompensas.

Interpretación del modelo de dos factores

Como sucede con todas las teorías de la motivación, el modelo de dos factores ha sido objeto de críticas y de aceptación por los analistas de la motivación. Antes de la investigación de Herzberg, los jefes tendían a centrar su atención en los factores extrínsecos (mantenimiento), generalmente con resultados muy pobres. La distinción entre motivadores y elementos de mantenimiento amplió su perspectiva al mostrar el papel potencialmente poderoso de las recompensas intrínsecas que derivan del trabajo mismo. (Esto se relaciona con muchos otros desarrollos conductuales importantes, como el enriquecimiento del puesto y la calidad de la vida en el trabajo, que se analizan en capítulos posteriores).

El modelo de Herzberg, igual que el de Maslow, ha sido objeto de críticas, no se puede aplicar universalmente, ya que se aplica mejor a los empleados gerenciales, profesionales y de oficina con niveles superiores. El modelo reduce notablemente el impacto motivacional aparente de la paga, el estatus y las relaciones con los demás, ya que se les identifica como factores de mantenimiento. Parece también estar “orientado al método”, lo que quiere decir que solamente el sistema de Herzbert produce el modelo de dos factores.

A pesar de estas críticas, el modelo ofrece una distinción útil entre elementos de mantenimiento que son necesarias pero no suficientes y factores motivacionales que tienen el potencial de mejorar el esfuerzo del trabajador.

El modelo E-R-G- de Alderfer

A partir de otros modelos de necesidades (primordialmente el de Maslow), y con la intención de superar algunas de sus debilidades, Clayton Alderfer propuso una jerarquía de necesidades modificada de solamente tres niveles. Sugirió que los empleados inicialmente estén interesados en satisfacer sus necesidades de existencia, que combinan los factores fisiológicos y de seguridad. La paga, las condiciones físicas de trabajo, la seguridad en el puesto y los beneficios pueden apuntar a esta necesidad. Las necesidades de relación se encuentran en el siguiente nivel y comprenden el ser entendido y aceptado por personas que se encuentran arriba, debajo y en torno al empleado en el trabajo y fuera de él. Las necesidades de crecimiento están en la tercera categoría y se refieren al deseo de autoestima y autorrealización.

Además de condensar en tres de los cinco niveles de necesidades de Maslow que son más consistentes con la investigación, una progresión tan rigurosa de nivel a nivel. Por el contrario, acepta la probabilidad de que los tres niveles pudieran estar activos en cualquier momento. También sugieren que una persona frustrada en cualquiera de los dos niveles superiores podría volver a concentrarse en un nivel inferior. Finalmente, aunque los dos primeros niveles están un tanto limitados en sus requerimientos de satisfacción, las necesidades de crecimiento no solamente son ilimitadas, sino que en realidad cobran fuerza cada vez que se alcanza una satisfacción.

Comparación de los modelos de Maslow, Herzberg y Alderfer

Las similitudes entre los tres modelos de necesidades humanas son claras, pero también hay contrastes importantes. Maslow y Alderfer se centran en las necesidades internas del empleado, en tanto que Herzberg diferencia las condiciones del puesto (contenido o contexto) que pudieran requerirse para la satisfacción de necesidades. Las interpretaciones populares de los modelos de Maslow y Herzberg sugieren que en las sociedades modernas muchos trabajadores ya han satisfecho sus necesidades de orden inferior, por lo que ahora están motivados principalmente por necesidades de orden superior.

Alderfer menciona que la incapacidad de satisfacer las necesidades de relación o crecimiento provocan un renovado interés en las necesidades de existencia. Finalmente, los tres modelos indican que antes de que un jefe intente ofrecer una recompensa, es útil descubrir que necesidad tiene en ese momento un empleado en particular. De esa manera, todos los modelos de necesidades ofrecen una base para el entendimiento y aplicación de la modificación del comportamiento, que se analiza a continuación.

Modificación del comportamiento

Los modelos de motivación analizados hasta este momento se conocen como teorías cognoscitivas (o de contenido) de la motivación debido a que se basan en el pensamiento y el sentimiento (es decir, la cognición). Se relaciona al yo interno de la persona y la manera en que el estado interno de las necesidades del individuo determinan el comportamiento.

La principal dificultad con los modelos cognoscitivos de la motivación es que las necesidades que tienen las personas no son susceptibles de observación por parte de los jefes o la medición precisa con fines de vigilancia. Por ejemplo, es difícil medir las necesidades de estima de un empleado, o evaluar la forma en que cambian con el tiempo. Además, el simple hecho de conocer las necesidades de un empleado no sugiere directamente a los jefes qué deben hacer con esa información. Como resultado, ha surgido un gran interés en un modelo de motivación que se base más ampliamente en la meditación cuidadosa y la aplicación sistemática de incentivos.

Ley del efecto

El modelo C.O. (Comportamiento Organizacional) se basa en la idea de que el comportamiento depende de sus consecuencias; por lo tanto, es posible que los jefes controlen (o cuando menos afecten) la conducta de varios empleados al manipular sus consecuencias. El modelo C.O. se fundamenta en gran medida en la ley de causa y efecto, que afirma que una persona tiende a repetir el comportamiento que viene acompañado por consecuencias favorables (reforzamiento) y tiende a no repetir la conducta acompañada por consecuencias poco favorables. Hay dos condiciones para la aplicación exitosa del modelo C.O.: el jefe debe ser capaz de identificar algunas consecuencias poderosas (como las perciba el empleado), y posteriormente debe ser capaz de administrarlas de manera que el trabajador vea la conexión entre el comportamiento que se afectará y las consecuencias.

La ley de causa y efecto proviene de la teoría del aprendizaje, que sugiere que se aprende mejor en un medio placentero. Aunque las teorías cognoscitivas afirman que las necesidades internas producen un determinado comportamiento, el modelo C.O. señala que las consecuencias externas tienden a determinar el comportamiento. La ventaja del modelo es que deja un mayor control (y responsabilidad) en manos del jefe. Varias organizaciones han utilizado diversas formas de modificación del comportamiento, como es el caso de Frito-Lay, Weyerhaeuser y B.F. Goodrich.

Consecuencias alternativas

El comportamiento se fomenta primordialmente a través del reforzamiento positivo. El reforzamiento positivo ofrece una consecuencia favorable que insta a la repetición de un comportamiento. Por ejemplo, un empleado se da cuenta que cuando realiza un trabajo de gran calidad, el supervisor le expresa su reconocimiento. Como al empleado le gusta el reconocimiento, se está reforzando el comportamiento, y el trabajador tiende a desear hacer nuevamente un trabajo de gran calidad. El reforzamiento siempre debe depender del comportamiento correcto del empleado.

El moldeado se produce cuando el reforzamiento exitoso se repite y se está cerca del comportamiento deseado. Aún cuando no se tiene todavía el comportamiento

completamente adecuado, éste se fomenta al reforzar el comportamiento en la dirección deseada. El moldeado es particularmente útil para enseñar tareas complejas. El reforzamiento negativo se produce cuando el comportamiento provoca una consecuencia desfavorable; por lo tanto, no es un castigo, que normalmente añade algo desfavorable. De acuerdo con la ley de causa y efecto, el comportamiento es responsable de la eliminación de algo desfavorable. Un ejemplo de reforzamiento negativo es la experiencia de un mecánico de aviones que se dio cuenta que si utilizaba supresores de ruido en los oídos, podría evitar la molestia del ruido del motor del avión; este reforzamiento le alentaba a utilizar el equipo apropiado contra el ruido. El castigo surge cuando una consecuencia desfavorable acompaña y desalienta un comportamiento en particular. Aunque el castigo podría ser necesario para desalentar un comportamiento indeseado, tiene algunas limitaciones. Una de las más importantes es que el castigo solamente desalienta un comportamiento indeseable; no insta directamente a realizar algún tipo de comportamiento deseable. Además, debido a que quien castiga es también la persona que ofrece reforzamiento en otras ocasiones, los dos papeles se confunden, lo que podría reducir la eficacia del encargado de disciplina cuando trata de ofrecer reforzamiento más adelante. Por otra parte, las personas castigadas podrían sentirse confusas con relación a la parte específica de su comportamiento objeto del castigo, por lo que es posible que se llegue a desalentar algunos comportamientos deseables.

La extinción se produce cuando no hay consecuencias importantes para un comportamiento. El comportamiento aprendido debe ser reforzado a fin de que se repita. Si no hay reforzamiento, el comportamiento tiende a desaparecer. En cierto caso, un empleado realizó tres sugerencias a su supervisora en un período de varios días. Ella no rechazó ni aceptó las sugerencias, pero tampoco hizo algo más. Las sugerencias simplemente desaparecieron en la maraña burocrática. Es evidente que el comportamiento de hacer sugerencias por parte del empleado se extinguió por falta de consecuencias. En este caso, la supervisora probablemente no intentaba provocar la extinción; pero en otros, ésta se utiliza como una estrategia consciente. Entonces, es posible reforzar las respuestas opcionales que son deseables, para cambiar el comportamiento.

Sin embargo, sería muy inocente llegar a la conclusión de que los supervisores pueden obtener los beneficios de la extinción si simplemente ignoran los comportamientos indeseables de los empleados. Existen muchas otras fuentes de satisfacción de necesidades dentro y fuera del lugar de trabajo, y muchas de ellas están fuera de control del supervisor. Los jefes normalmente pueden lograr resultados más favorables si manipulan activamente las consecuencias favorables o desfavorables del comportamiento.

Programa de reforzamiento

El reforzamiento puede ser continuo o parcial:

El reforzamiento continuo se produce cuando un reforzador acompaña a cada comportamiento correcto por parte del empleado. En algunos casos, este nivel de reforzamiento es deseable para fomentar un aprendizaje rápido, pero en la situación del trabajo habitual generalmente no es posible recompensar a un empleado por cada comportamiento correcto. Un ejemplo de reforzamiento continuo es el pago a los empleados por cada artículo aceptable que producen.

El reforzamiento parcial ocurre cuando solamente se refuerzan algunos comportamientos correctos. Con el reforzamiento parcial el aprendizaje es más lento que con el reforzamiento continuo. Sin embargo, una característica única del reforzamiento parcial es que el aprendizaje tiende a retenerse por más tiempo.

Hay cuatro tipos de programas de reforzamiento parcial: a intervalo fijo, a intervalo variable, en radio fijo y en radio variable. Estos programas ofrecen una diversidad de sistemas de reforzamiento.

Intervalo Fijo

Un programa de intervalo fijo ofrece reforzamiento después de un determinado periodo. Un ejemplo típico es el pago que llega cada dos semanas. Excepto en circunstancias muy poco comunes, los empleados pueden estar seguros de que el cheque llegará un día específico cada dos semanas.

Intervalo Variable

Los programas de intervalo variable ofrecen reforzamiento después de varios períodos. Generalmente las variaciones se agrupan en torno a un período de reforzamiento objetivo o promedio. Un ejemplo es la política de una compañía de realizar inspecciones de seguridad en cada departamento cuatro veces al año a fin de fomentar el cumplimiento de las regulaciones. Las inspecciones se realizan al azar por lo que los intervalos entre ellas varían.

Radio fijo

Los programas de radio fijo ocurren cuando hay reforzamiento después de un número específico de respuestas correctas. Un ejemplo es el pago de bonos a los vendedores después de que se vendió un número determinado de artículos grandes.

Radio Variable

Un programa de radio variable es un reforzamiento después de un número variable de respuestas correctas, como el reforzamiento después de 12, 15, 17, 19 y 24 respuestas. Este tipo de programa de reforzamiento provoca mucho interés y es el preferido por los empleados en la realización de algunas tareas. Tiende a ser el más poderoso de todos los programas de reforzamiento. Un hecho interesante es que las máquinas tragamonedas y varios otros instrumentos de juego operan con un programa de radio variable, por lo que los jugadores experimentaron el poder de este tipo de reforzamiento antes de que fuera aislado y estudiado por los científicos del comportamiento.

Interpretación de la modificación del comportamiento

La retroalimentación del desempeño y el reconocimiento con frecuencia son partes de esta estrategia porque tienden a ser deseadas y por lo tanto son sólidos reforzamientos. Cuando se pueden identificar los comportamientos específicos y se aplican apropiadamente los reforzamientos deseados, la modificación del comportamiento puede producir importantes mejoras en áreas específicas como retardos, faltas y tasas de error.

La modificación del comportamiento ha sido criticada en varios aspectos, como su filosofía, métodos y viabilidad. Debido al gran poder de las consecuencias deseadas, la modificación del comportamiento podría forzar eficazmente a las personas a cambiar su comportamiento. De esta manera, manipula a los individuos y es inconsciente con las suposiciones humanísticas analizadas previamente en el sentido de que las personas desean ser autónomas y con capacidad de auto realizarse.

Otros críticos aseguran que la modificación del comportamiento insulta la inteligencia de las personas. En ese punto de vista extremista, las personas podrían ser tratadas como ratas en una caja de entrenamiento cuando en realidad son seres inteligentes, pensantes e individuos auto-controlados capaces de tomar sus propias decisiones y quizás de motivarse a sí mismos.

Esto nos lleva a considerar el papel de la fijación de metas en la motivación, que ofrece claves importantes a los empleados sobre qué es importante para la organización.

Fijación de metas

Las metas son objetivos y propósitos para el desempeño futuro. Locke y otros han demostrado que son importantes tanto antes como después del comportamiento deseado. Cuando participan en la fijación de metas, los empleados aprecian la manera en que su esfuerzo producirá un buen desempeño, recompensas y satisfacción personal. En esta forma las metas apuntan eficazmente a los trabajadores en direcciones aceptables. Además, la consecución de metas es reconfortante y ayuda a satisfacer el impulso de logro y las necesidades de estima y autorrealización. También se estimulan las necesidades de crecimiento, en la medida en que la obtención de metas con frecuencia lleva a los individuos a fijar metas más altas para el futuro.

Elementos en la fijación de metas

La fijación de metas, como herramienta motivacional, es más eficaz cuando tiene cuatro elementos. Se trata de la aceptación de la meta, su especialidad, el reto y la retroalimentación.

Aceptación de la meta

Igual que en el proceso de comunicación, las metas eficientes tienen que ser, no solamente entendidas sino también aceptadas. Lo menos que los supervisores deben explicar es el propósito detrás de las metas y la necesidad que la organización tiene de ellas. Sin embargo, asignar metas a los empleados podría no producir su compromiso hacia ella, especialmente si la meta será difícil de alcanzar.

Especificidad

Las metas deben ser tan específicas, claras y susceptibles de evaluación como sea posible para que los empleados sepan cuando se alcanza la meta. No es muy útil pedirles que mejoren, que trabajen de modo más arduo o que “lo hagan mejor” debido a que ese tipo de meta no les da un objetivo claro que deban alcanzar. Las metas específicas les permiten saber qué buscan, así como la posibilidad de medir su propio progreso.

Reto

Quizás sorprendentemente, la mayoría de los empleados trabajan con más energía cuando tienen metas difíciles de alcanzar que cuando son fáciles. Las metas difíciles presentan un reto que incide en el impulso de logro de muchos empleados; sin embargo, deben ser alcanzables, si se consideran la experiencia de los individuos y los recursos disponibles.

Retroalimentación del desempeño

Una vez que los empleados han participado en la fijación de metas bien definidas y que representen retos, necesitan retroalimentación en la manera en que se están desempeñando. De lo contrario, estarían “trabajando en la oscuridad” y no tendrían una manera de saber qué tanto éxito tienen. La retroalimentación sobre el desempeño tiende a fomentar un mejor trabajo y la retroalimentación auto-generada es una herramienta motivacional particularmente poderosa.

CAPITULO

3

ANÁLISIS DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS DE LA SUBADMINISTRACIÓN DE APOYO LOGISTICO

3.1 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL, EN LA SUBADMINISTRACIÓN DE APOYO LOGÍSTICO.

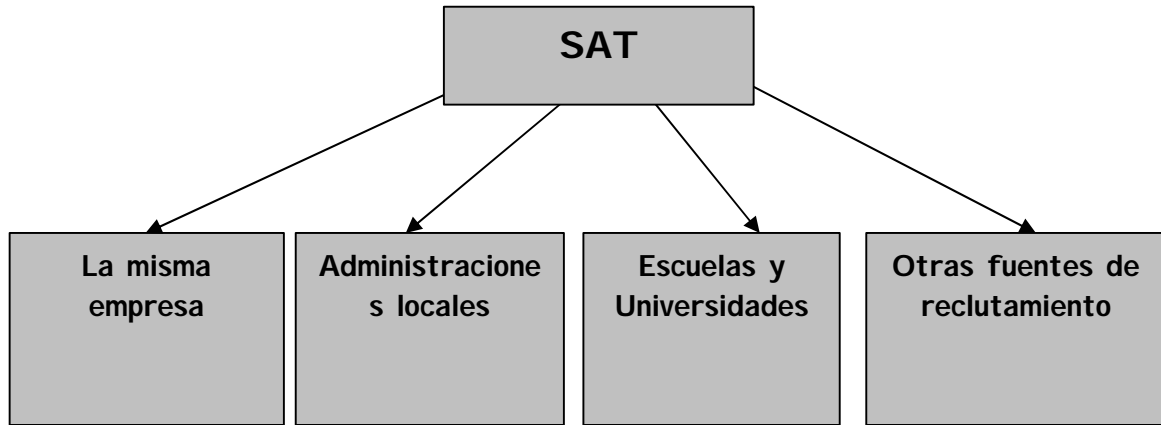
El reclutamiento es un proceso que varía según la organización, el comienzo del proceso de reclutamiento depende de la decisión de la línea, por consiguiente, el órgano de reclutamiento no tiene autoridad para llevar a cabo ninguna actividad de reclutamiento si el órgano que tiene la vacante no toma la decisión de llenarla, dado que el reclutamiento es una función de staff, sus actos dependen de una decisión de la línea, que se oficializa mediante una especie de orden de servicio, por lo regular llamada solicitud de empleo, o solicitud de personal, este documento debe llenarlo y entregarlo la persona que quiere llenar una vacante en su departamento o sección, los detalles incluidos en el documento dependen del grado de complejidad existente en la Subadministración de Apoyo Logístico (SAL): cuando mayor sea la complejidad, menores serán los detalles que el responsable del órgano emisor deba llenar en el documento.

La emisión de solicitud de empleado presenta ciertas similitudes con la de solicitud de material, en este caso, cuando la recibe el almacén, verifica si existe el material solicitado en los anaqueles para entregarlo al solicitante y, en caso contrario, emite una orden de compra para que algún proveedor surta el material, por lo que respecta a la solicitud de empleo, cuando la SAL la recibe, verifica en los archivos si está disponible algún candidato adecuado; si no, debe reclutarlo a través de las técnicas de reclutamiento más apropiadas para tal efecto.

MEDIOS DE RECLUTAMIENTO

Las fuentes de reclutamiento son las áreas del mercado de recursos humanos analizados por los métodos de reclutamiento. Es decir, el mercado de recursos humanos presenta diversas fuentes que la SAL debe identificar y localizar con el fin de atraer candidatos que cumplan sus necesidades, por medio de diversas técnicas de reclutamiento.

Se menciona que el mercado de recursos humanos está formado por un conjunto de candidatos que pueden estar empleados o desempleados.



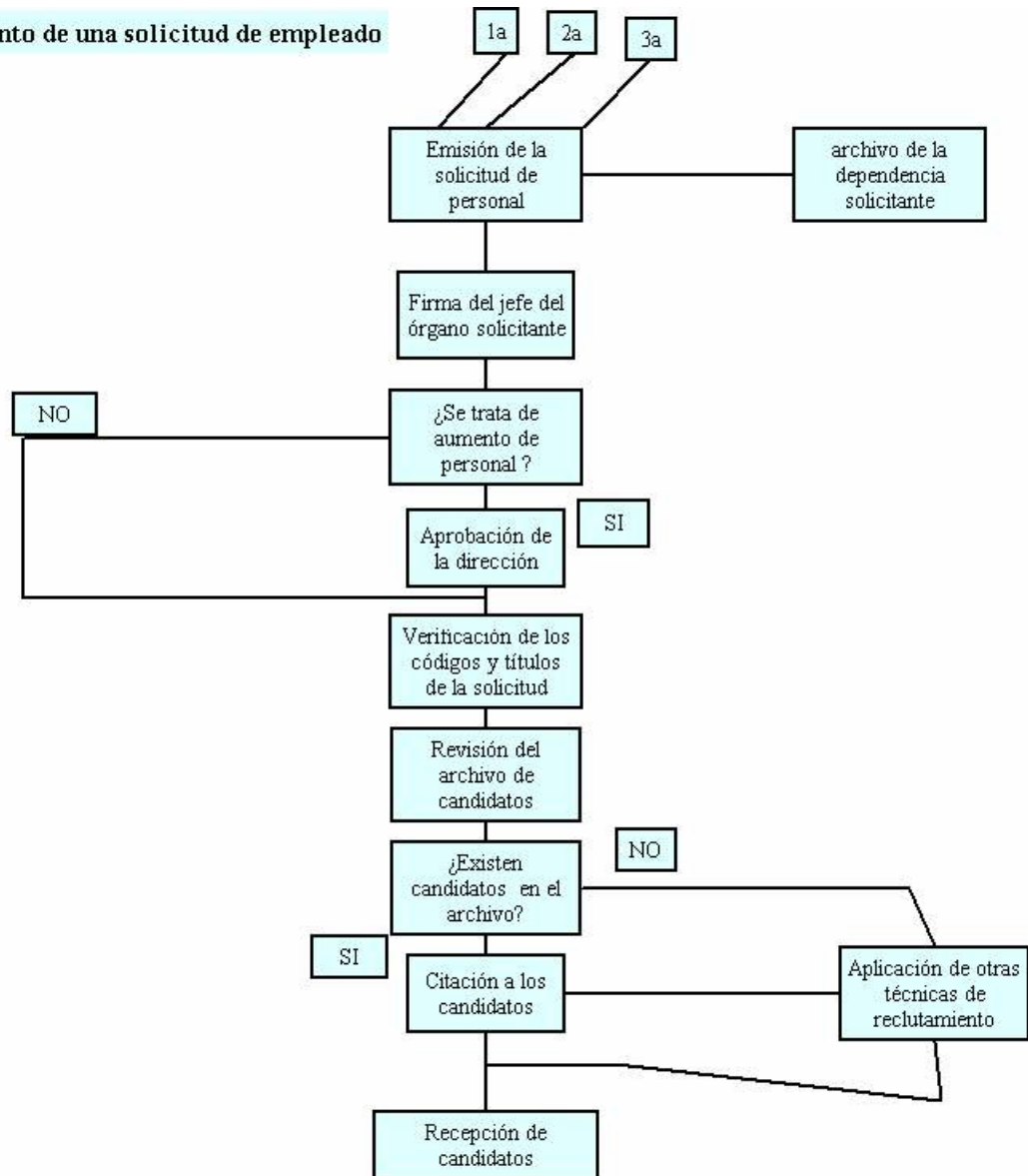
Los candidatos empleados o disponibles pueden ser reales o potenciales, ya que están trabajando en alguna organización, incluso en el SAT. Esto implica los dos medios de reclutamiento: el interno y el externo.

El reclutamiento es externo cuando analiza candidatos, reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones, y su consecuencia es una entrada de recursos humanos. Se le nombra interno cuando implica candidatos reales o potenciales empleados únicamente en el SAT y su consecuencia es un procesamiento interno de recursos humanos.

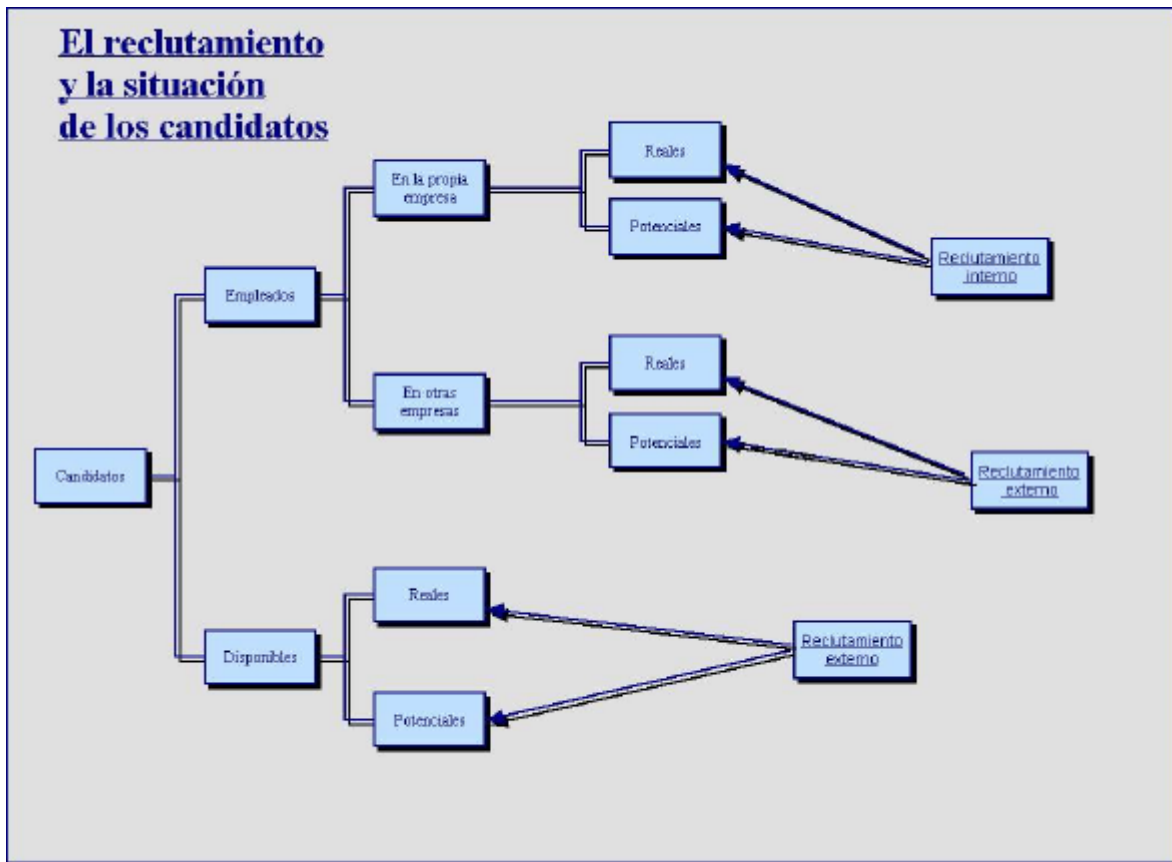
De: Departamento			Fecha/Emisión
Para: División de			/ /
relaciones industriales			Fecha/Recepción
Sección de reclutamiento y selección			
			No. /
SOLICITUD DE EMPLEADO			
SECCIÓN		CÓDIGO DE SECCIÓN	
NOMBRE DEL CARGO	CÓDIGO	CANTIDAD	CLASE
POR REMPLAZO			
REGISTRO	FECHA/SALIDA	NOMBRE	CARGO
	/ /		
	/ /		
	/ /		
	/ /		
	/ /		
POR AUMENTO DE PLANTA			
MOTIVO DEL AUMENTO			

Modelo de solicitud de empleo.

Procesamiento de una solicitud de empleado



Aquí se muestra claramente como esta estructurada una solicitud de empleo que posteriormente se le dará al candidato para hacer una selección.



En esta figura se muestran los candidatos reales y potenciales en su situación laboral.

