

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE INGENIERÍA MECÁNICA Y ELÉCTRICA
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO



ORGANIZACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN UNA
INSTITUCIÓN DE NIVEL MEDIO SUPERIOR

POR

LIC. JOSÉ RAFAEL MORENO LOPEZ

TESIS

EN OPCIÓN AL GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS DE LA
ADMINISTRACIÓN CON ESPECIALIDAD EN RELACIONES
INDUSTRIALES

SAN NICOLÁS DE LOS GARZA, NUEVO LEÓN, JUNIO DE 2007

AGRADEZCO

- A Dios y le doy las gracias por haber terminado esta etapa de mi vida.
- A mis padres, Ma. Enriqueta López de Moreno y Jesús Moreno Fraire, por la formación de los valores éticos y de estudio que me inculcaron desde mi niñez y que siempre han estado conmigo.
- Profundamente a mi esposa, Martha Lilia González de Moreno, por su apoyo y confianza; a mis hijos por su comprensión, José Rafael, Martha Lilia y Edna Elizabeth, y mis hermanos, Jesús, José Ángel y Ma. Teresa buscando siempre la superación personal.
- Al Dr. Matías Alfonso Botello Treviño y a todos los que me apoyaron de una u otra manera con su experiencia y conocimientos sobre el particular.
- A los asesores, que me apoyaron por sus consejos y orientaciones en la realización de la presente tesis.

INDICE

Síntesis	4
Capítulo 1 Introducción.	12
Capítulo 2 Marco Teórico.	18
Capítulo 3 Selección de Personal.	33
Capítulo 4 Capacitación de Personal.	55
Capítulo 5 Solución de Algunos Problemas Del Reclutamiento de Personal.	79
Conclusiones, Recomendaciones y Sugerencias.	95
Bibliografía.	103

PRESENTACIÓN

Ante la creciente ola de avance tecnológico a nivel mundial y local nos vemos en la precisa necesidad de estarnos actualizando constantemente para estar a la vanguardia de los principales acontecimientos, debido a todas estas innovaciones se ha vuelto prioritario mejorar la calidad en el servicio, eficiencia y productividad, lo que ha llevado a las empresas y a las instituciones educativas implementar diferentes estrategias con la finalidad de mejorar el servicio y la productividad.

Si lo que se desea que se incremente la eficiencia en cuanto a productividad y organización, debemos iniciar por la capacitación de personal que ya labora en la empresa y brindarle asesoría y de la misma forma al nuevo personal, así como a los candidatos a ocupar, un puesto ya sea en una empresa o en una institución educativa como es el caso que abordo en este trabajo.

Pero independientemente de la capacitación es necesario motivar al personal para que desarrollen su trabajo con más interés, ya que una de las mejores recompensas del personal productivo es ser tomados en cuenta y que los directivos de la institución, les hagan ver la calidad del trabajo que han realizado.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

La problemática sustancial de una oficina de recursos humanos es valorar el trabajo que desarrollan sus empleados, y poder formarse un criterio de las necesidades de capacitación de sus trabajadores. Por lo tanto establezco que una trabajador bien capacitado producirá más y eficientemente.

OBJETIVOS DE LA TESIS.

- Apoyar la administración eficiente de los recursos humanos y fortalecer la motivación del individuo hacia la productividad y su propio desarrollo profesional – humano.

- Medir la efectividad laboral del personal.
- Conocer las áreas reales de necesidad de desarrollo y de capacitación del personal humano de la institución.
- Integrar elementos aislados, eficientar los recursos coordinar esfuerzos para una mejor productividad.

HIPOTESIS

En la medida que el personal de una institución sea capaz de aumentar la productividad y la calidad del producto o servicio.

JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO

En vista de que el personal no capacitado tarda más tiempo en desarrollar su trabajo debido a que presenta una serie de dificultades al realizarlo, considero que se debe preparar al personal para eficientar su trabajo y de esta manera presentar calidad en sus acciones de servicio.

Existen evidentes muestras que un personal bien capacitado realiza un trabajo mejor y mas eficiente.

METODOLOGÍA

Se hizo un extensivo análisis bibliográfico y de editoriales periodísticos referente a lo que concierne el tema, incluyendo los temas más actuales, redactándose con esta información las herramientas.

Inicie desde el mes de octubre de 2006, recabando todo tipo de información que fuera necesaria para poder desarrollar el presente trabajo consultando libros, revistas, periódicos y revisando algunas páginas de Internet.

SINTESIS

La presente tesis se elaboró con la finalidad de realizar mejoras en los procesos administrativos del Departamento de Recursos Humanos de una dependencia de Educación Media Superior. El material se presenta en cinco capítulos.

El capítulo uno comprende definición, objetivos y actividades de la Administración de Recursos Humanos.

En el capítulo dos aparece el reclutamiento de candidatos al puesto, actividad importante dada la demanda de los aspirantes; cómo planificar y prever las necesidades de personal, considerando las fuentes internas de candidatos, así como la predicción del suministro de candidatos externos.

Una vez que se ha tomado la decisión de cubrir una posición, el siguiente paso consiste en saber por qué medio se va a reclutar para cubrir la vacante.

El cuerpo del capítulo tres comprende el proceso de selección en el cual se analizan las aptitudes o especialidades de acuerdo con las características demandadas por el puesto. Instrumentos de selección, las solicitudes entrevistas, pruebas de empleo, verificación de antecedentes y cartas personales de recomendación para obtener información del solicitante al empleo y puede ayudar a las organizaciones a decidir si las habilidades, conocimientos y capacidades del solicitante son los adecuados para el puesto.

El capítulo cuatro está integrado por los valores, un elemento de juicio que incluyen los conceptos del individuo en cuanto a lo correcto, lo bueno y deseable el tributo de la intensidad determina el grado de importancia.

Cuando se clasifican los valores del individuo por orden de intensidad, se llega al sistema personal de valores.

El capítulo cinco comprende la capacitación y el desarrollo, proceso sistematizado por medio de los cuales se busca en una forma planeada y ordenada, el desarrollo de los conocimientos, habilidades y actitudes del trabajador, en relación con su área de trabajo, para maximizar la efectividad de las operaciones en la empresa. Así mismo, cómo evaluar las necesidades de capacitación. Las dos técnicas principales para determinar los requerimientos de capacitación son el análisis de tareas y del desempeño, incluido en este también. La importancia de la detección de necesidades de capacitación y adiestramiento, así como su procedimiento. También se proporcionan programas de capacitación y desarrollo.

Además en el capítulo cinco se efectúa un análisis de las problemáticas que se presentan en cuanto a la selección de personal y sus soluciones.

Al final de la tesis se incluye:

- Anexos que contienen el cuestionamiento de trabajo y detección de las necesidades de capacitación y adiestramiento.
- Análisis de los datos, comparativo de funciones y planeación del programa de capacitación y adiestramiento.

CAPITULO 1

INTRODUCCIÒN

1.1 Definición de los recursos humanos

Uno de los mayores problemas de principios de siglo es la falta de trabajo, que se evidencia en los altos niveles de desempleo que afectan por igual a jóvenes y adultos, hombres y mujeres, situación que se presenta en todas las áreas del conocimiento en cuanto a: empleados, técnicos, profesionales y ejecutivos de empresas.

Conceptos y técnicas necesarias para llevar a cabo los aspectos del personal de un puesto administrativo, que incluye reclutamiento, selección, compensación y evaluación.

La administración de recursos humanos (personal) es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general, el proceso de ayudar a los empleados a alcanzar un nivel de desempeño y una calidad de conducta personal y social que cubra sus necesidades.

1.2 Objetivo

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

1.3 Actividades de la administración de los recursos humanos

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

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

recursos humanos; llevan a cabo las actividades descritas a continuación:

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

Ocurre con frecuencia que el nuevo empleado desconocerá aspectos y funciones básicas del puesto y la organización, es por esto que requiere del entrenamiento y la capacitación. Asimismo, las necesidades de recursos humanos de la organización pueden

satisfacerse desarrollando habilidades a los empleados actuales. Mediante el desarrollo se enseñan nuevas actividades y conocimientos a los empleados, para garantizar su aportación a la organización y satisfacer sus legítimas aspiraciones; también se llevan a cabo actividades de cambio, ubicación, transferencia y promoción, así como de jubilación y separación.

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

La aportación que efectúan los empleados produce una compensación. Esa compensación asume la forma de sueldos y salarios, prestaciones legales y prestaciones extralegales; la

empresa puede también emplear técnicas de comunicación y asesorías para mantener elevado el nivel de desempeño y satisfacción.

Aun en las situaciones en que las actividades de recursos humanos parecen desenvolverse satisfactoriamente, los departamentos de personal aplican controles para evaluar su efectividad y garantizar la continuación del éxito.

CAPÍTULO 2

MARCO TEORICO

2. 1 Reclutamiento de personal

El reclutamiento y la selección de empleados se constituyen en aspectos críticos en el área de los recursos humanos debido a que las organizaciones se encuentran compuestas principalmente por personas que a través de su trabajo y capacidades llevan a cabo el objeto empresarial, así que su selección habrá de ser óptima si se quieren obtener resultados excelentes.

Uno de los problemas con los que han vivido todos los líderes, tanto a nivel grupal como organizacional y también a nivel de comunidades, países o regiones, ha tenido que ver con el reclutamiento y selección de personal. Los babilonios, los egipcios, los griegos, los romanos y más recientemente España, Portugal,

Francia, Holanda e Inglaterra, entre otros, necesitaban saber a “quiénes reclutaban, especialmente en relación con las personas que habrían de ejercer acciones guerreras” como modo de dominación y también para preservación.

