



# **INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL**

**ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN  
SANTO TOMÁS**

SEMINARIO:  
“DIMENSIONES DE LA ADMINISTRACIÓN  
DE LOS RECURSOS HUMANOS”

TEMA:  
“DESARROLLO DEL PERSONAL  
EN  
ETHYCS, S. DE R.L. DE C.V.”

## **TRABAJO FINAL**

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

**CONTADOR PÚBLICO**

PRESENTAN:

MARIA GABRIELA MARTÍNEZ APARICIO  
ALBERTO MARTÍNEZ VILLEGAS

CONDUCTOR: C.P. CARLOS MARTÍNEZ CHÁVEZ



MÉXICO, D.F.

MARZO 2014

México, D.F. a 27 de Febrero de 2014

Instituto Politécnico Nacional  
Escuela Superior de Comercio y Administración  
Santo Tomás  
Prolongación de Carpio 471, Col. Plutarco Elías Calles,  
Delegación Miguel Hidalgo 11340, Distrito Federal

Por medio de la presente CESIÓN DE DERECHOS manifestamos el consentimiento del uso del nombre de Ethyca, S. de R.L. de C.V. en el trabajo realizado por María Gabriela Martínez Aparicio y Alberto Martínez Villegas, autores intelectuales del presente trabajo, bajo la dirección de C.P. Carlos Martínez Chávez

Por lo tanto se ceden los derechos totales para fines académicos exclusivamente del trabajo final "Desarrollo del Personal en Ethyca, S. de R.L. de C.V."

Al Instituto Politécnico Nacional para su difusión con fines académicos y de investigación para ser consultado en texto completo en la Biblioteca Digital y en el formato impreso en el catálogo colectivo del sistema institucional de bibliotecas y servicios de información del IPN

Los usuarios de esta información no deben reproducir el contenido textual, gráficas o datos del trabajo sin el permiso del autor y/o director del trabajo. Este puede ser obtenido escribiendo a la siguiente dirección electrónica:

[Leizly\\_04@hotmail.com](mailto:Leizly_04@hotmail.com)

[Mava790326@hotmail.com](mailto:Mava790326@hotmail.com)

Si el permiso se otorga, el usuario deberá dar el agradecimiento correspondiente y citar la fuente del mismo.

  
**Atentamente**  
**Juan Carlos Peláez**  
**Gerente General**



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL

CARTA DE CESIÓN DE DERECHOS

En la Ciudad de México, D.F., el día 13 del mes de Marzo del año 2014

Los que suscriben:

Maria Gabriela Martínez Aparicio  
Alberto Martínez Villegas

Pasantes de la Licenciatura en Contador Público

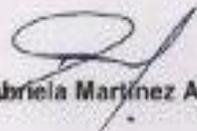
Manifiestan ser autores intelectuales del presente trabajo final, bajo la dirección de el C.P. Carlos Martínez Chávez y ceden los derechos totales del trabajo final "Desarrollo del Personal en Ethycs, S.de R.L. de C.V.", al Instituto Politécnico Nacional para su difusión con fines académicos y de investigación para ser consultado en texto completo en la biblioteca digital y en formato impreso en el catalogo colectivo del sistema institucional de bibliotecas y servicios de información de IPN.

Los usuarios de la información no deben reproducir el contenido textual, graficas o datos del trabajo sin el permiso del autor y/o director del trabajo. Este puede ser obtenido escribiendo a la siguiente dirección electrónica:

[Leizly\\_04@hotmail.com](mailto:Leizly_04@hotmail.com)

[Mava790326@hotmail.com](mailto:Mava790326@hotmail.com)

Si el permiso se otorga, el usuario deberá dar el agradecimiento correspondiente y citar la fuente del mismo.



Maria Gabriela Martínez Aparicio

Atentamente



Alberto Martínez Villegas

Autores

Hoy una vez más, agradezco a Dios por bendecirme, al ser parte de mi hermosa familia.

A mis padres:

Un gracias es tan pequeño, todo lo que soy se los debo a ustedes, gracias por el hogar que me brindaron, su amor que siempre me han hecho sentir, su apoyo incondicional en las decisiones asertivas o erradas, su confianza hace que día a día quiera ser una mejor persona, y nunca olvidar los valores que me han inculcado, los amo.

A mis hermanos:

Podremos estar a miles de kilómetros de distancia, tener diferentes formas de ver la vida, pero siempre nos unirá el gran amor que nos tenemos, gracias por sus consejos, sus regaños y esos momentos tan maravillosos que hemos compartido.