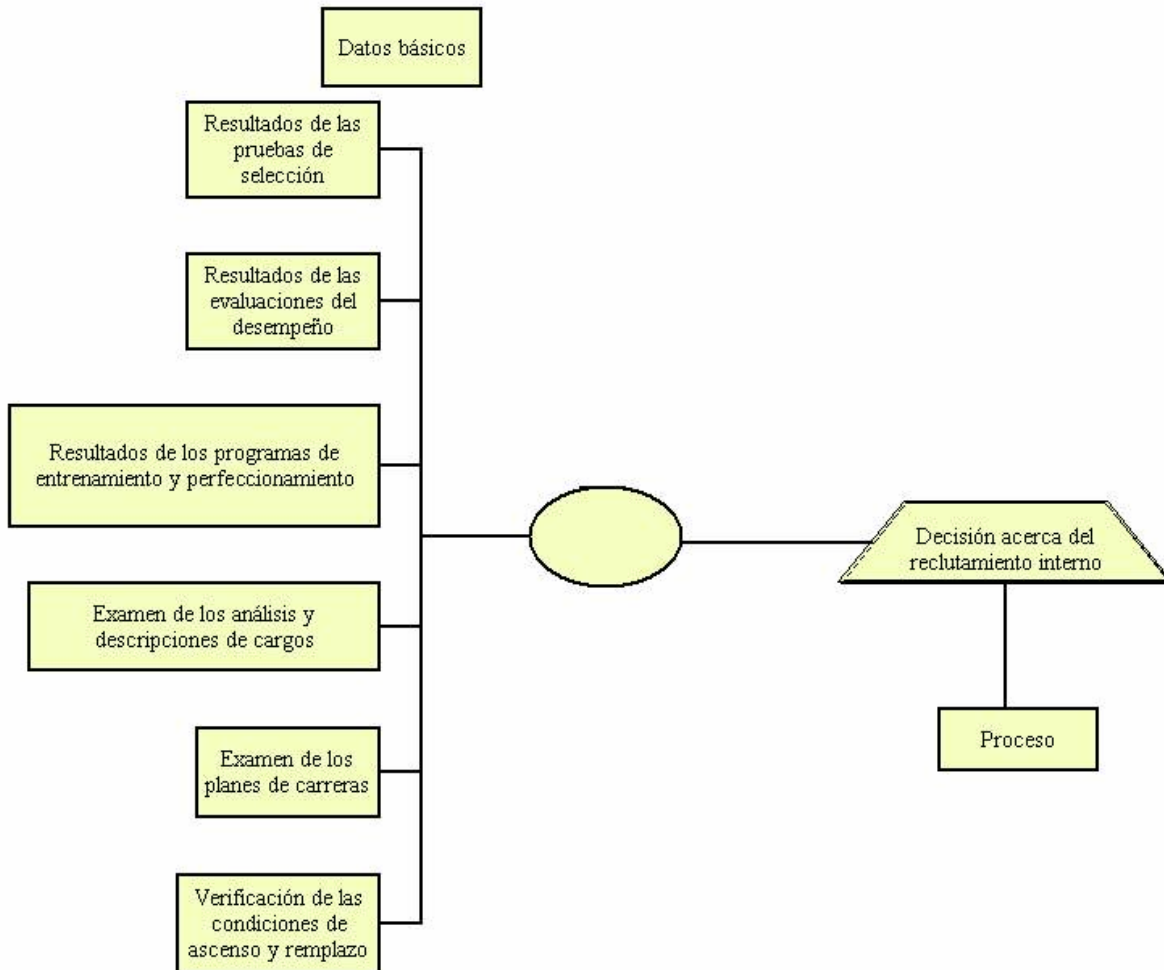
RECLUTAMIENTO INTERNO

Se le llama interno cuando al presentarse determinada vacante, la SAL intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o trasladados (movimiento horizontal) o transferidos con ascenso (movimiento diagonal). El reclutamiento interno puede implicar:

- Transferencia de personal
- Ascensos de personal
- Transferencias con ascensos de personal
- Programas de desarrollo de personal

- Planes de “profesionalización” (carreras) de personal.

Datos básicos para el reclutamiento interno



En esta figura esta la base de una buena selección interna de personal en la que debe guiarse el entrevistador para obtener excelentes resultados ya que debe pasar rigurosamente por este proceso.

El reclutamiento interno exige una intensa y continua coordinación e integración del órgano de reclutamiento con las demás administraciones de la SAL, e incluye varios sistemas.

El reclutamiento interno se basa en datos e informaciones relacionados con los otros subsistemas, a saber:

- Resultados obtenidos por el candidato interno en las pruebas de selección a las que fue sometido para su ingreso en la SAL.
- Resultado de las evaluaciones del desempeño del candidato interno.
- Resultado de los programas de entrenamiento y de perfeccionamiento en que participó el candidato interno.
- Análisis y descripción del cargo que ocupa el candidato interno en la actualidad y del cargo que está considerándose, con el propósito de evaluar la diferencia entre los dos y los demás requisitos necesarios.
- Planes de carreras o planeación de los movimientos de personal para conocer la trayectoria más adecuada del ocupante del cargo considerado.
- Condiciones de ascenso del candidato interno (está “a punto” de ser ascendido) y de reemplazo (si el candidato interno ya tiene un sustituto).

Para que el reclutamiento interno sea exitoso, debe existir coordinación interna entre las áreas y los demás órganos de la SAL.

VENTAJAS DEL RECLUTAMIENTO INTERNO

Las principales ventajas que pueden derivarse del reclutamiento interno son:

1. Es más económico para la SAL, ya que evita gastos de anuncios de prensa u honorarios de organizaciones de reclutamiento, costos de recepción de candidatos, costos de admisión, costos de integración del nuevo empleado, etc.
2. Es más rápido, evita las frecuentes demoras del reclutamiento externo, la expectativa por el día en que se publicará el anuncio de prensa, la espera de los candidatos, la posibilidad de que el candidato escogido deba

trabajar durante un periodo de preaviso en su actual empleo, la demora natural del propio proceso de admisión, etc.

3. Presenta mayor índice de validez y seguridad, puesto que ya se conoce al candidato, se le evaluó durante cierto período, y fue sometido al consejo de sus jefes y no necesita período experimental en la mayor parte de las veces, integración ni inducción en la SAL, o información amplia al respecto. El margen de error se reduce bastante, gracias al volumen de información que, por lo general, reúne la SAL acerca de sus empleados.
4. Es una poderosa fuente de motivación para los empleados, pues éstos vislumbran la posibilidad de progreso en la organización, gracias a las oportunidades ofrecidas a quienes presentan condiciones para un futuro ascenso. Cuando la SAL desarrolla una política coherente de reclutamiento interno, estimula en su personal, el deseo de autoperfeccionamiento y autoevaluación constantes, orientadas a aprovechar las oportunidades de perfeccionamiento y a crearlas.
5. Aprovecha las inversiones de la organización en entrenamiento de personal, que muchas veces sólo tiene su recompensa cuando el empleado pasa a ocupar cargos más elevados y complejos.
6. Desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal, teniendo presente que las oportunidades se ofrecen a quienes demuestran condiciones para merecerlas.

DESVENTAJAS DEL RECLUTAMIENTO INTERNO.

- Exige que los empleados nuevos tengan potencial de desarrollo para ocupar un puesto más elevado y por supuesto que estén motivados para alcanzar ese fin. Si la SAL no ofrece expectativas para llegar a ocupar otro puesto más elevado, se corre el riesgo de frustrarlos en sus ambiciones, lo cual origina apatía, y por consiguiente orillarlos a buscar otro empleo.
- Puede generar conflicto de intereses, ya que si se muestran oportunidades de crecimiento en SAL, puede generarse una actitud negativa por aquellos

empleados que no logran ocupar otro cargo. Cuando se trata de jefes que no obtienen ningún estímulo o que no muestran capacidad para alcanzarlo, éstos mismos hacen ocupar a personal menos eficiente en los cargos por debajo de ellos para no tener competencia en un período futuro y como consecuencia frenan las aspiraciones de los demás empleados.

- Cuando hay una mala administración, puede presentarse la situación de Laurence Peter llamada “principio de Peter”: las organizaciones al ascender constantemente a sus empleados, los elevan siempre a la posición donde demuestran el máximo de su incompetencia. Para premiar su desempeño y aprovechar su capacidad, de forma que un empleado demuestra ser competente en algún puesto, la organización le otorga otro cargo tan rápidamente que lo hace caer en incompetencia y se estanca.
- Cuando se lleva a cabo constantemente, puede generar en los empleados limitación de la política y las directrices de la SAL, ya que éstos, al estar constantemente sometidos en problemas del mismo órgano, se acostumbran y pierden creatividad e innovación.
- No puede hacerse en términos globales dentro de la organización. La idea de que cuando el jefe se retira, la organización puede admitir un aprendiz y que sea muy fácil ascender no corresponde a nuestros tiempos. En este caso se presenta una gran descapitalización del patrimonio humano: la organización pierde un presidente y adquiere un novato e inexperto. Para no perjudicar el patrimonio humano, el reclutamiento interno sólo se puede llevar a cabo si los candidatos internos igualan en condiciones a los candidatos externos.

RECLUTAMIENTO EXTERNO ¹

El reclutamiento externo funciona con candidatos que no son de la SAL. Cuando existe una vacante, la organización intenta llenarla con personas de afuera, el reclutamiento externo incide sobre candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones, y pueden utilizarse algunas de estas técnicas de reclutamiento:

- Archivos de candidatos que se presentan espontáneamente o en otros procesos de reclutamiento.
- Candidatos presentados por empleados de la SAL.
- Contactos con sindicatos y asociaciones gremiales.
- Contactos con otras administraciones que actúan en un mismo mercado, en condiciones de cooperación mutua.

Las técnicas de reclutamiento ya mencionadas son los métodos utilizados por la SAL para divulgar la existencia de oportunidad de trabajo, junto con las fuentes de recursos humanos más adecuadas. Se denominan también vehículos de reclutamiento, ya que en lo fundamental son medios de comunicación.

En el reclutamiento externo hay dos maneras de mostrar las fuentes de reclutamiento: El enfoque directo y el enfoque indirecto.

Las principales técnicas de reclutamiento externo son:

- Consulta de los archivos de candidatos, los candidatos que se presentan de forma espontánea o que no fueron escogidos en reclutamientos anteriores han de tener un currículum o una solicitud de empleo debidamente guardada en el archivo de reclutamiento, el sistema de archivo puede hacerse por cargo o área de actividad, dependiendo de la tipología de los cargos existentes, independientemente del cargo que se adopte, es conveniente

¹ En Administración Central de Comercio Exterior muy difícilmente hay reclutamiento externos, debido a que no hay presupuesto para contratar gente cada determinado tiempo.

tener a los solicitantes por orden alfabético, tomando en cuenta el sexo, la edad y otras características importantes.

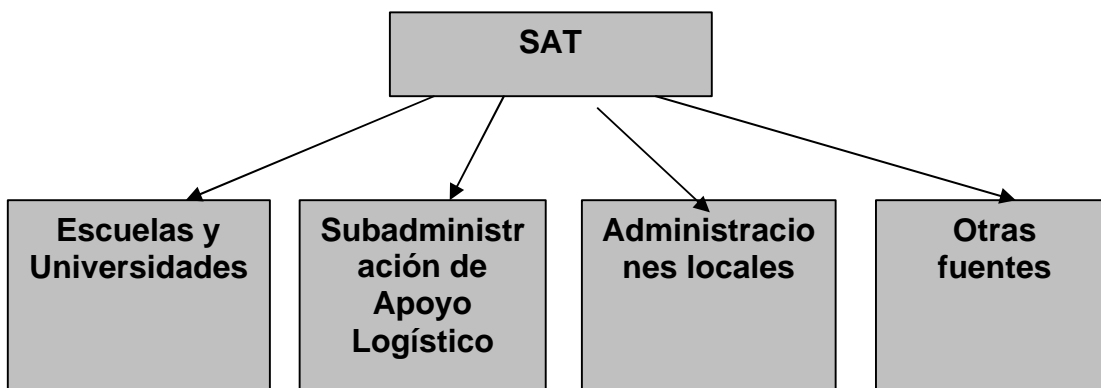
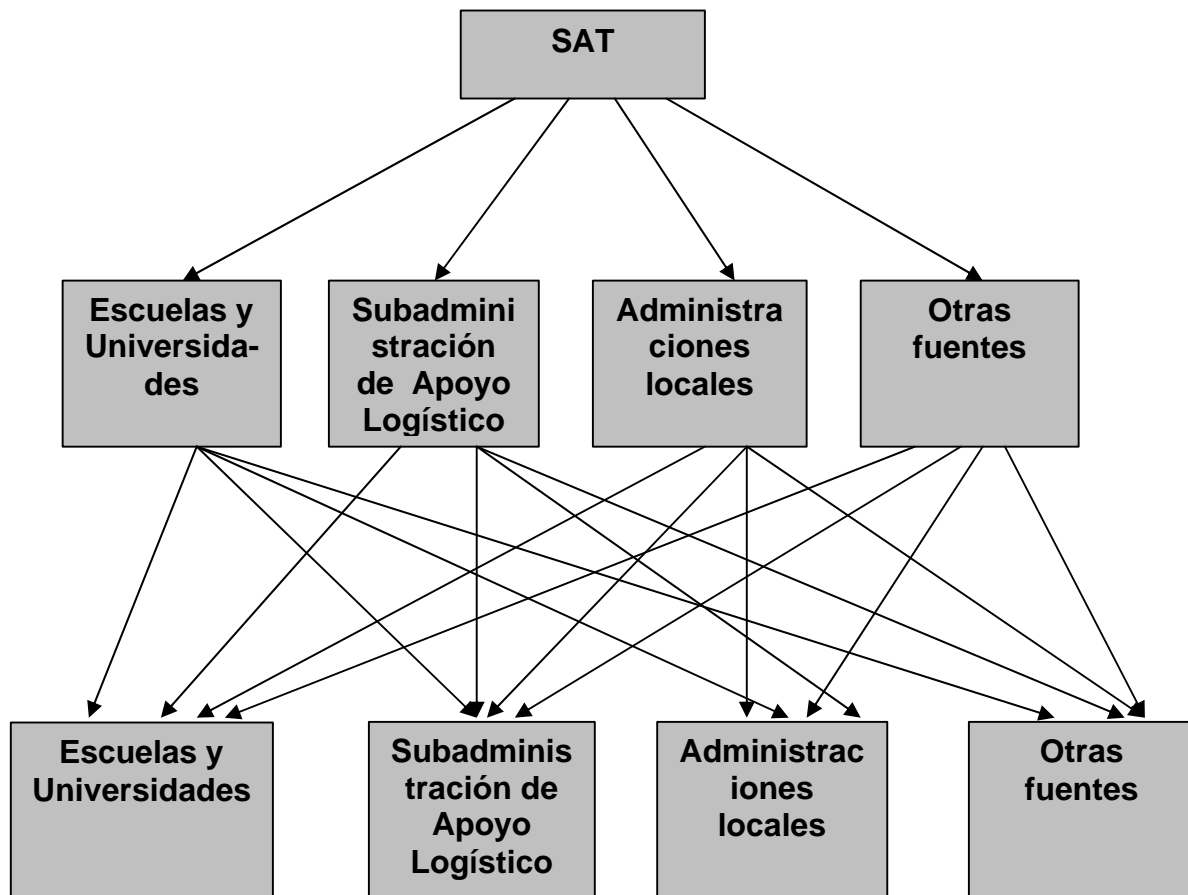
- Candidatos presentados por empleados de la SAL, también es un sistema de reclutamiento de bajo costo, alto rendimiento y bajo índice de tiempo. La organización que estimula a sus empleados a representar o recomendar candidatos está utilizando uno de los medios más eficientes y de mayor cobertura, ya que llega al candidato a través del empleado que, al recomendar amigos o conocidos, se siente con prestigio en la organización y ante el candidato presentado, además, según la forma de desarrollar el proceso, se vuelve responsable ante el órgano por la admisión del candidato, esta presentación de candidatos de los empleados refuerza la organización informal y crea condiciones de colaboración con la organización formal.
- Contactos con sindicatos y asociaciones gremiales. Aunque no exhibe el rendimiento de los sistemas presentados, tiene la ventaja de tomar en cuenta a otras organizaciones en el proceso de reclutamiento, sin que esto genere mayores gastos. Esto funciona más como estrategia de apoyo, que como estrategia principal.
- Contactos con otras locales que actúan en el mismo mercado, en términos de cooperación mutua. En algunos casos, estos contactos llegan a formar cooperativas u organismos de reclutamiento financiados por un grupo de locales, que tienen mayor cobertura que si lo hicieran por separado.

La mayor parte de las veces, estas técnicas de reclutamiento se utilizan en conjunto. Los factores de tiempo y costo son sumamente importantes al escoger la técnica o el medio más indicado para el reclutamiento externo. En general, cuando mayor sea la limitación de tiempo, es decir, cuando mayor sea la urgencia de reclutar un candidato, mayor será el costo de la técnica de reclutamiento que

se aplique. Cuando el reclutamiento externo se desarrolla de manera continua y sistemática, la SAL puede disponer de candidatos a un costo de procesamiento mucho menor.

Mercado de recursos humanos

Fuentes de reclutamiento (Contacto directo organización – mercado)



Mercado de recursos humanos



Los factores tiempo de procesamiento y costo de procesamiento en las técnicas de reclutamiento.

VENTAJAS DEL RECLUTAMIENTO EXTERNO

- Trae consigo una buena propuesta para la SAL, así la entrada de recursos humanos proporciona siempre ideas nuevas y diferentes encaminadas a ofrecer soluciones internas de la misma, y por consiguiente una revisión de los programas de la organización. Con el reclutamiento externo la organización como sistema se actualiza con respecto al ambiente externo, y se mantiene informado con respecto a otras organizaciones.
- Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización sobre todo cuando la política se encarga de recibir personal que sea apto para desempeñarse en la SAL mejor o igual de lo que ya existe en ella.
- Aprovecha las inversiones en capacitación y desarrollo de personal efectuadas por otras organizaciones o por los propios candidatos, esto no significa que la organización deje de hacer estas inversiones de ahí en adelante, sino que actúa de inmediato el regreso de la inversión ya hecha por los demás, hasta el grado en que muchas organizaciones prefieren reclutar fuera y pagar salarios más altos para evitar gastos no previstos de capacitación y desarrollo, y obtener resultados de desempeño a corto plazo.

Desventajas del reclutamiento externo

- Por lo regular tarda más tiempo que el reclutamiento interno, puesto que se gasta mucho tiempo en la selección e implantación de las técnicas más apropiadas, en el contacto con las fuentes de reclutamiento, en la atracción y presentación de candidatos, en la aceptación y selección inicial, en el envío a la selección a los exámenes médicos y a la documentación, así como en la liberación del candidato respecto de otro empleo y preparar el ingreso. Cuando más elevado es el nivel del puesto, mayor es ese lapso. La SAL debe prepararse y elaborar la solicitud de empleados con tiempo para que el reclutamiento no esté presionado por los factores de tiempo y urgencia en la contratación de los candidatos.

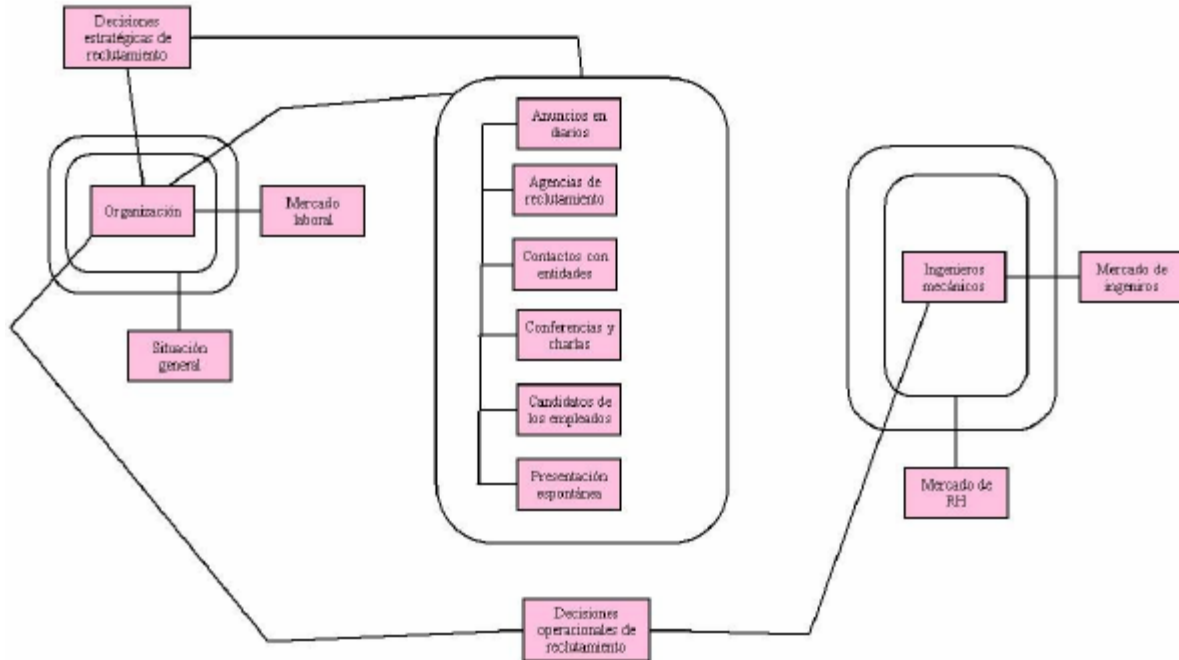
- Es menos seguro que el reclutamiento interno, ya que no se conoce a las personas que habrán de incorporarse a la misma en determinado momento. A pesar de las medidas de selección y de las estadísticas presentadas las organizaciones admiten personal mediante un contrato que estipula un periodo de prueba, para tener garantía frente a la relativa inseguridad del proceso.
- Cuando monopoliza las vacantes (amiguismo) y las oportunidades que se presentan en esta dependencia puede frustrar al personal, ya que éste percibe obstáculos imprevistos en su desarrollo profesional. Los empleados pueden percibir el monopolio de reclutamiento externo como una medida de deslealtad por parte de la SAL hacia su personal.
- Por lo regular, afecta la política salarial del órgano, al actuar sobre su régimen interno de salarios, en especial cuando la oferta y la demanda de recursos humanos no están balanceados.

RECLUTAMIENTO MIXTO

En la SAL nunca se hace solamente reclutamiento interno o externo. Los dos deben complementarse siempre ya que, al utilizar solamente reclutamiento interno, se debe encontrar un reemplazo, para no dejar sola la vacante por falta de una persona. Si es reemplazado por otro empleado, esta situación produce que se abra otra vacante que debe ser llenada. Cuando se utiliza reclutamiento interno, en algún lugar de la organización, siempre existe un lugar que debe llenarse utilizando el reclutamiento externo a menos que está se cancele. Por otra parte, debe plantearse algún objetivo, oportunidad etc. al nuevo empleado para que éste no busque otras propuestas en otras organizaciones que le parezcan mejor.

Ante las ventajas y desventajas de los reclutamientos interno y externo, muchas organizaciones han preferido una solución ecléctica: el reclutamiento mixto, es decir, el que toma fuentes internas y externas de recursos humanos.

Sistema de reclutamiento externo de ingenieros mecánicos



Se muestra un proceso de reclutamiento externo aplicado en una organización de ingenieros mecánicos

El reclutamiento mixto puede ser adoptado de tres maneras:

- Inicialmente, reclutamiento externo, seguido de reclutamiento interno, en caso de que aquél no de los resultados esperados. La SAL pone mayor atención en la entrada de recursos humanos que en el cambio; es decir a corto plazo la organización requiere personal eficiente y necesita obtenerlo desde afuera. Al no encontrar candidatos externos que estén altamente calificados, no busca fuera y mejor lo hace dentro y eleva a su personal.
- En caso de que no se den los resultados deseables, en la selección interna de la SAL, se da prioridad a sus empleados en la competencia

por las oportunidades que ya existen, si no hay gente capaz de ocupar ciertos puestos entonces se recurre al reclutamiento externo.

- Reclutamiento externo y reclutamiento interno, esto genera que la organización se enfoque en llenar la vacante que existe, ya sea que entre alguien desde fuera o que ya este incorporado a la SAL, así mismo una política de personal debe preferir a los candidatos internos con respecto a los externos, en caso de que presenten igualdad de condiciones. Esto permite que dentro de la misma no se haga mal uso de sus recursos humanos, al tiempo que crea condiciones de una buena competencia profesional.

3.1.1 EL PROCESO DE SELECCIÓN Y SUS TECNICAS DE APLICACIÓN

Esta etapa viene a formar parte de un proceso de previsión del personal, seguido del reclutamiento. Éste y la selección de personal son dos fases de un mismo seguimiento, por consiguiente los recursos humanos de la SAL. Este proceso es una divulgación, de atención, de mayores entradas; por tanto es buena y con oportunidades, la selección es una actividad de comparación o confrontación, de elección, de opción y decisión, de filtro de entrada, de clasificación y, por consiguiente restrictiva.

Ya que al reclutamiento le compete atraer personal selectivo, mediante técnicas apropiadas que se le aplican a los candidatos para que cumplan con los requisitos mínimos, en consecuencia, el objetivo específico del reclutamiento es adquirir la materia prima para llevar a cabo la selección de los candidatos.