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

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

Cómo planificar y prever las necesidades de personal

Podría esperar a que aparezca la vacante y luego tratar de cubrirla lo mejor posible. La mayoría de los gerentes utilizan un sistema que tal vez es lo suficiente eficaz para las organizaciones pequeñas. Sin embargo, para las empresas más grandes vale la pena la planeación y previsión de recursos humanos.

La planeación de personal tiene que ser integrado tanto de manera interna como externamente. Internamente los planes de reclutamiento deben ser desarrollados en forma tal que los planes de capacitación de la organización reflejen sus planes para reclutar y seleccionar nuevos empleos.

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

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

Factores en la predicción de los requerimientos de personal

Se deben considerar varios factores cuando se proyectan los requerimientos de personal; desde el punto de vista práctico, lo más importante es la demanda de su producto o servicio. Por lo tanto, en una empresa de manufactura lo primero que se proyecta son las ventas. Después, se determina el volumen de producción requerido para responder a estas ventas. Por último, se estima el personal necesario para mantener este volumen de producción. Además, para la demanda de producción de ventas habrá que considerar algunos factores, como los siguientes:

1. La rotación de personal proyectada (como resultado de renuncias o despidos).

2. La calidad y naturaleza de sus empleados (en relación con lo que se considera como las necesidades cambiantes de la organización).

3. Las decisiones para mejorar la calidad de los productos o servicios o incursionar en nuevos mercados.

4. Los cambios tecnológicos y administrativos que produzcan una mayor productividad.

5. Los recursos financieros disponibles para su departamento.

Cómo predecir la disponibilidad de candidatos internos.

La predicción será de acuerdo con las necesidades de personal. Sin embargo, antes de determinar cuántos candidatos externos

nuevos deben reclutarse y contratar, es necesario saber primero cuántos candidatos para las vacantes proyectadas se cubrirán con los empleados dentro de la organización. Determinar esto es el propósito de predecir la disponibilidad de candidatos internos.

Para aprovechar esta disponibilidad interna de candidatos se necesitará primero conocer alguna manera de reunir la información sobre sus calificaciones. Estos inventarios de calificaciones contendrán información sobre elementos como el historial de desempeño del empleado, sus antecedentes educativos y sus posibilidades de ser promovido. Esta información puede ser reunida ya sea manualmente o en un sistema computarizado.

Fuentes interna de candidatos

Cubrir vacantes con candidatos internos ofrece algunos beneficios. Los empleados ven que la competencia constituye una recompensa; la moral y desempeño, por tanto, podría fortalecer los candidatos internos (por haberse desempeñado en la empresa durante cierto

tiempo) podrían estar más comprometidos con sus metas y tendrían menos probabilidades de marcharse. También puede reforzarse la lealtad del empleo y ofrecer una perspectiva a plazo más largo cuando se toman decisiones gerenciales. Podría ser más seguro promover a los empleados desde adentro, ya que es probable que se cuente con una evaluación más precisa de las aptitudes de las personas. Es posible que los candidatos requieran menos orientación y capacitación que los de afuera.

Sin embargo, la promoción desde adentro también puede ser contraproducente. Los empleados que aspiran a un puesto y no lo consiguen podrían sentirse inconformes; es esencial informar a los aspirantes que no es el éxito o el fracaso la razón por la cual fueron rechazados y que acciones podrían tomar para remediarlo y tener más éxito en el futuro. De manera similar, muchas empresas exigen a los gerentes colocar anuncios de empleo y que entrevisten a todos los candidatos internos. Sin embargo, el gerente con frecuencia sabe de antemano a quién desea contratar, por lo que exigirle que entreviste a una lista de candidatos es una pérdida de tiempo para

todos. Los grupos también podrían no sentirse tan satisfechos con su nuevo jefe si es nombrado de entre sus filas, como cuando se trata de una persona nueva.

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

La promoción desde adentro, para que sea eficaz, requiere de la utilización del anuncio de empleo, los registros de personal y los bancos de aptitudes. Los anuncios de empleos consisten en el aviso de la vacante y la lista de sus características como calificaciones, horario de trabajo e índice salarial. Facilita la transferencia y promoción de sus candidatos internos calificados. Los anuncios por lo general no se utilizan cuando se trata de la promoción a un puesto

de supervisión, pues la gerencia prefiere seleccionar al personal que será promovido a niveles gerenciales. Los registros de personal también son útiles en este punto. El análisis de los registros de personal (incluye formas de solicitud) podría descubrir a los empleados que están trabajando en puestos por debajo de sus niveles de instrucción y capacidad. Asimismo, podría revelar a las personas que si potencial para adquirir una mayor capacitación o aquellas que ya poseen antecedentes adecuados para los puestos en cuestión. Los sistemas computarizados pueden ayudar a asegurar que los candidatos internos calificados sean identificados y considerados para la vacante. Algunas empresas también desarrollan bancos de aptitudes que listan a los empleados actuales con aptitudes específicas.

Predicción del suministro de candidatos externos.

Suponiendo que no hay suficientes candidatos internos para cubrir los puestos, lo más probable es que la atención se centre en los candidatos externos. La predicción de la disponibilidad de los

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

Reclutamiento de candidatos al puesto.

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

La publicidad como una fuente de candidatos.

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

Prensa

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

Radio y televisión

El alto costo de estos medios no permite que sean usados frecuentemente. Por ejemplo, podemos utilizar la radio cuando queremos realizar el reclutamiento en provincia; en ese caso haremos uso de los servicios de una radiodifusora de la localidad. Los anuncios en televisión tienen un costo elevadísimo, el cual depende de los horarios, minutos y canal en que se trasmite la

información. El gobierno tiene un convenio por medio del cual puede transmitir información por cualquier canal y a cualquier hora sin costo alguno.

Profesionales y educativas

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

Asociaciones profesionales

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

Bolsa de trabajo

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

Agencias de colocaciones

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

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

La puerta de la calle

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

Grupos de intercambio

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

Boletines

Este medio se utiliza cuando queremos captar recursos humanos que están localizados cerca de la empresa. Para ello se elaboran impresos en los que señalan las vacantes, prestaciones, etc., y se envían a domicilios cercanos.

CAPITULO 3

SELECCIÓN DE PERSONAL

El desarrollo de un proceso de selección pasa por diferentes momentos tales como el requerimiento, la elaboración del perfil del candidato, la definición de competencias personales y laborales requeridas, la aplicación de pruebas psicológicas y técnicas, las entrevistas y la referenciación, entre otras. Estos pasos permiten garantizar que la persona seleccionada para ocupar el cargo no sólo tendrá un desempeño acorde con sus funciones, contribuyendo al desarrollo de los objetivos corporativos, sino que permitirá al empleado encontrar un espacio para su desarrollo profesional e individual.

3.1 Proceso de selección

Proceso mediante el cual se analizan las aptitudes o especialidades de acuerdo con las características demandadas por el puesto.

Tradicionalmente se define la selección de personal como un procedimiento para encontrar la persona adecuada que cubra el puesto vacante considerando adecuadamente sus actitudes, habilidades, capacidad.

Selección de personal por competencias: el mundo actual se mueve a pasos agigantados y cada vez adquiere más complejidad, por ello se vuelve más exigente. Desde los años 80's hemos observado cambios que han afectado drásticamente la forma de vida; los adelantos tecnológicos ocurren sin siquiera anunciarse; la globalización es un fenómeno mundial que está afectando la economía de los países y en especial a los latinoamericanos, pues liga la supervivencia de sus organizaciones a su capacidad de competir en un mercado abierto. Estos cambios en el entorno obligan a las organizaciones a replantear sus estrategias de producción y consecuentemente su modo de manejar el personal, de modo tal que se vuelven cada vez exigentes con sus colaboradores.

3.2 Prácticas de selección

Los *recursos humanos* de una empresa o institución educativa determinan que ésta tenga éxito o fracase. Entre una y otra compañía pueden existir diferencias respecto de su tecnología, su capacidad financiera, su tiempo en el mercado, etc. pero su destino está en manos de sus integrantes.

Es indiscutible la importancia que para una organización tiene el contar con las personas adecuadas, en los lugares precisos. El no conseguir este objetivo supone para la empresa aumentar los costos (en tiempo y dinero) derivados del proceso de selección para cubrir un puesto, si decide repetir el mismo o, lo que es más importante, mantener un desajuste entre la persona y el puesto de trabajo. Y es éste el costo mayor que se puede tener. Lo esencial es contar con recursos humanos de calidad, pues el activo más importante de las organizaciones está constituido por las personas que las forman.

La experiencia en consultoría del responsable de recursos humanos, el reclutamiento y la selección de personal asegura la consecución de resultados positivos para nuestros clientes.

Llevamos a cabo procesos de selección válidos y fiables donde, partiendo de un análisis de las exigencias del puesto y la producción del correspondiente perfil de exigencias, realizamos un extenso reclutamiento, recogiendo un elevado número de datos y elaborando un completo informe sobre las personas consideradas más adecuadas (datos personales, formación, aptitudes, experiencia, habilidades, competencias, características de personalidad y motivación) en un tiempo razonablemente breve, dando a la empresa la posibilidad de un amplio periodo de prueba y garantía.

En todo proceso de selección aplicamos métodos que maximicen la probabilidad de adoptar las decisiones más correctas con respecto a los candidatos evaluados. Igualmente, introducimos en nuestro análisis variables como la cultura de la organización y la estrategia, de manera que las personas candidatas sean evaluadas bajo la óptica de estos aspectos.

