

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



**ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

**POR**

**ESTHER AMALIA HERNÁNDEZ ANDRADE**

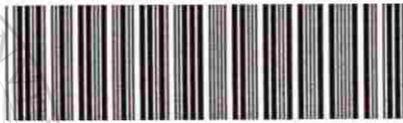
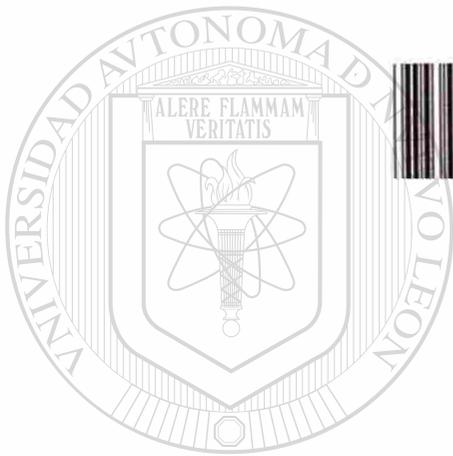
**T E S I S**

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

SAN NICOLAS DE LOS GARZA, N.L.

FEBRERO DEL 2000

TM  
Z5853  
.M2  
FIME  
2000  
H476



1020130066

# UANL

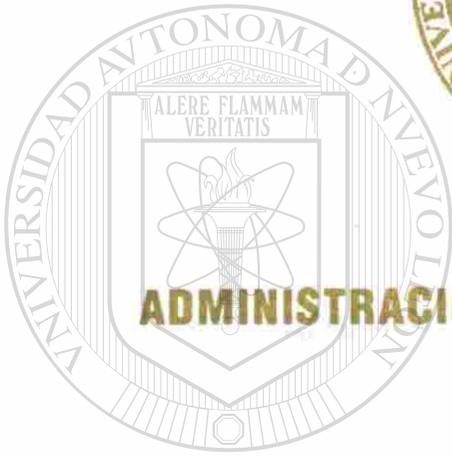
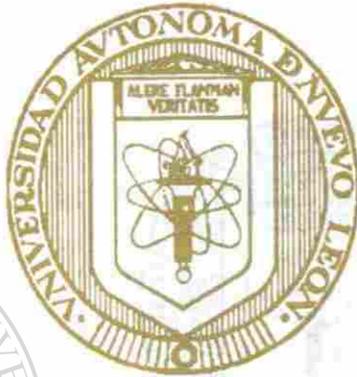
---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

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



**ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

**UANL**

**POR**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN**

**ESTHER AMALIA HERNÁNDEZ ANDRADE**

**TESIS**

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

**SAN NICOLÁS DE LOS GARZA, N.L.**

**FEBRERO DEL 2000**

0136-52460

TH  
Z5853  
.H2  
FME  
2000  
H476



# UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



FONDO  
TESIS

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON**  
**FACULTAD DE INGENIERÍA MECÁNICA Y ELÉCTRICA**  
**DIVISION DE ESTUDIOS DE POST-GRADO**



**ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS**

**POR**

---

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN**  
**ESTHER AMALIA HERNANDEZ ANDRADE** ®  
**DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS**

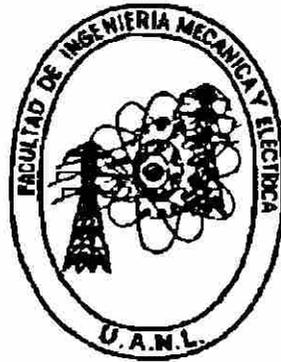
**TESIS**

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

**SAN NICOLAS DE LOS GARZA, N.L.**

**FEBRERO DEL 2000**

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON**  
**FACULTAD DE INGENIERÍA MECÁNICA Y ELÉCTRICA**  
**DIVISION DE ESTUDIOS DE POST-GRADO**



**ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS**

**POR**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN**  
**ESTHER AMALIA HERNANDEZ ANDRADE** ®

**DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS**  
**TESIS**

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

**SAN NICOLAS DE LOS GARZA, N.L.**

**FEBRERO DEL 2000**

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON  
FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA  
DIVISION DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

Los miembros del comité de tesis recomendamos que la tesis “**ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS**” realizada por la **C. ESTHER AMALIA HERNANDEZ ANDRADE**, sea aceptada para su defensa como opción al grado de **Maestro en Ciencias de la Administracion con especialidad en Relaciones Industriales**.

El comité de tesis



**M.A. Matías A. Botello Treviño**  
Asesor

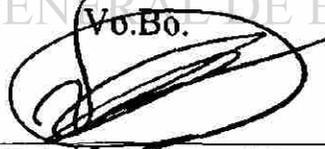


**M.C. Cástulo E. Vela Villarreal**  
Coasesor



**M.C. Roberto Villarreal Garza**  
Coasesor

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

V.O.Bo.  


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

San Nicolas de los Garza N.L., 22 de Febrero del 2000.



*A mi esposo  
Juan Manuel  
Quien me ha brindado  
Su apoyo incondicional  
A mi pequeño travieso,  
Luis Manuel,  
Y al soñado Tadeo*

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

# AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a varias personas por su ayuda profesional y sugerencias que han contribuido a la realización de la presente tesis.

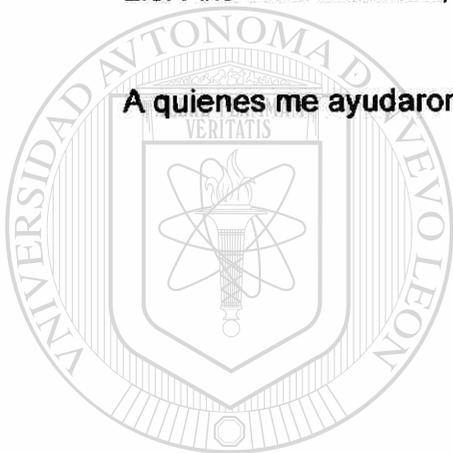
M.C. Matías Botello, Universidad Autónoma de Nuevo León

M.C. Roberto Villarreal Garza, Universidad Autónoma de Nuevo León

Lic. Ana Lilia Martínez, I.T.E.S.R.C., Villa de Agujita, Coah.

A quienes me ayudaron inmensurablemente y agradezco su ayuda.

*Esther A. Hernández.*



# UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



# PROLOGO

Todo proyecto de investigación nace entorno a una idea. La mayoría de las ideas no surgen de descubrimientos técnicos, sino de la observación atenta a los cambios y a las necesidades que se originan en la economía y en la sociedad que nos rodea.

Percibiendo la manera de poder innovar y crear proyectos que permitan detectar el desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes del personal, maximizando la efectividad individual presente y futura.

La investigación comprende bibliografía de apoyo que proporciona información desde conceptos, procedimientos, programas entre otros. La revisión de actividad de trabajo de lo que debe ser contra lo que es del puesto, proporcionan datos de relevancia para el desarrollo de sus funciones.

Para llevar a cabo un programa de capacitación en la empresa que tenga éxito y se a útil a las personas que lo reciben, el primer paso a realizar es detectar si existe una deficiencia en algún conocimiento, habilidad o actitud para con esto partir a elaborar dicho programa, este paso es definitivo. De ahí que la Detección de Necesidades de Capacitación y Adiestramiento sea determinante para el triunfo o fracaso de un programa de capacitación.

Gracias a la búsqueda continua de mejorar, tanto en los procesos industriales como en los administrativos, se llegan a encontrar formas de aplicación que se traducen en resultados positivos para las empresas, con el fin de obtener resultados que ayudarán a tomar decisiones y garantizar el éxito en los objetivos propuestos.

# INDICE

## Síntesis

<b>Capítulo</b>	<b>Pág.</b>
1. Introducción .....	1
1.1 Definición de Recursos Humanos.....	1
1.2 Objetivo .....	1
1.3 Planeación y Prevención de Recursos Humanos .....	1
2. Reclutamiento de candidatos al puesto .....	4
2.1 Como planificar y prever las necesidades de personal .....	5
2.2 Factores en la predicción de los requerimientos de personal .....	5
2.2.1 Como predecir la disponibilidad de candidatos internos .....	6
2.3 Fuentes internas de candidatos .....	6
2.4 Predicción del suministros de candidatos externos .....	8
2.5 Reclutamiento de candidatos al puesto .....	8
2.5.1 La publicidad como una fuente de candidatos .....	9
2.5.2 Prensa .....	9
2.5.3 Radio Televisión .....	9
2.5.4 Profesionales y Educativas .....	9
2.5.5 Asociaciones Profesionales .....	10
2.5.6 Bolsa de Trabajo .....	10
2.5.7 Agencia de Colocación .....	10
2.5.8 La puerta de la calle .....	10
2.5.9 Grupos de Intercambio .....	10
2.5.10 Boletines .....	11
3. Proceso de Selección .....	12
3.1 Proceso de Selección .....	12
3.2 Practicas de Selección .....	12
3.3 Instrumentos de Selección.....	13
3.3.1 Conceptos básicos de las pruebas .....	13
3.3.1.1 Validez .....	13
3.3.1.2 Validez del criterio .....	13
3.3.1.3 Validez del contenido .....	14
3.3.1.4 Confiabilidad.....	14
3.3.1.5 Como validar una prueba .....	14

3.3.2.1	Las pruebas escritas .....	15
3.3.2.2	Las pruebas de simulación del rendimiento .....	15
3.3.2.3	Pruebas de habilidad cognoscitivas .....	17
3.3.2.4	Pruebas de inteligencia .....	17
3.3.2.5	Habilidades cognoscitivas específicas .....	17
3.3.2.6	Pruebas de habilidades físicas y motoras .....	17
3.3.2.7	Medición de la personalidad y los intereses.....	18
3.3.2.8	Pruebas de rendimiento.....	18
3.3.3	Entrevistas .....	18
3.3.3.1	Tipos de entrevistas .....	19
3.3.3.2	No dirigida .....	19
3.3.3.3	Entrevistas de situación.....	19
3.3.3.4	Entrevista en serie o secuencial.....	19
3.3.3.5	Entrevista de tensión .....	19
3.3.3.6	Entrevista de evaluación .....	20
<b>4.</b>	<b>Los Valores .....</b>	<b>21</b>
4.1	La importancia de los valores .....	22
4.2	Tipos de actitudes.....	22
4.2.1	La satisfacción laboral.....	23
4.2.2	El interés laboral.....	23
4.2.3	La entrega a la organización .....	23
4.3	Actitudes y Conciencia .....	24
4.4	Como se mide la satisfacción laboral .....	25
4.4.1	La satisfacción laboral como variable dependiente.....	26
4.4.2	El trabajo que represente un desafío para la mente .....	26
4.4.3	Las recompensas justas .....	26
4.4.4	Las condiciones laborales adecuadas .....	27
4.4.5	Los buenos compañeros .....	27
4.4.6	La satisfacción laboral como variable independiente.....	28
4.5	Satisfacción y productividad .....	28
4.5.1	Satisfacción y ausentismo .....	29
4.5.2	La satisfacción y la rotación .....	30
4.6	Las condiciones laborales adecuadas.....	30
4.7	Los buenos compañeros.....	31
<b>5.</b>	<b>Capacitación y Desarrollo .....</b>	<b>32</b>

5.1	Conceptos generales e importancia de la capacidad y adiestramiento .....	32
5.2	En la actualidad la capacitación: .....	32
5.3	Para el sector oficial .....	33
5.4	Definiciones .....	34
5.4.1	Formación .....	34
5.4.2	Capacitación .....	34
5.4.3	Adiestramiento .....	34
5.4.4	Desarrollo .....	34
5.5	Como evaluar las necesidades de capacitación.....	34
5.6	Importancia de la DNCyA .....	35
5.7	Programas de Capacitación y Desarrollo .....	38
5.7.1	¿Qué puede modificar los agentes de cambio? .....	41
5.7.2	Costumbres .....	41
5.7.3	Seguridad .....	41
5.7.4	Factores económicos .....	42
5.7.5	Miedo a lo desconocido.....	42
5.7.6	Procedimiento selectivo de información .....	42
5.8	Entrenamiento de la sensibilidad.....	43
5.9	Retroalimentación de encuestas.....	44
5.10	Asesoría del proceso .....	45
5.11	La Creación de Equipos .....	46
5.12	El desarrollo intergrupal.....	48
<hr/>		
	Análisis de Datos .....	49
	Comparativo de Funciones .....	58
	Planeación del Programa de Capacitación y Adiestramiento .....	63
	Conclusiones y Recomendaciones .....	68
	Bibliografía	
	Anexos	
	Listado de Tablas	
	Glosario	
	Autobiografía	

# SINTESIS

En la presente tesis se elaboró con la finalidad de realizar mejoras en los procesos administrativos, del Depto. de Recursos Humanos del ITESRC. El material se presenta en cinco capítulos.