CONCEPTO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

Algo que es muy común es que la selección es la elección del individuo adecuado para ocupar un cargo que vaya de acuerdo a sus capacidades, por consiguiente debe escoger de entre los candidatos reclutados los más adecuados, para

ocupar los cargos, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño de sus labores, de esta forma, la selección busca seleccionar dos problemas claves:

- a) Adecuación del hombre al cargo
- b) Eficiencia del hombre en el cargo

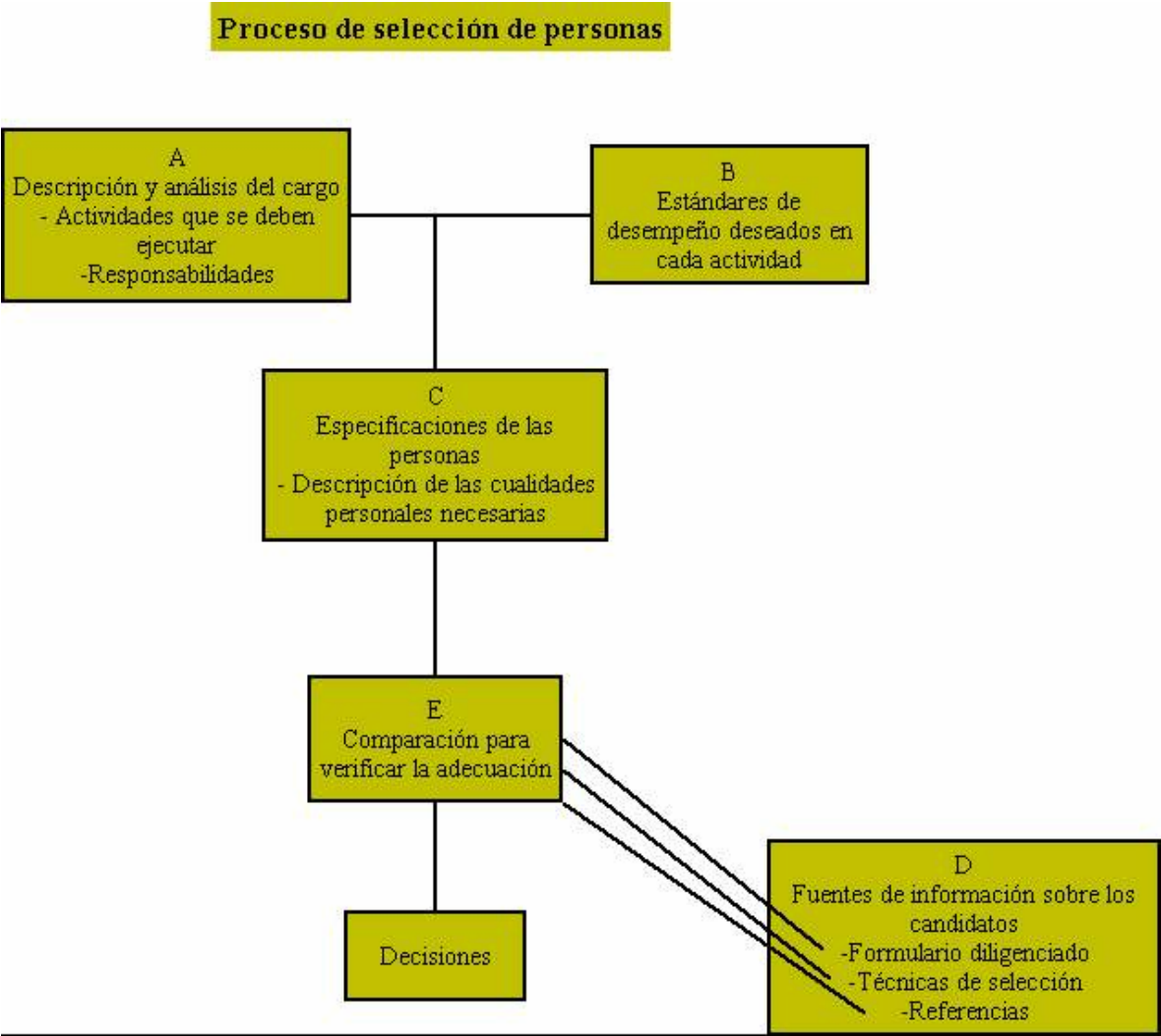
Si todas las personas fueran iguales y tuvieran las mismas características, condiciones, habilidades para aprender, trabajar, la selección no sería necesaria, pero la situación no es así ya que hay una enorme diversidad de diferencias físicas (estatura, peso, sexo, constitución, agudeza visual, auditiva, resistencia a la fatiga, etc.) y psicológicas (temperamento, carácter, aptitud, inteligencia, capacidad intelectual, etc.) que llevan a que las personas actúen de manera distinta ante las diferentes situaciones, y a que logren menor o mayor éxito en sus tareas encomendadas dentro de una organización, las personas son diferentes hasta en la forma de comprender, aprender a realizar y ejecutar alguna tarea una vez que se ha aprendido.

En general puede decirse que el proceso selectivo debe tomar en cuenta no sólo un diagnóstico, sino también debe hacer énfasis en un pronóstico de esas dos variantes. No sólo debe dar una idea real, sino también un panorama de cómo serán el aprendizaje y la ejecución en un futuro.

El punto de partida de todo proceso se fundamenta en los datos y la información que se tenga respecto del cargo que va a ser ocupado, los criterios de selección se basan en lo que exigen las especificaciones del cargo, cuyo propósito es ser objetivos y ser precisos en la selección del personal para dicho cargo, si por una parte se encuentra el análisis y las especificaciones del cargo que se llenará, y que dan cuenta de los requisitos necesarios que se exigen al aspirante, por el otro tenemos candidatos profundamente diferenciados entre sí, que compiten por el empleo, en estos términos, la selección forma un proceso de comparación y decisión.

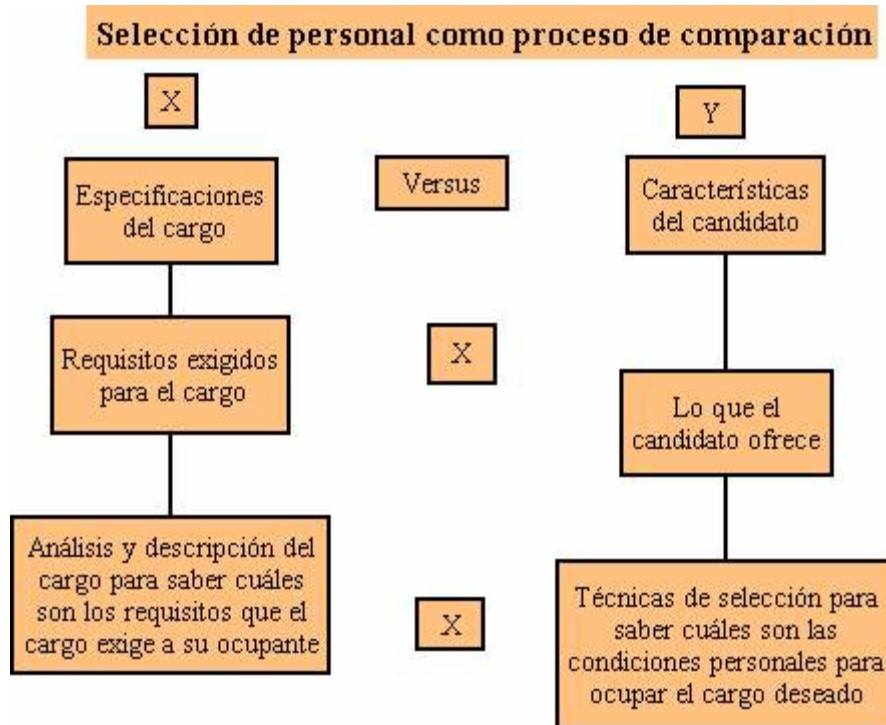
La selección como proceso de comparación

La selección debe mirarse como un proceso real de comparación entre dos variables: los requisitos que el cargo exige y el perfil de las características de los candidatos que se presentan, la primera variable la suministran el análisis y la descripción del cargo; la segunda se obtiene mediante la aplicación de técnicas de selección, sea x la primera variable y “y” la segunda.



Cuando x es mayor que y, el candidato no reúne las condiciones ideales para ocupar el cargo y, en consecuencia, es rechazado. Cuando “ x” y “y” son iguales,

el candidato posee las condiciones ideales para ocupar el cargo; por consiguiente, es aceptado. Cuando x es menor que y , en consecuencia, está muy bien preparado para ocupar el cargo. Esta comparación no se centra en un único punto de igualdad de las dos variables, sino en una franja de aceptación que admite cierta flexibilidad más o menos cercana al punto ideal y equivale a los límites de tolerancia admitidos en el proceso de control de calidad. Esta comparación exige el análisis y descripción del cargo que serán transformados en una ficha donde se incluyen datos específicos, a partir de la cual puede formarse con más rigor el proceso selectivo.



LA SELECCIÓN COMO PROCESO DE DECISION

Una vez establecida la comparación entre las características exigidas por el cargo y la de los candidatos, puede suceder que varios de ellos cumplan las exigencias y merezcan ser postulados para que el organismo solicitante los tenga en cuenta como candidatos a ocupar el cargo vacante. El organismo de selección (staff) no

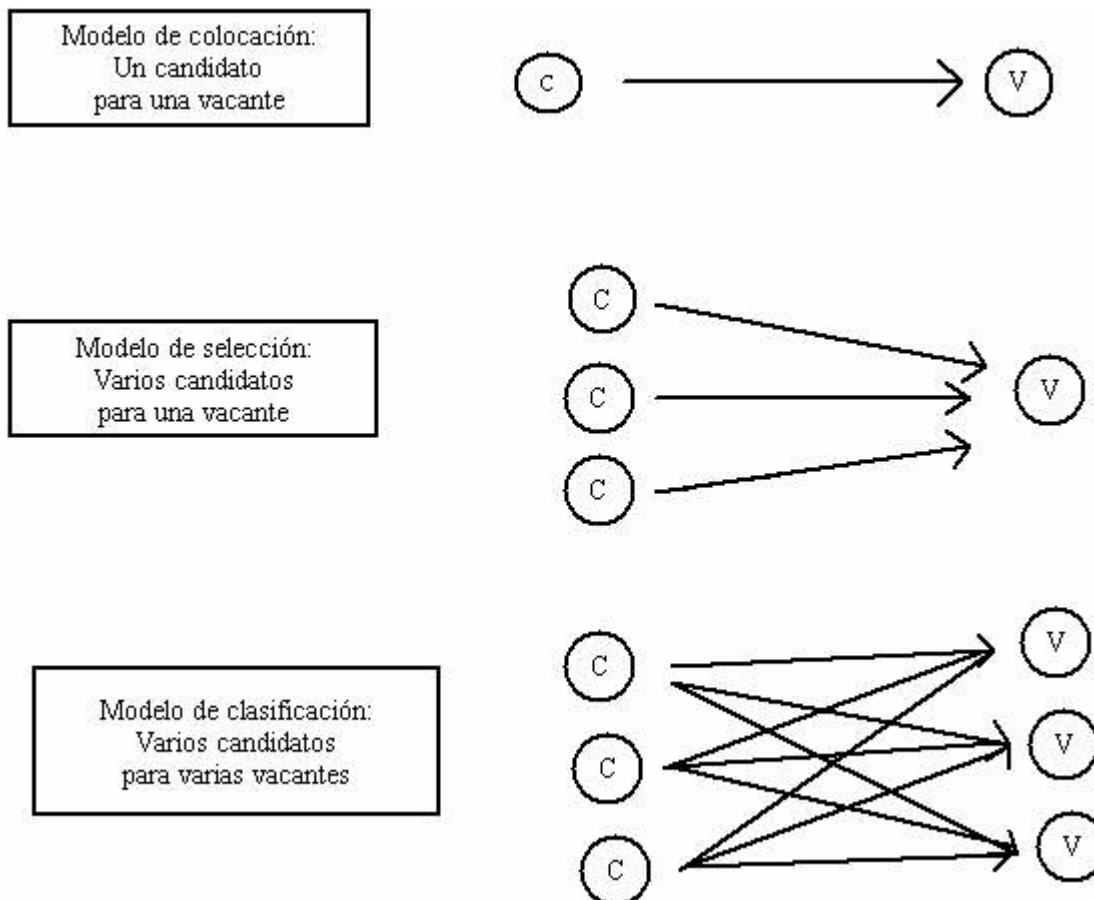
puede imponer al organismo solicitante que acepte los candidatos aprobados durante el proceso de comparación, sino que debe limitarse a prestar un servicio especializado, aplicar técnicas de selección y recomendar a aquellos candidatos que juzgue más apropiados para el cargo. La decisión final de aceptar o rechazar candidatos es siempre responsabilidad del organismo solicitante, de tal manera la selección es responsabilidad de línea (de cada jefe) y función de staff (prestación del servicio por parte del organismo especializado).

Como proceso de decisión, la selección de personal implica tres modelos de comportamiento: 1

- Modelo de colocación. Cuando no se toma en cuenta el rechazo, en este modelo hay sólo un candidato para una vacante que debe ser cubierta por él.
- Modelo de selección. Cuando hay varios candidatos para cubrir una vacante, cada candidato se compara con los requisitos que exige el cargo que está libre, puede que ocurran dos cosas: aprobación o rechazo, si se rechaza, simplemente sale del proceso, porque hay varios aspirantes de donde elegir, y sólo uno de ellos podrá ser aceptado.
- Modelo de clasificación. Es el enfoque más completo y situacional, en este modelo hay varios candidatos para cada vacante y varias vacantes para cada candidato, cada candidato se compara con los requisitos exigidos para ocupar el cargo vacante pueden ocurrir dos cosas: que sea rechazado o aceptado para ese puesto si es rechazado, pasa a ser comparado con los requisitos exigidos para los otros cargos vacantes, hasta que éstos se agoten; de ahí el nombre de clasificación. Cada cargo vacante es pretendido por varios candidatos que lo pelean, pero que uno sólo será aceptado.

Este modelo se sustenta en el concepto ampliado de candidato, es decir, la organización no lo considera dirigido a determinado cargo, sino como un candidato de la organización que será ubicado en el cargo que mejor se asemeje a un candidato en esta. Estos dos requisitos aparecen en la base de cualquier programa de clasificación:¹

- Técnicas de selección que sean capaces de ofrecer información con respecto a las vacantes que hay disponibles, con sus correspondientes especificaciones, y de permitir comparaciones de los candidatos en relación con los puestos.
- Existencia de modelos de selección que permitan máxima ganancia en las decisiones sobre candidatos, o simplemente estándares cuantitativos de resultados.



¹ Esta sección se basa en Antonio Carelli, Selecto de personal: uma abordagem empírica, tesis de doctorado, Instituto de Psicología, Universidade de Sao Paulo, 1972, pp. 27-31

Modelos de colocación, selección y clasificación de candidatos.

El modelo de clasificación es superior a los modelos de colocación y de selección con lo que respecta a aprovechamiento de candidatos, eficiencia de los procesos (por incluir la totalidad de cargos que deban ocuparse) y reducción de costos implicados (por evitar duplicación o repetición de gastos en el proceso).

BASES PARA LA SELECCIÓN DE PERSONAS

Dado que la selección de recursos humanos es un sistema de comparación y de toma de decisiones, es necesario que se apoye en un estándar o criterio determinado para que tenga alguna validez, el cual se funda en las características del puesto vacante. En consecuencia, el punto de partida es obtener información sobre el cargo.

Recolección de información acerca del cargo

La recolección de información acerca del cargo que se pretende suplir puede obtenerse de cinco formas:

- Descripción y análisis del cargo. Inventario de los aspectos intrínsecos (contenido del cargo) y extrínsecos (requisitos que debe cumplir el aspirante al cargo o factores que puedan complementarse) del cargo. Cualquiera que sea el método de análisis empleado, lo importante para la selección es la información con respecto a los requisitos y características que debe tener el aspirante al cargo para que el proceso de selección se centre en ellos.

- Aplicación de la técnica de los incidentes críticos. Consiste en que los jefes directos anotan sistemática y rigurosamente todos los hechos y comportamientos de los ocupantes del cargo considerado, que han producido un mejor o peor desempeño en el trabajo, esta técnica

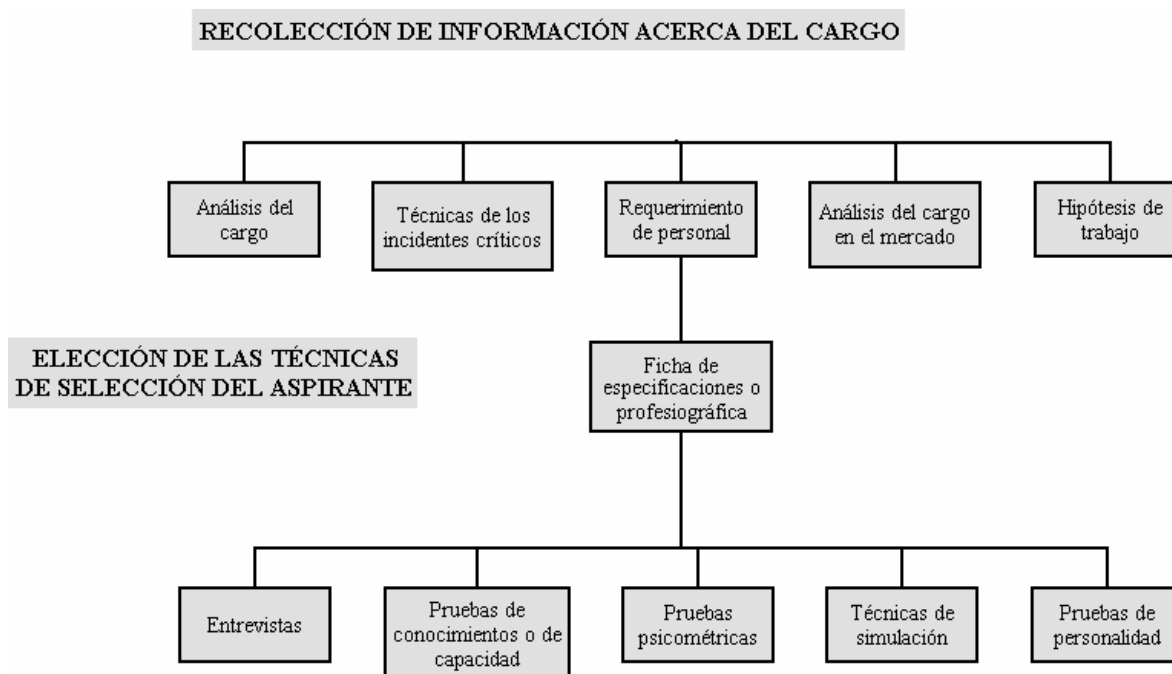
identifica las características deseables (que mejoran el desempeño) en los nuevos candidatos, pero presenta el inconveniente de fundamentarse en la opinión del jefe inmediato, además, es difícil definir con exactitud lo que el jefe inmediato considera comportamiento deseable o no deseable.

- **Requerimiento personal.** Verificación de los datos consignados en el requerimiento, a cargo del jefe inmediato, especificando los requisitos y las características del aspirante al cargo, el formulario de requerimiento de personal deberá tener espacios adecuados donde el jefe inmediato pueda especificar esos requisitos y esas características.

Todo el proceso de selección se basará en esos datos.

Características deseables	Características no deseables
<ul style="list-style-type: none"> • Afabilidad en el trato con las personas • Facilidad para relacionarse • Voluntad de agradar al cliente • Resistencia a la frustración • Facilidad de expresión • Facilidad para trabajar en equipo • Buena memoria • Concentración visual y mental • Facilidad para manejar números 	<ul style="list-style-type: none"> • Irritabilidad • Introversión • Impaciencia • Bajo control emocional • Dificultad de expresión • Dificultad para relacionarse • Poca memoria • Dispersión mental • Dificultad para manejar números

Técnica de incidentes críticos para el puesto de atención



Recolección de información acerca del cargo, base del proceso de selección.

- Análisis del cargo en el mercado. Cuando se trata de un cargo nuevo, sobre el que la SAL no tiene una definición existe la opción de verificarlo en instituciones semejantes, los cargos comparables, su contenido, los requisitos y las características de sus ocupantes.
- Hipótesis de trabajo. En caso de que no pueda aplicarse ninguna de las alternativas anteriores, debe recurrirse a la hipótesis de trabajo, es decir, un adelanto cercano del contenido del cargo y sus requerimientos con respecto al aspirante (requisitos y características indispensables), como una simulación inicial.

A partir de esta información, respecto del cargo por cubrir, el organismo de selección está en capacidad de traducirla a su lenguaje de trabajo, en otras palabras, la información que el organismo recibe respecto de los cargos y de sus ocupantes se integra en una ficha de especificaciones psicológicas y físicas que son necesarias para darle a conocer al aspirante y que éste pueda realizar su

función satisfactoriamente en el cargo considerado. Con base en esta ficha el organismo encargado de la selección puede establecer las técnicas de elección más adecuadas para tal efecto.

A continuación se presenta el modelo de ficha profesiográfica para conocimiento del departamento interesado.

<p>FICHA PROFESIOGRÁFICA</p> <p>Cargo_____</p> <p>Selección_____</p> <p>Descripción del cargo_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>Equipos de trabajo_____</p> <p>Estudios_____</p> <p>Experiencia profesional_____</p> <p>Condiciones de trabajo_____</p> <p>Relaciones humanas_____</p> <p>Tipo de actividad_____</p> <p>Características psicológicas del ocupante_____</p> <p>_____</p> <p>Pruebas a que debe someterse_____</p>

Ejemplo de ficha profesiográfica.

La ficha profesiográfica representa una forma de codificación de las características que debe tener el aspirante a ocupar el cargo, a través de ella el encuestador podrá saber qué debe buscar en los candidatos y en qué cantidad.

Elección de las técnicas de selección

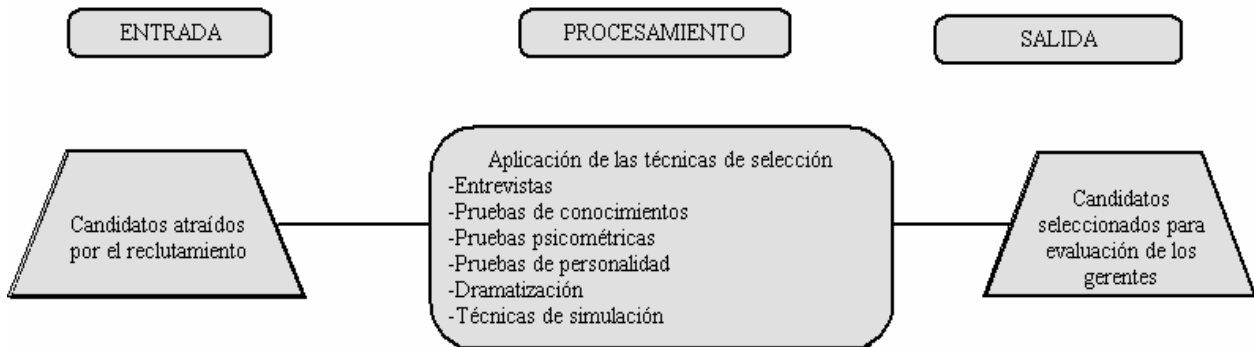
Una vez que se tiene la información acerca del cargo que debe ocuparse, el paso siguiente es la elección de las técnicas que deben seguirse para identificar y posteriormente elegir un candidato que reúna las exigencias acordadas. Las técnicas de selección pueden clasificarse en cinco grupos:

- Entrevistas de selección. Dirigidas (con formato preestablecido) No dirigidas (libres).
- Pruebas de conocimiento o capacidad. Generales (de cultura general de idiomas) específicas (de cultura profesional de conocimientos técnicos).
- Pruebas psicométricas. De aptitudes (generales , específicas) expresivas (psicodiagnóstico, miocenético).
- Pruebas de personalidad. Proyectivas (de árbol, Rorschach, TAT) Inventarios (motivación, frustración, de intereses).
- Técnicas de simulación. (sociodrama, dramatización)

Comúnmente se elige más de una técnica de selección para cada caso, cada una de las técnicas ayuda a las demás proporcionando amplia de información sobre el candidato; las técnicas elegidas deben presentar el mejor elemento de predicción para un buen funcionamiento en el cargo¹

¹Este tipo no es muy aplicable en la Subadministración de Apoyo Logístico, debido a que mucha gente que entra a trabajar es recomendada. Sí se uti

Aquí se muestra un diagrama del proceso de selección.



ENTREVISTA DE SELECCIÓN

Esta técnica es muy usada por pequeñas, medianas y grandes organizaciones incluyendo las de gobierno, entre ellas la SHCP. Aunque le faltan bases científicas, es un factor que incide en la toma de decisiones con respecto a la aceptación o rechazo de un candidato a un empleo. La entrevista de selección tiene otras aplicaciones como en el reclutamiento, la selección de personal, la asesoría y la orientación profesional, la evaluación del desempeño, el despido, etc.

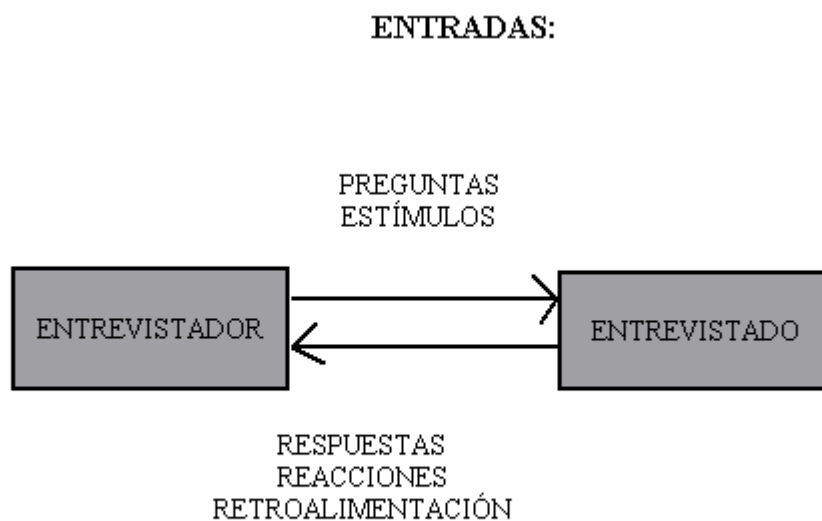
En todas las aplicaciones, la entrevista de selección debe ser llevada a cabo con mucha habilidad para que se puedan generar resultados satisfactorios. La entrevista es el método más usado cuando se selecciona personal, a pesar de que no es muy precisa.

La entrevista es un sistema de comunicación entre dos o más personas que actúan de manera espontánea a una serie de preguntas, realizadas por el entrevistador. Es decir, al entrevistado o candidato se le aplican determinados estímulos (preguntas-entradas) para confirmar sus reacciones (respuestas-salidas) y establecer las posibles relaciones de causa y efecto u observar su comportamiento frente a ciertas situaciones.

La entrevista de clasificación que se lleva a cabo en la etapa final del reclutamiento nos proporciona candidatos apropiados para que se lleve a cabo el

proceso selectivo esta es distinta de la entrevista de verificación de condiciones o requisitos, aquí los candidatos ya escogidos son entrevistados para confirmar si cumplen con los requisitos requeridos la entrevista de clasificación es rápida, superficial y sirve para separar a los candidatos que seguirán en el proceso de verificación de los que no satisfacen las condiciones deseadas.

A continuación se muestra un diagrama de la entrevista como proceso de comunicación.



SALIDAS:

Como todo proceso de comunicación, la entrevista no es lo más apropiado por que presenta ruido, omisión, distorsión, sobrecarga y sobre todo barreras, para disminuir estas limitaciones, se ha tratado de mejorar el grado de confianza y validez de la entrevista por medio de la capacitación de los entrevistadores y un mejor control del proceso de entrevista.

Capacitación de los entrevistadores.

El entrevistador asume un papel importante en la entrevista, por lo que muchas instituciones (entre ellas la SHCP-locales)², están capacitando a su personal de RH en la habilidad de entrevistar candidatos; el primer paso es eliminar las barreras personales y prejuicios para permitir que se lleve a cabo una auto corrección y transformar la entrevista en un instrumento muy valioso para la evaluación, buscando este objetivo, todo entrevistador deberá tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Examinar sus prejuicios personales y dejarlos a un lado.
- Evitar la formulación de preguntas “capciosas”
- Escuchar atentamente al entrevistado y demostrar interés en él.
- Hacer preguntas que conduzcan a una respuesta narrativa.
- Evitar omitir opiniones personales.
- Animar al entrevistado a preguntar acerca de la organización.
- Evitar la tendencia a clasificar globalmente al candidato (efecto de generalización: bueno, regular o pésimo).
- Evitar tomar muchas notas durante la entrevista, para dedicarle con más atención al candidato.

Las locales con mayor éxito están descentralizando por completo el proceso de selección de personal, en ellas, el órgano de reclutamiento y selección actúa como consultor y orientador para que los administradores³ y sus respectivos equipos entrevisten a los candidatos y tomen las decisiones relacionadas con éstos, el entrenamiento de los entrevistadores se toma en serio para que las decisiones sobre los nuevos miembros tengan una base sólida, si los administradores y sus equipos tienen responsabilidad solidaria por el logro de las metas y resultados, es indispensable que esa responsabilidad se extienda a la selección de los nuevos integrantes del equipo, así cada equipo entrevista y

²El puesto de Administrador es igual al puesto de un gerente en empresa privada.

escoge a sus futuros miembros, lo cual es el mejor estímulo para consolidar el espíritu de equipo.⁴

Construcción del proceso de entrevista

Todo depende de la habilidad del entrevistador, éste puede tener mayor o menor libertad en la conducción de la entrevista, es decir, se puede estructurar y estandarizar la entrevista o puede dejarse a su libre voluntad. Las entrevistas pueden clasificarse en cinco tipos, en función del formato de las preguntas y las respuestas adquiridas:

- Entrevista estandarizada por completo. Entrevista estructurada, cerrada o dirigida, con una base establecida, en que se le invita al candidato a responder preguntas estandarizadas y elaboradas con un objetivo específico, no obstante su aparente limitación, las preguntas estandarizadas pueden asumir variedad de formas: selección múltiple, verdadero/ falso, sí/ no, agregada/ desagregada, identificación de formas, etc. Su ventaja está en que el entrevistador no tiene que preocuparse mucho por los temas que abordará junto con el candidato, ni en su consecuencia, ya que todo está identificado de antemano, es el tipo de entrevista planeada y organizada para superar las limitaciones del entrevistador; en muchas locales, la solicitud de empleo que llena el candidato sirve de base y guía para conducir la entrevista estandarizada.
- Entrevista estandarizada sólo en cuanto a las preguntas. Las preguntas se elaboran con anticipación, pero permiten respuesta abierta o libre, el entrevistador recibe una lista de preguntas para obtener las respuestas o información del candidato, la solicitud de empleo funciona como lista de ítems para entrevistar candidatos de forma estandarizada.