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

Como paso previo a la selección técnica de personal, resulta obligado conocer la filosofía y propósitos de la organización, así como los objetivos generales departamentales, seccionales, etc., de la misma. Esto implica, entre otras cosas, la valoración de los recursos existentes y la plantación de los que van a ser necesarios para alcanzar estos objetivos, que comprende la determinación de las necesidades presentes y futuras en cuanto a cantidad y calidad.

La descripción y especificación de los puestos son documentos importantes que sirven de guía en el proceso de selección. La descripción del puesto puede servir para descubrir el trabajo a los posibles candidatos. La especificación del puesto centra la atención de los selectores en la lista de calificaciones que necesitan los

ocupantes de un puesto para realizar su trabajo y les ayuda a decidir si los candidatos están calificados o no.

3.3 Instrumentos de selección de recursos humanos

Se atribuye a los griegos la conocida frase “los pueblos tienen los gobiernos que se merecen”, expresión que deposita en la gente la responsabilidad de elegir a sus gobernantes, y eso es cierto. Tan sabias palabras pueden ser extrapoladas casi sin alteraciones al campo laboral, afirmando, entonces, que “las empresas tienen los empleados que merecen”. ¿Una utopía? Cuando se ha tenido la oportunidad de observar el comportamiento humano en diferentes tipos de empresas, o cuando se ha podido intercambiar conocimientos con personas que lo han hecho, es factible concluir que “las empresas tienen a los empleados que merecen”.

Las solicitudes, entrevistas, pruebas de empleo, verificación de antecedentes y cartas personales de recomendación, son instrumentos para obtener información del solicitante al empleo y

puede ayudar a la organización a decidir si las habilidades, conocimientos y capacidades del solicitante son los adecuados para el puesto en cuestión.

3.3.1 Conceptos básicos de las pruebas

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

3.3.1.1 Validez

La validez es una prueba que responde a la interrogante “¿Qué mide esta prueba?” Con respecto a las pruebas para la selección de personal, el término validez a menudo se refiere a la evidencia de que la prueba está relacionada con el puesto. Una prueba de selección debe ser sobre todo válida, ya que si no se tiene una prueba, no hay razón lógica o legalmente permisible para seguir utilizándola en la selección de aspirantes a un empleo. En las

pruebas de selección existen dos maneras esenciales para dar la validez de una prueba: validez del criterio y validez del contenido.

3.3.1.2 Validez del criterio

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

3.3.1.3 Validez de contenido

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

3.3.1.4 Confiabilidad

Una prueba tiene dos características importantes: la validez y la confiabilidad. La validez es la característica más importante, pues si

no se puede determinar que están midiendo las pruebas, seguramente éstas tendrán poca utilidad.

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

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

3.3.1.5 Cómo validar una prueba

Para que una prueba sea útil en una empresa, deberá estar segura de que las calificaciones en la prueba están relacionadas en una

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

3.3.2.1 Las pruebas escritas

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

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

3.3.2.2 Las pruebas de simulación del rendimiento

Las pruebas de simulación del rendimiento han adquirido popularidad durante los pasados veinte años. Sin duda, el entusiasmo por estas pruebas se deriva del hecho de que se basan

en datos del análisis de puestos y, por lo tanto, deben satisfacer mejor el requisito de su relación con el trabajo que las pruebas escritas. Las pruebas de simulación del rendimiento están compuestas por conductas laborales reales y no por sustitutos, como en el caso de las pruebas escritas.

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

Las muestras de trabajo representan un esfuerzo por hacer una réplica de un puesto, en miniatura. Los solicitantes demuestran que tienen el talento necesario realizando, de hecho, las actividades. Mediante la preparación cuidadosa de muestras de trabajo, con base en los datos del análisis del puesto, se determinan los conocimientos, habilidades y las capacidades necesarias para cada empleo. Después, cada elemento de la muestra de trabajo se equipara con un elemento correspondiente del rendimiento laboral.

Por ejemplo, una muestra de trabajo para un empleo donde el trabajador debe usar programas de cómputo para cálculos en hojas tabulares, requerirá que el solicitante resolviera un problema usando una hoja tabular.

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

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

entrevistas, ejercicios para resolver problemas internos, análisis de grupo y juego de decisiones empresariales.

3.3.2.3 Pruebas de habilidades cognoscitivas

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

3.3.2.4 Pruebas de inteligencia

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

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

3.3.2.5 Habilidades cognoscitivas específicas

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

3.3.2.6 Pruebas de habilidades motoras

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

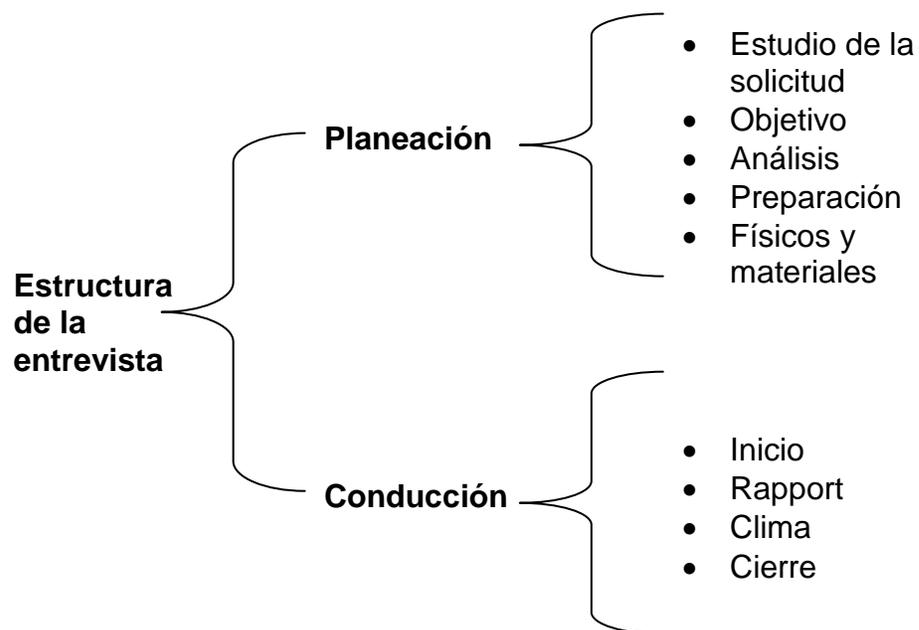
Crawford de destreza, con partes pequeñas; la prueba Minnesota del Índice de Manipulación, y la prueba de Tablero Purdue.

3.3.2.7 Mediciones de la personalidad y de los intereses

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

3.3.2.8 Prueba de rendimiento

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



Cuadro sinóptico de tipos de entrevistas (véase Procesos de Selección).

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

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

3.3.3.1 Tipos de entrevistas

Son cinco y se describen a continuación.

3.3.3.2 Entrevistas no dirigida

Es una entrevista no dirigida, se formulan preguntas vienen a la mente; en este caso no hay formato especial que seguir y se avanza en varias direcciones. El entrevistador podría tener una especificación del puesto como guía y es posible que formule o no las mismas preguntas a cada aspirante.

3.3.3.3 Entrevista de situación

Una entrevista de situación consiste realmente una serie de preguntas relacionadas con el trabajo, que tienen respuestas “preferidas” predeterminadas y que se formulan consistentemente a todos los entrevistados para puestos en particular.

3.3.3.4 Entrevista en serie o secuencial

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

3.3.3.5 Entrevista de tensión

El objetivo es determinar la forma en que un aspirante reaccionará a la tensión en el trabajo. Para utilizar este método, además de habilidad para el uso.

3.3.3.6 Entrevista de evaluación

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

CAPITULO 4

CAPACITACIÓN DE PERSONAL.

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

4.1. ¿Qué es la capacitación de personal?

La capacitación de personal consiste en el desarrollo de los conocimientos, habilidades y actitudes del trabajador en relación con los requerimientos laborales de una empresa. La capacitación refleja el hecho de que “el juego de la competencia económica tiene nuevas reglas”, como un experto dice. En particular, ya no basta con ser eficiente. Sobrevivir y prosperar en la actualidad requiere de presencia y flexibilidad por parte de la empresa, y ésta a su vez

debe satisfacer las necesidades de los consumidores con respecto a la calidad, variedad, personalización, convivencia y puntualidad. Para satisfacer estos nuevos criterios es necesario que la fuerza laboral esté más técnicamente capacitada. Se requiere que la gente sea capaz de analizar y resolver problemas relacionados con el trabajo.

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

Una manera sencilla de evaluar las necesidades de capacitación es determinar lo que comprende el puesto y dividirlo en actividades, aplicar al nuevo empleado un instrumento de medición donde

plasma qué haría en cada una de estas actividades para que el aplicador reciba esta información, lo valore y proceda posteriormente a brindarle capacitación de acuerdo a las necesidades arrojadas en el instrumento aplicado; cada una de las actividades deberá ser aprendida y ejecutada por el nuevo empleado.

Posteriormente, cuando ya está incorporado el trabajador o el grupo de trabajadores, debe ser evaluado periódicamente el desempeño para optimizar recursos y obtener una producción de calidad.

4.2. Capacidad de trabajo:

Grado de compromiso frente a la tarea.

Productividad, rendimiento, eficiencia – efectividad.

Capacidad para ejecutar planes y metas.

Capacidad y perseverancia.

Dinamismo.