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

El capítulo dos aparece el reclutamiento de candidatos al puesto, actividad importante dado a la demanda de los aspirantes. Como 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 es por medio del cual se va a reclutar para cubrir la vacante.

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

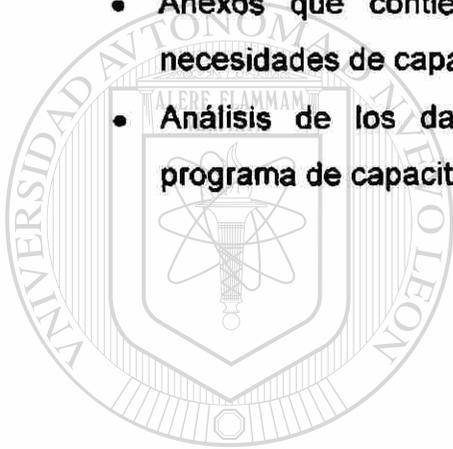
El capítulo cuatro está integrado por los valores, un elemento de juicio que incluyen los conceptos del individuo con cuanto a lo correcto, lo bueno o lo desable. El atributo de la intensidad determina el grado de importancia. Cuando se clasifican los valores del individuo por orden de intensidad, se llega al sistema personal de valores.

El capítulo cinco aparece 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 a su área de trabajos para maximizar la efectividad de las operaciones en la empresa. Así mismo como evaluar las necesidades de capacitación. Las dos técnicas principales para determinar los requerimientos de capacitación son el análisis de tareas y el análisis de desempeño, incluidos en este también. La importancia de la detección de necesidades de capacitación y adiestramiento, como su procedimiento. También se proporciona programas de capacitación y desarrollo.

Al final de la tesis se incluye:

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



# UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



# OBJETIVO

Los objetivos principales de ésta investigación son:

- Obtener información sobre actividades de trabajo de lo que debe ser contra lo que es del puesto.
  - Conocer la Detección de Necesidades de Capacitación y Adiestramiento del personal.
  - Dar a conocer al personal involucrado el objetivo de la investigación, esto con el fin de que estén de obtener la participación y cooperen proporcionando información real, lo que llevará al mejor desarrollo de la investigación.
  - Recopilar datos que revelen la forma de planeamiento de reclutamiento, capacitación y desarrollo, así como evaluación del desempeño.
  - Analizar y realizar un programa de actividades que permitan garantizar el éxito de los objetivos propuestos.
- 
- Reconocer las necesidades existentes para la toma de decisiones.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

# JUSTIFICACION

La Administración de Recursos Humanos es la utilización de los recursos humanos para alcanzar los objetivos organizacionales.

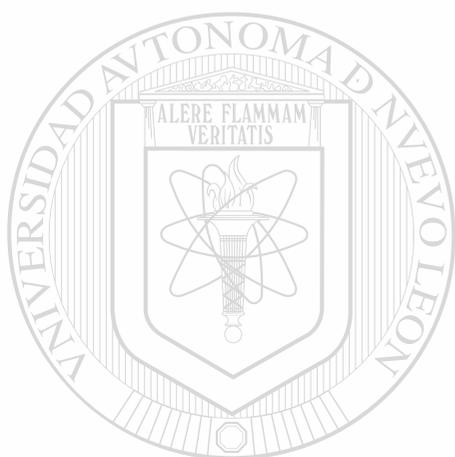
Una Organización debe tener individuos aptos en puestos específicos, en lugares y momentos adecuados, con el fin de poder alcanzar sus objetivos. La obtención de estas personas comprende la planeación, el reclutamiento y la selección de Recursos Humanos.

La planeación de recursos humanos, es el proceso de revisar sistemáticamente los requerimientos de recursos humanos para asegurar que la cantidad necesaria de empleados con las habilidades necesarias esté disponible cuando se necesite. El reclutamiento es el proceso de atraer individuos en número suficiente y estimularlos para que soliciten puestos dentro de la empresa. La selección es el proceso por el cual la empresa escoge, de entre un grupo de solicitantes, a las personas mejor capacitadas para los puestos vacantes y la compañía. Es vital el desarrollo exitoso de estos tres tareas, si la corporación ha de lograr su misión efectivamente.

El desarrollo de recursos humanos ayuda a los individuos, a los grupos y a toda la organización a volverse más efectivos. El desarrollo de recursos humanos es necesario porque la personas, los puestos y las empresas siempre están cambiando. Además, el mejoramiento continuo es obligatorio para que las empresa pueda seguir siendo competitiva. El proceso de desarrollo debe comenzar cuando los individuos ingresen en la organización y continuar durante toda su carrera. El propósito del Desarrollo Organizacional es modificar el ambiente dentro de la organización para ayudar a los empleados a que se desempeñen con mayor productividad.

Nace con esto también la búsqueda continúa de mejoras. Se trata de un proceso de investigación constante que busca nuevas ideas para llevar a cabo

métodos, practicas y procesos de adaptación de las características positivas,  
con el fin de obtener la mejor de lo mejor.



# UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

# DETECCION DE NECESIDADES

El Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de la Región Carbonífera, es un organismo que se ha desarrollado ampliamente. Debido a ello ha logrado sobresalir en el desarrollo integral y armónico en la Educación Superior.

Cabe mencionar que a pesar de contar con un numero reducido de personal al inicio del Instituto, se logran los objetivos propuestos del Educado.

Podemos afirmar que el esfuerzo y dedicación de los integrantes ha sido de gran apoyo para el crecimiento.

Es necesario debido a este crecimiento, la detección de necesidades de reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo. Tomando como base el conocimiento del desempeño en el trabajo. Que nos ayude a promover la calidad en los procesos tecnológicos y sociales para mejorar el desempeño, obteniendo la satisfacción del personal, integrando y formando al personal idóneo en cantidad y calidad que la Institución requiere para el logro de sus objetivos. Así como satisfacer las necesidades de capacitación de Recursos humanos de la organización y del personal, logrando con ello el desarrollo de conocimientos habilidades y actitudes del personal, permitiéndoles realizar un trabajo productivo y de calidad.

Entonces ¿conoce realmente el desempeño de sus funciones de trabajo?

Para ello se trabajará en recopilar información de actividades de trabajo de lo que debe ser a lo que es del puesto. Así como la Detección de Necesidades de Capacitación y Adiestramiento.

## **Tipo de Organización:**

Es un organismo descentralizado de Estudios Superiores de la Región Carbonífera.

## **Misión de la Organización:**

Formar profesionistas con sólidas bases académicas de actitud crítica, solucionadores de problemas; con espíritu emprendedor y capacidad de aprendizaje, valiéndose de modernas herramientas para la comunicación y el proceso de la información.

**Objetivo de la organización:**

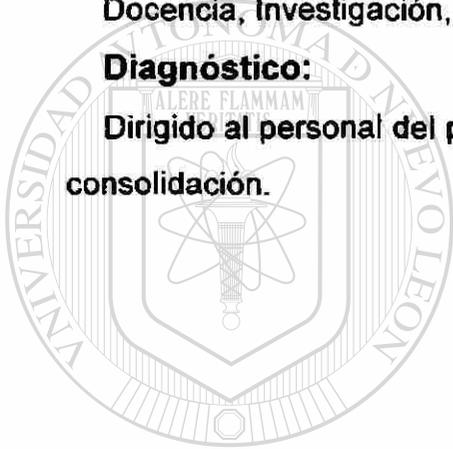
Satisfacer la demanda de educación tecnológica superior con base en los requerimientos de la región mediante la formación de profesionistas para contribuir al desarrollo del país.

Los servicios proporcionados son:

Docencia, Investigación, Vinculación, Apoyo y Administración.

**Diagnóstico:**

Dirigido al personal del plantel educativo, que se encuentra en una etapa de consolidación.



UANL

---

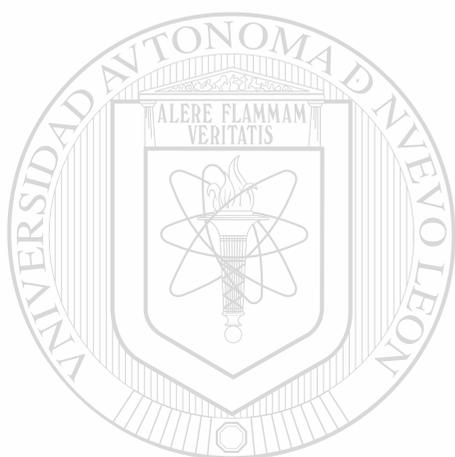
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

# HIPOTESIS

**A mayor estructuración de los procedimientos administrativos,  
menor deficiencia en las actividades desempeñadas.**



# UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

# METODOLOGIA A EMPLEAR

## **Fuentes de Información:**

Los datos utilizados para satisfacer las necesidades de información incluirán fuentes internas, publicaciones bibliograficas y entrevistas personales. Recopilación de información para el desempeño de las actividades de trabajo y la Detección de Necesidades de Capacitación y Adiestramiento, realizando una muestra a través de una encuesta que se aplicará al personal de dicha institución.

## **Recolección de Datos**

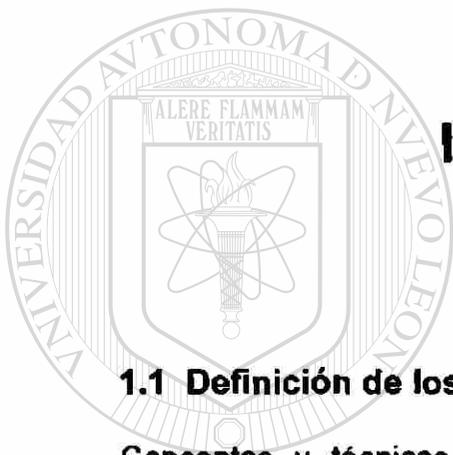
### *Procedimiento*

Como se mencionó con anterioridad, los datos más importantes para la investigación se tomarán del instrumento de investigación que es el cuestionario de trabajo la cuál comprende cuestionamientos, de resumen de actividades, equipo que maneja como parte de las tareas del puesto, tareas normales, en términos generales; con quién se relaciona, así como información adicional. Para la aplicación del cuestionario referente a la Detección de Necesidades de Capacitación y Adiestramiento contiene datos sobre preparación académica, actualización docente y capacitación en apoyo al desempeño de las funciones.

### *Muestra*

Se aplica al Depto. De Servicios Generales, Laboratorio de Computo y el área académica de Sistemas.