⁴La Subadministración de apoyo logístico, es el enlace de recursos humanos con la administración de Innovación y Calidad quienes son los encargados de la ARH a nivel D.F. y área metropolitana.

- Entrevista no dirigida. No especifica ni las preguntas ni las respuestas requeridas, se nombran entrevistas no dirigidas, no estructuradas, exploratorias, informales, etc. Son totalmente libres y su desarrollo y orientación depende por completo del entrevistador, se les critica su poca coherencia debido a que no tienen un guión que ya esté establecido para cada entrevista, el entrevistador se mueve por la línea de menor resistencia o de la extensión de los temas, sin preocuparse por la secuencia sino por el nivel de profundidad que la entrevista permite, no obstante el entrevistador puede olvidar asuntos importantes o alguna información específica.

Las siguientes preguntas son las más empleadas en la entrevista de selección:

- ¿En qué emplea su tiempo libre?
- ¿Cuáles son sus pasatiempos?
- ¿En qué tipo de actividades comunitarias o de aprendizaje se halla involucrado?
- Describa su trabajo ideal.
- ¿En qué tipo de actividades está interesado?
- ¿Por qué desea trabajar en nuestra organización?
- ¿Cuáles son sus temas favoritos? ¿Por qué?
- ¿Prefiere determinado tipo de trabajo?
- ¿Cuál cree usted que es un salario adecuado?
- ¿Cuál cree usted que será su salario en cinco o diez años?
- ¿Cómo escoge un supervisor?
- ¿Qué opina de los productos o servicios de nuestra organización?
- Describa su jefe ideal.
- ¿Cuándo espera ser ascendido?
- ¿Cuáles son sus fortalezas?
- ¿Cuáles son sus debilidades?
- ¿Por qué cree que sus amigos gustan de usted?
- ¿Planea seguir cursos adicionales a los que ya ha hecho? ¿Cuáles? ¿Cuándo?

- ¿Qué cargos o trabajos le gustaron más?
- Describa a su jefe o profesor favorito.
- ¿Qué planes tiene respecto de su carrera?
- Si usted pudiese retroceder cinco años, ¿Sería el mismo o alguien diferente? ¿En qué habría cambiado?
- ¿Por qué le gustaría ser admitido en nuestra organización?
- Describa su último empleo.
- ¿Cuántas horas piensa dedicarle a su cargo?
- ¿Qué habilidades y conocimientos posee usted?
- ¿Cuál es su deporte favorito?
- ¿Cómo se siente trabajando con otras personas?
- ¿Consigue amistades con facilidad?⁵

En general, los entrevistadores que apenas inician con entrevistas estandarizadas, cuando adquieren un poco de experiencia evolucionan hacia el esquema de entrevistas no dirigidas (estandarizadas sólo en cuanto a las respuestas). Las entrevistas no dirigidas están a cargo de los administradores, que en el seguimiento del proceso de selección son los entrevistadores finales.

Etapas de la entrevista de selección.

El desarrollo de la entrevista comprende cinco etapas:

- 1) Preparación. La entrevista no debe ser improvisada ni hecha a la carrera. La entrevista tendrá un tiempo definido y requiere cierta preparación o planeación que permita determinar los siguientes aspectos:
 - Identificar los objetivos específicos de la entrevista: qué se pretende alcanzar con ella.
 - El tipo de entrevista (estructurada o libre) adecuada para alcanzar los objetivos.

⁵ Fuente adaptado de William B. Werher, Jr., Keith Davis, Personel Management and Human Resources, Nueva York, McGraw-Hill, 1993, p.161.

- La mayor cantidad posible de información acerca del cargo por cubrir y las características esenciales exigidas por el mismo.
- 2) Esta preparación es muy importante ya que el entrevistador podrá desenvolverse con precisión y comprobará la adecuación de los requisitos del cargo y las características personales del aspirante.
- Ambiente. Preparar el ambiente es un paso del proceso de la entrevista que merece un realce especial para neutralizar los posibles ruidos o interferencias externas que puedan perjudicarla, el ambiente es de dos tipos:
 - Físico. El lugar donde se lleva a cabo la entrevista debe ser confortable y estar destinado únicamente para ese fin; sin ruidos ni interrupciones. Puede ser una sala pequeña, aislada y libre de la presencia de otras personas que puedan interferir en el desarrollo de ésta.
 - Psicológico. El clima de la entrevista debe ser ameno y cordial. No deben existir celos o temores, ni presiones de tiempo, ni coacciones o imposiciones.

En una entrevista, la espera es inevitable. Por consiguiente, deben existir sillas suficientes en la sala de espera, ésta debe contar con abundantes periódicos, revistas y textos, en especial periódicos o información sobre la empresa.

3) Desarrollo de la entrevista.

La entrevista propiamente dicha es la etapa fundamental del proceso en que se obtiene la información que ambos actores, entrevistador y candidato desean conocer. La entrevista toma en cuenta a dos personas que inician un proceso de relación interpersonal, cuyo nivel de interacción debe ser

bastante alto y, sobre todo, dinámico, el entrevistador presenta estímulos (preguntas) al candidato con la finalidad de estudiar las respuestas y reacciones en el comportamiento (retroalimentación) para realizar nuevas preguntas, que le permitan retroalimentar el proceso y así sucesivamente. Así como el entrevistador obtiene información que desea, debe proporcionar la que el aspirante requiera para tomar sus propias decisiones, una parte importante de la misma consistirá en proporcionar información al aspirante sobre las oportunidades que ofrece la SAL, con la intención de mostrarle una imagen positiva y favorable para reforzar su interés en el proceso de la entrevista deben tomarse en cuenta dos aspectos (el material y el formal) que están estrechamente relacionados.

- Contenido de la entrevista. Constituye el aspecto material. Es el conjunto de información que el candidato suministra de sí mismo sobre sus estudios, experiencia profesional, situación familiar, condición socioeconómica, conocimientos e intereses, aspiraciones personales, etc. Toda esta información está contemplada en la solicitud de empleo u currículm vitae presentados por el candidato, la cual se amplía y aclara en la entrevista.
- Comportamiento del candidato: Constituye el aspecto formal. Es la manera como reacciona el candidato en cierta situación: modo de pensar, actuar, sentir, grado de agresividad, ambiciones y motivaciones, etc. Lo que se pretende en este caso es contar con un cuadro de referencias del candidato, aparte de sus calificaciones profesionales.

En la conducción de la entrevista, la persona que la realiza debe tomar en cuenta el aspecto material y formal- para que la evaluación de los resultados sea la más idónea, el entrevistador debe lograr del candidato la reacción sobre cómo se comporta, y la información que se le solicita acerca de sus antecedentes personales y su carrera profesional.

Para lograrlo, el entrevistador debe:

- ❑ Conocer bien el cargo que se pretende ocupar.
- ❑ Conocer la organización a profundidad, sus fortalezas y debilidades.
- ❑ No tratar de supervalorar a la organización frente al candidato.
- ❑ Leer el currículum vitae del candidato antes de la entrevista.
- ❑ Preocuparse por informar al candidato acerca del cargo y de la organización.
- ❑ Interesarse por el candidato como persona.
- ❑ Estar feliz por pertenecer a la organización.
- ❑ Mostrar sinceridad, cortesía y puntualidad y tener una personalidad que impacte.
- ❑ Formular preguntas desafiantes, sin mostrarse muy personal o directo.
- ❑ Procurar hacer una evaluación en seguida de la entrevista.

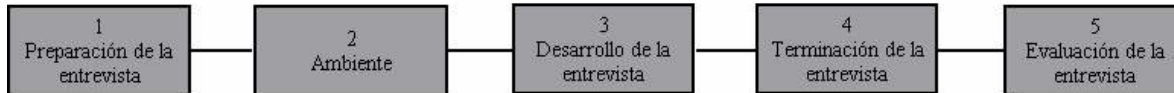
Perfil del entrevistador ideal⁶

La entrevista debe ser muy objetiva, cuanto sea posible, para que se tenga una buena visión del candidato en el tiempo que dure está, esto no quiere decir que la entrevista tiene que durar determinado tiempo para cada candidato ya que las respuestas y los momentos no son los mismos con respecto a éstos, la entrevista por lo sólo debe durar el tiempo que sea necesario.

- 4) Terminación de la entrevista. Esta debe ser abierta y desarrollada libremente, sin obstáculos ni hacer sentir a la persona intimidada. La entrevista es una conversación cortés: el entrevistador debe hacer una señal clara para indicar que la entrevista llegó a su final, sobre todo, debe ofrecer al candidato información sobre la acción futura y cómo será contactado para saber si ha sido aceptado.

⁶ Fuente : Adaptado de John E. Steele, "Profile of ideal Recruiter, en Personnel Journal, febrero de 1989, pp. 58-59.

- 5) Evaluación del candidato. A partir del momento en que el entrevistado salga del lugar, el entrevistador debe iniciar de inmediato la tarea de evaluación del candidato, puesto que los detalles están recientes en su memoria. Si no tomó nota, debe registrar los detalles utilizando una hoja de evaluación, que debe ser verificada y completada, al final deben tomarse ciertas decisiones con relación al candidato: sí fue rechazado o aceptado y cuál es su colocación respecto de los otros aspirantes al mismo cargo; sí la evaluación es definitiva podrá hacerse de forma comparativa al finalizar las entrevistas con los demás aspirantes.



Etapas de la entrevista de selección.

Clasificación en cuanto al área de conocimientos abarcados

- Pruebas generales. Aquí se miden nociones de cultura o conocimientos generales.
- Pruebas específicas. Indican conocimientos técnicos directamente relacionados con el cargo en referencia. Por ejemplo, si el cargo es químico, de producción, la prueba de conocimientos específicos tratará de los temas de esta especialidad.

3.2 LA CAPACITACION, ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO DE PERSONAL EN LA SUBADMINISTRACION DE APOYO LOGISTICO

Algunos especialistas en administración de personal consideran que el entrenamiento es un medio para desarrollar la fuerza laboral en los cargos ocupados².

Otros lo interpretan con más amplitud y conciben el entrenamiento como un medio para lograr un desempeño adecuado en el cargo, y extienden el concepto a una nivelación intelectual lograda a través de la educación general³. Otros autores se refieren a un área genérica denominada desarrollo, la cual dividen en adecuación y entrenamiento: el entrenamiento significa la preparación de la persona para el cargo, en tanto que el propósito de la educación es preparar a la persona para enfrentar el ambiente dentro o fuera de su trabajo⁴.

CONCEPTOS Y TIPOS DE EDUCACIÓN

Desde que nacemos hasta que morimos, vivimos en constante interacción con el ambiente, recibiendo influencias e influyendo en sus relaciones con éste, educación es toda influencia que el ser humano recibe del ambiente social durante su existencia para adaptarse a las normas y los valores sociales vigentes y aceptados, no obstante el ser humano recibe estas influencias y las asimila según sus inclinaciones y predisposiciones, y enriquece o modifica su comportamiento de acuerdo con sus propios principios.

La educación puede ser institucionalizada y llevada a cabo no sólo de modo organizado y sistemático, como en las escuelas e iglesias donde se sigue un plan

² Dale Yoder, *Personnel Management and Industrial Relation*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1956, cap. 9

³ William W. Waite, *Personnel Administration*, Nueva York, Ronald Press, 1952, pp. 219-240.

⁴ Arthur M. Whitehill, Jr. *Personnel Relations*, Nueva York, McGraw- Hill, 1955, pp. 121-151

preestablecido, sino que también puede ser desarrollada de modo difuso, desorganizado y asistemático, como lo hacemos en la casa y en algunos grupos sociales a los que pertenecen algunas personas, sin obedecer a ningún plan preestablecido, la educación es la preparación para la vida y por la vida, puede hablarse de tipos de educación: social, religiosa, cultural, política, moral, profesional.

La educación profesional, institucionalizada o no, prepara al hombre para la vida profesional, comprende tres etapas interdependientes, pero perfectamente diferentes.

- Formación profesional. Prepara al hombre para ejercer una profesión.
- Perfeccionamiento o desarrollo profesional. Perfecciona al hombre para una carrera dentro de una profesión.
- Entrenamiento. Adapta al hombre para cumplir un cargo o una función.

La formación profesional es la educación profesional, institucionalizada o no, que busca preparar y formar al hombre para el ejercicio de una profesión en determinado mercado de trabajo sus objetivos son amplios y a largo plazo, buscando calificar al hombre para una futura profesión, puede impartirse en las escuelas (primaria, secundaria, y educación superior), y también en el SAT y las locales.

El desarrollo profesional es la educación que tiende a ampliar, desarrollar y perfeccionar al hombre para su crecimiento profesional en determinada carrera en la SAL o para que sea más eficiente y productivo en su cargo. Sus objetivos son menos amplios que los de la información, y se sitúan a mediano plazo, buscando proporcionar al hombre aquellos conocimientos que trascienden lo que se exige en el cargo actual y preparándolo para que asuma funciones más complejas.

El entrenamiento es la educación profesional que busca adaptar al hombre a determinado cargo. Sus objetivos se sitúan a corto plazo, son limitados e inmediatos, buscando dar al individuo los elementos esenciales para el ejercicio de un cargo y preparándolo de forma adecuada.

En las administraciones, se delega el nivel del jefe inmediato de la persona que está trabajando, cumple un programa preestablecido y tiene en cuenta una acción sistemática que busca la rápida adaptación del hombre al trabajo. Puede aplicarse en todos los niveles o sectores de la SAL⁵.

ENTRENAMIENTO

El entrenamiento es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de forma sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos, el entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relacionados con el trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades, cualquier tarea, ya sea compleja o sencilla, implica forzosamente estos tres aspectos.

El propósito del entrenamiento es ayudar a alcanzar los objetivos de la SAL, proporcionando oportunidades a los empleados de todos los niveles para obtener el conocimiento, la práctica y la conducta requeridos por la organización.

En un sentido más amplio, el entrenamiento es un esfuerzo dirigido hacia el equipo, con la finalidad de que el mismo alcance los objetivos de la SAL de la manera más económica posible. En este sentido, el entrenamiento no es un gasto, sino una inversión cuyo retorno es bastante compensatorio para el SAT.

⁵ 4 J.P. Campbell, "Personnel Training and Development", en Annual Review of Psychology, Vol. 22, No. 1, 1971, pp. 565-602.

El contenido del entrenamiento puede incluir cuatro tipos de cambio de comportamiento:

1. Transmisión de información. El elemento esencial en muchos programas de entrenamiento es el contenido: distribuir información entre los entrenados como un cuerpo de conocimientos. A menudo, la información es genérica y referente al trabajo: información acerca de sus productos, sus servicios, su organización, su política, sus reglamentos, etc. Puede cobijar también la transmisión de nuevos conocimientos.
2. Desarrollo de habilidades. Sobre todo aquellas destrezas y conocimientos relacionados directamente con el desempeño del cargo actual o de posibles ocupaciones futuras. En un entrenamiento orientado de manera directa a las tareas y operaciones que van a modificarse.
3. Desarrollo o modificación de actitudes. En general, se refiere al cambio de actitudes negativas por actitudes más favorables entre los trabajadores, aumento de la motivación, desarrollo de la sensibilidad del personal de gerencia y de supervisión, en cuanto a los sentimientos y reacciones de las demás personas.
4. Desarrollo de conceptos. El entrenamiento puede estar dirigido a elevar el nivel de abstracción y conceptualización de ideas y pensamientos, ya sea para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica administrativa o para elevar el nivel de generalización, capacitando administradores que puedan pensar en términos globales y amplios.

Los principales objetivos del entrenamiento son:

1. Preparar al personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas del cargo.
2. Proporcionar oportunidades para el desarrollo personal continuo, no sólo en su cargo actual, sino también en otras funciones en las cuales puede ser considerada la persona.
3. Cambiar la actitud de las personas, bien sea para crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación o hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión.

El entrenamiento es una responsabilidad de línea y una función de staff desde el punto de vista de la administración, el entrenamiento constituye una responsabilidad administrativa, en otras palabras, “las actividades de entrenamiento se basan en una política que lo reconoce como responsabilidad de cada administrador y supervisor, quienes deben recibir asistencia especializada para enfrentar esa responsabilidad, para realizar la política, puede asignarse entrenadores de staff y divisiones de entrenamiento especializadas”⁶. En un sentido más amplio, el concepto de entrenamiento está implícito en la tarea gerencial en todos los niveles. Ya sea en la demostración de un procedimiento nuevo, fase por fase, o en la explicación de una operación tradicional, el supervisor o administrador debe explicar, enseñar, acompañar y comunicar”⁷

CICLO DEL ENTRENAMIENTO

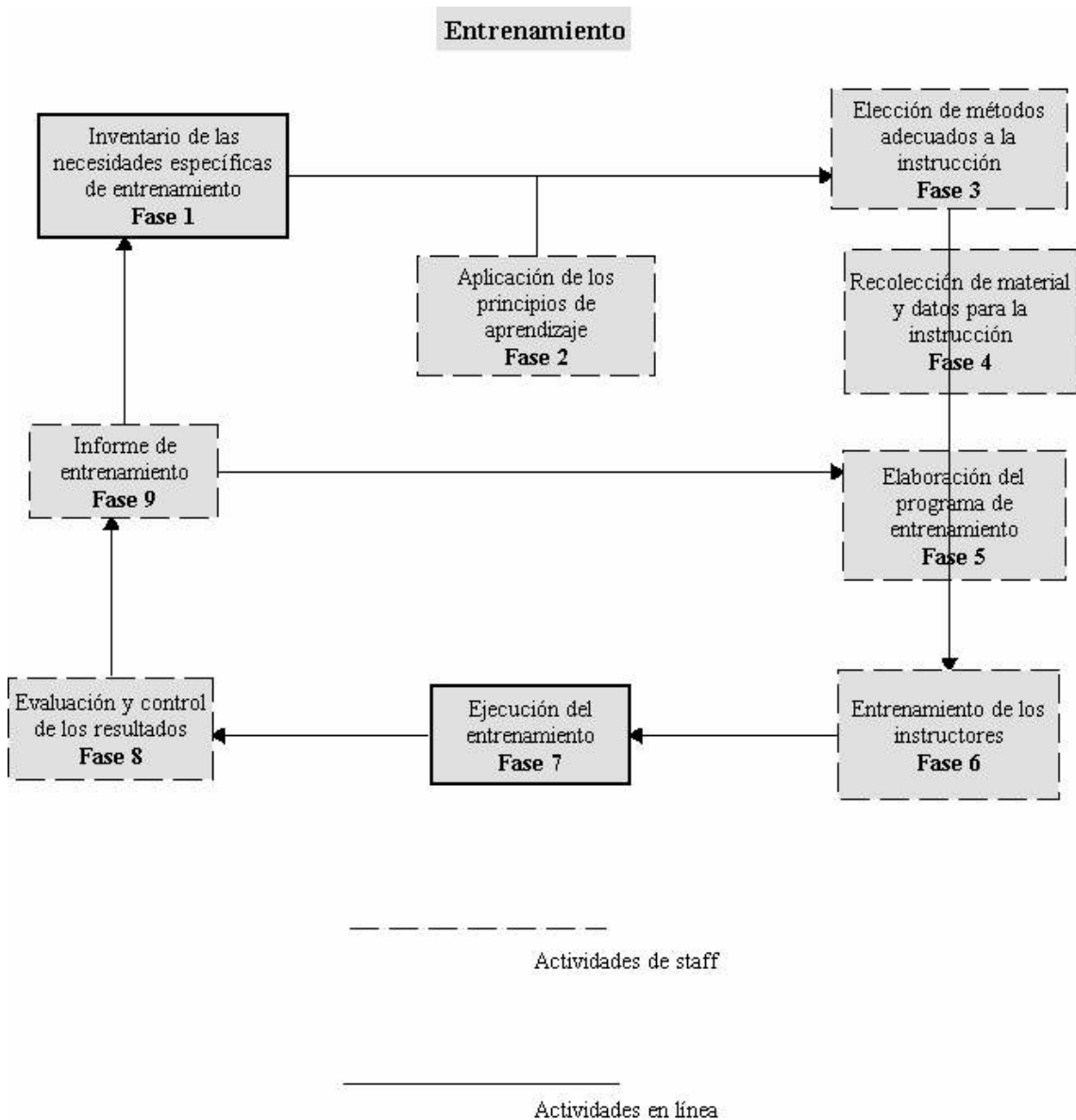
Entrenamiento es el acto intencional de facilitar los medios para hacer posible el aprendizaje. El aprendizaje es un acontecimiento que surge dentro del individuo como resultado de sus mismos esfuerzos. El aprendizaje es un cambio del

⁶ Dale Yoder, *Administracao de pessoal e relacoes industriais*, Sao Paulo, Mestre Jou, 1969, pp. 460-461.

⁷ J. Proctor y W. Thornton, *Trining: Handbook for Line Managers*, Nueva Cork, American Management Association, 1961.

comportamiento, que ocurre día tras día en todos los individuos. El entrenamiento debe tratar de orientar tales experiencias de aprendizaje hacia lo positivo y benéfico, y complementarlas y reforzarlas con actividades planeadas para que los individuos en todos los niveles de la organización puedan adquirir conocimientos con mayor rapidez y desarrollar aquellas actitudes y habilidades que los beneficiarán a sí mismos, y a la SAL, por consiguiente, el entrenamiento cubre una secuencia programada de eventos que pueden expresarse como proceso continuo cuyo ciclo se renueva cada vez que se repite.

El entrenamiento como sistema



El proceso de entrenamiento se parece a un modelo de sistema abierto cuyos componentes son ⁸ :

⁸ John R. Hinrichs, "Personnel Training" en Marvin D. Dunnette (Org.), Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Chicago, Rand McNally College, 1976, p. 834.

Entradas (inputs). Individuos en entrenamiento, recursos empresariales, información, habilidades, etc.

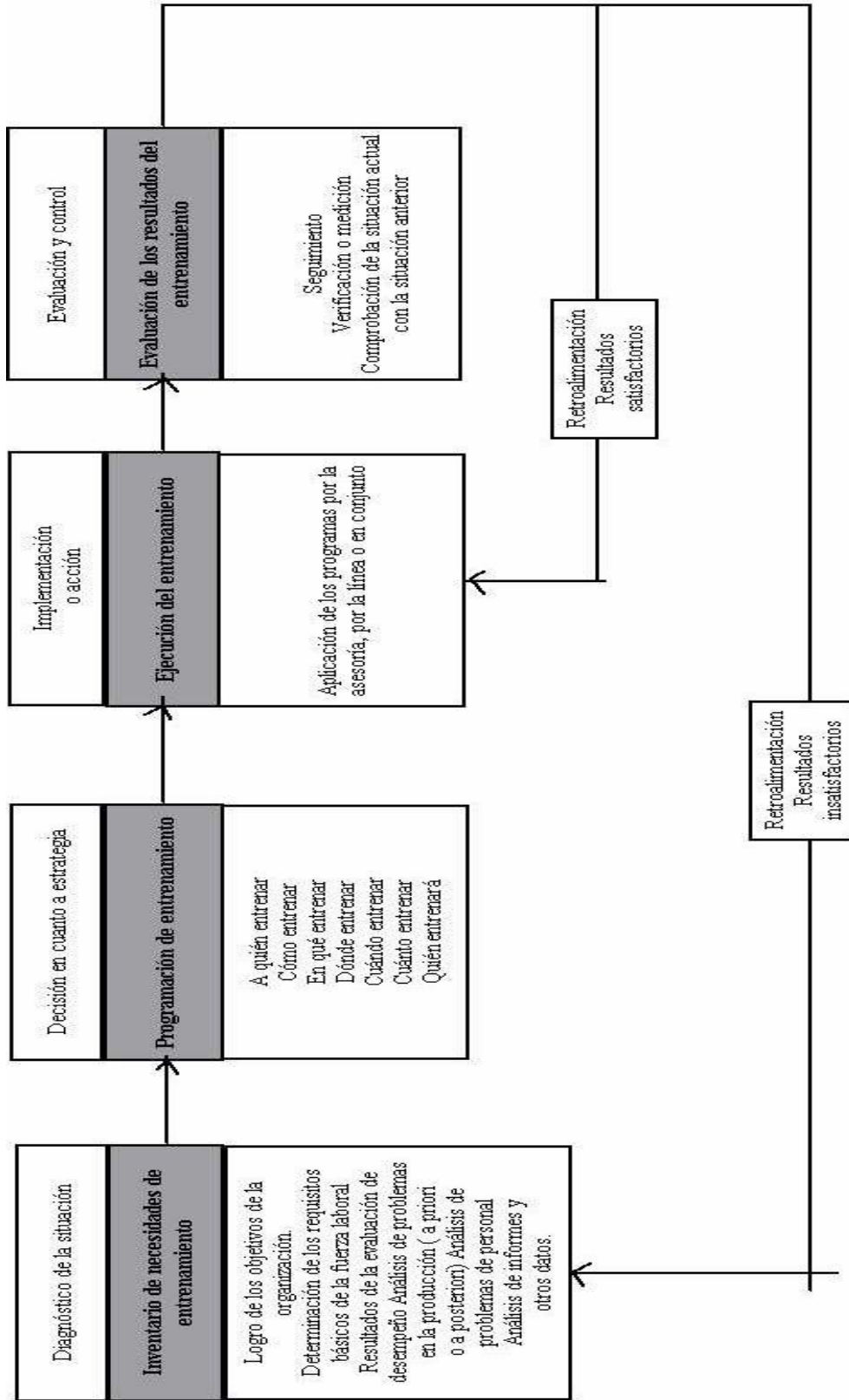
- Procesamiento u operación (throughputs). Proceso de aprendizaje individual, programa de entrenamiento, etc.
- Salidas (output). Personal habilitado, éxito o eficacia organizacional, etc.
- Retroalimentación (feedback). Evaluación de los procedimientos y resultados del entrenamiento, a través de medios informales o investigaciones sistemáticas.

En términos amplios, el entrenamiento implica un proceso compuesto de cuatro etapas:

1. Inventario de necesidades de entrenamiento (diagnóstico).
2. Programación del entrenamiento para atender las necesidades.
3. Implementación y ejecución.
4. Evaluación de resultados.

El entrenamiento como responsabilidad de línea y función de staff puede asumir diversidad de configuraciones en las organizaciones, que van desde un modelo muy centralizado en el organismo de staff hasta un modelo en extremo descentralizado en los organismos de línea. Estas dos situaciones deben entenderse como extremos de un continuum, desde luego, estos dos extremos no son satisfactorios, para que haya responsabilidad de línea y función de staff en el entrenamiento, la situación preferida sería un modelo equilibrado en que el organismo de línea asume la responsabilidad del entrenamiento y obtiene ayuda especializada del organismo de staff, en forma de inventario de necesidades y diagnósticos de entrenamiento y programación del mismo.