Precisión, acuciosidad.

Rapidez – lentitud.

Capacidad de organización y planificación.

Orden en su entorno inmediato.

Autonomía v/s necesidad de apoyo.

Capacidad de tomar decisiones.

Capacidad de tomar iniciativa.

Seguridad frente al propio rendimiento.

Capacidad de trabajo bajo presión (de tiempo, frente a excesivas exigencias).

Enfrentamiento y manejo ante tareas estructuradas v/s tareas sin estructurar.

Otras capacidades, dependiendo del cargo.

Capacidad de integración a equipos.

Capacidad de ejercer funciones de dirección.

Grado de efectividad y estilo de liderazgo.

Capacidad de seguir instrucciones y ajustes a normas y procedimientos.

1.- MOTIVACIÓN.

Motivación por la empresa y por el cargo.

Evaluación de la relación entre el nivel de aspiraciones y la propia capacidad (expectativas reales o irreales). Autopercepción frente a las exigencias del cargo.

Expectativas en el corto y mediano plazo, tanto en términos generales como laborales.

Tipo de motivación personal: logro, mantenerse, reconocimiento.

Aspiración de renta.

Disposición a adaptarse a determinadas exigencias (ej., viajes, traslado de familia a capital o provincia, trabajos en turnos, etc.).

2.- PERSONALIDAD:

Introversión – Extroversión

Capacidad para establecer y mantener adecuadas relaciones interpersonales.

Modalidad de relaciones interpersonales diferenciando pares, supervisores, y subordinados; cooperativas – competitivas, conciliadoras- autoritarias. Persona sumisa – dominante- dependiente- autónoma, exigente, crítica, descalificador,

sobrevalorado, avasallador.

Habilidades sociales.

Estabilidad - inestabilidad emocional.

Receptividad.

Autocontrol – hipercontrol, inhibición – impulsividad.

Manejo de la angustia y tolerancia a la frustración.

Flexibilidad v/s rigidez.

Capacidad de adaptación (especificando si es frente a personas, situaciones y/ o exigencias).

Conocimiento y aceptación de normas y valores socialmente establecidos.

Gamas de intereses.

3. CAPACIDAD INTELECTUAL Y HABILIDADES.

Nivel de rendimiento intelectual (sobre lo normal, normal promedio, normal lento).

Tipo de inteligencia (concreta , práctica, abstracta, reproductiva, técnica, creativa).

Capacidad de análisis y síntesis.

Estilo cognitivo (global – detalle, intuitivo- racional, fantasioso – realistas, objetivos – subjetivo, ingenuo – perspicaz).

Capacidad de organización y planificación del pensamiento.

Flexibilidad rigidez del pensamiento.

Habilidades especiales según el cargo:

Verbales.

De negociación.

Técnicas administrativas.

Agudeza perceptual.

Coordinación visomotora.

Ortografía – redacción.

4. PRESENTACIÓN

Presentación personal: formal – informal, cuidada, descuidada., etc.

Lenguaje: claro, preciso – confuso, fluido- poco comunicativo, problemas de pronunciación.

Actitud cálida – distante, segura – inhibida – sobrevalorada,

colaboradora – defensiva, sumisa – agresiva, persuasiva.

Tipo de contacto que establece con el examinador. Adecuado al contexto – inadecuado.

Aspectos organizativos del informe

El objetivo del informe es consignar las aptitudes y características más sobresalientes del individuo en relación con la descripción de tareas, y determinar aquellas que no llegue a cubrir, como también el pronóstico de su desempeño laboral. Es necesario discriminar distintas áreas en el informe, siempre acorde al perfil del puesto.

Propone un modelo de informe como ejemplificación. Existen, por supuesto, otras maneras de organizar el informe, según la modalidad de trabajo de cada profesional. Lo importante es relacionar los indicadores con las características para cada puesto. Se incluyen situaciones como ejemplo, para esclarecer cada área.

I. **Encabezamiento:**

Se consignan primero los datos de filiación (nombre y apellido, edad, fecha de nacimiento).

Luego se incluiría:

Propósito del estudio (evaluación, promoción, etc).

Cargo al que se postula.

Fecha de evaluación.

Técnicas utilizadas.

II. Nivel intelectual y tipo de pensamiento.

No se instrumenta de la misma manera que en el área clínica y educacional. Aquí no es importante incluir puntajes, sino, a partir de los mismos, describir la capacidad manifiesta que tiene el sujeto para abordar una tarea determinada.

Interesa fundamentalmente el modo en que puntualiza detalles y partes de una realidad y/o el abordaje de la misma en forma

general. Cuando un objetivo y/o creativo puede resultar en la evaluación de los hechos. Así, por ejemplo, en un nivel gerencial sería importante que el postulante tuviera una visión global de las situaciones sin descuidar el análisis de cada interviniente.

En cambio, si el entrevistado aspira a un puesto en la sección control de calidad, donde deberá verificar la cantidad de artículos que hay dentro de un envase, sería conveniente que sus enfoques fueran parciales y al mismo tiempo minuciosos y detallistas.

III. Capacidad para organizar y planificar.

Es importante detectar la posibilidad que tiene el postulante para integrar las partes en un todo coherente, así como su capacidad para anticipar y prever resultados. Siguiendo con el ejemplo anterior, en un gerente será necesario que pueda estructurar situaciones y proyectar su tarea y la de los demás a mediano y largo plazo. Esta aptitud no será un requisito indispensable en el

empleado de control de calidad, ya que no necesita implementar criterios organizativos, pues ya están establecidos previamente.

IV. Productividad – Actividad.

Se trata de evaluar el rendimiento del sujeto cuantitativa y cualitativamente. No sólo importa una alta producción, sino también cómo se ajusta el postulante a los requerimientos del puesto. En un vendedor sería importante detectar su capacidad para captar clientes en un lapso no muy prolongado. En cambio, para quien desempeñe una tarea de auditoría sería esperable que efectúe controles y seguimientos con perseverancia y precisión, aunque ello demande más tiempo.

V. Responsabilidad – Autonomía

Se trata de detectar el nivel de compromiso con que el sujeto asume una tarea específica, su posibilidad o imposibilidad de tomar decisiones en forma independiente y la seguridad y

confianza con que asume las mismas. La responsabilidad se extiende a toda tarea a realizar, aunque existan matices de grado. Por ejemplo, un gerente debe asumir decisiones de envergadura y responsabilizarse por ellas. También un operario que debe controlar la temperatura de una caldera de una industria química debe comprometerse a fondo con su tarea para evitar situaciones riesgosas. En el factor autonomía es importante que un ejecutivo se desenvuelva con independencia de criterio y tome decisiones. Tales características no son imprescindibles en un puesto subalterno, donde lo que se espera es que el empleado se atenga a reglas o normas ya estipuladas. Sin embargo, aquí no se descarta la posibilidad de que el sujeto haga sugerencias y aporte ideas que beneficien su tarea.

VI. Capacidad para adaptarse a situaciones nuevas.

Facilidad para integrarse a un ámbito desconocido, aceptación de cambios y de situaciones imprevistas y posibilidad de resolución de las mismas. Así por ejemplo, una recepcionista que

debe desempeñarse en una empresa de gran envergadura, y cuyas funciones son atender un conmutador de diez líneas telefónicas, recibir a las personas citadas y derivarlas al sector correspondiente, y efectuar las llamadas requeridas por cuatro gerentes, debe poseer una alta capacidad de adaptación para poder resolver con eficacia tal diversidad de tareas. En cambio, una mecanógrafa que se dedica exclusivamente a tipear informes, en general no se enfrenta a situaciones imprevistas. Su trabajo tiende a ser rutinario y conocido, por lo cual no será imprescindible que posea aptitudes para adaptarse a modificaciones sobre la marcha. Sí deberá contar con características para tolerar un trabajo rutinario y encontrar en el mismo alguna satisfacción, como podría ser su orgullo personal por la velocidad con que tipea o la prolijidad con que presenta los informes.

VII. Modalidad de contacto

Es el tipo de vínculo que el sujeto establece con sus semejantes dentro del ámbito laboral. Hay que detectar si es capaz de lograr un adecuado control de sus impulsos; cuánto incide lo emocional en disminuir o incrementar su potencial y en qué medida lo perturba o no en su desempeño. Por ejemplo, una persona con tendencia al aislamiento y a evitar las relaciones sociales se sentirá más cómoda realizando una tarea individual, que no le exija una vinculación con personas constantemente por las necesidades.

Una secretaria de gerencia deberá reunir, a diferencia del anterior, cierto grado de sociabilidad, cordialidad y vocación de servicio para desempeñar adecuadamente un puesto que le demandará un contacto permanente con sus semejantes.

VIII. Capacidad para dirigir y ser dirigido

Se centra fundamentalmente en los vínculos que mantiene con

sus eventuales subordinados, si posee o no aptitudes para liderar un equipo laboral, y también el tipo de relación que establecerá con la figura de autoridad. En este ítem debemos tener un conocimiento acabado del ánimo en el que el sujeto se va a desenvolver para poder evaluar luego si podrá o no adecuarse al mismo, teniendo en cuenta los beneficios o riesgos a los que podría verse expuesto.

Así por ejemplo, en un sector cuyo jefe tiene características autoritarias, que trata de imponer sus ideas en forma inconsulta, desalentando toda sugerencia creativa que sus empleados puedan hacerle, sería contraproducente y generador de conflictos incluir a un sujeto que presente dificultades para acepta órdenes y que tienda a enfrentarse con sus superiores. Del mismo modo, quien deba asumir la jefatura de un grupo que tiene características de rebeldía y de cuestionamiento permanente a la figura de autoridad, no tendría que ser una personalidad autoritaria que vaya al choque frontal y directo, sino más bien alguien con posibilidades de conciliar posiciones antagónicas.