# CAPITULO 1



## INTRODUCCION

### 1.1 Definición de los Recursos Humanos

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

### 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 Recursos Humanos

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

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

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

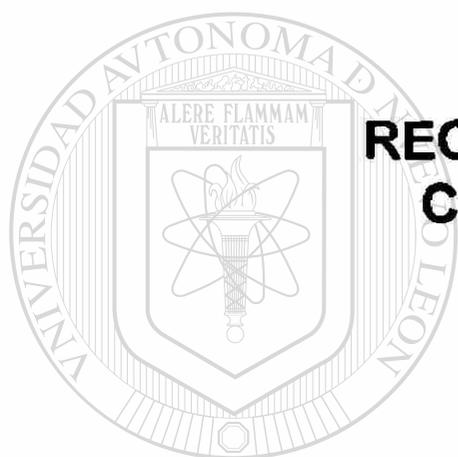
Ocurre con frecuencia que el nuevo empleado desconocerá aspectos y funciones básicas del puesto y la organización, es por esto que requiere del entrenamiento y la capacitación. Asimismo, las necesidades de recurso humanos de la organización pueden satisfacerse desarrollando a los empleados actuales.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

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

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

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

## CAPITULO 2



### RECLUTAMIENTO DE CANDIDATOS AL PUESTO

UANL

---

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

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

## **2.1 Cómo planificar y prever las necesidades de personal**

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

La planeación de personal tiene que ser integrado tanto interna como externamente. Internamente los planes de reclutamiento, deben ser desarrollados en forma tal que los planes de capacitación de la organización reflejan sus planes para reclutar y seleccionar nuevos empleados. Externamente deben estar integrados con el proceso general de planeación de la organización, ya que los planes para constituir nuevas plantas o para reducir el nivel de actividades tienen implicaciones importantes en la mano de obra.

Los planes de personal se construyen sobre premisas. Si lo que se planea son los 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.

---

## **2.2 Factores en la predicción de los requerimientos de personal**

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

1. La rotación de personal proyectada (como resultado de 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.

### **2.2.1 Como predecir la disponibilidad de candidatos internos**

La predicción será de acuerdo a la 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 empleados dentro de la organización. Determinar esto es el propósito de predecir la disponibilidad de candidatos internos.

Para aprovechar esta disponibilidad interna de candidatos, se necesitará primero alguna manera de reunir la información sobre sus calificaciones. Estos inventarios

De calificaciones contendrán información sobre elementos como el historial de desempeño del empleado, sus antecedentes educativos y sus posibilidades de ser promovido. Esta información puede ser reunida ya sea manualmente o en un sistema computarizado.

### **2.3 Fuentes internas de candidatos**

Cubrir vacantes con candidatos internos ofrece algunos beneficios. Los empleados ven que la competencia es recompensa y la moral y desempeño por tanto podría fortalecerse. Los candidatos internos (por haber estado en la empresa durante cierto tiempo) podrían estar más comprometidos con sus metas y tendrían menos probabilidades de irse. La promoción desde dentro

también puede reforzarse la lealtad del empleado y ofrecer una perspectiva a más largo plazo cuando se toman decisiones gerenciales. Podría ser más seguro promover a los empleados desde dentro, ya que es probable que se tenga una evaluación más precisa de las aptitudes de la persona. Es posible que los candidatos requieran menos orientación y capacitación que los de fuera.

Sin embargo, la promoción desde dentro también puede ser contraproducente. Los empleados que aspiran a puestos y no los consiguen podrían sentirse inconformes; es esencial informar a los aspirantes que no tuvieron éxito sobre la razón por la que fueron rechazados y qué acciones podrían tomar para remediarlo y tener más éxito en el futuro. De manera similar, muchas empresas exigen a los gerentes colocar anuncios de 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 la autorreferencia. Cuando se ha promovido desde abajo a todo un equipo administrativo o gerencial, podría surgir una tendencia a tomar decisiones, y a mantener el *estatus quo*, cuando lo que se requiere es la innovación y una nueva dirección. El equilibrio entre los beneficios morales y lealtad y los inconvenientes de la autorreferencia es, por tanto, un problema.

La promoción desde dentro, para que sea eficaz, requiere de la utilización del anuncio de empleo, los registros de personal y los bancos de aptitudes. Los anuncios de empleo consisten en el aviso de la vacante y la lista de sus características como calificaciones, supervisor, horario de trabajo e índice salarial. Facilita la transferencia y 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, ya que la gerencia prefiere seleccionar al personal que será promovido a niveles gerenciales. Los registros de personal también son útiles en este punto. El análisis de los registros de personal (incluyendo las formas de solicitud) podría descubrir a los empleados quienes están trabajando en puestos por debajo de sus niveles de instrucción y capacidad. Asimismo, podría revelar a las personas que tiene potencial para una mayor capacitación o aquellas que ya tienen los antecedentes adecuados para los puesto en cuestión. Los sistemas computarizados pueden ayudar a asegurar que los candidatos internos calificados. Los anuncios por lo general no se utilizan cuando se trata de la promoción a un puesto de supervisión, ya que la gerencia prefiere seleccionar al personal que será promovido a niveles gerenciales. Los registro de personal también son útiles en este punto. El análisis de los registros de personal (incluyendo las formas de solicitud) podría descubrir a los empleados quienes están trabajando en puestos por debajo de sus niveles de instrucción y capacidad. Asimismo, podría revelar a las personas que tienen potencial para una mayor capacitación o aquellas que ya tienen los antecedentes adecuados para los puestos en cuestión. Los sistemas computarizados pueden ayudar a asegurar 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 que tienen aptitudes específicas.

#### **2.4 Predicción del suministro de candidatos externos**

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

## **2.5 Reclutamiento de candidatos al puesto**

Una vez que se ha tomado la decisión de cubrir una posición, el siguiente paso es desarrollar una lista de aspirantes utilizando una o más de las fuentes de reclutamiento descritas a continuación. El reclutamiento es una actividad importante, debido a que cuanto mayor el número de aspirantes, más selectiva puede ser a contratación. Si sólo se presentan dos candidatos para dos vacantes, lo más probable es que no haya otra alternativa que contratarlos. Sin embargo, si se presentan 10 o 20 aspirantes, entonces es posible emplear técnicas como las entrevistas y pruebas para seleccionar sólo a los mejores.

### **2.5.1 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, existen dos elementos que se tienen que considerar: los medios que serán utilizados y la elaboración del anuncio. La selección del mejor medio depende del tipo de posiciones para los que se está reclutando.

### **2.5.2 Prensa**

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

### **2.5.3 Radio y Televisión**

El alto costo de estos medios no permite que sean usados frecuentemente. Por ejemplo podemos utilizar la radio cuando queremos realizar el reclutamiento en provincias; en ese caso haremos uso de los servicios de una radiodifusora de la localidad. Los anuncios en televisión tienen un costo

elevadísimo, que depende de los horarios, minutos y canal en que se transmite la información. El gobierno tiene un convenio por el cual puede transmitir información por cualquier canal y a cualquier hora sin costo alguno.

#### **2.5.4 Profesionales y Educativas**

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

#### **2.5.5 Asociaciones Profesionales**

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

#### **2.5.6 Bolsa de Trabajo**

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

#### **2.5.7 Agencia de colocación**

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

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

### **2.5.8 La puerta de la calle**

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

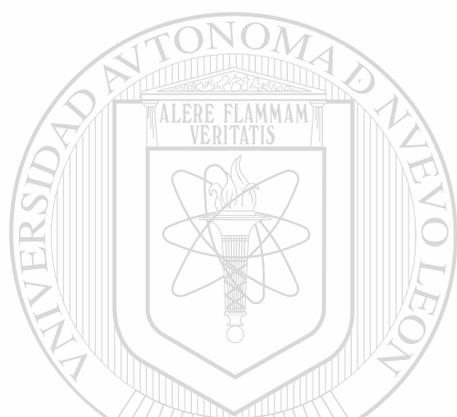
### **2.5.9 Grupos de intercambio**

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

### **2.5.10 Boletines**

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

## CAPITULO 3



### PROCESO DE SELECCIÓN

# UANL

#### 3.1 Proceso de Selección

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

#### 3.2 Practicas de selección

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

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

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

### **3.3 Instrumentos de selección**

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

#### **3.3.1 Conceptos básicos de las pruebas**

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

##### **3.3.1.1 Validez**

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

##### **3.3.1.2 Validez del criterio**

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

esta tratando de relacionar con un criterio, como sería el desempeño en el trabajo. La expresión validez 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 conductas en las pruebas. Un ejemplo es una prueba de mecanografía utilizado para contratar a 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 mas importante, ya que si no se puede determinar que esta midiendo las pruebas, seguramente esta tendrá poca utilidad.

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

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

### **3.3.1.5 Como validar una prueba**

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

#### **3.3.2.1 Las pruebas escritas**

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

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

### **3.3.2.2 Las pruebas de simulación del rendimiento**

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

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

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

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

Una serie más compleja de pruebas de simulación del rendimiento, diseñadas en concreto para evaluar el potencial administrativo de un candidato serían los centros de evaluación. En los centros de evaluación hay ejecutivos

de línea, supervisores y psicólogos especializados que evalúan a los candidatos mientras se someten a ejercicios, que duran entre dos y cuatro días, que simulan problemas reales que enfrentarían en su puesto. Con base en una lista de dimensiones descriptivas que tiene que satisfacer la persona que ocupa el puesto, las actividades pueden incluir entrevistas, ejercicios para resolver problemas interno, análisis de grupo y juego de decisiones empresariales.

### **3.3.2.3 Pruebas de habilidades cognoscitivas**

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

### **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 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 habilidad físicas y motoras**

Las pruebas de habilidad motoras son pruebas de coordinación y destreza mientras que las habilidades físicas son de fuerza y vigor. Hay muchas

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

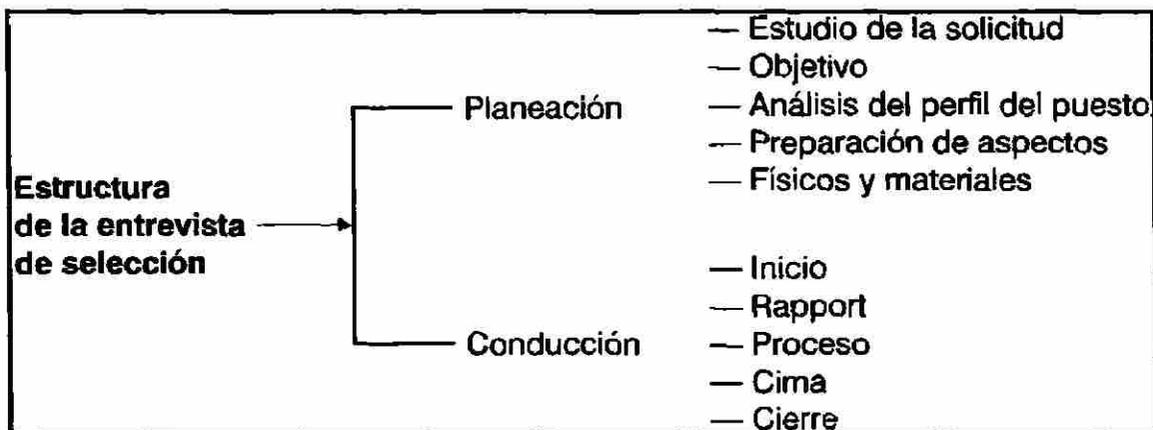
### **3.3.2.7 Medición de la personalidad y de los intereses**

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

### **3.3.2.8 Pruebas de rendimiento**

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

### 3.3.3 Entrevistas



Cuadro sinóptico de tipos de entrevistas No. 1 (véase Proceso de Selección 3)

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

Las entrevistas ofrecen una oportunidad para conocer personalmente al aspirante, hacerle preguntas de una manera que no permitan las pruebas, formular juicios sobre el entusiasmo 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

##### 3.3.3.2 No dirigida

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

### **3.3.3.3 Entrevista de situación**

Una entrevista de situación es en realidad una serie de preguntas relacionadas con el trabajo, que tienen respuestas "preferidas " predeterminadas y que se formulan consistentemente a todos los entrevistados para puesto 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 ve al aspirante desde el punto de vista, formula preguntas diferentes y se forma una opinión independiente del candidato. Cada entrevistador califica al candidato basado en una forma modelo de evaluación y las calificaciones se comparan antes de tomar la decisión de contratarlo.