Fig. 4.3 El proceso de entrenamiento.



Inventario de necesidades de entrenamiento

Primera etapa del entrenamiento; corresponde al diagnóstico preliminar de lo que debe hacerse. El inventario de necesidades puede efectuarse en tres niveles de análisis¹.

1. Análisis de la ACCE total: sistema organizacional.
2. Análisis de los recursos humanos: sistema de entrenamiento.
3. Análisis de las operaciones y tareas: sistema de adquisición de habilidades.

	ORGANISMO DE ENTRENAMIENTO (Función de asesoría)	ORGANISMO DONDE ESTÁ LOCALIZADO EL EMPLEADO (Responsabilidad de línea)
MODELO		
Excesivamente centralizado	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inventario de necesidades ▪ Programación ▪ Ejecución ▪ Evaluación de resultados 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ninguna responsabilidad de línea
Centralizado	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inventario de necesidades ▪ Programación Evaluación de resultados 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ejecución
Equilibrado	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inventario de necesidades ▪ Programación 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ejecución ▪ Evaluación de resultados

¹ Ibíd, pp. 834-848.

Descentralizado	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inventario de necesidades 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Programación ▪ Ejecución ▪ Evaluación de resultados
Excesivamente descentralizado	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ninguna función de staff 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inventario de necesidades ▪ Programación ▪ Ejecución ▪ Evaluación de resultados

Los enfoques de entrenamiento

Nivel de análisis	Sistema involucrado	Información básica
Análisis organizacional	Sistema organizacional	Objetivos organizacionales y filosofía del entrenamiento
Análisis de los recursos humanos	Sistema de entrenamiento	Análisis de la fuerza laboral (análisis de las personas)
Análisis de operaciones y tareas	Sistema de adquisición de habilidades	Análisis de habilidades, capacidades, actitudes, comportamientos y características personales exigidos por los cargos (análisis de cargos)

Los tres niveles de análisis en el inventario de necesidades de entrenamiento.

3.2.1 INVENTARIO DE NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO

Análisis Organizacional.

Los objetivos a largo plazo de la organización son importantes para desarrollar una perspectiva acerca de la filosofía de entrenamiento.

El análisis organizacional no sólo implica el estudio de la empresa como una toda- su misión, sus objetivos, sus recursos, la distribución de estos recursos para conseguir que se cumplan estos mismos-, sino también del ambiente socioeconómico y tecnológico en el cual está situada la organización. Este análisis ayuda a responder la pregunta acerca de lo que debe enseñarse en términos de un plan, y establece la filosofía del entrenamiento para toda la empresa.

El análisis organizacional consiste en “determinar en dónde deberá hacer énfasis el entrenamiento” ². En este sentido, el análisis organizacional deberá verificar todos los factores (planes, fuerza laboral, eficiencia organizacional, clima organizacional, etc.) capaces de evaluar los costos implicados y los beneficios esperados del entrenamiento, en comparación con otras estrategias capaces de alcanzar los objetivos empresariales, y determinar así la política global relacionada con el entrenamiento.

En el nivel organizacional, se presenta una gran dificultad en la identificación de las necesidades de entrenamiento y en la definición de los objetivos de entrenamiento. Partiendo de la premisa de que el entrenamiento es una respuesta estructurada a una necesidad de conocimientos, habilidades o actitudes, el éxito de su programa dependerá siempre de la manera de identificar la necesidad que va a satisfacer como sistema abierto, el sistema de entrenamiento no se mantiene aislado del contexto organizacional que lo rodea ni de los objetivos empresariales que definen su dirección, en consecuencia,

² W. McGehee y P. W. Thayer, Training in Business and Industry, Nueva Cork, Wiley Interscience, 1961

los objetivos de entrenamiento deben estar bastante ligados a las necesidades de la ACCE, el entrenamiento interactúa profundamente con la cultura organizacional.

El entrenamiento se desarrolla de acuerdo con las necesidades de la ACCE, a medida que la ACCE crece, sus necesidades cambian y, por consiguiente, el entrenamiento deberá responder a las nuevas necesidades, las necesidades de entrenamiento deben inventariarse, determinarse e investigarse con cierta periodicidad para establecer, a partir de ellas, los programas adecuados para satisfacerlas de manera conveniente.

ANÁLISIS DE LOS RECURSOS HUMANOS COMO INVENTARIO DE NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO: SISTEMA DE ENTRENAMIENTO

El análisis de los recursos humanos procura verificar si los recursos humanos son suficientes, cuantitativa y cualitativamente, para llevar a cabo las actividades actuales y futuras de la organización.

Aquí se tratará de analizar la fuerza laboral: el funcionamiento organizacional presupone que los empleados poseen las habilidades, los conocimientos y las actitudes deseados por la ACCE.

Puntual³ recomienda analizar los recursos humanos mediante el examen de los siguientes datos:

1. Número de empleados en la clasificación de cargos.
2. Número de empleados necesarios en la clasificación de cargos.
3. Edad de cada empleado en la clasificación de cargos.
4. Nivel de calificación exigido por el trabajo de cada empleado.
5. Nivel de conocimiento exigido por el trabajo de cada empleado.

³ 12 Marcos Puntual, "Treinamento", en S. Hoyler (Org.), Manual de relacoes industriais, Sao Paulo, Pioneira, 1970, p. 158.

6. Actitud de cada empleado con relación al trabajo y a la empresa.
7. Nivel de desempeño cualitativo y cuantitativo de cada empleado.
8. Nivel de habilidad de conocimientos de cada empleado para otros trabajos.
9. Potencialidades de reclutamiento interno
10. Potencialidades de reclutamiento externo.
11. Tiempo de entrenamiento necesario para la fuerza laboral que será reclutada.
12. Tiempo de entrenamiento para los nuevos empleados.
13. Índice de ausentismo.
14. Índice de turnover (rotación de fuerza laboral)
15. Descripción del cargo.

Puntual subraya que “estos datos, analizados continuamente, permiten las lagunas actuales y las previstas dentro de ciertos plazos, en función de obligaciones laborales, legales, económicas y de planes de expansión de la propia empresa”⁴.

ANÁLISIS DE LAS OPERACIONES Y TAREAS:

SISTEMA DE ADQUISICIÓN DE HABILIDADES

Nivel de enfoque más limitado que el inventario de necesidades de entrenamiento, puesto que se lleva a cabo el análisis del cargo teniendo como base los requisitos que el cargo exige a su ocupante, además de la ACCE y de las personas, el entrenamiento debe tener en cuenta también los cargos para los cuales las personas deben ser entrenadas, el análisis de los cargos sirve para determinar los tipos de habilidades, conocimientos, actitudes y comportamientos, las características de personalidad exigidas para el desempeño de los cargos.⁵

⁴ Ibíd., pp. 158-159

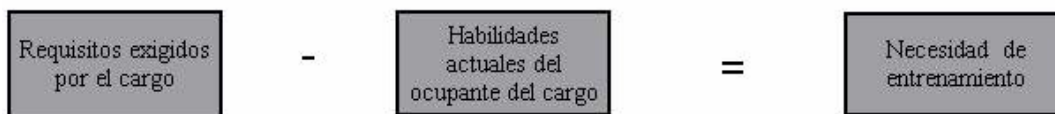
⁵ En el subcapítulo 5.1 y 5.2 se dará más información de los cargos y puestos.

El análisis de operaciones son estudios definidos para determinar qué tipos de comportamiento deben adoptar los empleados para desempeñar con eficacia las funciones de sus cargos, en general, el análisis de operaciones consta de los siguientes datos relacionados con una tarea o un conjunto de tareas ⁶.

1. Patrones de desempeño para la tarea o cargo.
2. Identificación de tareas que componen el cargo
3. Cómo deberá desempeñarse cada tarea para cumplir los patrones de desempeño.
4. Habilidades, conocimientos y actitudes básicos para el desempeño de cada tarea.

El análisis de operaciones o análisis ocupacional es un proceso que comprende la descomposición del cargo en sus partes constitutivas, para la verificación de habilidades, conocimientos y cualidades personales o responsabilidades exigidas al individuo en el desempeño de sus funciones. En otras palabras, una necesidad de entrenamiento en el cargo es una diferencia entre los requisitos exigidos por el cargo y las habilidades actuales del ocupante del cargo.

Fig. 4.4 concepto de necesidad de entrenamiento en el cargo.



El análisis de operaciones permite la preparación del entrenamiento para cada cargo por separado, con el fin de que el ocupante adquiriera las habilidades necesarias para desempeñarlo, en cualquiera de los niveles considerados- organizacional, de recursos humanos o de tareas y operaciones-, las

⁶ W. McGehee y P. W. Thayer, op. Cit., pp. 63-64.

necesidades investigadas deben situarse en orden de prioridad o de urgencia para satisfacerlas o solucionarlas.

MEDIOS PARA INVENTARIAR NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO

El inventario de necesidades de entrenamiento es un diagnóstico que debe basarse en información pertinente, gran parte de la cual debe ser agrupada de modo sistemático, en tanto que otra reposa disponible en manos de ciertos administradores de línea, el inventario de necesidades de entrenamiento es una responsabilidad de línea y una función de staff: corresponde al administrador de línea la responsabilidad de detectar los problemas provocados por la carencia de entrenamiento, a él le corresponde todas las decisiones referentes al entrenamiento, bien o sea que utilice o no los servicios de asesoría prestados por especialistas en entrenamiento.

Los principales medios utilizados para efectuar el inventario de necesidades de entrenamiento son.

- Evaluación del desempeño. Mediante ésta, no sólo es posible descubrir a los empleados que vienen ejecutando sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio, sino averiguar también qué sectores de la empresa reclaman una atención inmediata de los responsables del entrenamiento.
- Observación. Verificar dónde hay evidencia de trabajo ineficiente, como daño de equipo, atraso en el cronograma, pérdida excesiva de materia prima, número elevado de problemas disciplinarios, alto índice de ausentismo, rotación elevada, etc.
- Cuestionarios. Investigaciones mediante cuestionarios y listas de verificación (check list) que evidencien las necesidades de entrenamiento.

- Solicitud de supervisores y gerentes. Cuando la necesidad de entrenamiento apunta a un nivel más alto, los propios jefes de personal y supervisores son propensos a solicitar entrenamiento para su personal.
- Entrevistas con supervisores y jefes de personal, contactos directos con supervisores y gerentes respecto de problemas solucionables mediante entrenamiento, que se descubren en las entrevistas con los responsables de los diversos sectores.
- Reuniones interdepartamentales. Discusiones interdepartamentales acerca de asuntos concernientes a objetivos organizacionales, problemas operativos, planes para determinados objetivos y otros asuntos administrativos.
- Examen de empleados. Resultados de los exámenes de selección de empleados que ejecutan determinadas funciones o tareas.
- Modificación del trabajo, es necesario entrenar previamente a los empleados en los nuevos métodos y procesos de trabajo.
- Entrevista de salida. Cuando el empleado va a retirarse de la empresa, es el momento más apropiado para conocer su opinión sincera acerca de la empresa y las razones que motivaron su salida. Es posible que salgan a relucir deficiencias de la organización, susceptibles de corrección.
- Análisis de cargos. Cuadro de las tareas que debe cumplir el ocupante y de las habilidades que debe poseer.

Además de los medios antes relacionados, existen algunos indicadores de necesidades de entrenamiento que sirven para identificar eventos que provocarán futuras necesidades de entrenamiento (indicadores a priori) o

problemas comunes de necesidades de entrenamiento ya existentes (indicadores a posteriori).

1. Indicadores a priori. Eventos que, si ocurrieran, proporcionarían necesidades futuras de entrenamiento fácilmente previsibles. Los indicadores a priori son:

- a. Expansión de la ACCE y admisión de nuevos empleados.
- b. Reducción del número de empleados.
- c. Cambio de métodos y procesos de trabajo.
- d. Sustituciones o movimiento de personal.
- e. Ausencias, licencias y vacaciones del personal.
- f. Expansión de los servicios.
- g. Cambio de los programas de trabajo.
- h. Modernización de maquinaria y equipo.
- i. Producción y comercialización de nuevos servicios..

2. Indicadores a posteriori. Problemas provocados por necesidades de entrenamiento no atendidas, estos problemas están relacionados con la producción en el servicio o con el personal, y sirven como diagnóstico de entrenamiento:

- a. Problemas de producción de servicio.
 - Calidad inadecuada de la producción.
 - Baja productividad en el servicio.

3. Averías frecuentes en equipos e instalaciones

4. Comunicaciones defectuosas

5. Muy prolongado tiempo de aprendizaje e integración en el cargo.

6. Gastos excesivos en el mantenimiento de máquinas y equipos.

7. Exceso de errores y desperdicios

8. Elevado número de accidentes

9. Poca versatilidad de los empleados

10. Mal aprovechamiento del espacio disponible, etc.

b. Problemas de personal

1. Relaciones deficientes entre el personal
2. Número excesivo de quejas
3. Poco o ningún interés por el trabajo
4. Falta de cooperación
5. Demasiadas ausencias y sustituciones
6. Dificultades en la obtención de buenos elementos
7. Tendencia a atribuir faltas a los demás
8. Errores en la ejecución de órdenes, etc.

3.2.2 PROGRAMACION DE ENTRENAMIENTO

Una vez hecho el diagnóstico del entrenamiento, sigue la elección y prescripción de los medios de tratamiento para satisfacer las necesidades apropiadas o percibidas, en concreto, una vez que se han inventariado y determinado las necesidades de entrenamiento, se procede a la programación del entrenamiento, sistematizada y fundamentada en los siguientes aspectos, que deben analizarse durante el inventario:

1. ¿Cuál es la necesidad?
2. ¿Dónde fue señalada por primera vez?
3. ¿Ocurre en otra área o en otro sector?
4. ¿Cuál es su causa?
5. ¿Es parte de una necesidad mayor?
6. Cómo satisfacerla, ¿por separado o en conjunto?
7. ¿Se necesita alguna indicación inicial antes de satisfacerla?
8. Si la necesidad es inmediata, ¿cuál es su prioridad con respecto a las demás?
9. ¿La necesidad es permanente o temporal?
10. ¿A cuántas personas y cuántos servicios alcanzará?
11. ¿Cuál es el tiempo disponible para el entrenamiento?
12. ¿Cuál es el costo probable del entrenamiento?
13. ¿Quién va a impartir el entrenamiento?

El inventario de necesidades de entrenamiento debe suministrar la siguiente información para diseñar la programación de entrenamiento:

- ¿QUÉ debe enseñarse?
- ¿QUIÉN debe aprender?
- ¿CUÁNDO debe enseñarse?
- ¿DÓNDE debe enseñarse?
- ¿CÓMO debe enseñarse?
- ¿QUIÉN debe enseñar?

PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO

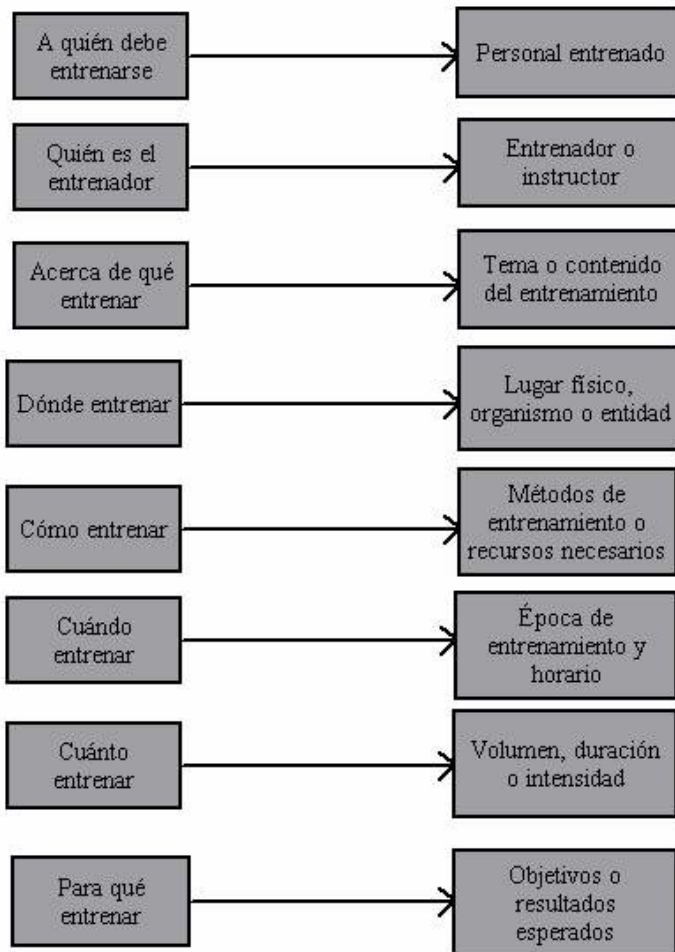


Fig. 14.6 Elementos principales de un programa de entrenamiento

Planeación del entrenamiento

El programa de entrenamiento exige una planeación que incluya los siguientes aspectos⁷.

1. Enfoque de una necesidad específica cada vez.
2. Definición clara del objetivo de entrenamiento.
3. División del trabajo por desarrollar, en módulos, paquetes o ciclos.
4. Determinación del contenido del entrenamiento.

1. ⁷ John R. Hinrichs, op. Cit., p. 848

5. Elección de los métodos de entrenamiento y de la tecnología disponible.
6. Definición de los recursos necesarios para la implementación del entrenamiento, como tipo de entrenador o instructor, recursos audiovisuales, máquinas, equipos o herramientas necesarios, materiales, manuales, etc.
7. Definición de la población objetivo, es decir, el personal que va a ser entrenado, considerando:
 - Número de personas
 - Disponibilidad de tiempo
 - Grado de habilidad, conocimientos y tipos de actitudes
 - Características personales de comportamiento
8. Lugar donde se efectuará el entrenamiento, considerando las alternativas: en el puesto de trabajo o fuera del mismo, en la ACCE o fuera de ella.
9. Época o periodicidad del entrenamiento, considerando también el horario más oportuno o la ocasión más propicia.
10. Cálculo de la relación costo-beneficio del programa.
11. Control y evaluación de los resultados, considerando la verificación de puntos críticos que requieran ajustes o modificaciones en el programa para mejorar su eficacia.

La planeación del entrenamiento es consecuencia del diagnóstico de las necesidades de entrenamiento, en general, los recursos puestos a disposición del entrenamiento están relacionados con la problemática diagnosticada.

Tecnología educativa de entrenamiento

Una vez determinada la naturaleza de las habilidades y los conocimientos o comportamientos terminales buscados con el entrenamiento, el siguiente paso es elegir las técnicas que van a utilizarse en el programa de entrenamiento, con

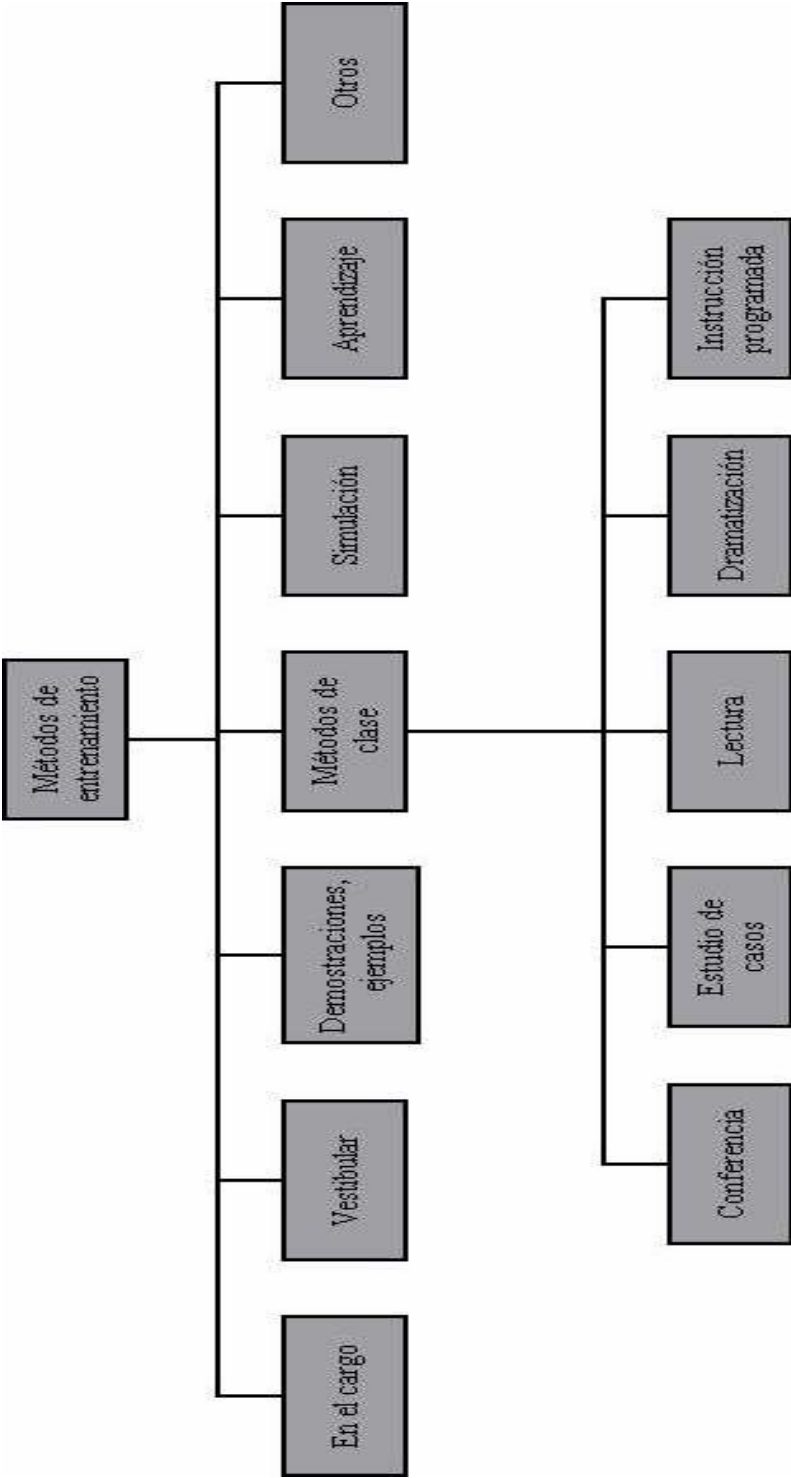
el fin de optimizar el aprendizaje, es decir, alcanzar el mayor volumen de aprendizaje con la menor inversión de esfuerzo, tiempo y dinero.

Las técnicas de entrenamiento pueden clasificarse en cuanto a uso, tiempo y lugar de aplicación.

Técnicas de entrenamiento en cuanto al uso

1. Técnicas de entrenamiento orientadas al contenido. Diseñadas para la transmisión de conocimientos o de información: técnica de lectura, de recursos audiovisuales, instrucción programada e instrucción asistida por computadora, estas dos últimas también se nombran técnicas de autoinstrucción.
2. Técnicas de entrenamiento orientadas al proceso. Diseñadas para cambiar actitudes, desarrollar conciencia acerca de sí mismo y de los demás, y desarrollar habilidades interpersonales. Hacen énfasis en la interacción entre los individuos entrenados, para provocar cambios de comportamiento o de actitud, antes que simplemente transmitir conocimiento. Se utilizan algunos procesos para desarrollar la percepción – interpersonal- conciencia de sí mismo y de los demás- como medio para cambiar actitudes y desarrollar relaciones humanas, como en el caso del liderazgo o de la entrevista, entre las técnicas orientadas al proceso está el juego de roles o dramatización, el entrenamiento de la sensibilidad, el entrenamiento de grupos, etc.

Figura 14.7 Los métodos de entrenamiento.



3. Técnicas mixtas de entrenamiento. No sólo se emplean para transmitir información, sino también para cambiar actitudes y comportamientos, se utilizan para transmitir conocimientos o contenido y para alcanzar algunos objetivos establecidos por técnicas más orientadas al proceso, entre las técnicas mixtas sobresalen las conferencias, los estudios de casos, las simulaciones y juegos, y varias técnicas en el cargo, al mismo tiempo que se transmiten conocimientos o contenido, se trata de cambiar la actitud, la conciencia acerca de sí mismo y la eficacia interpersonal, entre las técnicas de entrenamiento en el cargo, se puede relacionar la instrucción en el cargo, el entrenamiento de orientación, el entrenamiento de iniciación, la rotación de cargos, etc.

Técnicas de entrenamiento en cuanto al tiempo

Pueden clasificarse en dos tipos: técnicas aplicadas antes del ingreso al trabajo (entrenamiento de inducción o de integración) y técnicas aplicadas después del ingreso al trabajo.

1. Entrenamiento de inducción o de integración a la ACCE. Busca la adaptación y ambientación inicial del nuevo empleado a la ACCE y al ambiente social y físico donde va a trabajar, en general, la introducción de un empleado nuevo en su trabajo se hace mediante programación sistemática, llevada a efecto por quien será su jefe inmediato, por un instructor especializado o por un colega, a través del llamado programa de integración o programa de inducción, el programa de integración contiene información referente a:⁸

- La ACCE: historia, desarrollo y organización.
- El producto o servicio.
- Los derechos y deberes del personal.

⁸ Paul Pigors, Charles A. Myers, Personnel Administration: A Point of View and a Method, Nueva Cork, McGraw-Hill, 1965, p. 381.

- Los términos del contrato de trabajo.
- Las actividades sociales de los empleados: beneficios y servicios.
- Normas y reglamentos internos
- Nociones sobre protección y seguridad en el trabajo.
- Cargo por ocupar: naturaleza del trabajo, horarios, salarios, oportunidades de ascenso.
- El supervisor del nuevo empleado (presentación).
- Relaciones del cargo con otros cargos.
- Descripción detallada del cargo.

Este programa, que busca integrar al empleado en el cargo de manera adecuada, brinda ventajas como:

- a. El nuevo empleado recibe la información general necesaria acerca de la ACCE: normas, reglamentos y procedimientos que lo afectan, para que su adaptación sea la más rápida posible.
- b. Reducción del número de despidos o de acciones correctivas, gracias al conocimiento de los reglamentos de la ACCE y de las consecuencias derivadas de su violación.
- c. El supervisor puede explicar al nuevo empleado su posición en la ACCE.
- d. El nuevo empleado es instruido de acuerdo con los requisitos definidos en la descripción del cargo que va a ocupar.

2. Entrenamiento después del ingreso al trabajo. Después del ingreso a ejercer el cargo, el entrenamiento podrá llevarse a cabo:

- a. En el lugar o sitio de trabajo (en servicio)
- b. Fuera del lugar de trabajo (fuera del servicio).

Por consiguiente, la clasificación de las técnicas de entrenamiento depende del sitio de aplicación.

Técnicas de entrenamiento en cuanto al lugar de aplicación.

Pueden clasificarse en entrenamiento en el sitio de trabajo y entrenamiento fuera del lugar de trabajo. El primero se refiere al entrenamiento en que la persona que lo recibe ejecuta tareas en el mismo lugar de trabajo, en tanto que el segundo tiene lugar en un auditorio o en un local o sitio preparado para dicha actividad.