Queremos señalar que esta descripción dicotómica de posibilidades está al servicio de ejemplificar, pues en nuestra práctica diaria no nos encontramos con una disparidad tan clara. Esto hace que la selección de personal se torne una tarea difícil, pues así como no existen cuadros psicopatológicos puros en la clínica, en lo laboral tampoco se encuentra al “candidato ideal”.

Tipo de información que se transmite.

Se debe destacar los aspectos más adaptativos del sujeto en relación con el perfil del puesto, en qué ámbito puede resultar más eficaz y sentirse más cómodo para su desempeño.

También debe consignarse sí no responde a algunas de las características requeridas por el cargo, mencionando si de alguna manera podrá suplirlas y haciendo notar cuál es el contexto que favorece el desarrollo de su potencial y cuáles las situaciones que pueden interferir su rendimiento.

Al administrar técnicas proyectivas, el psicólogo adquiere información acerca de defensas y conflictos del entrevistado que no deben comunicarse, salvo que ellos afecten su desempeño laboral.

Estas ideas se transmiten sin hacer referencia a ningún cuadro psicopatológico. Por ejemplo, si una persona postula para un puesto de auditoria continuamente refiere a sí misma las situaciones que se le plantean en los tests y esto aparece junto a otros indicadores, podríamos hacer una hipótesis respecto de sus características narcisistas de personalidad. Sin embargo, en un informe laboral señalaríamos las dificultades de este sujeto para evaluar con objetividad los hechos por su imposibilidad de tomar una adecuada distancia de los mismos, por creerse un tipo ideal.

También podrán incluirse recomendaciones y sugerencias, con la correspondiente evaluación de los riesgos que aparejaría el no tomarlos en cuenta.

Precaución.

Generalmente los informes son remitidos al gerente de recursos humanos o jefe de personal, o a quien corresponda dentro de esta área. Es sumamente importante conocer con anticipación quién manejará la información en la empresa y el uso que se hará de la misma; debemos asegurarnos de que se tendrán los resguardos necesarios en cuanto a la confidencialidad de la evaluación.

El informe debe ser redactado teniendo en cuenta el destinatario. El lenguaje utilizado debe ser preciso, conciso y corriente, aun más sencillo que en el área clínica, evitando recurrir a términos muy técnicos característicos de una jerga psicológica. Procuramos describir el desempeño laboral de los postulantes, sin mencionar si es apto o no para el puesto, como una forma de no influir la decisión final de la empresa.

Devolución

Una crítica frecuente del psicólogo en general suele ocurrir que durante la evaluación las personas preguntan si pueden conocer los resultados mostrando gran interés y curiosidad, pero luego son pocos los que llegan a concretar la solicitud.

Ya desde nuestro ofrecimiento nos encargamos de aclarar que en la eventual devolución vamos a tocar aquellos aspectos que tengan que ver con su desempeño laboral o una reorientación en su búsqueda de trabajo.

El hecho de que sean pocos los postulantes que la soliciten nos lleva a pensar que gran parte de la gente que evaluamos no consultaría espontáneamente a un psicólogo, y exigir la escucha de una devolución sería violentarlo y exponerlo por segunda vez a una situación que él no elige, pero que es necesaria. Supongamos que un sujeto busca empleo y debe someterse a varias evaluaciones laborales. Si cada profesional concreta una

entrevista de devolución ¿beneficiamos a esta persona o sólo conseguimos que se confunda frente a opiniones que pueden llegar a ser diferentes o tendientes a enfatizar distintos aspectos? Hay que tener especial cuidado en la información que se transmite y no olvidar que el sujeto se presta a la evaluación presionado, y que no tenemos posibilidades de realizar un seguimiento, no de pautar nuevas entrevistas como en el área clínica.

En algunos casos, en la devolución, el psicólogo podrá actuar como agente de salud, por ejemplo, asesorando al sujeto respecto de cuáles son sus dificultades, para que las considere en una postulación posterior; o bien, derivándolo a otro profesional si observa que problemas afectivos perturban su desempeño.

Cabría preguntarse el papel que ocupa la devolución para el profesional que la realiza. Hay diferentes alternativas cuyo manejo no depende directamente de él, pero que de alguna

manera lo afectan. Por ejemplo, si en la empresa donde se desempeña no se incluye de rutina la devolución, su rol como agente de salud se verá frustrado y cercenado desde afuera.

Otra posibilidad es que el sujeto evaluado no solicite la devolución, o que la solicite pero no concurra a la misma. Aquí nuevamente se verá al psicólogo expuesto a una frustración. Sin embargo, dada la mayor distancia y el corto tiempo de su relación con el entrevistado, no queda tan comprometido como en el área clínica y no se requiere necesariamente este factor para el cierre. En este sentido, es el informe lo que cerrará el proceso.

Algunos autores señalan que se debiera incluir al final de la evaluación una devolución mínima, por ejemplo, señalando algún rasgo de personalidad que se destaque, dejando la posibilidad de una entrevista posterior, en el caso de ser requerida, y una vez terminado el proceso de selección.

4.3. Capacitación y desarrollo.

La capacitación consiste en el desarrollo de los conocimientos, habilidades y actitudes del trabajador con relación a los requerimientos laborales de una empresa. El desarrollo involucra la realización de actividades, además de la modificación de la actitud hacia el trabajo, a fin de incrementar la efectividad individual, y por ende, la de la empresa en forma total.

Para que las actividades que desempeñan los empleados puedan seguir siendo competitivas se deben estar actualizando constantemente y a la vez incrementar la calidad de los productos elaborados por los empleados. La capacitación debe ser continua ya que las habilidades se pueden deteriorar, la tecnología se puede volver obsoleta, la organización puede ingresar a nuevas áreas, cambiando sus tipos de trabajo y las habilidades necesarias para realizarlas.

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

Categoría técnica: la mayor parte de la capacitación tiene el propósito de incrementar y mejorar las habilidades técnicas de los empleados. Los empleados como resultado de nuevas tecnologías. Los empleados tienen que pasar constantemente por una capacitación técnica para estar operando las nuevas máquinas.

Categoría interpersonales: casi todos los empleados pertenecen a una unidad de trabajo. En cierta medida, su rendimiento laboral depende de su capacitación para relacionarse bien con sus compañeros y su jefe.

Algunos empleado tienen muchas habilidades interpersonales, pero otros tienen que capacitarse para mejorar las suyas. Esto incluye aprender a escuchar mejor, a comunicar ideas con más claridad y a disminuir los conflictos.

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

CAPITULO V

SOLUCIÓN DE ALGUNOS PROBLEMAS DEL RECLUTAMIENTO DE PERSONAL.

5.1.- INTRODUCCIÓN.

El adiestramiento y la capacitación a todos sus niveles, es una acción permanente que involucra tanto a las autoridades educativas y así como también a las laborales y por ende a la sociedad en general, de acuerdo a la situación actual que vive el país en donde México se encuentra inmerso. Las actividades de capacitación y adiestramiento adquieren gran relevancia para alcanzar las metas nacionales, tanto los que la imparten como quienes la reciben, poniendo ambos su mayor esfuerzo.

La capacitación y el adiestramiento deben ser concretos, prácticos y de alta calidad, con el único propósito de facilitar el

tránsito del capacitado hacia la empresa con la posibilidad de ocupar un puesto de trabajo con alto rendimiento del mismo.

Aproximadamente desde el año de 1980 nuestro país ha pasado por nuevos cambios estructurales, producto de la crisis económica y que ha emprendido un amplio proceso de ajustes y reformas para lograr la estabilidad económica y elevar la eficiencia del aparato productivo, con el fin de conformar un modelo de desarrollo y crecimiento económico que nos permita ser competitivos a participar en el proceso de globalización mundial.

Las perspectivas de mediano plazo apuntan a que dicho proceso de cambio estructural de la economía mexicana, se verá acentuado si **no se** consolida la orientación productiva hacia el exterior, ya que el advenimiento de las nuevas tecnologías ha creado una demanda de mano de obra de mucha calidad.

Es de esperarse que dichas transformaciones profundicen los cambios de la estructura y composición del empleo, así como las características de la demanda de mano de obra, toda vez que la incorporación y la generalización de las nuevas tecnologías en los

procesos productivos demandarán una mayor adaptabilidad de la fuerza de trabajo.

Así en el ámbito de los mercados de trabajo, se propone desarrollar conjuntamente con el servicio nacional de empleo el programa de capacitación encaminado a facilitar la movilidad de los factores que concurren en la colocación de trabajadores y el apoyo al auto empleo y a la micro – industria, adquiriendo el compromiso de que las actividades de capacitación y reentrenamiento se asumen como una tarea permanente de formación y de actualización. De esta forma se pretende incidir en la movilidad y productividad de la mano de obra con calidad.

5.2. Problemas que se presentan en la selección de personal y sus soluciones.

Algunas reglas básicas que el entrevistador debe seguir para evitar caer en errores, son.

- Crear un ambiente agradable y ser natural.
- Controlar el curso de la entrevista; no dejar ser entrevistado.