### **3.3.3.5 Entrevista de tensión**

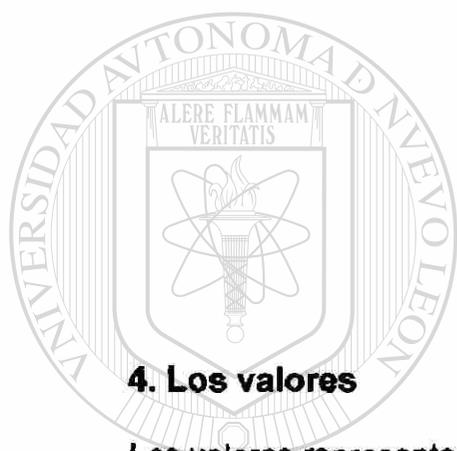
El objetivo es determinar la forma en que un aspirante reaccionara a la tensión de trabajo. Para utilizar este método, además de habilidad para su uso.

### **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 ultimo y las posibles acciones correctivas.

## CAPITULO 4



### LOS VALORES

#### 4. Los valores

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

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

libertad, el placer, el respeto a uno mismo, la honradez, la obediencia y la igualdad.

#### **4.1 La importancia de los valores**

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

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

#### **4.2 Tipos de actitudes**

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

### **4.2.1 La satisfacción laboral**

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

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

### **4.2.2 El interés laboral**

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

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

### **4.2.3 La entrega a la organización**

La tercera actitud laboral es la entrega a la organización. Esta se define como la situación donde el empleado se identifica con una organización particular y sus metas, y quiere seguir perteneciendo a ella. Por tanto, un gran

interés laboral significa que hay identificación con el trabajo específico propio, mientras que la entrega a la organización significa identificación con la organización que contrata al individuo.

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

### **4.3 Actitudes y Consistencia**

¿Alguna vez ha notado que las personas cambian lo que dicen para que no resulte contrario a lo que hacen? Quizás alguno de sus amigos haya afirmado siempre que los autos estadounidenses son malos y que él jamás tendrá un coche que no fuera importado. Sin embargo, el padre de su amigo le regala un último modelo estadounidense y, de repente, resulta que estos autos no son tan malos. O bien, cuando alguien ha querido pertenecer a un club pero no ha sido admitido por no reunir los requisitos necesarios y dice ¡Creo que pertenecer a ese club no es cosa del otro mundo!

En general, las investigaciones han llegado a la conclusión de que las personas buscan consistencia entre sus actitudes y su conducta. Esto significa que las personas tratan de conciliar las actitudes que difieren y de alinear sus actitudes y conductas para que parezcan racionales y consistentes. Cuando se

presenta una inconsistencia, se desatan fuerzas que llevan al individuo a una situación de equilibrio, donde las actitudes y la conducta vuelven a ser consistentes. Esto se logra alterando las actitudes o la conducta, o elaborando un razonamiento que explique la discrepancia.

#### **4.4 Cómo se mide la satisfacción laboral**

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

Los enfoques que se usan más son una sola calificación global o una calificación que es la suma de una serie de aspectos del empleo. El método de la calificación global no consiste sino en pedir a las personas que respondan a una pregunta, como por ejemplo: "Tomando en cuenta todo, ¿qué tan satisfecho está con su trabajo?". Las personas contestan a continuación poniendo un círculo alrededor de un número del uno al cinco que responde a respuestas que van desde "Muy satisfecho" hasta "Muy insatisfecho". El otro método, la suma de los aspectos del empleo, es más complejo. Identifica los elementos medulares de un empleo y pide la opinión del empleado en cuanto a cada uno de ellos. Algunos de los factores típicos que se incluirían son: La índole del trabajo, la supervisión, el sueldo presente, la posibilidad de ascensos y a las relaciones con los compañeros de trabajo. Estos factores se

califican a partir de una escala estandarizada y se suman para llegar a una calificación global de la satisfacción laboral.

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

#### **4.4.1 La satisfacción laboral como variable dependiente**

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

#### **4.4.2 El trabajo que represente un desafío para la mente.**

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

#### **4.4.3 Las recompensas justas.**

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

---

#### **4.4.4 Las condiciones laborales adecuadas**

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

#### **4.4.5 Los buenos compañeros**

Las personas obtienen algo más del trabajo que dinero o logros tangibles. En el caso de muchos empleados, el trabajo también satisface la necesidad de interacción social. Por tanto, no es raro que el hecho de tener compañeros amigables y solidarios aumente la satisfacción laboral. La conducta del jefe también es una determinante fundamental de la satisfacción. Por regla general, los estudios establecen que la satisfacción de los empleados aumenta cuando el supervisor inmediato es comprensivo y amigable, reconoce el buen rendimiento, escucha las opiniones de los empleados y manifiesta un interés personal por ellos.

#### **4.4.6 La satisfacción laboral como variable independiente.**

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

---

#### **4.5 Satisfacción y productividad.**

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

Las primeras teorías de la relación entre la satisfacción y el rendimiento quedan resumidas, en esencia, en la afirmación de que “un trabajador contento es un trabajador productivo”. Gran parte del paternalismo de los administradores de las décadas de 1930, 1940 y 1950 (que formaban equipos de boliche y uniones de crédito, organizaban días de campo, proporcionaban

asesoría a los empleados y capacitaban a los supervisores para que desarrollaran su sensibilidad a los intereses de sus subordinados) pretendía que los trabajadores estuvieran contentos. Sin embargo, creer en la tesis del trabajador contento tenía más bases en ilusiones vanas que en pruebas sólidas. El análisis minucioso de las investigaciones indicaba que, en el supuesto de que exista una relación positiva entre la satisfacción y la productividad, la correlación suele ser baja, del orden de 0.14. Sin embargo, la inclusión de las variables moderadoras ha incrementado la correlación. Por ejemplo, la relación es más fuerte cuando la conducta del empleado no está sujeta a límites ni controles de factores externos. La productividad del empleado en trabajos sujetos al ritmo de una máquina dependerá mucho más de la velocidad de la máquina que de su grado de satisfacción. Asimismo, la productividad del corredor de bolsa está limitada por los movimientos generales del mercado accionario. Cuando el mercado se mueve al alza y el volumen es alto, los corredores satisfechos y los insatisfechos obtendrán muchas comisiones. Por el contrario, cuando el mercado está hacia la baja, la satisfacción del corredor no importa gran cosa. Al parecer, el nivel del puesto también es una variable moderadora importante. La correlación entre satisfacción y rendimiento es más sólida en el caso de empleados que están en niveles más altos. Por consiguiente, podemos esperar que la relación sea más relevante en el caso de profesionales que ocupan puestos de supervisión y administración.

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

como mayor sueldo y probabilidad de ascenso. A su vez, esas recompensas incrementan el grado de satisfacción laboral.

#### **4.5.1 Satisfacción y ausentismo.**

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

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

#### **4.5.2 La satisfacción y la rotación.**

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

Las evidencias indican que una importante variable moderadora para la relación entre satisfacción y rotación es el rendimiento del empleado. Específicamente, el grado de satisfacción pierde peso para prever la rotación del personal que rinde mucho. ¿Por qué? Por regla general, la organización se esfuerza bastante por conservar a estos empleados; obtiene aumentos salariales, alabanzas, reconocimientos, oportunidad de ascensos, etc. Cabría

decir exactamente lo contrario de las personas que rinden poco. La organización no se esfuerza por conservarlas, incluso se pueden ejercer presiones sutiles para que renuncien. Por tanto, podemos esperar que la satisfacción laboral influya más en la decisión de quedarse de las personas que rinden poco que de las que rinden mucho. Sea cual fuere el grado de satisfacción, es más probable que estos últimos se queden en la organización porque los reconocimientos, alabanzas y demás recompensas que reciben son un motivo para su permanencia.

#### **4.6 Las condiciones laborales adecuadas**

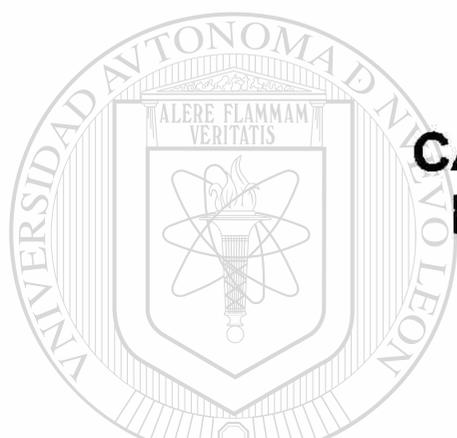
Los empleados se preocupan por su entorno laboral tanto por comodidad personal como para realizar bien su trabajo. Los estudios demuestran que los empleados prefieren entornos físicos que no sean peligrosos ni incómodos. La temperatura, la luz, el ruido y otros factores del entorno no deben ser extremos;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

---

#### **4.7 Los buenos compañeros**

Las personas obtienen algo más del trabajo que dinero o logros tangibles en el caso de muchos empleados, el trabajo también satisface la necesidad de interacción social. Por tanto, no es raro que el hecho de tener compañeros amigables y solidarios aumente la satisfacción laboral. La conducta del jefe también es una determinante fundamental de la satisfacción. Por regla general, los estudios establecen que la satisfacción aumenta cuando el supervisor inmediato es comprensivo y amigable, reconoce el buen rendimiento, escucha las opiniones de los empleados y manifiesta un interés personal por ellos.

## CAPITULO 5



### CAPACITACION Y DESARROLLO

#### 5.1 Conceptos generales e importancia de la capacidad y adiestramiento.

Entendemos por capacitación, adiestramiento y desarrollo los siguiente:

“El conjunto de 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 a su área de trabajos para maximizar la efectividad de las operaciones en la empresa”.

#### 5.2 En la actualidad la capacitación:

Se utiliza por cada vez más empresas para lograr objetivos adicionales. La expansión del papel de la capacitación refleja el hecho de que “el juego de la competencia económica tiene nuevas reglas”, como un experto dice. En particular, ya no basta con ser muy eficiente. Sobrevivir y prosperar en la

actualidad requiere de prestancia 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 que sólo técnicamente capacitada. Se requiere que la gente sea capaz de analizar y resolver problemas relacionados con el trabajo, trabajar productivamente en equipo y desplazarse de puesto en puesto.

### 5.3 Para el sector oficial

El acelerado crecimiento industrial de nuestro país ha ocasionado una fuerte demanda de recursos humanos en la empresa para hacer frente a esta demanda el gobierno federal estimó conveniente regular y formalizar todas las actividades tendientes a capacitación, adiestramiento y/o desarrollo para el trabajo. Para tal efecto se efectuaron reformas al art. 23 constitucional, reformas que están vigentes desde el 1° de mayo de 1978.

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

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

**Tabla 2 5.3 Conceptos, Capacitación, Adiestramiento, Desarrollo y Formas**

La capacitación, el adiestramiento y el desarrollo de los recursos humanos en la organización permiten lograr una mejora sensible en los resultados de la misma, sin embargo, no debe pensarse que todos los problemas de la organización deben resolverse de esta manera, debe existir una clara interpretación de estos problemas para separar los concernientes a los

sistemas de trabajo, administración, etc., de los problemas por deficiencias en conocimientos, habilidades y/o actitudes.