1. Entrenamiento en el lugar de trabajo. Pueden administrarlo empleados, supervisores o especialistas de staff. No requiere acondicionamiento ni equipos especiales, y constituye la forma más común de transmitir las enseñanzas necesarias a los empleados tiene mucha acogida, debido a que es muy práctico, ya que el empleado aprende mientras trabaja las locales de pequeño y mediano tamaño invierten en entrenamiento de este tipo, el entrenamiento en el trabajo presenta varias modalidades:

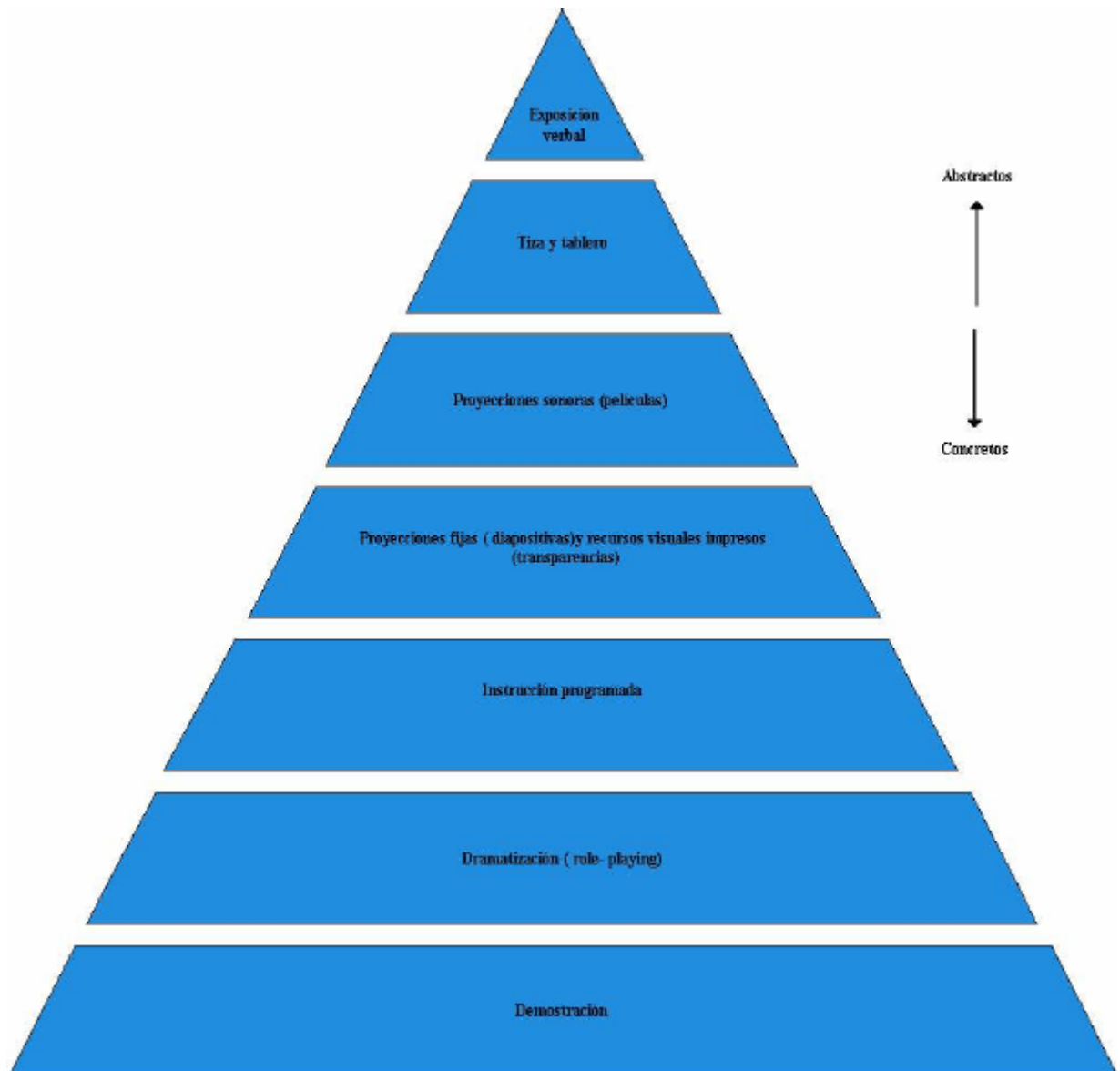
- a. Admisión de aprendices para ser entrenados en ciertos cargos.
- b. Rotación de cargos.
- c. Entrenamiento en tareas.
- d. Enriquecimiento del cargo, etc.

2. Entrenamiento fuera del lugar de trabajo. LA mayor parte de los programas de entrenamiento llevados a cabo fuera del servicio no están relacionados directamente con el trabajo, en general, son complementarios del entrenamiento en servicio su principal ventaja radica en que el personal entrenado puede dedicar toda su atención al entrenamiento, lo cual no es posible cuando uno está involucrado en las tareas propias del cargo. Las principales técnicas de entrenamiento fuera del servicio son:

- a. Aulas de exposición
- b. Películas, diapositivas, videos (televisión)

- c. Método de casos (estudio de casos)
- d. Discusión en grupo, paneles, debates, etc.
- e. Dramatización
- f. Simulación y juegos
- g. Instrucción programada, etc.

Figura 4.5 Clasificación de los recursos audiovisuales.



Fuente: Edgar Dale, en N. Parra, Técnicas audiovisuais de educacao, Sao Paulo, Edibell, 1969, p. 15.

3.2.3 PLANEACION DE LA CAPACITACION

EJECUCIÓN DE LA CAPACITACIÓN.

Tercera etapa del proceso de la capacitación. Después del diagnóstico de necesidades y la programación del entrenamiento, el siguiente paso es la ejecución.

La ejecución del entrenamiento presupone el binomio instructor/ aprendiz, los aprendices son personas situadas en cualquier nivel jerárquico de la ACCE, que necesitan aprender o mejorar los conocimientos que tienen sobre alguna actividad o trabajo, los instructores son personas situadas en cualquier nivel jerárquico de la ACCE, expertos o especializados en determinada actividad o trabajo, que transmiten sus conocimientos a los aprendices, los auxiliares, jefes o Administradores pueden ser aprendices; así mismo, pueden ser instructores, cargo que también puede desempeñar el encargado o administrador de entrenamiento.

Además, el entrenamiento presupone una relación instrucción/ aprendizaje. Instrucción es la enseñanza organizada de cierta tarea o actividad; aprendizaje es la incorporación de lo enseñado al comportamiento del individuo, por lo tanto, aprender es modificar el comportamiento gracias a lo enseñado.

La ejecución del entrenamiento depende de los siguientes factores:

- a. Adecuación del programa de entrenamiento a las necesidades de la ACCE, la decisión de establecer programas de entrenamiento depende de la necesidad de mejorar el desempeño de los empleados, el entrenamiento debe ser la solución de los problemas que dieron origen a las necesidades diagnosticadas o percibidas.
- b. Calidad del material de entrenamiento presentado. El material de enseñanza debe ser planeado, con el fin de facilitar la ejecución del entrenamiento, el material de enseñanza busca concretar la instrucción,

facilitar la comprensión mediante la utilización de recursos audiovisuales, aumentar el rendimiento y racionalizar la tarea del instructor.

- c. Cooperación de los jefes y dirigentes de la empresa. El entrenamiento debe hacerse con todo el personal de la empresa, en todos los niveles y funciones, mantenerlo implica una cantidad considerable de esfuerzo y entusiasmo de quienes participan en la labor, además de un costo que debe ser considerado una inversión que capitalizará dividendos a mediano y corto plazos, y no simplemente un gasto superfluo, es necesario que el personal tenga espíritu de cooperación y que los dirigentes den su apoyo, ya que los jefes y supervisores deben participar de forma efectiva en la ejecución del programa.
- d. Calidad y preparación de los instructores. El éxito de la ejecución dependerá del interés, el esfuerzo y el entrenamiento de los instructores, es muy importante el criterio de selección de éstos, quienes deberán reunir ciertas cualidades personales: facilidad para las relaciones humanas, motivación, raciocinio, capacidades didácticas, facilidad para exponer y conocimiento de la especialidad. Los instructores podrán pertenecer a los diversos niveles y áreas de la ACCE, y deberán conocer las responsabilidades de la función y estar dispuestos a asumirlas.
- e. Calidad de los aprendices. La calidad de los aprendices influye de manera sustancial en los resultados del programa de capacitación. Los mejores resultados se obtienen de una selección adecuada de los aprendices, en función de la forma y el contenido del programa y de los objetivos del entrenamiento, para que se llegue a disponer de un grupo homogéneo de personas.

3.2.4 EVALUACION DE LA CAPACITACION

La etapa final del proceso de la capacitación es la evaluación de los resultados obtenidos. Es necesario evaluar la eficiencia del programa de entrenamiento. Esta evaluación debe considerar dos aspectos:

- Determinar si el entrenamiento produjo las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados.
- Verificar si los resultados del entrenamiento presentan relación con la consecución de las metas de la ACCE.

Además de estos dos aspectos, es necesario determinar si las técnicas de capacitación empleadas son efectivas, la evaluación de los resultados de la capacitación puede hacerse en tres niveles:

1. En el nivel organizacional. En este nivel, la capacitación debe proporcionar resultados como:

- a. Aumento de la eficacia organizacional.
- b. Mejoramiento de la imagen de la ACCE
- c. Mejoramiento del clima organizacional.
- d. Mejores relaciones entre empresa y empleados.
- e. Facilidad en los cambios y en la innovación
- f. Aumento de la eficiencia, etc.

2. En el nivel de los recursos humanos. En este nivel, el entrenamiento debe proporcionar resultados como:

- a. Reducción de la rotación de personal.
- b. Disminución del ausentismo.
- c. Aumento de la eficiencia individual de los empleados
- d. Aumento de las habilidades de las personas
- e. Elevación del conocimiento de las personas
- f. Cambio de actitudes y de comportamientos de las personas, etc.

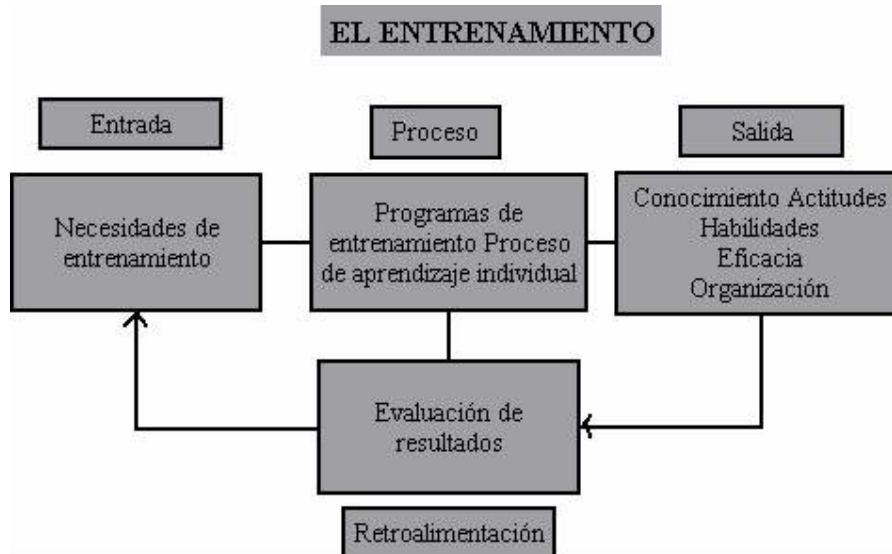
3. En el nivel de las tareas y operaciones. En este nivel, la capacitación puede proporcionar resultados como:

- a. Aumento de productividad
- b. Mejoramiento de la calidad de los productos y servicios.
- c. Reducción del ciclo de la producción
- d. Mejoramiento de la atención al cliente
- e. Reducción del índice de accidentes
- f. Disminución del índice de mantenimiento de máquinas y equipos, etc.

Desde el punto de vista más amplio, la capacitación parece una respuesta lógica a un marco de condiciones ambientales mutables y a nuevos requisitos para la supervivencia y el crecimiento organizacional.

Los criterios de eficacia de la capacitación se vuelven importantes cuando se consideran en conjunto con los cambios presentados en el ambiente empresarial y en las demandas sobre la ACCE.

Figura14.9 Ciclo de la capacitación.



Fuente: J. Proctor, W. Thornton, Training: Handbook for Line Managers, Nueva Cork, American Management Association, 1961.

3.3. SISTEMAS DE EVALUACION DE PERSONAL

En el mundo en que vivimos evaluamos en todo momento el desempeño de las cosas y personas que nos rodean, queremos saber hasta dónde llega el volumen del equipo de sonido que compramos, qué velocidad alcanza nuestro automóvil en la carretera, cómo reaccionan nuestros amigos ante las situaciones difíciles, cómo va el rendimiento de los ahorros frente a otras inversiones, cómo va el portafolio de acciones en la bolsa, cómo marcha nuestra empresa, cómo se comporta nuestra novia en momentos difíciles, etc. la evaluación del desempeño es un hecho cotidiano en nuestra vida, así como para el personal que existe en nuestra organización.

Las prácticas de evaluación del desempeño no son nuevas. Desde el momento en que una persona emplea a otra, el trabajo de esta última pasa a ser evaluado en términos de costo y beneficio, Tampoco son recientes los sistemas formales de evaluación del desempeño, En la edad Media la Compañía de Jesús, fundada por san Ignacio de Loyola, utilizaba un sistema combinado de informes y notas de las actividades y del potencial de cada uno de los jesuitas que predicaban la religión en todo el mundo, en una época en que la única forma de transporte y comunicación era la navegación a vela, El sistema se basaba en auto clasificaciones hechas por los miembros de la orden, informes de cada supervisor acerca de las actividades de sus subordinados e informes especiales hechos por cualquier jesuita que creyese tener informaciones acerca de su propio desempeño o del de sus compañeros, a las cuales un superior quizá no tenía acceso por un medio diferente.

Muchos años después, en 1842, el Servicio Público Federal de los Estados Unidos implantó un sistema de informes anuales para evaluar el desempeño de los funcionarios; en 1880 el ejército estadounidense adoptó el mismo sistema.

En 1918 General Motors desarrolló un sistema de evaluación para sus ejecutivos, No obstante, sólo después de la Segunda Guerra Mundial comenzaron a popularizarse en las empresas los sistemas de evaluación del

desempeño, aunque la preocupación se orientaba exclusivamente hacia la eficiencia de la máquina para aumentar la productividad de la empresa.

A comienzos del siglo XX la escuela de administración científica inició el fuerte impulso de la teoría administrativa, con el afán de aprovechar la capacidad óptima de la máquina situando a la par el trabajo del hombre y calculando con bastante precisión el rendimiento potencial, el ritmo de operación, la necesidad de lubricación, el consumo de energía y el tipo de ambiente necesario para el funcionamiento.

El énfasis puesto en los equipos y el consiguiente enfoque mecanicista de la administración no resolvieron el problema del aumento de la eficiencia de la organización. El hombre considerado apenas como un “operador de botones”, era visto como un objeto moldeable a los intereses de la organización y fácilmente manipulable, puesto que se creía que estaba motivado únicamente por intereses salariales y económicos, con el paso del tiempo las organizaciones lograron resolver problemas relacionados con la primera variable, la máquina, pero no los de la segunda variable, el hombre. La eficiencia de las organizaciones estaba aún por conseguir.

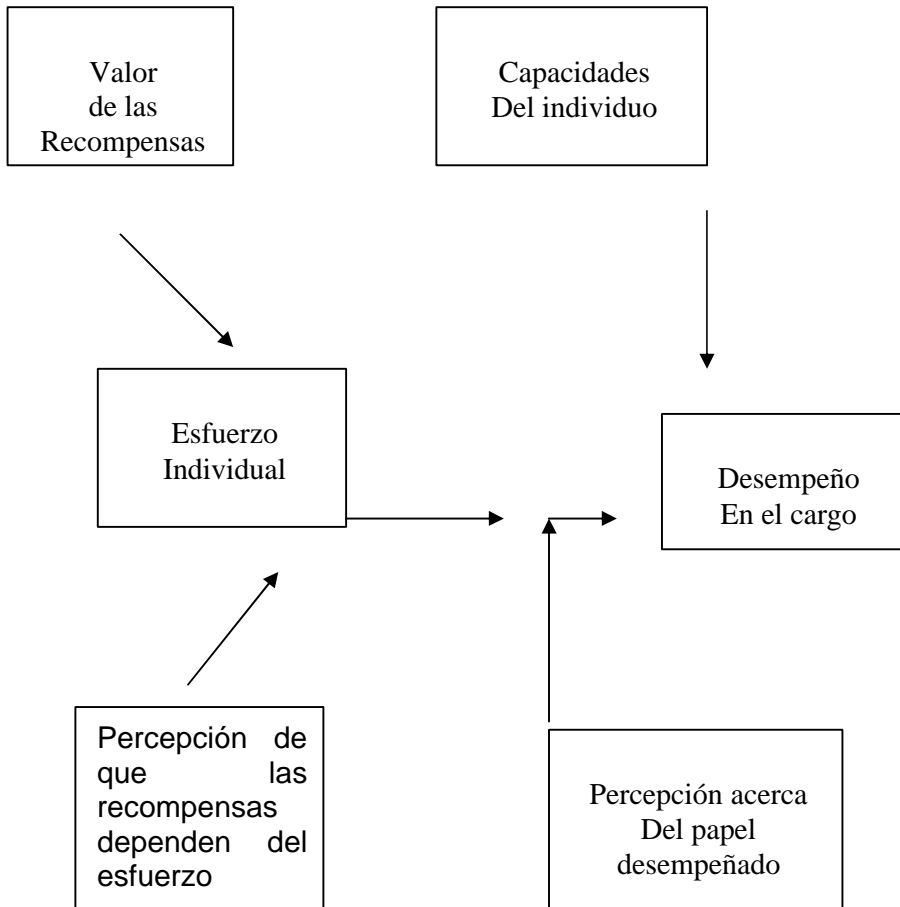
El enfoque se invirtió a partir de la escuela de las relaciones humanas pues la preocupación principal de los administradores pasó a ser el hombre, las nuevas teorías administrativas se plantearon los mismos interrogantes que tenían que ver con la máquina pero ahora relacionados con el hombre: ¿Cómo conocer y medir las potencialidades del hombre? ¿Cómo lograr que aplique totalmente ese potencial? ¿Cuál es la fuerza fundamental que impulsa sus energías a la acción? Frente a tales interrogantes surgió una infinidad de respuestas que ocasionaron la aparición **de técnicas administrativas capaces de crear condiciones para un efectivo mejoramiento del desempeño humano dentro de la organización, y una gran cantidad de teorías sobre la motivación para trabajar.** La serie de teorías administrativas y organizacionales surgidas con posterioridad tuvieron un impacto fuerte y

definitivo: la importancia del ser humano en las organizaciones y su papel dinamizador de los demás recursos organizacionales, pero este papel no podría dejarse al azar, era necesario que no sólo se planeara e implementara el desempeño humano, sino también que se evaluara y orientara hacia determinados objetivos comunes.

EN QUÉ CONSISTE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

No estamos interesados en el desempeño general, sino en el desempeño del cargo, en el comportamiento de rol del ocupante del cargo, el desempeño del cargo es situacional en extremo, varía de persona a persona y depende de innumerables factores condicionantes que influyen poderosamente, el valor de las recompensas y la percepción de que las recompensas dependen del esfuerzo determinan el volumen de esfuerzo individual que la persona está dispuesta a realizar: una perfecta relación de costo-beneficio.

A su vez, el esfuerzo individual depende de las habilidades y capacidades de la persona y de su percepción del papel que desempeñará. De este modo, el desempeño del cargo está en función de todas estas variables que lo condicionan con fuerza.



La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro.

Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona, la evaluación de los individuos que desempeñan roles dentro de una organización puede llevarse a cabo utilizando varios enfoques, que reciben denominaciones como evaluación del desempeño, evaluación del mérito, evaluación de los empleados, informes de

progreso, evaluación de eficiencia funcional, etc⁹. Algunos de estos conceptos son intercambiables. En resumen la evaluación del desempeño es un concepto dinámico, ya que las organizaciones siempre evalúan a los empleados con cierta continuidad, sea formal o informalmente. Además, la evaluación del desempeño constituye una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa, es un medio que permite localizar problemas de supervisión de personal, integración del empleado a la organización o al cargo que ocupa en la actualidad, desacuerdos, desaprovechamiento de empleados con potencial más elevado que el requerido por el cargo, motivación, etc. según los tipos de problemas identificados, la evaluación del desempeño puede ayudar a determinar y desarrollar una política de recursos humanos adecuada a las necesidades de nuestra entidad.

RESPONSABILIDAD POR LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

De acuerdo con la política de recursos humanos adoptada por la organización, la responsabilidad por la evaluación del desempeño humano puede atribuirse al gerente, al mismo empleado, al empleado y al jefe de departamento en conjunto, al equipo de trabajo, al órgano de gestión de personal o a un comité de evaluación del desempeño, cada una de estas alternativas implica una filosofía de acción.

El jefe de departamento

El jefe de departamento es responsable del desempeño de sus subordinados y de su evaluación, así, quien evalúa el desempeño del personal es el propio supervisor, con la asesoría del órgano de gestión de personal, que establece los medios y los criterios para tal evaluación, dado que el jefe de departamento o el supervisor no tienen conocimiento especializado para proyectar, mantener y desarrollar un plan sistemático de evaluación del desempeño del personal, se recurre al órgano de gestión de personal con función de staff para establecer, acompañar y controlar el sistema, en tanto que cada jefe mantiene su autoridad

⁹ En inglés, aparece también con diversos nombres: merit rating, personned reviw, personnel appraisal, merit evaluation, employee appraisal, performance appraisal, employee rating, progress report, performance evaluation, etc

de línea evaluando el trabajo de los subordinados mediante el esquema trazado por el sistema.¹⁰

En la actualidad, este sistema de trabajo proporciona mayor libertad y flexibilidad, con miras a que cada jefe de departamento sea gestor de su personal.

EL EMPLEADO

Algunas organizaciones más democráticas permiten que el mismo individuo responda por su desempeño y realice su auto evaluación, en estas organizaciones cada persona auto evalúa su desempeño, eficiencia y eficacia, teniendo en cuenta parámetros establecidos por el gerente o la organización.

EL EMPLEADO Y EL JEFE DE DEPARTAMENTO

En la actualidad se tiene que adoptar un esquema dinámico y avanzado de administración del desempeño. Aquí resurge la vieja administración por objetivos (APO), con nuevos elementos y sin los traumas provocados por la arbitrariedad, la autocracia y el estado continuo de tensión y aflicción entre las personas involucradas, que caracterizaron su implementación en la mayor parte de nuestras organizaciones. Ahora la APO es democrática, participativa, involucradora y muy motivadora, en esta APO que emerge, la evaluación del desempeño recorre los siguientes caminos:

1. *Formulación de objetivos por consenso.* Primer paso en esta nueva APO participativa en que los objetivos se establecen entre el jefe de departamento y el evaluado, lo cual supone una verdadera negociación para llegar a un consenso, los objetivos deben establecerse por consenso, no deben imponerse, la superación de estos objetivos debe representar un beneficio para la empresa y una participación directa del evaluado en ese beneficio, como un premio o esquema de remuneración

¹⁰ Es una de las razones de cómo la administración se aplica en cualquier tipo de empresa.

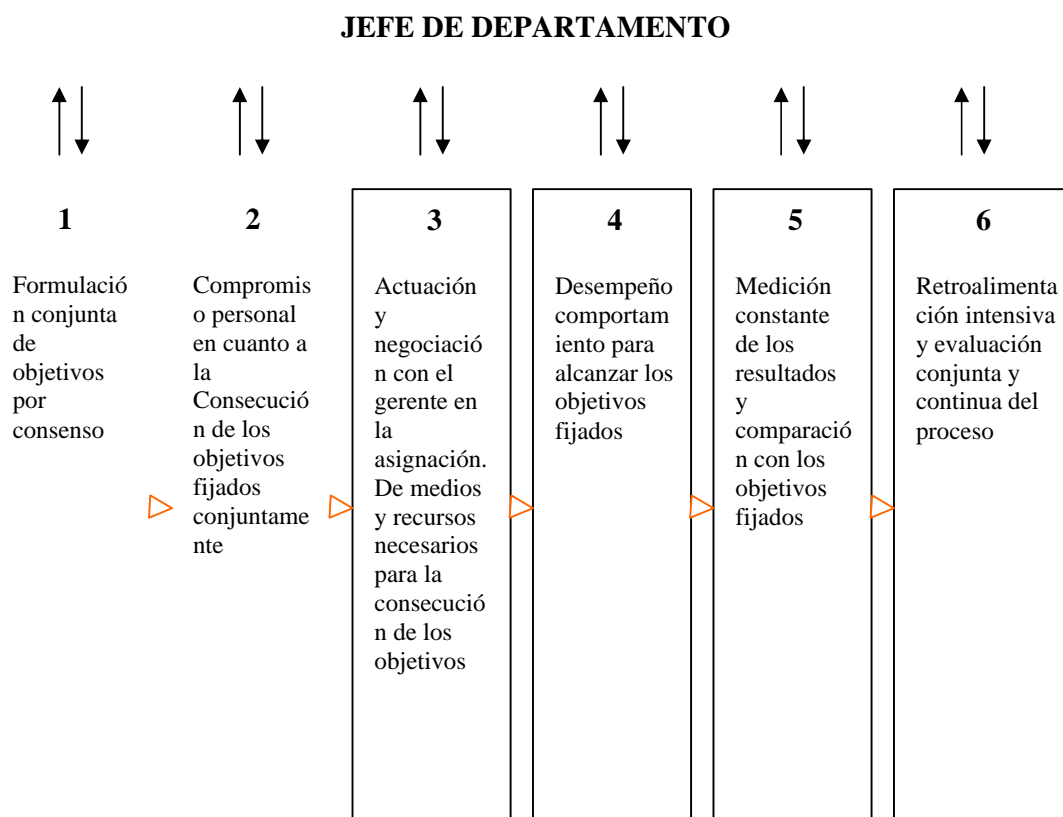
variable, de todas maneras, debe ser un incentivo fuerte y convincente para dinamizar alguna forma de comportamiento.

2. *Compromiso personal en la consecución de los objetivos fijados en conjunto.* En algunos casos se presenta una especie de contrato formal o psicológico para caracterizar el acuerdo logrado en cuanto a los objetivos que deben alcanzarse. Siempre es necesario que el evaluado acepte plenamente los objetivos y que se comprometa a alcanzarlos.
3. *Actuación y negociación con el jefe de departamento en la asignación de los recursos y los medios necesarios para alcanzar los objetivos,* definidos los objetivos por consenso y logrado el compromiso personal, el paso siguiente es conseguir los recursos y medios necesarios para alcanzar los objetivos con eficacia, si no hay recursos ni medios, los objetivos se tornan inalcanzables, estos recursos y medios pueden ser materiales, (equipos, máquinas, etc.), humanos (equipo de trabajo) o inversiones personales en capacitación y desarrollo profesional del evaluado, representan un costo para alcanzar los objetivos deseados.
4. *Desempeño.* Comportamiento del evaluado en la búsqueda de los objetivos fijados, aquí reside el aspecto principal del sistema, el desempeño constituye la estrategia individual para lograr los objetivos deseados.
5. *Medición constante de los resultados y comparación con los objetivos fijados,* verificación de los costos y beneficios involucrados en el proceso, la medición de los resultados, y los objetivos requieren fundamentos cuantitativos confiables que den una idea objetiva y clara del funcionamiento del proceso y del esfuerzo de la persona evaluada.
6. *Retroalimentación intensiva y medición conjunta continúa.* Debe existir mucha información de retorno y, sobre todo, amplio apoyo de la

comunicación para reducir la disonancia y aumentar la coherencia, este es uno de los aspectos más importantes del sistema: el evaluado debe tener una percepción de cómo va marchando, para establecer una relación entre el esfuerzo y el resultado alcanzado.