- Dejar que el interlocutor se exprese: escucharle, no sugerirle las respuestas, hacer preguntas abiertas y hacer que amplíe las respuestas preguntando por qué, cómo o simplemente guardando silencio.
- Evitar las primeras impresiones y los juicios de valor; no proyectarse ni identificarse.
- Prestar atención al lenguaje corporal tanto del entrevistador como del entrevistado. Se debe mirar a los ojos, sonreír, etc.

Algunos de los errores que se presentan en la selección de personal, son:

Las preguntas directas.

En la entrevista se es difícil mantener cierto tono y en algunas ocasiones es inevitable caer en las preguntas directas.

La pregunta clave.

Se trata de preguntas que apuntan hacia una respuesta o llevan implícita una respuesta que no es la adecuada.

Las primeras impresiones.

Fíjese si el candidato cuida su aspecto; lo importante no es que se presente a la última moda, lo importante es su aseo y una actitud cuidadosa con su vestimenta.

A mi imagen y semejanza.

Que los candidatos se parezcan a mí pero no sean idénticos. A todos nos gusta trabajar con personas que se parezcan a nosotros o tengan nuestros ideales. Los candidatos nos recuerdan a alguien que conocemos y ese alguien somos nosotros mismos. Puede que nos conozcamos a nosotros mismos, pero el candidato desde luego no.

Vamos a contar mentiras.

Muchas veces los candidatos han concurrido a tantas entrevistas que conocen todo de memoria y parece que contaran una historia o estuvieran mintiendo. Para que no sucedan estas situaciones es necesario solicitar la documentación indispensable, como la siguiente: documentos de estudio, comprobantes de cursos etc. Revisar minuciosamente esta documentación para tener constancia de que es verídica.

Otra problemática que se presenta ocurre cuando una actividad se masifica; se incrementa paralelamente el riesgo de que su calidad decrezca. Es decir, mientras más personas se entregan a una labor determinada y se extiende entre las mismas la errada creencia de que es algo sencillo y que cualquiera puede realizar, dicha actividad, si no es supervisada por una entidad imparcial, informada y respetada, se degrada, pierde su valor.

Una problemática más consiste en la subjetividad con que se selecciona al personal. Seleccionarlo porque se le detectan ciertas

cualidades que en ocasiones pueden ser superficiales, por el momento que se vive, porque el entrevistador se impresionó con las respuestas.

He aquí algunas soluciones que se pudieran considerar para evitar la problemática en la selección de personal. En el caso de las preguntas directas, la fórmula para no caer en este error es:

- Después de una pregunta directa, seguir preguntando; profundizar en el tema.
- Descomponga en varias preguntas una pregunta directa.
- Son los supuestos. Dan mucho juego, siempre que sean reales y el entrevistador sepa de qué está hablando.

Otra forma de no caer en errores o que el candidato infle su currículum es que presente la documentación que lo acredite de acuerdo con lo establecido en el mismo.

Para no caer en la subjetividad es necesario que el entrevistador precise los objetivos y defina las técnicas aprendidas, basadas en

estudios serios y comprobados, minimizando la posibilidad de ser subjetivos pues la decisión se basa en los resultados obtenidos.

5.3.- Considerando.

Que el proceso de comunicación del Sistema de educación tecnológica con el sector productivo, tiene como finalidad la integración de ambos sectores.

Que el aprovechamiento integral y de optimización de la capacidad instalada en los planteles posibilita un mejor desarrollo en la función educativa conferida a ellos, así como la extensión de los servicios educativos hacia más amplios sectores de la población.

Que la facultad que les confiere a los planteles educativos, la ley federal del trabajo a través de la Dirección General de Empleo y de la Dirección General de Capacitación y Productividad, dependiente de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social para brindar Servicios de Capacitación y Adiestramiento a trabajadores, bajo convenios con las empresas, permite a los docentes y a los educandos un acercamiento a la realidad laboral y técnica.

Que, a través de la extensión de los servicios educativos, se generen los recursos económicos para el financiamiento complementario de los Centros de Estudios dependientes de la Dirección General de Educación Tecnológica Industrial.

5.4.- Objetivos.

A finales de la década de los 80s el Gobierno Federal, a través de las entidades legislativas, ha interpretado la demanda de los trabajadores para que la capacitación no sea solamente una intensión de los patronos, sino que se convierta en un derecho más del trabajador, con esta pretensión y apoyándose en que el trabajo es un derecho y un deber social, se reformó la ley correspondiente, dándole un carácter obligatorio a la capacitación, logrando con ello además de la superación personal del trabajador un incremento dinámico en la productividad de las empresas y un aumento de la fuentes de trabajo del país.

Bajo este esquema, se ha implementado los modelos educativos respectivos actualizándolos y educándolos a la demanda del sector productivo y de la población en general, siendo entre otros algunos de sus objetivos:

- ◆ Fomentar técnicos profesionales que requiere el desarrollo del país.
- ◆ Ofrecer soluciones científicas y técnicas a los problemas económicos del país.
- ◆ Aumentar significativamente la autodeterminación científica y tecnológica del país.
- ◆ Avanzar en el conocimiento, principalmente de nuestra realidad física y social.
- ◆ Coadyuvar en el desarrollo y descentralización de las autoridades productivas de bienes y servicios.
- ◆ Elevar la productividad de las actividades que tienen mayor impacto en el nivel de vida de la población, respecto a educación, alimentación, salud, vestido y vivienda.

5.5.- Fundamentos Normativos y Legales.

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
Artículo 123, Apartado a, Fracción XIII y XXXI.

Fracción XIII. Las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores capacitación y adiestramiento para el trabajo. La Ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con esta obligación.

Fracción XXXI. La aplicación de las leyes del trabajo corresponde a las autoridades de los Estados, en sus respectivas jurisdicciones, pero es de la competencia exclusiva de las autoridades federales en los asuntos relativos a... “también será competencia exclusiva de las autoridades federales, la aplicación de las disposiciones del trabajo..., respecto a las obligaciones de los patrones en materia de capacitación y adiestramiento de sus trabajadores... para lo cual las autoridades federales contarán con el auxilio de las autoridades estatales, cuando se trate de ramas o actividades de jurisdicción local”...

5.4.1.- Ley Federal del Trabajo.

Artículo 153-B

Para dar cumplimiento a la obligación que, conforme al artículo anterior les corresponde, los patrones podrán convenir con los trabajadores en que la capacitación o adiestramiento se proporcione a éstos dentro de la misma empresa o fuera de ella, por conducto de personal propio, instructores especialmente contratados, instituciones, escuelas u organismos especializados, o bien mediante adhesión a los sistemas generales que se establezcan y que se registren en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. En caso de tal adhesión, quedará a cargo de los patrones cubrir las cuotas respectivas.

Artículo 153-C

Las instituciones o escuelas que deseen impartir capacitación o adiestramiento, así como su personal docente, deberán estar autorizados y registrados por la Secretaría de Trabajo y Previsión Social.

Artículo 153-D

Los cursos y programas de capacitación o adiestramiento de los trabajadores, podrán formularse respecto a cada establecimiento, una empresa, varias de ellas o respecto a una rama industrial o actividad determinada.

Artículo 153-E

La capacitación o adiestramiento deberá impartirse al trabajador durante las horas de su jornada de trabajo, salvo que, atendiendo a la naturaleza de los servicios, patrón y trabajador convengan que podrán impartirse de otra manera; así como en el caso en que el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la de la ocupación que desempeña en cuyo supuesto, la capacitación se realizará fuera de la jornada de trabajo.

Artículo 153-F

La capacitación y el adiestramiento deberán tener por objetivo:

1. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; así como proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella.

2. Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación.
3. Prevenir riesgo de trabajo.
4. Incrementar la productividad.
5. En general, mejorar las aptitudes del trabajador.

Artículo 153-H

Los trabajadores a quienes se imparta capacitación o adiestramiento están obligados a:

1. Asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupo y demás actividades que formen parte del proceso de capacitación o adiestramiento.
2. Atender las indicaciones de las personas que imparten la capacitación o adiestramiento y cumplir con los programas respectivos.
3. Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y de aptitudes que sean requeridos.

5.6.- Operaciones de la Unidad de Servicios.

Asesorar a la Dirección del plantel en la implementación, organización, coordinación, operación, supervisión y evaluación de

los servicios de capacitación y adiestramiento para trabajadores,
que se realicen:

- a) Organizar y Coordinar los cursos de capacitación y adiestramiento que imparta el plantel.
- b) Diseñar y desarrollar los planes y programas para los cursos de capacitación y adiestramiento.
- c) Asesorar en los aspectos pedagógicos, técnicos y tecnológicos de los cursos que se proporcionen.
- d) Asesorar a la Dirección del Plantel en la selección de personal docente capacitación, así como la impartición de los cursos.
- e) Verificar permanentemente el uso correcto y conservación de las instalaciones y equipo utilizado por las Unidades en el desarrollo de sus actividades.
- f) Investigar y determinar, bajo convenio con las empresas, las necesidades que presenten éstas en cuanto a capacitación y adiestramiento de personal.
- g) Promover y concertar con las empresas la realización de cursos de capacitación y adiestramiento de personal.
- h) Gestionar ante la unidad coordinadora de empleo, capacitación y adiestramiento, dependiente de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, a través de la Dirección de Educación Tecnológica Industrial, las autorizaciones y trámites correspondientes a los cursos de capacitación y adiestramiento que se concierten con la industria.
- i) Gestionar ante la Dirección del plantel la emisión y validación oficial de las constancias de habilidades laborales de acuerdo a los lineamientos determinados por la Dirección General de Educación Tecnológica Industrial

y la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento.