#### **5.4 Definiciones**

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

##### **5.4.1 Formación:**

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

##### **5.4.2 Capacitación:**

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

##### **5.4.3 Adiestramiento:**

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

##### **5.4.4 Desarrollo:**

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

#### **5.5 Como evaluar las necesidades de capacitación**

La evaluación de las necesidades de capacitación de individuos que son nuevos en sus puestos es relativamente sencillo. La tarea principal es determinar lo que comprende el puesto y dividirlo en subtareas, cada una de las cuales deberá ser aprendida por el nuevo empleado. Sin embargo, evaluar las necesidades de capacitación de los empleados actuales puede ser más complejo. En este caso generalmente la necesidad de capacitación deriva de problemas (como en exceso de desperdicio), por lo que se tiene la tarea

adicional de decidir si la capacitación es en realidad la solución. Con frecuencia, por ejemplo, el desempeño a bajado debido a que los criterios no son claros o porque la persona simplemente no está motivada.

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

### **5.6 Importancia de la DNCyA**

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

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

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

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

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

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

### **Detección de Necesidades de Capacitación y Adiestramiento.**

#### ***Definición del concepto.***

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

Consiste en la identificación de la diferencia entre el nivel de conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para desempeñar un puesto (debe ser) y el nivel de dominio de esos aspectos en las personas que desempeñan el puesto (es).

**Necesidad de Capacitación = Diferencia entre “debe ser” y “es”.**

### **Detección de Necesidades de Capacitación y Adiestramiento.**

#### ***Definición***

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

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

DEBE SER ≠ ES

### **Procedimientos**

1.- Delimitar el ámbito de la detención:

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

2.- Identificar el “deber ser” de cada puesto:

2.1. Diseño de la herramienta

2.1.1. Descripción de puestos.

2.1.2. Entrevista y/o encuesta con:

Ocupante

Jefe

Compañeros

Observación directa.

2.2. Aplicación.

2.3. Elaboración del documento del deber se del puesto.

3. Identificar el “es” de cada puesto:

3.1. Diseño de la herramienta

3.1.1. Evaluación del desempeño.

3.1.2. Entrevista o encuesta con:

Ocupante  
 Jefe  
 Compañeros  
 Usuario (cliente)

3.2. Aplicación.

3.3. Elaboración del "documento" del desempeño de la persona en el puesto.

4.- Diagnóstico de necesidades.

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

5.- Elaborar un concentrado por:

- Departamento
- Area
- Gerencia
- Empresa

6.- Reporte final:

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

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



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



## 5.7 Programas de Capacitación y Desarrollo

Los empleados competentes no lo serán siempre. Su habilidad se puede deteriorar, la tecnología puede volver obsoletas sus habilidades, la organización puede ingresar a nuevas áreas, cambiando sus tipos de trabajo y las habilidades necesarias para realizarlas. Es más dado que el setenta y cinco por ciento de las personas que estarán trabajando en el año 2000 ya están empleados, para que estas organizaciones puedan seguir siendo competitivas resulta necesario que las organizaciones se comprometan a capacitar e incrementar la calidad de sus empleados constantemente.

### Categorías de la habilidades

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

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

### Interpersonales

Casi todos los empleados pertenecen a una unidad de trabajo. En cierta medida, su rendimiento laboral depende de su capacidad para relacionarse

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

### **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.

### **La capacitación en el trabajo**

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

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

## Capacitación fuera del trabajo

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

### Planeación de carrera

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

#### 5.7.1 ¿ Que pueden modificar los agentes de cambio ?

¿ Que pueden modificar los agentes de cambio ? En esencial, las opciones caben dentro de tres categorías: La estructura, la tecnología y las personas. (Véase tabla 1) los cambios de la estructura implican alterar las relaciones de autoridad, los mecanismos de coordinación, el rediseño de puestos o variables estructurales similares. Los cambios de la tecnología abarca modificaciones en la forma de procesar el trabajo y en los métodos y equipo usado. Los cambios de las personas se refieren a cambios en las actitudes, habilidades, expectativas, percepciones y conductas de los empleados.

¿Cuáles son las opciones de cambio?		
Estructura	Tecnología	Personas

### Tabla 1 5.7.1 Opciones de Cambio

#### 5.7.2 Costumbres

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

#### 5.7.3 Seguridad

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

#### 5.7.4 Factores económicos

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

#### 5.7.5 Miedo a lo desconocido

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

### **5.7.6 Procedimiento selectivo de información**

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

Las intervenciones del desarrollo organizacional.

Se puede decir que el desarrollo organizacional es un camino que conduce al poder de decir y actuar; es decir, las intervenciones del desarrollo organizacional pueden representar un vehículo de cambio para hacer que la gente acepte mejor el poder de decidir y actuar y se siente más cómoda con él.

### **5.8 Entrenamiento de la sensibilidad**

Se pueden usar diferentes nombres (entrenamiento de laboratorio, entrenamiento de la sensibilidad, grupos de encuentro o grupos T [grupos de entrenamiento]) pero todos se refieren a un método para cambiar el comportamiento por medio de una interacción grupal sin estructurar. Se reúne a los en su entorno libre y franco, donde los participantes hablan de sí mismo y de sus procesos de interacción, dirigidos libremente por un profesional de la ciencias conductuales. El grupo se perfila hacia los procesos, lo que significa que los individuos aprenden observando y oportunidad para que los participantes expresen sus ideas, opiniones y actitudes. Este no acepta (de hecho rechaza claramente) el papel de líder

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

escuchar, mayor apertura, mayor tolerancia de las diferencias individuales y mayor habilidad para resolver conflictos.

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

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

### **5.9 Retroalimentación de Encuestas**

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

Todos los miembros de la organización pueden participar en la retroalimentación de las encuestas, pero la familia de la organización (el gerente de una unidad cualquiera y los empleados que dependen directamente de él) tiene una importancia medular. Por regla general, los miembros de la organización o unidad contestan un cuestionario. Se pide a los miembros que sugieran preguntas o se les entrevista para determinar cuáles son los temas importantes. El cuestionario suele preguntar a los miembros cosas sobre sus percepciones y actitudes en cuanto a una amplia gama de temas, inclusive las prácticas para tomar decisiones, la eficacia de la comunicación, la coordinación

de unidades y la satisfacción con la organización, el trabajo, los compañeros y el supervisor inmediato.

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

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

### **5.10 Asesoría del Proceso**

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

La asesoría en procesos se parece al entrenamiento de la sensibilidad en razón del supuesto de que se pueden mejorar la eficacia de las organizaciones manejando los problemas interpersonales y en que hace énfasis en la participación. Sin embargo, la asesoría de procesos está más orientada hacia las actividades que al entrenamiento de la sensibilidad.

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

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

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

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

### **5.11 Creación de Equipos**

Las organizaciones están compuestas por personas que trabajan juntas para alcanzar una meta común. Como, con frecuencia, se requiere que las personas

trabajen en grupo, el desarrollo organizacional ha prestado bastante atención a la creación de equipos.

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

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

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

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

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

equipos recurre mucho a la interacción de los miembros del grupo para aumentar la confianza y la franqueza.

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

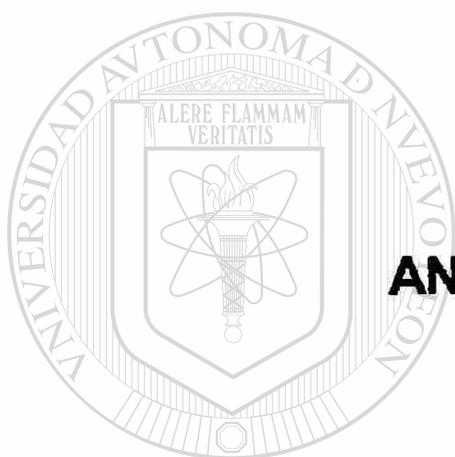
La creación de equipos también puede tratar de aclarar el rol de cada miembro dentro del grupo. Se puede identificar y aclarar cada rol. Las ambigüedades existentes pueden salir a la superficie. Tratándose de algunos individuos, puede ofrecer una de las pocas oportunidades que han tenido para analizar con profundidad de qué se trata su trabajo y qué actividades específicas se espera que realice para que el grupo aumente al máximo su eficacia.

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

### **5.12 El desarrollo intergrupual**

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

El desarrollo intergrupual pretende cambiar actitudes, estereotipos y percepciones que unos grupos tienen de otros.



## **ANÁLISIS DE DATOS**

UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

## ANÁLISIS DE DATOS

Nombre del puesto: TÉCNICO EN MANTENIMIENTO

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES A DESEMPEÑAR	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES ACTUALES
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Atender las necesidades de mantenimiento de equipo en la Institución.</li> <li>2. Inspeccionar los circuitos y alumbrado, asegurándose que estén instalados correctamente.</li> <li>3. Realizar las estimaciones de material, equipo y herramienta necesarios para la ejecución de los trabajos.</li> <li>4. Reemplazar las piezas gastadas o defectuosas tales como interruptores, bombas, bobinas, rodamientos y demás piezas necesarias para el buen funcionamiento del equipo del Instituto Tecnológico.</li> <li>5. Inspeccionar el trabajo terminado para comprobar que se ajuste a las normas de seguridad.</li> <li>6. Informar en forma verbal o por escrito, según sea requerido por su jefe inmediato, sobre los trabajos a él encomendados.</li> <li>7. Realizar actividades que le indique su jefe inmediato, que sean afines a las que atienden.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><i>Actividades Generales</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Delegar actividades al personal a cargo.</li> <li>2. Colaborar en funciones, donde se requiera de enseñanza al personal.</li> </ol> <p style="text-align: center;"><i>Actividades Continuas</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Limpieza de sanitarios, laboratorio Ing. Industrial, Laboratorio Electromecánico, jardines.</li> <li>2. Reparación de lámparas y de sanitarios.</li> <li>3. Mantenimiento de pintura en edificios.</li> <li>4. Instalación de líneas de agua.</li> <li>5. Limpieza de vidrios.</li> <li>6. Preparación de mamparas e instalación.</li> <li>7. Carpintería, plomería y electricidad.</li> </ol>

Tabla 3. Análisis de Datos. Técnico en Mantenimiento.

# ANÁLISIS DE DATOS

Nombre del puesto: INTENDENTE

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES A DESEMPEÑAR	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES ACTUALES
<p>1. Realizar diariamente el aseo de aulas, laboratorios, andadores, sanitarios, áreas verdes y de servicio, así como las áreas circundantes del Instituto Tecnológico.</p> <p>2. Recoger y entregar diariamente el material requerido para el desempeño de sus labores.</p> <p>3. Vigilar que los baños e inodoros estén habilitados de jabón, toalla, desodorante y papel sanitario.</p> <p>4. Auxiliar en actividades tales como: reubicación de oficinas, descarga de materiales y carga de equipo con destino al Instituto Tecnológico.</p> <p>5. Auxiliar en actividades externas del Instituto Tecnológico ya sea eventos deportivos o culturales.</p> <p>6. Auxiliar en actividades de limpieza general dentro del predio del Instituto Tecnológico.</p> <p>7. Regar y limpiar diariamente los jardines y áreas verdes procurando su mantenimiento.</p> <p>Realizar las demás actividades que le indique su jefe inmediato, que sea afines a las que antecede.</p>	<p><i>Actividades Generales</i></p> <p>Mantener las áreas asignadas en perfecto estado. Limpieza de oficinas, estacionamiento, explanadas y aules.</p> <p><i>Actividades Continuas</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Limpieza de baños.</li> <li>2. Limpieza de laboratorio Industrial.</li> <li>3. Limpieza de Laboratorio Mecánico.</li> <li>4. Limpieza de Laboratorio de Química</li> <li>5. Limpieza de estacionamiento.</li> </ol>

Tabla 4. Análisis de Datos. Intendente.