En esta concepción, la evaluación del desempeño no comienza por la apreciación del pasado, sino por la preparación del futuro, y se halla más orientada hacia la planeación del desempeño futuro que hacia el juzgamiento del desempeño del pasado, pero no se queda sólo en eso, sino que busca orientar el desempeño hacia fines negociados y establecidos con anterioridad, dotarlo con todos los medios necesarios para conseguirlo de manera adecuada, rodearlo de mediciones apropiadas y comparativas y sobre todo, darle coherencia con retroalimentación y evaluación continuas, así se asegura un desempeño conforme a las necesidades de la organización y los objetivos de carrera del evaluado.

PROCESO DE ADMINISTRACIÓN PARTICIPATIVA POR OBJETIVOS



EL EQUIPO DE TRABAJO

El equipo de trabajo también puede evaluar el desempeño de cada uno de sus miembros y programar con cada uno de ellos las medidas necesarias para mejorarlo cada vez más, en este caso el equipo responde por la evaluación del desempeño de sus miembros y define sus objetivos y metas.

EL ÓRGANO DE GESTIÓN DE PERSONAL

Es una alternativa corriente en organizaciones más conservadoras, aunque están dejando de practicarla por su carácter centralista y burocrático en extremo, en este caso el órgano de gestión de personal responde por la evaluación del desempeño de todos los miembros de la entidad, cada jefe de departamento proporciona la información del desempeño de cada empleado, la cual se procesa e interpreta para enviar informes o programas de pasos coordinados por el órgano de gestión de personal, (AGIC)¹¹ como todo proceso centralista, exige reglas y normas burocráticas que coartan la libertad y la flexibilidad de las personas involucradas en el sistema, además, presenta la desventaja de trabajar con medias y medianas, y no con el desempeño individual y singular de cada persona, se basa en lo genérico y no en lo particular.

COMITÉ DE EVALUACIÓN

En algunas organizaciones, la evaluación del desempeño corresponde a un comité nombrado por este fin, y constituido por empleados permanentes o transitorios, pertenecientes a diversas dependencias o departamentos, en este caso, la evaluación es colectiva y la realiza un grupo de personas, los miembros permanentes o estables (como el presidente de la entidad o su representante, el director del órgano de gestión de personal y el especialista en evaluación del desempeño) participan en todas las evaluaciones, y su papel es mantener el equilibrio de los juicios, el acatamiento de los estándares y la permanencia del sistema, los miembros transitorios son el gerente de cada evaluado o su supervisor, pese a la evidente distribución de fuerzas, esta alternativa también recibe críticas por su aspecto centralizador y por su espíritu

¹¹ AGIC.- Administración General de Innovación y Calidad, encargada de la ARH en la SHCP

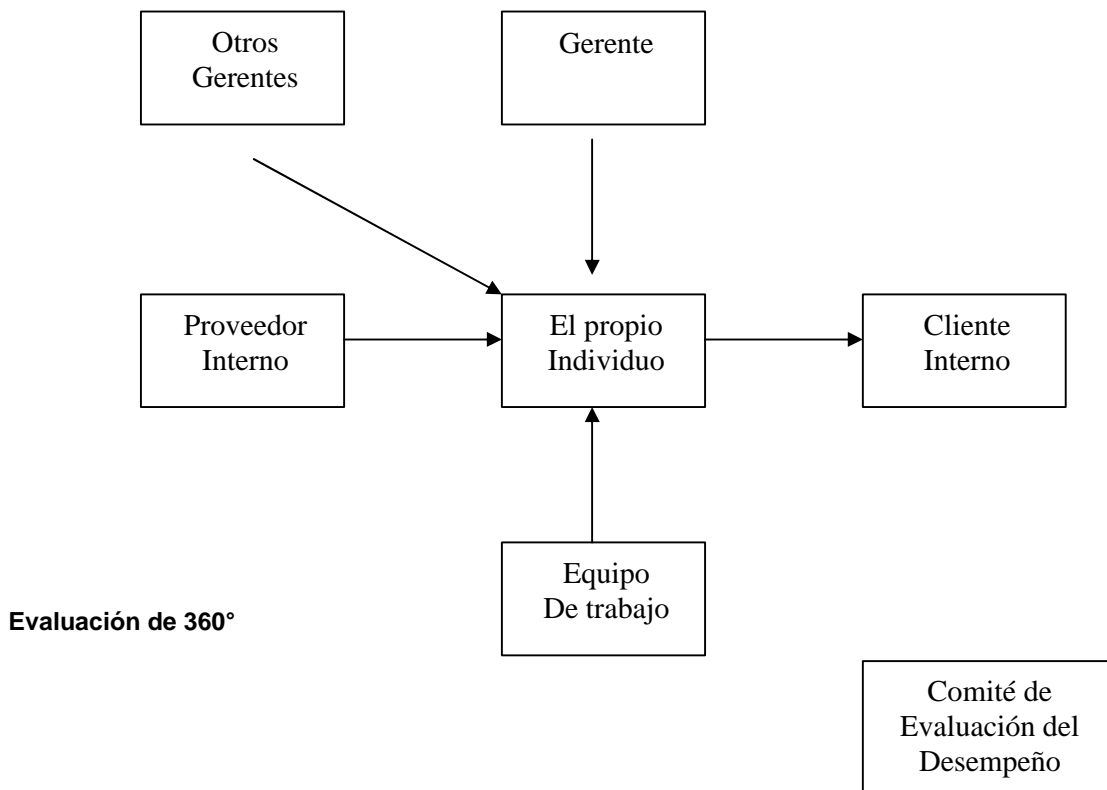
de juzgamiento, en lugar de utilizarse en la orientación y el mejoramiento continuo del desempeño, está expuesta a las mismas críticas del literal anterior.

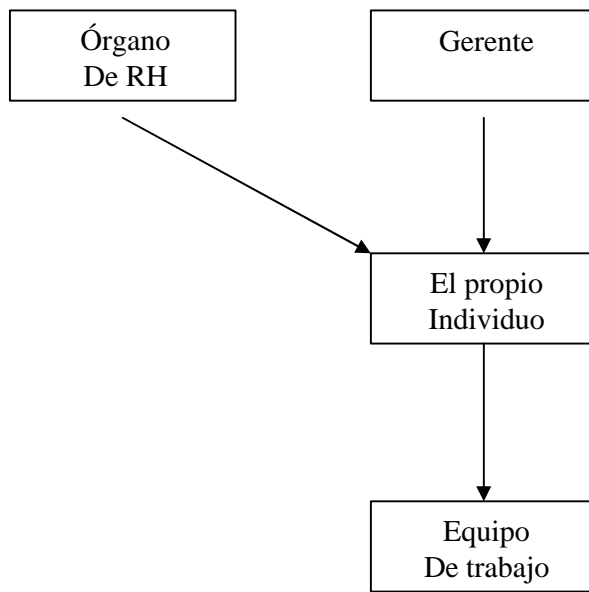
En la actualidad la tendencia es desplazar la responsabilidad por la evaluación del desempeño hacia el mismo individuo, junto con la participación de la gerencia, para establecer por consenso los objetivos que deben alcanzarse.

EVALUADOR DE 360°

Es una innovación reciente en la apreciación del desempeño, según la cual cada persona es evaluada por las personas de su entorno; esto significa que cualquier persona con la que mantenga cierta interacción o intercambio participa en la evaluación de su desempeño, este tipo de evaluación refleja los distintos puntos de vista involucrados en el trabajo de la persona; el superior los subordinados, los colegas los proveedores internos y los clientes internos participan en la evaluación de su desempeño de modo que esta refleje los puntos de vista de los diversos individuos involucrados en el trabajo de cada persona.

Responsabilidad por la evaluación del desempeño





OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño es un asunto que ha despertado numerosas manifestaciones favorables¹² y otras sumamente adversas¹³. No obstante, se ha hecho poco para lograr una verificación real y científica de sus efectos, también podría afirmarse que mientras la selección de recursos humanos es una especie de control de calidad en la recepción de materia prima, la evaluación del desempeño es una especie de inspección de calidad en la línea de montaje, estas dos analogías se refieren implícitamente a la posición pasiva, sumisa y pesimista del individuo que está siendo evaluado, con relación a nuestra entidad de la cual ya hemos hablado en los capítulos anteriores. Y al enfoque rígido, mecanizado, distorsionado y limitado acerca de la naturaleza humana. La evaluación del desempeño no puede reducirse al simple juicio superficial y unilateral del jefe con respecto al comportamiento funcional del subordinado, sino que es necesario profundizar un poco más, ubicar causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado. Si debe modificarse el desempeño, el mayor interesado –el evaluado- , debe saber no sólo acerca del cambio planeado, sino saber también por qué y cómo deberá implementarse éste (si es que debe implementarse), debe recibir retroalimentación adecuada y reducir discrepancias con respecto a su actuación en el área en donde se encuentre laborando.

Se verificó la existencia de un aspecto bastante positivo (muchas personas tienen una idea favorable acerca de la evaluación del desempeño y suponen que todo individuo debe saber cómo le va en su cargo). El programa tradicional y amplio de evaluación anual del desempeño, utilizado entonces tenía a dos propósitos principales:

1. Justificar el procedimiento salarial recomendado por el superior.

¹² ² Harold Mayfield, "In Defense of Performance Appraisal", en Harvard Business Review, Mar./Abr. De 1960, p. 81. Véase también Alva F. Kindalland, James Gatzka, "Positive Program for Appraisal", en Harvard Business Review, Nov /Dic. De 1963, p. 153.

¹³ Douglas McGregor, "An Uneasy Look at Performance Appraisal, en Harvard Business Review, May/Jun. De 1957, p. 89.

2. Buscar una oportunidad (motivacional) para que el superior reexaminara el desempeño del subordinado, y fomentar la discusión acerca de la necesidad de mejoramiento; en consecuencia, el superior proyectaba planes y objetivos para mejorar el desempeño del subordinado

La evaluación del desempeño no es un fin en sí mismo, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos, para alcanzar este objetivo básico, mejorar los resultados de los recursos humanos, la evaluación del desempeño puede tener los siguientes objetivos intermedios.

1. Adecuación del individuo al cargo
2. Capacitación
3. Promociones
4. Incentivo salarial por buen desempeño
5. Mejoramiento de las relaciones humanas entre superiores y subordinados
6. Autoperfeccionamiento del empleado
7. Información básica para la investigación de recursos humanos
8. Cálculo del potencial de desarrollo de los empleados
9. Estímulo a la mayor productividad
10. Conocimiento de los estándares de desempeño de la empresa
11. Retroalimentación (feedback) de información al individuo evaluado
12. Otras decisiones relacionadas con el personal: transferencias, licencias, etc.

En resumen los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño pueden presentarse de tres maneras:

1. Permitir condiciones de medición del potencial humano para determinar su pleno empleo.

2. Permitir el tratamiento de los recursos humanos como una importante ventaja competitiva de la empresa, y cuya productividad puede desarrollarse de modo indefinido, dependiendo del sistema de administración.
3. Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la entidad, teniendo en cuenta por una parte los objetivos generales y por otra, los objetivos individuales.

BENEFICIOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Cuando un programa de evaluación de desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, proporciona beneficios a corto, mediano y largo plazo, en general los principales beneficiarios son el individuo, el jefe de departamento, la organización y la comunidad.

1. *Beneficios para el jefe:*

- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en las variables y los factores de evaluación y, sobre todo, contando con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
- Proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.
- Comunicarse con sus subordinados para que comprendan la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo, y que mediante ese sistema puedan conocer cuál es su desempeño.

2. Beneficios para el subordinado:

- Conocer las reglas de juego, es decir, los aspectos de comportamiento y de desempeño que más valora la ACCE (entidad) en sus empleados.
- Conocer cuáles son las expectativas de su jefe acerca de su desempeño, y sus fortalezas y debilidades, según la evaluación del jefe.
- Saber que disposiciones o medidas toma el jefe para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, capacitación, etc), y las que el propio subordinado deberá tomar por su cuenta (autocorrección, mayor esmero, mayor atención al trabajo, cursos por su propia cuenta, etc.)
- Autoevaluar y autocriticar su autodesarrollo y autocontrol.

3. Beneficios para la organización:

- Puede evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazos, y definir la contribución de cada empleado.
- Puede identificar los empleados que necesitan actualización o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a los empleados que tienen condiciones para ascenderlos o transferirlos.
- Puede dar mayor dinámica a su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados (no sólo de ascensos, sino de progreso y de desarrollo personal), estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.

3.3.1 METODOS TRADICIONALES DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO¹⁴

El problema de la evaluación del desempeño de grupos de personas la ACCE condujo a encontrar soluciones que se transformaron en métodos de evaluación bastante populares, denominados métodos tradicionales de evaluación del desempeño, los cuales varían de una entidad a otra porque cada una tiende a construir su propio sistema para evaluar el desempeño de las personas, cada sistema sirve a determinados objetivos específicos y a determinadas características del personal involucrado, pueden utilizarse varios sistemas de evaluación del desempeño o estructurar cada uno de éstos en un método de evaluación adecuado al tipo y a las características de los evaluados.

Esta adecuación es de importancia para la obtención de resultados, la evaluación del desempeño es un medio, un método, una herramienta, y no un fin en sí misma, es un medio para obtener datos e información que puedan registrarse, procesarse y canalizarse para mejorar el desempeño humano en la empresa, en el fondo, la evaluación del desempeño sólo es un buen sistema de comunicaciones que actúa en sentido horizontal y vertical en la empresa.

Los principales métodos tradicionales de evaluación del desempeño son:

1. Método de las escalas gráficas
2. Método de elección forzada
3. Método de investigación de campo
4. Método de incidentes críticos
5. Métodos mixtos

Método de las escalas gráficas

Es el método de evaluación del desempeño más utilizado y divulgado. aunque, en apariencia, es el método más sencillo, su aplicación exige múltiples cuidados, con el fin de evitar la subjetividad y los prejuicios del evaluador, que

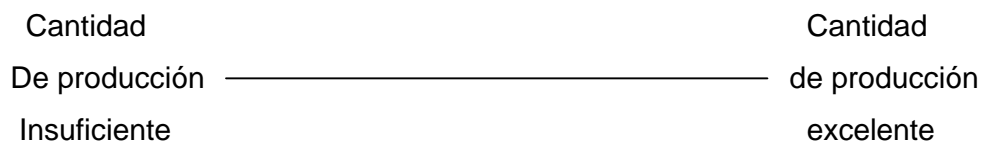
¹⁴ El método que se usó para resolver las hipótesis de este trabajo de investigación es el análisis de daños y sus respuestas estarán en la parte de conclusiones

podrían causar interferencias considerables, es muy criticado porque reduce los resultados a expresiones numéricas mediante la aplicación de procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir las distorsiones personales introducidas por los evaluadores.

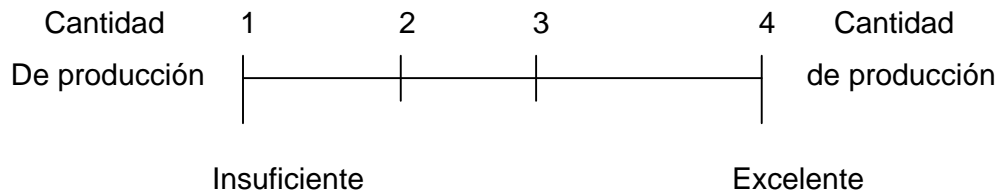
Este método evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados, Utiliza un formulario de doble entrada, en donde las filas (horizontales) representan los factores de evaluación del desempeño, en tanto que las columnas (verticales) representan los grados de variación de tales factores, seleccionados previamente para definir en cada empleado las cualidades que se intenta evaluar, cada factor se define con un resumen, mayor será la precisión del factor, cada uno de éstos se dimensiona para reflejar desde un desempeño pobre o insuficiente hasta el óptimo o excelente.

Entre esos extremos existen tres alternativas:

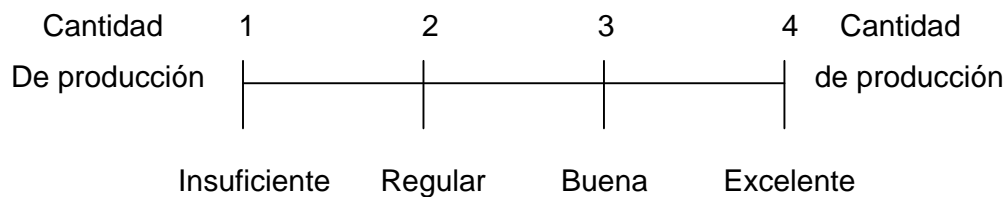
1. *Escalas gráficas continuas.* Escalas donde sólo están definidos los extremos; la evaluación del desempeño puede situarse en cualquier punto de la línea que los une. en este caso, existen un límite mínimo y un límite máximo de variación del factor de evaluación, la cual puede hacerse en cualquier punto de esta amplitud de variación.



2. *Escalas gráficas semicontinuas.* Idénticas a las escalas continuas, excepto que se incluyen puntos intermedios definidos entre los extremos (límite mínimo y límite máximo) para facilitar la evaluación.



3. *Escalas gráficas discontinuas.* En éstas, la posición de las marcaciones ya está fijada y descrita con anterioridad; el evaluador sólo debe seleccionar una de ellas para evaluar el desempeño del empleado, todos los ejemplos presentados de aquí en adelante serán de escalas gráficas discontinuas.



Para facilitar las evaluaciones, las escalas discontinuas se representan mediante gráficas de dos entradas: en las entradas horizontales (filas) se escriben los factores de evaluación del desempeño, y en las entradas verticales (columnas) se escriben los grados o las graduaciones de los factores.

Ventajas del método de las escalas gráficas

1. Brinda a los evaluadores un instrumento de evaluación de fácil comprensión y de aplicación sencilla.

2. Posibilita una visión integrada y resumida de los factores de evaluación, es decir, de las características de desempeño más destacadas por la entidad y la situación de cada empleado ante ellas.
3. Exige poco trabajo al evaluador en el registro de la evaluación, ya que lo simplifica enormemente.

Desventajas del método de las escalas gráficas

1. No permite mucha flexibilidad al evaluador; en consecuencia, debe ajustarse al instrumento, y no éste a las características del evaluado.
2. Está sujeto a distorsiones e interferencias personales de los evaluadores quienes tienden a generalizar su apreciación acerca de los subordinados para todos los factores de evaluación. cada persona percibe e interpreta las situaciones según su “campo psicológico”. Tal interferencia subjetiva y personal de orden emocional y psicológico lleva a algunos evaluadores al *halo effect* o efecto de halo, este afecto hace que los evaluadores consideren óptimo o excelentes a un empleado en todos los factores o que un evaluador muy exigente considere deficientes o insuficientes a todos sus subordinados.
3. Tiende a rutinizar y generalizar los resultados de las evaluaciones.
4. Requiere procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir las distorsiones y la influencia personal de los evaluadores.
5. Tiende a presentar resultados tolerantes o exigentes para todos los subordinados.

Método de elección forzada

El método de elección forzada (*forced choice method*) fue desarrollado por un equipo de técnicos estadounidenses durante la Segunda Guerra Mundial para escoger los oficiales de las fuerzas armadas de su país que debían ser ascendidos el ejército deseaba lograr un sistema de evaluación que neutralizara el efecto de halo, el subjetivismo y el proteccionismo propios del método de escala gráfica, y que permitiese obtener resultados de evaluación más objetivos y válidos, al aplicar el método de elección forzada, se obtuvieron

resultados ampliamente satisfactorios, este método se aplicó después en varias empresas¹⁵

Factores de Evaluación	No. De veces hallado
Grupo I- Desempeño objetivo:	
Cantidad de trabajo.....	44
Calidad del trabajo.....	31
Grupo II- Conocimiento y desempeño del cargo:	
Conocimiento del cargo.....	25
Frecuencia.....	14
Puntualidad.....	12
Hábitos de seguridad.....	7
Buena administración del cargo.....	3
Grupo	
III- Características del individuo:	
Espíritu de cooperación.....	37
Digno de confianza.....	36
Iniciativa.....	35
Inteligencia.....	27
Exactitud.....	17
Diligencia.....	14
Adaptabilidad.....	14
Actitud.....	14
Personalidad.....	13
Razonamiento.....	13

¹⁵ J. R. Berkshire, R. W. Highland, "Forced-choice Performance Rating: A Methodological Study", en *Personnel Psychology*, No. 6, 1953, pp. 355-378.

Factores de Evaluación	No. De veces hallado
Aplicación.....	12
Liderazgo.....	10
Conducta.....	6
Talento.....	6
Salud.....	5
Aseo.....	5
Apariencia.....	4
Entusiasmo.....	4
Potencial.....	4

Características del método de elección forzada

Este método consiste en evaluar el desempeño de los individuos mediante frases descriptivas de alternativas de tipos de desempeño individual, en cada bloque o conjunto compuesto de dos, cuatro o más frases, el evaluador debe elegir por fuerza sólo una o dos, las que más se apliquen al desempeño del empleado evaluado, de ahí la denominación "elección forzada".

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO		
Empleado _____		
Cargo _____	Sección _____	
<p>A continuación encontrará frases de desempeño combinadas en bloques de cuatro. Escriba una "X" en la columna lateral, bajo el signo "+" para indicar la frase que mejor define el desempeño del empleado, y bajo el signo "-" para indicar la frase que menos define su desempeño. No deje ningún bloque sin llenar dos veces.</p>		

	No.	+	-		No.	+	-
Sólo hace lo que le ordenan	01			Tiene temor de pedir ayuda	41		
Comportamiento irreprochable.	02			Mantiene su archivo siempre ordenado.	42		
Acepta críticas constructivas	03			Ya presentó baja de producción	43		
No produce cuando está sometido a presión.	04			Es dinámico	44		
Cortés con los demás	05			Interrumpe constantemente el Trabajo.	45		
Vacila al tomar decisiones	06			Nunca es entusiasmado	46		

La naturaleza de las frases varía bastante; no obstante, hay dos formas de Se

La naturaleza de las frases varía bastante; no obstante, hay dos formas de componerlas:

- a. Se forman bloques de dos frases de significado positivo y dos de significado negativo. Al juzgar al empleado, el jefe de departamento o evaluador elige la frase que más se ajusta y, luego, la que menos se ajusta al desempeño del evaluado.
- b. Se forman bloques de sólo cuatro frases de significado positivo. Al juzgar al empleado, el jefe o evaluador elige las frases que más se ajustan al desempeño del evaluado.

Las frases que conforman los conjuntos o bloques no se escogen al azar, sino que deben seleccionarse mediante un procedimiento estadístico tendiente a

verificar su adecuación a los criterios existentes en la entidad en que laboramos y su capacidad de discriminación, a través de dos índices: el índice de aplicabilidad y el índice de discriminación.

Ventajas del método de elección forzada

El método de elección forzada presenta las siguientes ventajas:

1. Proporciona resultados confiables y exentos de influencias subjetivas y personales porque elimina el efecto de halo o generalización (*halo effect*).
2. Su aplicación es sencilla y no requiere preparación previa de los evaluadores.

Método de investigación de campo

Método de evaluación del desempeño, desarrollado con base en entrevistas de un especialista en evaluación, con el superior inmediato, mediante las cuales se evalúa el desempeño de sus subordinados, buscando las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño, mediante el análisis de hechos y situaciones. Es un método de evaluación más amplio que permite, además de emitir un diagnóstico del desempeño del empleado, planear junto con el superior inmediato su desarrollo en el cargo¹⁶

Uno de los problemas más graves de la planeación y el desarrollo de recursos humanos es la necesidad de dar retroalimentación de datos, el órgano de personal no está en condiciones de medir, controlar ni acompañar la adecuación y la eficiencia de sus servicios. En este sentido, el método de investigación de campo puede tener una gran diversidad de aplicaciones, ya que permite evaluar el desempeño y sus causas, planear junto con la supervisión inmediata, los medios para su desarrollo y, sobre todo, acompañar

^{16 5} Guy W. Wadsworth, "Performance Appraisal", en Thomas L. Whisler, Shirley F. Harper (Orgs.), Performance Appraisal: Research and Practice, Nueva York, Rinehart, Holt & Winston, 1962.

el desempeño del empleado de manera mucho más dinámica que otros métodos de evaluación del desempeño¹⁷

Características del método de investigación de campo

La evaluación del desempeño la realiza el superior (jefe) con asesoría de un especialista (*staff*) en evaluación del desempeño. El especialista va a cada una de las secciones para entrevistar a los jefes sobre el desempeño de sus respectivos subordinados, de aquí proviene el nombre investigación de campo. Aunque la evaluación sea responsabilidad de línea de cada jefe, se hace énfasis en que la función de *staff* debe asesorar a cada jefe.

El especialista en evaluación del desempeño lleva a cabo una entrevista de evaluación con cada jefe, cumpliendo aproximadamente el siguiente itinerario¹⁸

1. Cuando está precedido de las dos etapas preliminares de análisis de la estructura de los cargos y de análisis de las aptitudes y calificaciones profesionales necesarias, permite al supervisor una visualización no sólo del contenido de los cargos bajo su responsabilidad, sino también de las habilidades, las capacidades y los conocimientos exigidos.
2. Proporciona una relación provechosa con el especialista en evaluación, quien presta al supervisor una asesoría y también una capacitación de alto nivel en la evaluación de personal.
3. Permite efectuar una evaluación profunda, imparcial y objetiva de cada empleado, localizando las causas de ciertos comportamientos y las fuentes de problemas.
4. Permite planear la acción capaz de retirar los obstáculos y proporcionar mejoramiento del desempeño.

¹⁷ Ibid.

¹⁸ Maria Diva da S. Lucena, *Avaliação de desempenho*, São Paulo, McGraw-Hill de Brasil, 1976, P.50.

5. Permite un acoplamiento con la capacitación, el plan de carreras y demás áreas de actuación de la ARH.
6. Acentúa la responsabilidad de línea y la función de *staff* en la evaluación de personal.
7. Es el método más completo de evaluación.

Desventajas del método de investigación de campo

El método de investigación de campo presenta las siguientes limitaciones:

1. Tiene elevado costo operacional por la intervención de un especialista en evaluación.
2. Hay retardo en el procesamiento, debido a la entrevista uno a uno con respecto a cada empleado subordinado, llevada a cabo con el supervisor.

Respuesta

1. ¿ Qué podría decirme acerca del desempeño del empleado?
(nombrar)
2. ¿ Fue satisfactorio el desempeño?
3. ¿ No fue satisfactorio?

Respuesta

3.3.2 NUEVAS TENDENCIAS EN LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO

La rápida apertura económica global presiona a las empresas a buscar la excelencia como única manera de sobrevivir en un mundo complejo y desafiante, la excelencia es la base de la ganancia. Unas de las consecuencias de la apertura fue la disminución repentina de niveles jerárquicos por prácticas de downsizing y reducción, que acortó la distancia entre jefes y subordinados. La aproximación producida por la compresión jerárquica introdujo, de manera inevitable, nuevas tendencias en la evaluación del desempeño humano, ya fuera individual o colectivo (trabajo en equipo), por esta razón, los complicados procesos estructurados y formalizados de evaluación desaparecen gradualmente, aunque de modo transitorio, mientras predomina la evaluación cualitativa y directa de las personas, que no depende de informes sucesivos hasta llegar al responsable del tratamiento de la información y de tomar las decisiones,

Además, se ha buscado la excelencia mediante inversión en entrenamiento, capacitación y desarrollo de las personas, consideradas hoy talentos humanos que deben estimularse y desarrollarse, y no simplemente recursos humanos inertes de los que puede disponerse, sin embargo, de nada sirve promover estos cambios de comportamiento si no se brinda la capacitación orientadora y motivadora a los principales agentes de estas transformaciones (las personas) para que puedan ser blanco de ellos y, al mismo tiempo, llevarlos a cabo y promoverlos como sujetos activos, tampoco sirve de nada entrenar, capacitar y desarrollar a las personas si no existe un adecuado sistema de evaluación del desempeño que muestre el acierto o desacierto de las medidas tomadas: indicar si se sigue el camino elegido y si conducirá a los objetivos deseados.