- j) Verificar permanentemente la obtención de beneficios para el plantel en la operación de los servicios de capacitación y adiestramiento.

5.7.- Integración de la Unidad.

La unidad será presidida por el Director del Plantel y fungirá como Secretario Coordinador de la Unidad y además estará integrada por:

- a) El Jefe de Servicios Docentes del Plantel, quien a su vez fungirá como Coordinador de la Unidad.
- b) El Coordinador Académico del Plantel.
- c) El Coordinador de Asignaturas Tecnológicas.
- d) Los Jefes de Talleres del Plantel.
- e) Los Docentes a cargo de la impartición de cursos de capacitación y adiestramiento.

CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y SUGERENCIAS.

Dentro de lo más destacable que se puede concluir de respecto la elaboración de la presente tesis es que el área de reclutamiento y selección de personal está dando pasos agigantados hacia una etapa de modernización y actualización de los métodos que permitirán un mejor aprovechamiento de los recursos humanos con que cuentan las compañías.

La tendencia a seguir por parte del área de reclutamiento y selección es que toda la papelería (solicitud, currículum, vitae, etc.) desaparezca o sea desechada y se tenga todo automatizado, es decir, en medios electrónicos (computadoras). Inclusive en algunas de las compañías se utilizan computadoras con una cámara digital donde se captura la información del solicitante y se facilita el proceso de búsqueda para seleccionar a la persona adecuada a las necesidades de la compañía.

La bolsa de trabajo interna sigue siendo la fuente de reclutamiento más utilizada por las compañías, ya que busca promover a personal que ya tiene tiempo de laborar en empresa. En el caso dado de no encontrar a la persona adecuada al puesto específico, la compañía en ocasiones tiene relaciones con una empresa especializada en reclutar y seleccionar personal, siéndole ésta de gran utilidad. También el Internet esta utilizándose para contar con nuevos prospectos para las empresas, ya que muchas personas en la actualidad dejan sus datos curriculares,, con todos sus datos profesionales, dentro del Internet, para que sean accesados por cualquier persona, especialmente por aquellas del área de reclutamiento y selección de personal.

A pesar de que durante las entrevistas llevadas a cabo se observó que las persona del área de reclutamiento y selección en su mayoría son licenciados en administración de empresas y en menor cantidad están los psicólogos o licenciados en psicología, se encuentra que estos últimos son los profesionales más adecuados para efectuar la selección de personal, ya que durante el proceso de selección pueden detectar

factores de personalidad, de motivación, capacidades intelectuales y de adaptación, que sólo un psicólogo puede distinguir con claridad.

Las necesidades de una empresa pueden ser solventadas en un momento dado gracias a un programa de selección, pero las circunstancias en las que vivimos actualmente obligan a que se renueven constantemente. La renovación dentro de la empresa se consigue gracias a la formación de los empleados. La formación es muy cara y la mayor parte de las empresas no disponen de medios apropiados para llevarla a un buen término (locales o ubicación, profesores, medios audiovisuales, etc.) Pero no todas las personas tienen la misma capacidad de aprendizaje, por lo que es necesario crear grupos con características intelectual es semejantes. Se debe seleccionar el personal más adecuado para cada formación. Los procesos de selección y de formación están relacionados continuamente y deben ir de la manera con la capacidad de adaptación de la empresa al mercado en el cual se desenvuelve.

El seleccionador trata de predecir si el candidato será efectivo y si obtendrá satisfacción en el trabajo. Entonces, urge establecer un procedimiento para no perder de vista a los candidatos seleccionados, a fin de verificar si las predicciones están siendo correctas o no para introducir los cambios correspondientes en el proceso de selección.

En ese procedimiento pueden emplearse las entrevistas de ajuste, realizadas en un lapso determinado después de la contratación, durante las cuales se recaban las opiniones del jefe sobre el nuevo empleado y las de éste sobre su trabajo, su satisfacción en el mismo, sus compañeros, su jefe, etc.

La principal razón que me impulsó a presentar esta tesis, el deseo de contribuir de alguna manera en la solución de la problemática que vive tanto la educación como el sector productivo.

A través del tiempo hemos percibido que el aparato productivo no contempla en primeras instancias, la importancia de la comunicación en ellos y las instituciones educativas.

Que la comunicación entre institución educativa y empresa no se ha dado en toda su magnitud tal y como se ha venido planteando,

pues más bien, solo en forma teórica y no en la práctica de actividades comunes.

Se recomienda poner en marcha un programa de visitas y deberá revisarse los objetivos de la educación superior y la participación que ha tenido el aparato productivo a través del tiempo y la que deberá de asumirse en esta época tan difícil para ambos sectores que al fin de cuentas serán perjudicados.

Es sumamente importante que para educar, formar, capacitar, adiestrar, etc. Se requiere de ambas fuerzas, pues solo así convertiremos a nuestro país en un aparato competitivo mundialmente.

En la actualidad se nota el poco interés del empresario en conocer el verdadero quehacer educativo y la importancia que esto implica para el sector productivo, de involucrarse en las acciones que nos conduzcan a la calidad total, ya que el sector educativo constantemente debe apoyarse en estos programas de visitas.

Se requiere que el gobierno de la república mexicana a través de la Secretaría de Educación, Secretaría del Trabajo y las dependencias correspondientes asuman el máximo esfuerzo y grado de responsabilidad, para que todo convenio, acuerdo, programa establecido, etc., se cumplan en los tiempos y con los medios para los que fueron creados con la participación responsable de los sectores involucrados.

SUGERENCIAS.

- 1.- Analizar y evaluar la participación del sector productivo en el quehacer educativo, implementando modificaciones correctivas que permitan elaborar mecanismos de ejecución y cumplimiento.
- 2.- Considerar en los programas de estudio la participación del sector productivo en la revisión de planes, la implementación de nuevas carreras, las necesidades de capacitación y adiestramiento así como en la realización de servicio social y prácticas profesionales de los alumnos.
- 3.- Establecer convenios específicos con base a reglamentación de obligatoriedad entre el gobierno de la república y sus dependencias con el aparato productivo del país, creando incentivos propios para ambas partes.
- 4.- Reglamentar la estadía de alumnos y docentes en la empresa como observadores activos bajo normatividad establecida y creando incentivos motivacionales para las partes involucradas.
- 5.- Destinar presupuesto para crear un organismo de investigación permanente donde se involucren los sectores público, privado y social, con experiencia curricular en el área evitando que esto se convierta en programa demagógico.
- 6.- Establecer comités regionales con participación de las autoridades educativas, las cámaras empresariales y los

sindicatos obreros para que se establezca una comunicación efectiva, directa y sin burocratismo.

- 7.- Crear un directorio empresarial en el que se registre básicamente a empresas, productos y servicios entre otros datos, con el propósito fundamental de que los planteles conozcan su mercado potencial, tanto laboral como de los servicios que el plantel educativo puede ofrecer al exterior.
- 8.- Ofrecer un catálogo de servicios externos a las empresas ya que es el único medio de promoción, ante el sector productivo acerca de sus potencialidades para producir bienes y ofrecer servicios. Señalando que nuestro plantel educativo no cuenta con el instrumento jurídico para comercializar los productos o servicios que pueden producir.
- 9.- Participar más activamente en el programa nacional de capacitación como es el caso de programas de becas para trabajadores desempleados en el que nuestra presencia ha sido limitada, por lo que debemos incrementarla de manera muy significativa.
- 10.- Iniciar inmediatamente el programa de seguimiento de egresados en cada uno de los planteles con la apertura de datos de carácter general, como pueden ser las encuestas a nuestros recién egresados.
- 11.- En cuanto a la prestación de servicio social, además de los convenios ya establecidos, deberá de incorporarse al programa nacional de solidaridad en coordinación con las delegaciones estatales de la Secretaria de Programación y

Presupuesto para que los alumnos participen en la formación y desarrollo de proyectos para el bienestar social.

- 12.- En materia de prácticas profesionales, se buscará incrementar la colocación de alumnos en las empresas cuya especialidad sea afín a sus estudios realizados.
- 13.- Se crea una bolsa de trabajo a la brevedad posible.