## ANÁLISIS DE DATOS

Nombre del puesto: VIGILANTE

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES A DESEMPEÑAR	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES ACTUALES
<p>Cuidar las instalaciones, materiales, equipos y documentos del Instituto Tecnológico.</p> <p>Impedir la salida de toda clase de artículos y la entrada al Instituto de personas extrañas, dando aviso a su superior inmediato en caso de situaciones irregulares.</p> <p>Permitir el acceso al personal del Instituto Tecnológico en días no laborales, cuando presente el permiso correspondiente.</p> <p>Realizar reporte diario de lo acontecido durante su turno.</p> <p>Recorrer e inspeccionar los edificios y áreas del Instituto Tecnológico.</p> <p>Verificar después de la salida del personal que las oficinas y almacenes estén debidamente asegurados.</p> <p>Realizar las demás actividades que le indique su jefe inmediato que sean afines a los que anteceden.</p>	<p><i>Actividades Generales</i></p> <p>Recorrer las instalaciones y checar si existe alguna instrucción de actividad en la bitácora. Realizar recorridos periódicos en las instalaciones, en intervalos de una hora. Al final del turno llenar el informe en la bitácora.</p> <p><i>Actividades Continuas</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Revisar que todo se encuentre en buen estado.</li> <li>2. Revisar que no se encuentre personas ajenas a la Institución.</li> <li>3. Limpieza de vidrios.</li> <li>4. Regar áreas verdes.</li> </ol>

Tabla 5. Análisis de Datos. Vigilante.

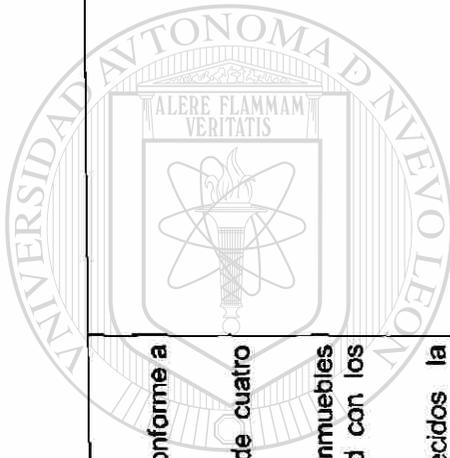
## ANÁLISIS DE DATOS

Nombre del Puesto: JEFE DE OFICINA LABORATORIO DE CÓMPUTO.

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DE LO QUE DEBE SER	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DE LO QUE ES:
<p>1. Elaborar relación de necesidades de recursos humanos, financieros, materiales y servicios requeridos para el logro de objetivos y metas del programa operativo anual de la coordinación a su cargo y someterla a la consideración del Jefe del Centro de Cómputo.</p> <p>2. Elaborar el programa operativo anual y el anteproyecto de presupuesto de la coordinación y someterlos a la consideración del Jefe del Centro de Cómputo.</p> <p>3. Observar los lineamientos establecidos en los manuales administrativos en lo referente al desempeño de su puesto.</p> <p>4. Controlar el consumo de materiales auxiliares requerido para la operación del Centro de Cómputo y solicitar su suministro.</p> <p>5. Proponer al Jefe del Centro de Cómputo necesidades de expansión del equipo de Cómputo utilizado en la coordinación.</p> <p>6. Desarrollar investigaciones para mejorar los servicios de cómputo o del Instituto Tecnológico.</p> <p>7. Controlar la operación del equipo de cómputo y mantener registros de utilización y fallas.</p> <p>8. Observar las disposiciones que para el desempeño de su puesto emita la Secretaría de Educación Pública.</p> <p>9. Apoyar a las diversas áreas del Instituto Tecnológico en aquellas</p>	<p><i>Actividades Generales</i></p> <p>Coordinar los servicios del laboratorio de cómputo para dar la oportunidad a los alumnos escolarizados, complementar sus conocimientos adquiridos en clase. Utilizando el laboratorio y equipos.</p> <p><i>Actividades Continuas</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Atención y apoyo a usuarios en manejo de equipo</li> <li>2. Atención y apoyo a usuarios en Software</li> <li>3. Atención y apoyo a maestros horas clase.</li> <li>4. Estadísticas de uso de equipo por áreas.</li> <li>5. Depuración de información a equipos.</li> <li>6. Preparar y revisar manuales de apoyo</li> <li>7. Distribución de equipos.</li> <li>8. Mantenimiento de equipo.</li> <li>9. Limpieza de equipo.</li> </ol>

<p>actividades relacionadas con el desempeño de su puesto.</p>	<p>10. Ejercer el presupuesto autorizado a la coordinación conforme a las normas, lineamientos y procedimientos establecidos.</p> <p>11. Ejercer la docencia frente a grupo en un mínimo de cuatro horas-semana-mes, en materias afines a su formación.</p> <p>12. Asumir la responsabilidad de bienes muebles e inmuebles asignados a la coordinación a su cargo de conformidad con los procedimientos establecidos.</p> <p>13. Proporcionar en los términos y plazos establecidos la información y documentación que le sean requeridos por instancias superiores.</p> <p>14. Realizar todas aquellas actividades que le sean encomendadas por instancias superiores.</p>
--	---

Tabla 6. Análisis de Datos. Jefe de Oficina Laboratorio de Cómputo.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN  
CENTRO DE INVESTIGACIONES Y SERVICIOS GENERAL DE BIBLIOTECAS

®

## ANÁLISIS DE DATOS

### DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO.

DEPARTAMENTO: SERVICIOS GENERALES		
Básicas de inducción y adiestramiento	Para modernizar, perfeccionar y optimizar las funciones	De perspectiva para ascenso de la especialidad.
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inducción a la Organización.</li> <li>2. Seguridad e Higiene</li> <li>3. Electricidad</li> <li>1. 4. Electrónica.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Carpintería</li> <li>3. Soldadura</li> <li>4. Uso y diseño de aplicación de podadoras</li> <li>5. Plomería</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. Mantenimiento de aire acondicionado.</li> <li>7. Embobinado para bomba de agua.</li> <li>8. Mantenimiento de equipo hidráulico.</li> <li>9. ISO-9000.</li> </ol>

Tabla 7. D. N. C. A. Depto. Servicios Generales.

## ANÁLISIS DE DATOS

### DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO

DEPARTAMENTO: LABORATORIO CENTRO DE CÓMPUTO.		
Básicas de inducción y adiestramiento	Para modernizar, perfeccionar y optimizar las funciones	De perspectiva para ascenso de la especialidad.
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inducción a la organización.</li> <li>2. Software de Aplicaciones actuales.</li> <li>3. Relaciones humanas.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mantenimiento y protección de equipo de cómputo.</li> <li>2. Virus</li> <li>3. Cursos de Pedagogía.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Redes computacionales.</li> <li>2. Herramientas para la calidad</li> <li>3. ISO-9000</li> </ol>

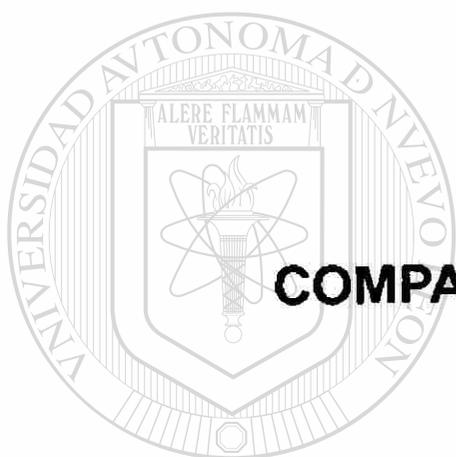
Tabla 8. Análisis de Datos D.N.C.A. Depto. Laboratorio Centro de Cómputo.

## ANÁLISIS DE DATOS

### DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO.

DEPARTAMENTO ÁREA ACADÉMICA SISTEMAS		
Básicas de inducción y adiestramiento	Para modernizar, perfeccionar y optimizar las funciones	De perspectiva para ascenso de la especialidad.
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inducción a la Organización</li> <li>2. Software de Sistemas (FoxPro- Windows-Puradox)</li> <li>3. Técnicas de Enseñanza</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Instalación de Redes</li> <li>2. Mantenimiento de Cómputo</li> <li>3. ISO-9000</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conectividad</li> <li>2. Programación orientada a objetos</li> <li>3. Taller de Robótica</li> <li>4. Novell Intranetware</li> </ol>

Tabla 9. D.N.C.A. Depto. Área Académica Sistemas.



## **COMPARATIVO DE FUNCIONES**

UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

## COMPARATIVO DE FUNCIONES

Nombre del puesto: VIGILANTE

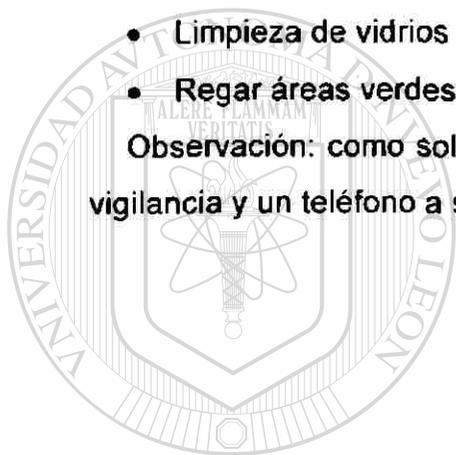
Dentro de las actividades descritas actualmente en comparación con las funciones a desempeñar, existe una diferencia en:

- Impedir la salida de toda clase de artículos.
- Permitir el acceso al personal del Instituto Tecnológico en días no laborables, cuando presente el permiso correspondiente.

En las actividades desempeñadas actualmente no se incluyen en sus funciones:

- Limpieza de vidrios
- Regar áreas verdes

Observación: como solicitud del trabajador es imprescindible una caseta de vigilancia y un teléfono a su disposición para casos de emergencia.



# UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

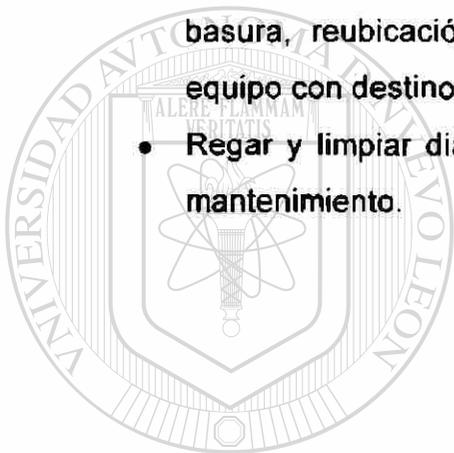
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



## COMPARATIVO DE FUNCIONES

Nombre del puesto: INTENDENTE

- Las actividades actuales en comparación con las funciones a desempeñar, existen diferencias en cuanto actividades a desempeñar:
- Recoger y entregar diariamente el material requerido para el desempeño de sus labores.
- Vigilar que los baños e inodoros estén habilitados de jabón, toallas, desodorante y papel sanitario.
- Auxiliar en actividades tales como: reubicación de muebles, transporte de basura, reubicación de oficinas, descarga de materiales y carga de equipo con destino al Instituto Tecnológico.
- Regar y limpiar diariamente los jardines y áreas verdes procurando su mantenimiento.



# UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

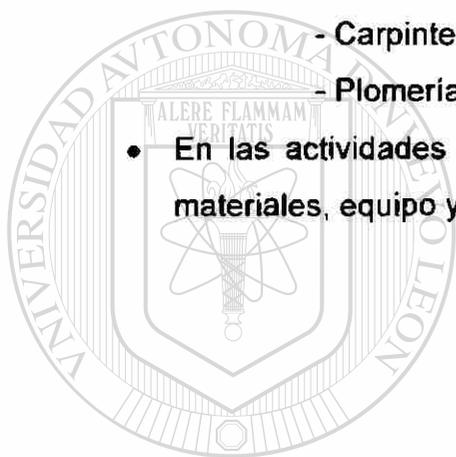
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



## COMPARATIVO DE FUNCIONES

Nombre del puesto: TECNICO EN MANTENIMIENTO

- El objetivo del puesto no se encuentra bien definido en las actividades actuales.
- Las actividades de mantenimiento comprenden funciones diversas, como lo son:
  - Limpieza de: sanitario, laboratorios, jardines.
  - Pintura de edificios.
  - Preparación de mamparas.
  - Carpintería
  - Plomería
- En las actividades a desempeñar no se registran las estimaciones de materiales, equipo y herramienta para la ejecución de los trabajos.



# UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

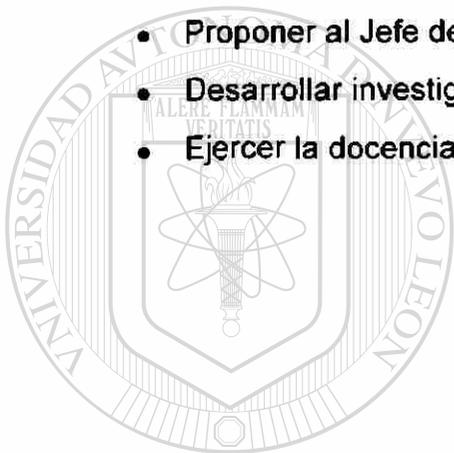


## **COMPARATIVO DE FUNCIONES**

Nombre de puesto: JEFE DE OFICINA LABORATORIO DE COMPUTO

Dentro de las actividades descritas actualmente no se describen las siguientes:

- Elaborar relación de necesidades de recursos humanos, financieros, materiales y servicios.
- Elaborar el programa de operativo anual y el anteproyecto de presupuesto.
- Controlar el consumo de materiales.
- Proponer al Jefe del Centro de Cómputo necesidades de expansión.
- Desarrollar investigaciones para mejorar los servicios de cómputo.
- Ejercer la docencia frente a grupo.



# UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS





# **PLANEACION DEL PROGRAMA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO**

UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

**PLANEACION DEL PROGRAMA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO  
ITESRC - DEPTO. SERVICIOS GENERALES**

NOMBRE DE LOS CURSOS	DIRIGIDO A:	MESES														
		ENE	FEB	MZO	ABR	MAYO	JUN	JUL	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC			
Introducción a la Organización	Personal de Serv. Generales	■														
Seguridad e Higiene	Personal de Serv. Generales															
Electricidad	Personal de Serv. Generales	■														
Electrónica	Personal de Serv. Generales			■												
Carpintería	Personal de Serv. Generales				■											
Soldadura	Personal de Serv. Generales					■										
Uso y diseño de aplicación de podadoras	Personal de Serv. Generales															
Plomería	Personal de Serv. Generales								■							
Mto. de aire acondicionado	Técnico en mantenimiento										■					
Embobinado para bomba de agua	Técnico en mantenimiento											■				
Mto. de equipo hidráulico	Técnico en mantenimiento												■			

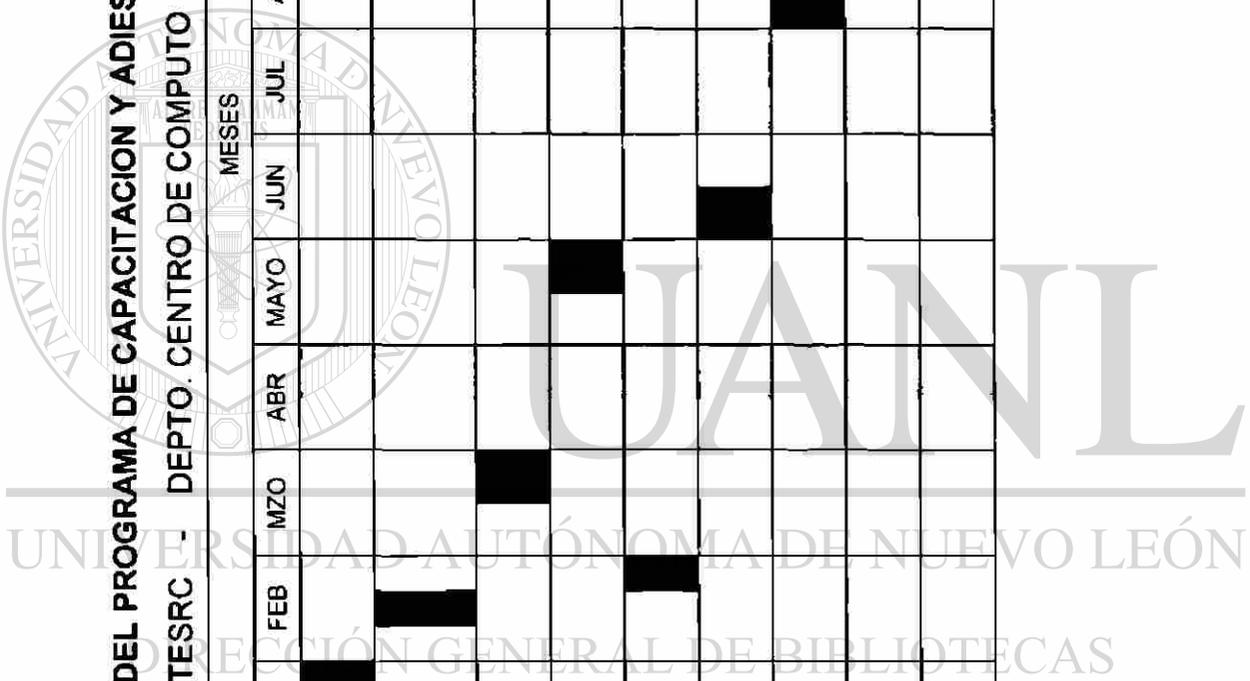
■ Mes Propuesto  
□ Vacaciones

**PLANEACION DEL PROGRAMA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO**

ITESRC - DEPTO. CENTRO DE COMPUTO

NOMBRE DE LOS CURSOS	DIRIGIDO A:	MESES													
		ENE	FEB	MZO	ABR	MAYO	JUN	JUL	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC		
Inducción a la Organización	Personal del Lab. de Cómputo	■													
Software de aplicaciones actuales	Personal del Lab. de Cómputo		■												
Relaciones Humanas	Personal del Lab. de Cómputo			■											
Mtto y Protección de equipo	Personal del Lab. de Cómputo				■										
Virus	Personal del Lab. de Cómputo		■												
Cursos de Pedagogía	Personal del Lab. de Cómputo					■									
Redes Computacionales	Personal del Lab. de Cómputo							■							
Herramientas para la Calidad	Personal del Lab. de Cómputo									■					
ISO-9000	Personal del Lab. de Cómputo											■			

■ Mes Propuesto  
 □ Vacaciones

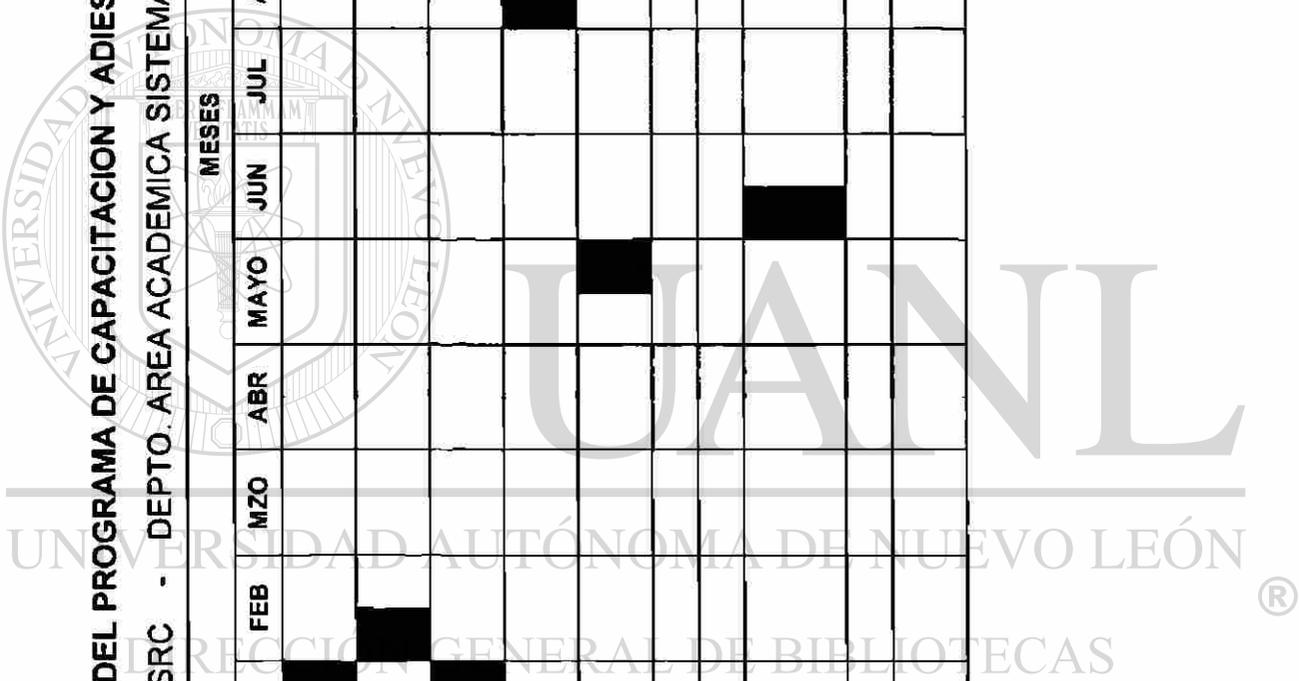


**PLANEACION DEL PROGRAMA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO**

ITESRC - DEPTO. AREA ACADEMICA SISTEMAS

NOMBRE DE LOS CURSOS	DIRIGIDO A:	MESES														
		ENE	FEB	MZO	ABR	MAYO	JUN	JUL	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC			
Inducción a la Organización		■														
Software de Sistemas			■													
Técnicas de Enseñanza		■														
Instalación de Redes								■								
Mantenimiento de Cómputo						■										
ISO-9000													■			
Conectividad+										■						
Programación Orientada a Objetos									■							
Taller de Robótica													■			
Novell Intranetware													■	■		

■ Mes Propuesto  
 □ Vacaciones



## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En base a la investigación realizada y de acuerdo a los resultados obtenidos se concluye lo siguiente:

En las actividades de trabajo del personal se tomo en cuenta una muestra dónde se detecta diferencia de actividades de lo que debe ser contra lo que es del puesto. Los puestos son: Técnico en Mantenimiento, Intendente, Vigilante, Jefe de Oficina Laboratorio de Computo, (véase comparativo de funciones). Es recomendable la revisión de la descripción de puestos para la organización, que nos servirá de apoyo para los conocimientos, habilidades y aptitudes requeridas para desempeñar el trabajo satisfactoriamente. Cabe mencionar que en caso del área de Servicios Generales, el personal realiza actividades múltiples que contribuyen al desarrollo de sus tareas diarias.

Para poder detectar alguna deficiencia sobre algún conocimiento, habilidad o actitud. Se realizo un instrumento donde nos informará las necesidades de capacitación y adiestramiento; esto se aplica a los puestos ya mencionados (véase análisis de D.N.C.A.), este paso es definitivo si la deficiencia no se detecta adecuadamente los problemas seguirán en la organización. Es importante la aplicación de este instrumento a todo el personal.

Se propone la planeación de un programa de capacitación y adiestramiento para los puestos encuestados (véase programa de capacitación).