La evaluación del desempeño se torna necesaria para verificar permanentemente el rumbo e introducir con el tiempo las correcciones o modificaciones, aún más en un contexto ambiental en constante cambio y transformación, detectar los ajustes necesarios involucra a las personas, los equipos y las áreas.

Adicional a todas esas influencias, el derrotero de la evaluación del desempeño ha sido marcado por otros dos factores importantes, el primero de los cuales es la sustitución de la organización funcional y departamentalizada por la organización por procesos, que alteró los sistemas de indicadores y de mediciones de las empresas; el segundo es la participación de los trabajadores en los resultados de las mismas, lo cual requiere un sistema de mediciones e indicadores que permita negociaciones francas y objetivas, lo que se percibe es la falta de indicadores de desempeño o la utilización desordenada de varios indicadores dispersos y desconectados que no proporcionan la visión global necesaria.

En este contexto, las principales tendencias en la evaluación del desempeño son las siguientes:

1. *Los indicadores tienden a ser sistémicos* y se ve la ACCE como un todo que conforma un conjunto homogéneo e integrado que privilegia los aspectos importantes o pertinentes, en principio, deben derivarse de la planeación estratégica de la ACCE. que determinará qué medir, cómo y cuándo, el efecto de cascada facilita la localización de metas y objetivos de los diversos departamentos y niveles jerárquicos involucrados, si es posible, los indicadores deben estar ligados a los principales procesos empresariales y deben centrarse en los clientes interno y externo.
2. *Los indicadores tienden a escogerse y seleccionarse* como criterios distintos de evaluación, bien sea para premiación, remuneración variables, participación en los resultados, ascensos, etc. Es muy difícil que un solo indicador pueda ser tan flexible y universal que sirva por igual a criterios diferentes, es necesario distinguir los indicadores adecuados para que sirva a cada uno de los criterios específicos.
3. *Los indicadores tienden a ser escogidos en conjunto* para evitar posibles distorsiones y para no descartar otros criterios de evaluación, es el caso de la comisión de los vendedores, calculada apenas a partir de los

ingresos de venta: al no considerar la ganancia que proporciona el producto vendido, esto conduce a que el vendedor se esfuerce por vender sólo los productos de mayor valor unitario, dejando de lado los demás productos de la línea, existen cuatro clases principales de indicadores:

- a. *Indicadores financieros.* Relacionados con los aspectos financieros, como flujo de caja, utilidades, retorno sobre la inversión, relación costo/beneficio.
- b. *Indicadores ligados al cliente.* Entre éstos se encuentran la satisfacción del cliente –sea interno o externo-, tiempo de entrega de pedidos, competitividad en precio o calidad, franja de mercado cubierta.
- c. *Indicadores internos.* Entre éstos se hallan los tiempos de proceso, los índices de seguridad, índices de reprocesos, ciclo del proceso.
- d. *Indicadores de innovación.* Aquí se cuentan el desarrollo de nuevos procesos y nuevos productos, proyectos de mejoramiento, mejoramiento continuo, calidad total, investigación y desarrollo.

Además, la evaluación de desempeño se basa cada vez más en la adopción de índices objetivos de referencia que ayuden en el proceso, tales como:

- a. Indicadores de desempeño global (de toda la ACCE).
- b. Indicadores de desempeño grupal (del equipo).
- c. Indicadores de desempeño individual (de la persona).

La finalidad es fijar marcos de referencia que puedan ayudar en la comparación y el establecimiento de nuevas metas y resultados que deben alcanzarse, además de permitir una visión global del proceso.

4. *Evaluación del desempeño como elemento integrador de las prácticas de RH.* La ACCE trata de identificar talentos que responderán sólo por el resultado final global de sus unidades de negocios. De este modo, la evaluación del desempeño continúa y complementa el trabajo de los procesos de provisión de personal para seguir y localizar a las personas cuyas características sean adecuadas a los negocios de la empresa. También amplía los procesos de aplicación en el sentido de indicar si las personas están bien integradas en sus cargos y tareas.

Así mismo, complementa los procesos de mantenimiento al señalar tanto el desempeño y los resultados alcanzados, como los procesos de desarrollo al indicar las fortalezas y las debilidades, las potencialidades que deben desarrollarse y las que deben corregirse. Y, finalmente, complementa los procesos de seguimiento y control al proporcionar retroalimentación a las personas.

En consecuencia, la evaluación del desempeño asume un papel supremamente importante como elemento integrador de las prácticas de RH, puesto que es un proceso que sirve de enlace a los demás procesos de la ARH.

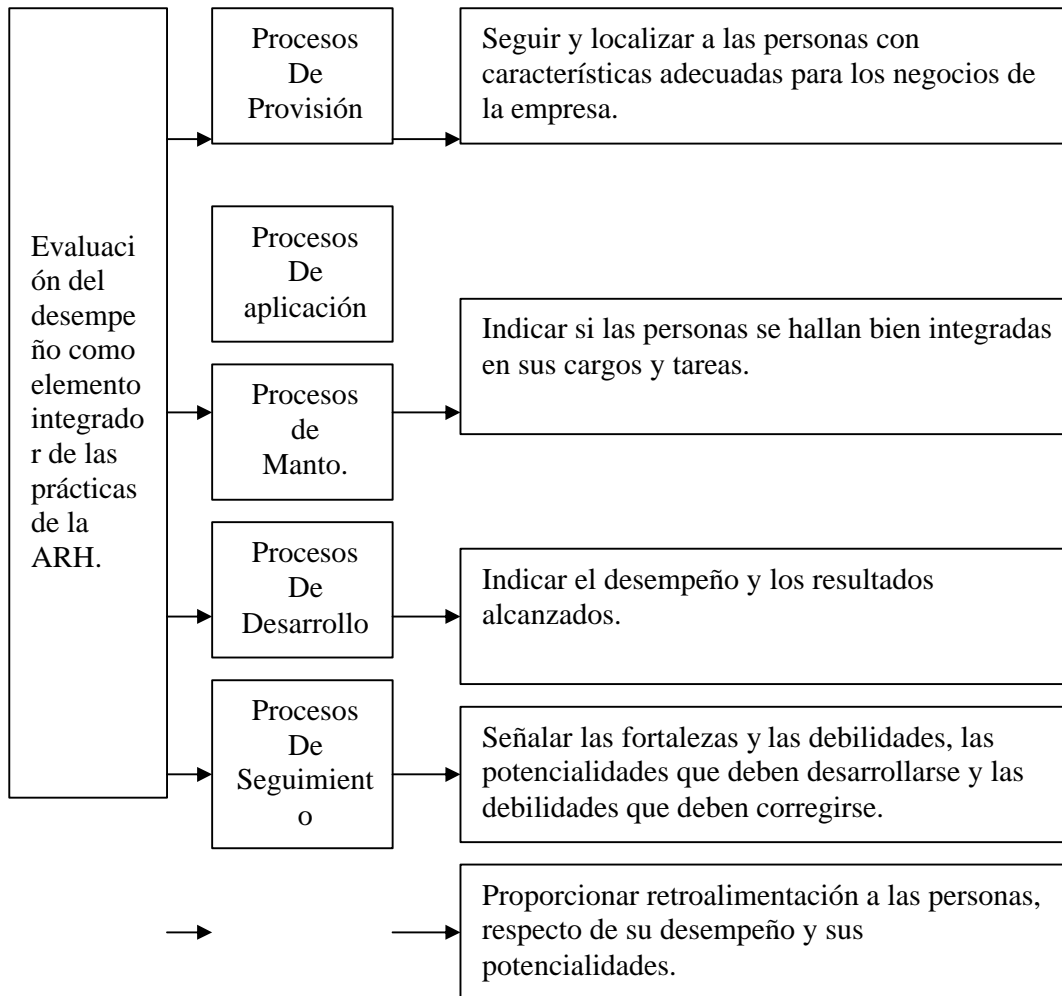


Figura 9.14 Evaluación del desempeño como elemento integrador de las prácticas de la ARH.

5. *Evaluación del desempeño mediante procesos sencillos y no estructurados.* Es un proceso sin los antiguos rituales burocráticos de llenar formularios y comparar factores de evaluación genéricos y amplios.

Es una desburocratización y liberalización de la evaluación del desempeño. La evaluación no estructurada es flexible y, en general, la realizan los

ejecutivos de nivel inmediatamente más alto mediante el contacto directo y cotidiano con las personas involucradas en el proceso. La evaluación es producto de un acuerdo entre evaluador y evaluado y deja de ser un acto de juzgamiento superior y definitivo del comportamiento del empleado.

Es casi una negociación porque ambos intercambian ideas e información, lo cual origina un compromiso conjunto: por un lado, proporcionar las condiciones necesarias para el crecimiento profesional y, por el otro, la consecución de determinados objetivos o resultados. Los cambios se presentan en la forma y en el contenido del proceso.

De este modo, se revalúan los antiguos métodos de escalas gráficas, elección forzada, investigación de campo, incidentes críticos, etc. y se llega a una nueva configuración que cumple las nuevas exigencias.

6. *Evaluación del desempeño como retroalimentación de las personas.* La evaluación constituye un poderoso instrumento de retroalimentación de la información, es decir, retroinformación de las personas para darles orientación y permitirles autoevaluación, autodirección y, por consiguiente, autocontrol, sea en lo tocante al entrenamiento de las personas –capacitándolas para obtener los objetivos propuestos- o en lo tocante a la participación en los resultados, como forma de incentivo y refuerzo por los resultados obtenidos.

Tanto la informatización –caracterizada por la automatización de las oficinas-. Como la automatización empresarial –caracterizada por la automatización de los procesos de producción-, en especial para las tareas repetitivas, están relegando la especialización profesional para buscar de modo gradual la generalidad y la multifuncionalidad.

Las tareas dejan de ser repetitivas y musculares para convertirse paulatinamente en trabajos intelectuales cambiantes. Los cargos están dejando

de ser individuales y aislados socialmente para ser interdependientes socialmente, con fuerte vinculación grupal. Predominan las relaciones interpersonales y el espíritu de equipo. En este contexto, la evaluación del desempeño adquiere un sentido mas amplio al incluir aspectos nuevos como:

- a. competencia personal. Capacidad de aprendizaje de las personas y asimilación de nuevos y diferentes conocimientos y habilidades.
- b. Competencia tecnológica. Capacidad de asimilar el conocimiento de diversas técnicas necesarias para cumplir la multifuncionalidad y la generalidad.
- c. Competencia metodológica. Capacidad de emprender actividades, e iniciativa para resolver problemas de distinta naturaleza, en otros términos, espíritu emprendedor para solucionar problemas.
- d. Competencia social. Capacidad de relacionarse eficazmente con diversas personas y grupos, así como de realizar trabajos en equipo.

Las personas deben recibir retroalimentación relacionada con sus competencias. En general, las personas reúnen diversas dosis de esas competencias, lo importante es que dispongan de retroalimentación suficiente para elaborar un autodiagnóstico de su presencia en el desempeño cotidiano.

7. *La evaluación del desempeño requiere la medición y comparación de algunas variables individuales, grupales y organizacionales, Para no caer en la subjetividad ni en la falta de criterios, el sistema de evaluación del desempeño debe apoyarse en un amplio referente que fortalezca la coherencia en todos sus aspectos.*

8. *La evaluación del desempeño hace cada vez más énfasis en los resultados, las metas y los objetivos alcanzados, que en el propio comportamiento, los medios están cediendo lugar a los fines alcanzados o que se pretenden alcanzar. Los medios corren por cuenta de las personas que los escogen con libertad, según sus preferencias o habilidades personales.*

Los fines se convierten en el parámetro de evaluación para recompensar el trabajo excelente, así como el desempeño eficaz y no sólo eficiente las empresas de alto desempeño procuran crear constantemente las condiciones ideales para obtener y mantener el alto desempeño de sus empleados, lo cual no es una mera coincidencia.

El énfasis en los resultados, las metas y los objetivos establecidos de modo claro, unívoco y sencillo permite observar tres vertientes bastante interesantes: la desburocratización, la evaluación hacia arriba y la autoevaluación.

a. *Desburocratización.* Ocurre porque la evaluación del desempeño hace a un lado el exceso de papeleo y de formularios, que antes constituía el dolor de cabeza de los ejecutivos. La burocracia está desapareciendo. en la actualidad, la evaluación se vuelve sencilla y descomplicada y está exenta de formalismos exagerados y criterios complicados y genéricos, dictados por algún órgano centralista y burocrático se trata de verificar cuáles de los objetivos formulados se alcanzaron y cómo podría mejorarse el desempeño para elevar cada vez más las metas y los resultados.

Cuál es el resultado alcanzado y que participación derivará de éste el individuo o grupo que lo propició. Esto da libertad a las personas para escoger sus propios medios y utilizar mejor sus habilidades individuales y sociales.

- b. Evaluación hacia arriba. Al contrario de la evaluación del subordinado por el superior, este tipo de evaluación es el otro lado de la moneda y permite que el equipo evalúe a su gerente, cómo proporcionó los medios para que el equipo alcanzara los objetivos y cómo podría el gerente mejorar la eficacia del equipo y sus resultados, esta evaluación permite que el equipo negocie e intercambie con el gerente nuevos enfoques de liderazgo, motivación y comunicación para que las relaciones laborales sean más libres y eficaces el mando arbitrario del superior se sustituye por una nueva forma de actuación democrática y participativa.

 - c. Autoevaluación. Constituye la tercera vertiente. Cada persona puede y debe evaluar su propio desempeño como medio de alcanzar las metas y los resultados fijados, y de superar las expectativas, determinar cuáles son las necesidades y carencias personales, para mejorar el desempeño, definir cuáles son las fortalezas y las debilidades, las potencialidades y determinar también lo que debe reforzarse y cómo mejorar los resultados de las personas y los equipos involucrados.
9. La evaluación del desempeño está relacionándose estrechamente con la noción de expectativa, relación entre las expectativas personales y las recompensas derivadas del nivel de productividad del individuo, es una teoría de la motivación en que la productividad se presenta como un resultado intermedio de una cadena que conduce a determinados resultados finales deseados, como dinero, ascenso, apoyo del gerente, aceptación del grupo, reconocimiento público, etc. enmarcado todo dentro del modelo situacional de expectativa, que busca elevar el nivel de valencia positiva de la productividad y de la calidad en el trabajo en otras palabras elevar el grado de instrumentalidad de la excelencia en el comportamiento de trabajo, lo cual significa que las personas entiendan

que la excelencia en el desempeño beneficia la empresa y, en especial, a las personas involucradas.

En consecuencia, es necesario vincular los resultados de la evaluación del desempeño a incentivos a corto plazo, como la remuneración flexible o los sistemas de incentivo, un sistema flexible que no represente costo adicional a la empresa, sino un tipo de participación de las personas en los resultados alcanzados y en la consecución de los objetivos formulados.

Con todas estas tendencias, la evaluación del desempeño –antes burocratizada, rutinaria, repetitiva y complaciente- está flexibilizándose, sin ser estructurada ni semiestructurada, pero guardando amplia libertad en la forma y el contenido, lo importante es dirigir los esfuerzos de las personas hacia objetivos que sirvan a nuestra administración y a los intereses individuales de aquéllas, integrando sin conflictos – de la mejor manera posible- los objetivos organizacionales y los objetivos individuales y reforzando la idea de que la evaluación del desempeño no es un fin en sí misma sino un importante medio para mejorar e impulsar el comportamiento de las personas.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Nombre: _____ Fecha: _____
Cargo: _____ Sección: _____

I. Desempeño de la función

- | | GRADO |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| 1. Producción:
Cantidad y orden en el trabajo ejecutado normalmente _____ | (____) |
| 2. Calidad:
Exactitud y orden en el trabajo _____ | (____) |
| 3. Conocimiento del trabajo:
Grado de conocimiento de sus tareas _____ | (____) |
| 4. Cooperación:
Actitud hacia la empresa, la jefatura y los compañeros de trabajo _____ | (____) |

II. Características individuales

GRADO

- | | |
|----------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| 1. Comprensión:
Grado de percepción de problemas, hechos y situaciones _____ | (____) |
| 2. Creatividad:
Capacidad de concebir ideas productivas _____ | (____) |
| 3. Realización:
Capacidad de poner en práctica ideas propias o ajenas _____ | (____) |

III. Evaluación complementaria

- | | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| 1. Ajuste funcional General:
Adecuación y desempeño de la función _____ | (____) |
| 2. Progreso funcional:
Grado de desarrollo en la función _____ | (____) |
| 3. Cumplimiento y puntualidad:
Responsabilidad en cuanto a horarios y obligaciones _____ | (____) |
| 4. Salud:
Estado general de salud y disposición para el trabajo _____ | (____) |

CONCLUSIONES¹

CONCLUSIONES CAP. 1

En este primer capítulo hablamos sobre los objetivos del administrador educativo, así como su perfil y su campo laboral. Y nos hemos dado cuenta que la educación es el factor más importante para el desarrollo personal y profesional de las personas.

Por lo que la Administración Educativa es la herramienta para evaluar el sistema educativo, así como su planeación y organización de la administración de recursos humanos, financieros y materiales.

CONCLUSIONES CAP. 2

En este capítulo, analizamos las bases y el objetivo de estudio de nuestro proyecto de investigación, como ya vimos La Administración Central de Comercio Exterior pertenece a la Administración General de Auditoría Fiscal Federal.

la Administración de Investigación y Apoyo Logístico, tiene dentro de su estructura a la Subadministración de Apoyo Logístico y esta a su vez es la encargada de coadyuvar con las respectivas áreas Administrativas en la determinación y atención de los requerimientos de Recursos Humanos, Materiales y Financieros de las diferentes áreas que integran la Administración Central de Comercio Exterior,

La importancia de darle el enfoque adecuado a cada una de las áreas, para su buen funcionamiento, es revisando sus sistemas de administración, saber realmente que se está llevando adecuadamente su organización, control, diseño, operación, y así evaluar su desarrollo integral del programa de profesionalización del personal de servicio de administración tributaria y así tener un adecuado desempeño de las funciones de los puestos, que nos lleve

¹ Las conclusiones más importantes se anexarán mediante el análisis DAFO donde comprobamos nuestras hipótesis.

a elegir al personal ideal para promoverse dentro de las funciones que ellos realicen.

Esta propuesta nace por la necesidad de cambiar la típica historia de las dependencias de gobierno, para tener empleados de calidad, trabajo de calidad y así llegar a un servicio a la comunidad de calidad.

Cuando se habla de los empleados de gobierno, personas que trabajan en la administración pública, se piensa que son personas sin preparación, cultura, valores, educación ya que en estas instituciones por lo común el servicio es pésimo, los trámites duran mucho tiempo, te piden mordidas y lo peor de todo que lo poco que hacen lo hacen mal, y realmente no todas las personas que se encuentran dentro del sistema son así, hay mucha gente que vale la pena que se esfuerza, en su trabajo, y que a cambio no recibe reconocimiento alguno.

Queremos darle a cada una de las personas lo que merece, según sus conocimientos y preparación, por lo que es necesario, cambiar de sistema de selección de personal.

CONCLUSIONES CAP. 3

En este capítulo hemos visto la importancia del departamento de recursos humanos, al involucrarse en todas las áreas de la ACCE La Subadministración de Apoyo Logístico es el enlace Administrativo encargado de la Administración de Recursos Humanos, en la Administración Central de Comercio Exterior (ACCE).

En el departamento de RH, nos hemos dado cuenta que nuestro personal es el factor más importante para el buen funcionamiento de nuestra gerencia, pero sobre todo el gerente o nuestros dirigentes deben de ser personas altamente aptas, al tener al personal capacitado para desarrollar las diferentes funciones es una prueba que nos indica que realmente sabemos como se esta trabajando, que nuestro personal es calificado lo cual nos lleva a un alto

rendimiento en tiempo y costos. Pero esto implica tener motivado al personal, con las técnicas que en el capítulo se mencionan y si realmente se llevan a cabo nuestros objetivos se cumplirán favorablemente.

Para que el reclutamiento interno sea exitoso, debe existir coordinación interna entre el órgano de RH y los demás órganos de una empresa.

Cuando hablamos de entrenamiento, nos referimos a la preparación adecuada para el cargo a ocupar, se nos enseñan nuestras actividades que se van a realizar y así tener éxito en nuestra empresa según el cargo, y actualizándonos siempre para un buen funcionamiento y crecimiento. La importancia de capacitar al personal nace por la necesidad de cada puesto, para hacer las tareas que se nos presentan en nuestra vida laboral, y al evaluar al personal, conocemos las eficiencias o deficiencias que nacen cada día que pasa.

CONCLUSIONES GENERALES

En general hemos hablado sobre los objetivos del administrador educativo, así como su perfil y su campo laboral. Y nos hemos dado cuenta que la educación es el factor más importante para el desarrollo personal y profesional de las personas.

Por lo que la Administración Educativa es la herramienta para evaluar el sistema educativo, así como su planeación y organización de la administración de recursos humanos, financieros y materiales.

analizamos las bases y el objetivo de estudio de nuestro proyecto de investigación, como ya vimos La Administración Central de Comercio Exterior pertenece a la Administración General de Auditoría Fiscal Federal.

la Administración de Investigación y Apoyo Logístico, tiene dentro de su estructura a la Subadministración de Apoyo Logístico y esta a su vez es la encargada de coadyuvar con las respectivas áreas Administrativas en la determinación y atención de los requerimientos de Recursos Humanos,

Materiales y Financieros de las diferentes áreas que integran la Administración Central de Comercio Exterior,

La importancia de darle el enfoque adecuado a cada una de las áreas, para su buen funcionamiento, es revisando sus sistemas de administración, saber realmente que se está llevando adecuadamente su organización, control, diseño, operación, y así evaluar su desarrollo integral del programa de profesionalización del personal de servicio de administración tributaria y así tener un adecuado desempeño de las funciones de los puestos, que nos lleve a elegir al personal ideal para promoverse dentro de las funciones que ellos realicen.

Esta propuesta nace por la necesidad de cambiar la típica historia de las dependencias de gobierno, para tener empleados de calidad, trabajo de calidad y así llegar a un servicio a la comunidad de calidad.

Cuando se habla de los empleados de gobierno, personas que trabajan en la administración pública, se piensa que son personas sin preparación, cultura, valores, educación ya que en estas instituciones por lo común el servicio es pésimo, los trámites duran mucho tiempo, te piden mordidas y lo peor de todo que lo poco que hacen lo hacen mal, y realmente no todas las personas que se encuentran dentro del sistema son así, hay mucha gente que vale la pena que se esfuerza, en su trabajo, y que a cambio no recibe reconocimiento alguno.

Queremos darle a cada una de las personas lo que merece, según sus conocimientos y preparación, por lo que es necesario, cambiar de sistema de selección de personal.

hemos visto la importancia del departamento de recursos humanos, al involucrarse en todas las áreas de la ACCE La Subadministración de Apoyo Logístico es el enlace Administrativo encargado de la Administración de Recursos Humanos, en la Administración Central de Comercio Exterior (ACCE).

En el departamento de RH, nos hemos dado cuenta que nuestro personal es el factor más importante para el buen funcionamiento de nuestra gerencia, pero sobre todo el gerente o nuestros dirigentes deben de ser personas altamente aptas, al tener al personal capacitado para desarrollar las diferentes funciones es una prueba que nos indica que realmente sabemos como se esta trabajando, que nuestro personal es calificado lo cual nos lleva a un alto rendimiento en tiempo y costos. Pero esto implica tener motivado al personal, con las técnicas que en el capítulo se mencionan y si realmente se llevan a cabo nuestros objetivos se cumplirán favorablemente.

la importancia del reclutamiento y selección de personal, se ven las formas y técnicas para cubrir la vacante que exista, ya sea con personal interno o externo, se observan procesos que determinan la selección del personal, para ello se tomara a los candidatos adecuados de acuerdo a la vacante existente.

Para que el reclutamiento interno sea exitoso, debe existir coordinación interna entre el órgano de RH y los demás órganos de una empresa.

Nos muestra las ventajas al reclutar personal interno para el ascenso o el traslado de puesto.

En el reclutamiento y selección de personal externo también existen ventajas, trayendo consigo propuestas que benefician a la empresa.

. La selección es una actividad de comparación o confrontación, de elección, de opción y decisión, de filtro de entrada, de clasificación y, por consiguiente restrictiva.

Las personas son diferentes hasta en la forma de comprender, aprender a realizar y ejecutar alguna tarea una vez que se ha aprendido.

Con la selección de personal se elige al candidato adecuado para ocupar el puesto.

Las respuestas siguientes no se tratan de operaciones matemáticas, se trata; mediante una propuesta de trabajo se obtuvieron los resultados esperados.

BIBLIOGRAFÍAS

ACHILLES de Faria, Mello (1998). **Desarrollo organizacional: enfoque integral.** Ed. Limusa- Noriega. México

BAENA Paz, Guillermina (1985). **Cómo elaborar una tesis en 30 días.** Ed. Editores Mexicanos Unidos. México

BUNGE, Mario (1997). **La ciencia su método y filosofía.** Ed. Siglo XX. México

CHIAVENATO, Idalberto (2001). **Administración de recursos humanos.** Ed. McGraw-Hill. México

DAVIS, Keith (2000). **Comportamiento humano en el trabajo.** Ed. McGraw-Hill. México

FERRER Pérez, Luis (1998). **Desarrollo organizacional.** Ed. Trillas. México

FRENCH, Wendell L. (1996). **Desarrollo organizacional: aportaciones de las ciencias de la conducta, para el mejoramiento de la organización.** Ed. Prentice may. México

GÓMEZ Ceja, Guillermo (1973). **Planeación y organización de empresas.** Ed. Edicol. México

KREITNER, Robert (1999). **Comportamiento de las organizaciones.** Ed. McGraw-Hill. Madrid

LIEBERMAN, Hilier (2001). **Investigación de operaciones.** Ed. McGraw-Hill. México

LUTHANS, Fred (1980). **Introducción a la administración.** Ed. McGraw-Hill. México

MANNING, Marilyn (1998). **Administración eficiente de oficinas: una guía de productividad y eficiencia.** Ed. Iberoamérica. México

MARTINEZ Chávez, Víctor Manuel (1998). **Diagnostico administrativo.** Ed. Trillas. México

MIKLOS, Tomás (2002). **Planeación prospectiva: una estrategia para el futuro.** Ed. Limusa-Noriega. México

MONTAÑO Hirose, Luis (1993). **Estrategias organizacionales.** Ed. UAMI. México

MUÑOZ Razo, Carlos (1998). **Cómo elaborar una tesis.** Ed. Prentice may. México

PIÑUEL Raigada, José Luis (1997). **Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones**. Ed. Síntesis. Madrid

PORTER, Michael (1999). **Creación y sostenimiento de un desempeño superior**. Ed. CECSA. México

SASIENI, Maurice W. (1967). **Investigación de operaciones**. Ed. Limusa. México

SCHROEDER, Roger (1999). **Administración de operaciones**. Ed. McGraw-Hill. México

SCHUARSTEIN, Leonardo (1998). **Diseño de organizaciones**. Ed. Paidós. Buenos Aires

PAGINAS DE INTERNET. www.sat.gob.mx Secretaría de Hacienda y Crédito Público. México

www.Upn.mx Universidad Pedagógica Nacional. México