BIBLIOGRAFIA

1. *Administración Universitaria. CEPES UH; 1997*
2. *Aldana Eduardo ¿Para qué planificamos? En: planeamiento universitario. Santa Fé de Bogotá; 1996*
3. *Álvarez de Zayas C. La Escuela en la vida. La Habana; 1992*
4. *Álvarez Blanco AS, Álvarez Pérez AG. Planificación estratégica de intervenciones en salud. La Habana: ENSAP; 1998*
5. *Álvarez Blanco AS. Diagnóstico Organizacional. En: Gerencia Universitaria en Salud. La Habana; 1999*
6. *Álvarez Blanco AS. Cambio y clima o habitus y cultura institucional u organizacional. En : Gerencia Universitaria en Salud. La Habana; 1999*
7. *Arrieta L, Camacho M, Fuentes B. Teorías Administrativas: Relaciones humanas, comportamiento organizacional y desarrollo organizacional. En: Planificación estratégica y política gerencial. Universidad Rómulo Gallegos, San Juan de los Morro; 1999.*
8. *Benedito A 1995 “Pedagogía Universitaria y Calidad de la Enseñanza” en didáctica, Comisión de Docencia. Univ. De Sevilla, 1975.*
9. *Bermúdez, F., “Modelo para la Dirección del Proceso de Formación de los Profesionales en Instituciones de Educación Superior cubanas” Tesis Doctoral. Centro Universitario de Las Tunas, 2001.*

10. Clavijo, G., "Modelo de gestión de los procesos universitarios para la universidad colombiana del tercer milenio". Tesis doctoral. Santiago de Cuba, 2001.
11. Cultura y Clima Organizacional 2003
<http://www.rrppnet.com.ar/culturaorganizacional.htm>
12. Cultura organizacional www.monografias.com(2003)
13. Borroto Cruz Radamés. Los principios de la educación comunista y la educación médica superior. *Rev. Educ. Med. Sup.* 1990; 4(1):29-41
14. Capella Riera Jorge. Educación y sociedad desde la perspectiva de la investigación educacional. *Rev Cub Educ Sup* 1994; (3): 5
15. Covery, Slepther R. Los siete ralcitos de la gente altamente efectivo, Pardos, 1999.
16. Chorn, N.H(1991): *Total Quality Management: Panacea o Pitfall. Internacional Journal of Physical Dirtribution y Management.*
17. Chorn, N.H (1999). *La gestión de calidad total: Panacea o problemas? Internacional Journal of Pshicical.*
18. Cloke Kenneth, Goldsmith Joan. *Manual para el cambio organizacional. En: Humanizando el puesto de trabajo. Edición Centro Coordinador de estudio de Dirección; 1996*
19. Chivas Ortiz Felipe. *La motivación para crear en los marcos de la educación algunas reflexiones y apuntes críticos. Rev Cub Sub* 1994; 14(2): 28
20. Davyt Almicar, Figaredo Francisco. *Dos enfoque sobre la educación superior. Brasil: UNICAMP, Campinas, 1997*

21. *Davis Nestrom Comportamiento Humano en el trabajo: Comportamiento organizacional, MC Graw - Hill 1999.*
22. *Delors Jacques. La Educación encierra un tesoro. Introducción. UNESCO; 1996*
23. *Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el siglo XXI: Visión y Acción.*http://www.UNESCO.org/education/educprog/wenw.declaration_spa.htm
24. *Delors Jaques, La Educación encierra un tesoro, Ed. Santillana UNESCO, Madrid 1996, pág. 15*
25. *Deming W.E 1999 Fuera de la Crisis, Editora Díaz de Santos, Madrid.*
26. *Diccionario de las Ciencias de la Educación, México, Ed. Santillana, 1995, p.661-663*
27. *Durkheim ,Emile,Educación y Sociología,Ed. Shapire, Buenos Aires, 1974,pág 7.*
28. *El Diagnóstico Organizacional. Material docente. Santiago de Chile; 1992*
29. *Ernesto Romero Luis. Los componentes de la dirección universitaria. Organización y gestión. En: administración superior. Universidad de los Andes. Santa Fe de Bogota. D.C; 1996.*
30. *Esquivel J. E. Administración de las organizaciones. Siete conceptuales. México; 1995. p. 25-30*
31. *Gardner Howard, La educación de la mente y el conocimiento de las disciplinas, Ed. Paidós, Barcelona 2000, pág. 47.*

32. *García del Portal Jesús M. La Universidad Latinoamericana: Cultura e identidad cultural. Rev. Cub. Educ. Sup. 1998; (3): 3-31*
33. *García Guardilla Carmen. Situación y principales dinámicas de transformación de la educación superior en América Latina. Venezuela: Cresalc-UNESCO; 1995*
34. *Garza G 1995, Estrategias de cambio planeado para implantar sistemas de calidad en organizaciones mexicanas I.T.E.S.M.*
35. *Gary Dossier; 1996, Administración de Personal; P. H. H.; México*
36. *Gibbons Michael. Pertinencia de la educación superior en el siglo XXI. UNESCO; 1998*
37. *González Corona Jorge. Algunas consideraciones sobre la planificación del desarrollo de la Educación en Cuba. Rev Cub Educ Sup 1994; 14(1): 81-93*
38. *González Rey Fernando. La personalidad, su educación y desarrollo. La Habana: Editorial pueblo y educación; 1993*
39. *Grados Espinosa, Jaime A.; Inducción, Reclutamiento y selección; El Manual Moderno, S. A. de C. V.*
40. *Gutiérrez Pérez, Eberto. Estrategia para la dirección de una organización universitaria de nuevo tipo en la red de universidades cubana (tesis de doctorado en ciencias pedagógicas). Universidad de Oriente; 1999*
41. *Himmel K. Erika. Formación de la estructura organizacional. En: Administración Universitaria en América Latina. Una perspectiva estratégica. 2da Ed. México: Uduel; 1996*

42. *González Nuñez J, Monroy de Velazco A, Keepferman Silberteín E. Grupos humanos. En: dinámica de grupos: técnicas y tácticas. México: editorial concepto; 1978. p. 17-42*
43. *González Pacheco Otmara. El currículo en el marco de planeamiento y la administración institucional. La Habana; 1994*
44. *González Rey Fernando. Motivación profesional en adolescentes y jóvenes. La habana: Editorial Ciencia Social 1993*
45. *Goldsmith Joan. Valores que necesitamos para humanizar la forma en que trabajamos. MES. La Habana. 1996*
46. *Gutiérrez Pérez Eberto. Estrategia para la dirección de una organización universitaria de nuevo tipo en la red de universidades cubana (tesis de doctorado en ciencias pedagógicas). Universidad de Oriente; 1999*
47. *Hoyle, D. (1994): ISO 9000 quality system handbook, Odford.*
48. *Brown, E.H 2000 On Dening and Scholl Onatitty. Educational Leadership.*
49. *Himmel K. Erika. Formación de la estructura organizacional, en: Administración Universitaria en América Latina. Una perspectiva estratégica. 2da Ed. México: Uduál; 1996.*
50. *Holt, M 2000 The educational consequences of W. Edward Deniny.*
51. *Huerta A Alanís, Banes G. La administración educativa, sus conflictos. Boletín Michoacán, México; 1993.*

52. *Hugo Cadenas Ramos Cultura Organizacional Cooperativa: Las Campesinas de Manquehua Revista Mad. No.6. Mayo 2002. Universidad de Chile.*
53. *Ivanc eevich, D.My Ivanceevich S.H (1999) TQM in the censorsroom, Management Accounting.*
54. *Chen A y Rodger J.L Teaching the teachers TQM, Management Accounting.*
55. *Jivon, J.M 1998 Por qué fracasan los imperativos de la calidad, Harvard Business Review.*
56. *Juran, J. M 1995 Juran y la planificación para la calidad. Editora Díaz de Santos, Madrid.*
57. *Kraftchenko Oksana. Los estilo de comunicación educativa. La Habana; 1990.*
58. *Luthans, F 1999 Meeting the new paradigma through total quality Mangoment.*
59. *Machese, T 1999 T.Q.M. reaches the academy, Americans Asociations*
60. *Manual de Organización de los Institutos Tecnológicos of Higer Educations Bultelier.*
61. *Nichols Bárbara. Liderazgo, en: Asociaciones y negociaciones. Suiza; 1998. p.43-46.*
62. *Olian, J. D y Reynes, S. L 1991 Making Total quality work: aligning organizations, performance measures abd stakeholders.*
63. *Olian, J.D y Ryness (1999) Making Total quality Work: aligning organtations, performance meanires and stakebolders.*

64. Ornelas, Carlos. *El sistema educativo mexicano. La transición del fin de siglo*. México, FCE, pp.177 y 181,1994.
65. Pacheco, U., Vázquez, O., González, R.F., Rodríguez R., Imbert, J., Escandel, V., Fernández, A. *Perfeccionamiento Organizacional "(Consideraciones y propuestas)" Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de Oriente*. 1998.
66. Pettegrew Andrew. *On studying organizational cultures administrative*. Science quartely 1979.
67. Peters T, Watermann RH. *En busca de la excelencia*. Barcelona; 1982.
68. Porter, M 1990 *The competitive advantage of Nations*. The free Press New York
69. Porter, M 1999 *Estrategias competitivas técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*, CELLA, México 1999.
70. Rodríguez González Fermín Orestes. *Retos y perspectiva de la capacitación gerencial para el siglo XXI*. Rev. Cub. Educ. Sub. 1997
73. Santiago Martínez Paloma. *La Investigación acción y el desarrollo profesional docente*. Rev. Cub Educ Sub 1998.
74. Sarabia, J. M 1994: *Un arma estratégica para los 90 dirección de calidad y para la calidad*
75. Seiler John A. *Diagnóstico de los conflictos inter departamentales, en: desarrollo organizacional. Valores, procesos y tecnología*;1972. p. 474-490.

76. *Sthehen P. Robbins; 1994, Comportamiento Organizacional, P. H. H.; México 1989*
77. *STONER, James A.F., Freeman R. Edward y Gilbert Jr. Daniel R. Administración. Editorial Pearson Educación. 6ta. Edición. México. Junio, 2000*
78. *Suralina, J.M 1999 Un arma estratégica para los 90. Dirección de calidad y una calidad. Dirección y organizacional.*
79. *Tünermann C. La educación superior en el umbral del siglo XXI. Cresalc- UNESCO. Caracas; 1996*
80. *Vecino Alegret Fernando. La educación superior en cuba: Historia actualidad y perspectiva. La Habana; Cresalc; 1996,*
81. *William B. Werther y Keith Davis; 1991, Administración de Personal y Recursos Humanos; Mc. Graw-Hill, México.*
82. *Yepez F. Rodrigo, Barreto Dimitri. Ciencias, universidad y progreso social. Rev. Inst. Juan Cesar García 1993*