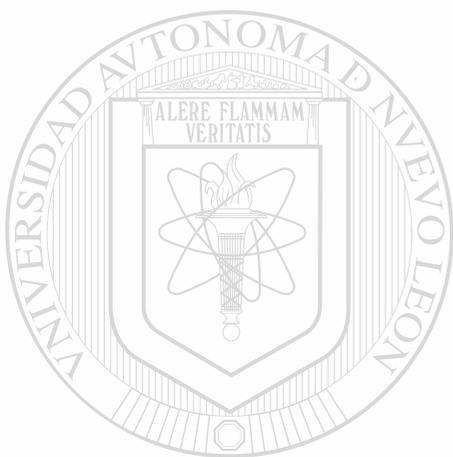
Es recomendable la aplicación de la evaluación del desempeño una vez que ya tengamos la descripción de desempeño, así como la capacitación para cada una de las áreas departamentales. Ya que nos ofrece información con base en la cual pueden tomarse decisiones de promoción y remuneración. Nos proporciona una comunicación entre el supervisor y su subordinado, donde

---

\* Tablas 7, 8 y 9

revisan el comportamiento de éste relacionado con su trabajo. Esto a su vez permite que ambos desarrollen un plan para corregir cualquier deficiencia que en la evaluación haya descubierto.

Las propuestas expuestas apoyan el desarrollo de un sistema de calidad que garantice el cumplimiento y observación de los requisitos del estándar internacional del ISO-9002.



# UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

# BIBLIOGRAFIA

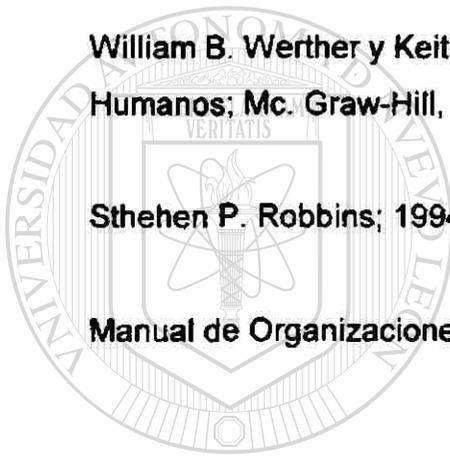
**Gary Dessler; 1996, Administración de Personal; P.H.H.; México**

**Grados Espinosa, Jaime A.; Inducción, Reclutamiento y Selección; El Manual Moderno, S.A. de C.V.**

**William B. Werther y Keith Davis; 1991, Administración de Personal y Recursos Humanos; Mc. Graw-Hill, México**

**Sthehen P. Robbins; 1994, Comportamiento Organizacional, P.H.H., México**

**Manual de Organizaciones de los Institutos Tecnológicos**



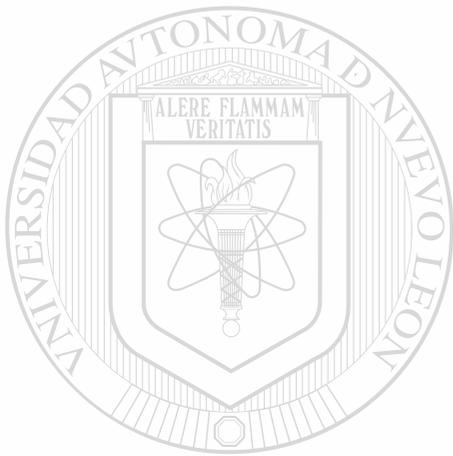
UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



**ANEXOS**  
UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

# CUESTIONARIO DE TRABAJO I T E S R C

Nombre: \_\_\_\_\_ Depto. \_\_\_\_\_

Nombre del Jefe \_\_\_\_\_ Puesto \_\_\_\_\_

1.- Resumen de actividades: Establezca brevemente y con sus propias palabras sus principales tareas. Si es responsable de llenar reportes o registros.

---

---

---

---

2.- Equipo: Liste el equipo, máquinas o herramientas (por ejemplo, máquina de escribir, calculadora, computadora, vehículos, carretillas, taladros, etc.) que normalmente opera como parte de la tareas de su puesto.

**MAQUINA**

**NUMERO DE HORAS PROMEDIO POR SEMANA**

---

---

---

---

3.- Tareas normales: En términos, generales, describa las tareas que normalmente realiza. Por favor haga la lista de las actividades en orden descendente de importancia y porcentaje de tiempo que le toman durante el mes. Liste tantas actividades como sea posible y si es necesario agregue hojas adicionales.

---

---

---

---

Con quién se relaciona: ¿Su trabajo requiere contacto con personal de otro departamento, con otros departamentos, con empresas o agencias externas? Si es así, por favor defina las actividades que requieren los contactos y qué tan a menudo los hace.

---

---

---

---

5. Información adicional: Proporcione la información adicional no incluida en ninguno de los puntos anteriores, que usted piense que es importante en la descripción de su posición.

---

---

---

---

Firma del Empleado \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

# DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

Nombre: \_\_\_\_\_ Título del Puesto: \_\_\_\_\_

Departamento: \_\_\_\_\_ Nombre del Jefe: \_\_\_\_\_

## 1.- Preparación académica:

Licenciatura	_____	Titulado	_____	Pasante	_____
Especialización	_____	Titulado	_____	Pasante	_____
Maestría	_____	Titulado	_____	Pasante	_____
Doctorado	_____	Titulado	_____	Pasante	_____
Posdoctorado	_____	Titulado	_____	Pasante	_____

1.1 Area de formación del último grado: \_\_\_\_\_

1.2 Nombre completo de la carrera cursada: \_\_\_\_\_

1.3 Fecha de terminación del último grado académico: \_\_\_\_\_

## 2.- Actualización docente:

Mencione el nombre:

Curso: 1 \_\_\_\_\_  
2 \_\_\_\_\_

Simposium: 1 \_\_\_\_\_  
2 \_\_\_\_\_

Conferencia: 1 \_\_\_\_\_  
2 \_\_\_\_\_

Seminario: 1 \_\_\_\_\_  
2 \_\_\_\_\_

## 3.- Capacitación:

3.1 Anote el nombre de los cursos de capacitación que requiere, en apoyo al desempeño de sus funciones:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

# LISTADO DE TABLAS

**Cuadro sinóptico de Tipos de entrevistas No. 1**

**Tabla 1 5.3 Conceptos, capacitación, adiestramiento, desarrollo y formas**

**Tabla 2 5.7.1 Opciones de cambio**

**Tabla 3 Análisis de Datos. Técnico en Mantenimiento**

**Tabla 4 Análisis de Datos. Intendente**

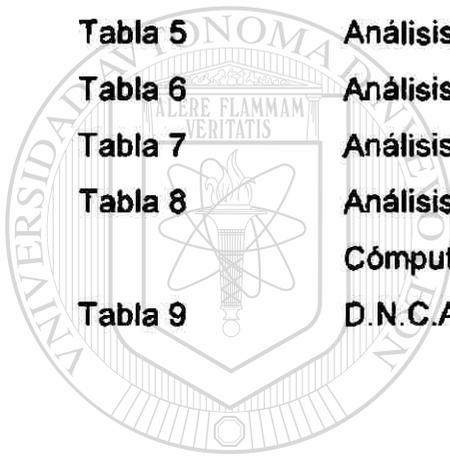
**Tabla 5 Análisis de Datos. Vigilante**

**Tabla 6 Análisis de Datos. Jefe de Ofna. Laboratorio de Computo**

**Tabla 7 Análisis de Datos. Depto. Servicios Generales**

**Tabla 8 Análisis de Datos. D.N.C.A. Depto. Laboratorio Centro de  
Cómputo**

**Tabla 9 D.N.C.A. Depto. Area Académica Sistemas**



UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

# GLOSARIO

## **CAPACITACION:**

Proceso de enseñanza a los nuevos colaboradores en las habilidades básicas que necesitan para desempeñar su trabajo.

## **CONFIABILIDAD:**

Característica que se refiere a la consistencia de las calificaciones obtenidas por la misma persona cuando se le aplica nuevamente la prueba idéntica a una equivalente.

## **D.N.C.A.:**

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

## **ENTRENAMIENTO DE SENSIBILIZACION:**

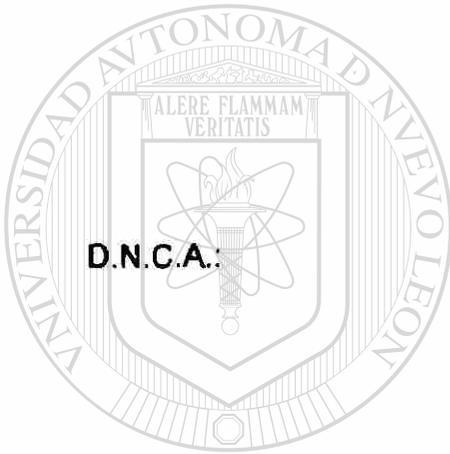
Método mediante el cual se incrementa la perspicacia de los empleados sobre su propio comportamiento gracias a conversaciones francas en grupos conducidos por instructores especiales.

## **ENTREVISTA EN**

Entrevista en la que el solicitante es entrevistado

## **SERIADA:**

secuencialmente por varios supervisores, cada uno de los cuales lo califica de acuerdo con una forma predeterminada.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN  
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



**ENTREVISTA NO DIRIGIDA:**

Entrevista no estructurada estilo de conversación. El entrevistado busca los puntos de interés conforme van surgiendo en respuesta a preguntas.

**ENTREVISTA PANEL:**

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

**ENTREVISTA DE EVALUACION**

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

**PLAN DE CARRERA**

Da a los empleados la ayuda para establecer metas de carrera reales y las oportunidades para alcanzarlos.

**RETROALIMENTACION DE ENCUESTA:**

Método para analizar las actitudes de los empleados y ofrecer retroalimentación a los gerentes de departamento, para que los problemas puedan ser resueltos por los gerentes y los colaboradores.

**ROTACION DE PUESTOS:**

Técnica de capacitación administrativa que implica mover a la persona que se está capacitando de un departamento a otro para



U A N L

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



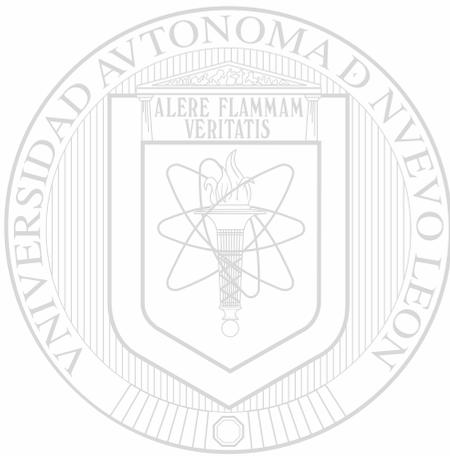
**ampliar su experiencia e identificar sus puntos fuertes y débiles.**

**VALIDEZ DE CRITERIO:**

**Un tipo de validez basada en demostrar que las calificaciones en las prueba (predictoras) se relaciona con el desempeño en el puesto (criterio).**

**VOLITIVA:**

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



**UANL**

---

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN**



**DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS**

# **AUTOBIOGRAFIA**

Egrese de la Universidad Autónoma del Noreste, en la especialidad de Licenciatura de Recursos Humanos en 1988.

Mis padres Ovidio Hernández y Bertha C. Andrade de Hernández, soy la cuarta de seis hijos, nací en la Cd. de Sabinas, Coahuila el 24 de Noviembre de 1966. He trabajado como Gerente Administrativo en el Periódico La Voz (1989). En la empresa ECCSA Ensamble de Cables y Componentes, S.A. en (1990-1991) como Jefe de Grupo en el área de Producción. En el ITESRC Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de la Región Carbonífera (1991-1999) como Jefe del Depto. de Recursos Humanos y catedrática en el área Economía Administrativa.

En febrero de 1999 entre a formar parte de la planta docente de la Universidad Autónoma del Noreste (UANE), donde laboro a la fecha.

En la actualidad me encuentro en la presentación de defensa de tesis, para obtener el grado de Maestro en Ciencias de la Administración con especialidad en Relaciones Industriales.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