A mi hija:

Princesa, tu eres mi gran milagro, eres mi motor para querer ser siempre mejor, y saber que la vida no siempre tiene que ser complicada, tu madurez y tu comprensión me han alentado a seguir adelante.

A mis tíos (as):

Gracias por todo el apoyo, por sus palabras y consejos para lograr que este sueño hoy se haga realidad.

“Los grandes momentos son mejores cuando se comparten”

**Agradecimientos Gabriela**

Gracias

A dios por la fortaleza, paciencia y sabiduría que me proporciono para el logro de esta meta.

A mi mamá Mary y a mi hermano Fernando por su ejemplo de esfuerzo, de lucha, sacrificio y dedicación, por su presencia en todo momento, por sus consejos, cariño, y apoyo incondicional recibido de ellos.

A mi esposa Lupita y mi princesa Daniela por hacerme sentir seguro de mi mismo, por su compañía, por su amor y comprensión, y por recordarme que los sueños son el primer paso para lograr las metas dignas de la vida de un hombre.

Al Instituto Politécnico Nacional y la Escuela Superior de Comercio y Administración por haberme dado la oportunidad de ser parte de esta gran institución y por la cual siempre estaré orgulloso de ser Politécnico.

A mi profesor Carlos Martínez Chávez por compartir sus conocimientos y por sus consejos para mi buen desempeño como profesional.

A cada uno de mis compañeros de seminario por los momentos que me permitieron compartir con ellos.

Y a todos los que directa o indirectamente contribuyeron en alguna medida para el logro de este objetivo.

**Alberto Martínez Villegas**

## INDICE

### INTRODUCCIÓN

#### CAPITULO I

<b>INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>15</b>
Los objetivos de los recursos humanos	15
Importancia de los recursos humanos	16
La evolución histórica de los recursos humanos	17
El sistema artesanal	17
La administración científica	17
El enfoque de las relaciones humanas	18
Corriente actual ciencia organizacional	18
Gestión y definición de los recursos	18
Un modelo de gestión y planificación de recursos humanos	19
¿Quién planifica?	19
Para quien se realiza la tarea de planificación en el campo de recursos humanos	19
¿Cuándo la planificación debe ser hecha?	20
Proyectando la demanda laboral	20
Método de juzgamiento	21
Método matemático	22
La planificación de recursos humanos y la oferta laboral interna	23
Inventario de habilidades	24
Datos que contiene un inventario de habilidades	24
Usos que se le da a un inventario de habilidades	24
Sistema de información	24
Sistema de información de recursos humanos	25
Escogiendo el método de proyección	26
Aspectos que recursos humanos requiere tomar en cuenta para planificar en situaciones especiales	27
Planificación en caso de escasez	27
Planificación en caso de sobredemanda	28

Planificación de sucesión gerencial	28
Planificación de carreras	29
<b>CAPITULO II</b>	
<b>LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>30</b>
Definición de análisis de puesto	30
Situaciones donde se necesita o recomienda el análisis de puesto	30
Datos que se reúnen en el análisis de puesto	31
Beneficios para los gerentes de departamentos	32
Beneficios para los empleados	32
Elegir el administrador del programa de análisis de puesto	33
Proceso de obtención de información en el análisis de puesto	34
La entrevista en el proceso de obtención de información en el análisis de puesto	36
Ventajas de la técnica de la entrevista	37
Desventajas de la técnica de la entrevista	37
La preparación de los formularios de entrevistas	38
La observación en el proceso de obtención de información en el análisis de puesto	39
Ventajas de la técnica de la observación	40
Desventajas de la técnica de la observación	40
El cuestionario en el proceso de obtención de información en el análisis de puesto	40
Ventajas de la técnica del cuestionario	41
Desventajas de la técnica del cuestionario	41
Como reunir información mediante el cuestionario de puestos	42
La bitácora o parte de empleado en el proceso de obtención de información en el análisis de puesto	42
Ventajas de la técnica de la bitácora	42
Desventajas de la técnica de la bitácora	43
Como elegir el mejor método de análisis de puestos	43
Tipos de puestos	43
Acceso del analista al lugar de trabajo	43
Preparación previa por el analista	44
Aceptación por los empleados	44

Descripción de puesto	44
Los tipos de descripciones de puestos	45
Descripción genérica	45
Las descripciones de puestos específicas	46
Elementos que componen las descripciones de puesto	46
Deberes y responsabilidades	47
Preparada por, aprobada por y fecha	47
Cualidades clave, requisitos y otras condiciones del puesto	47
Especificación de puesto	48
Usos de las descripciones de puesto	49
El empleo de las descripciones de puestos en el reclutamiento y selección de personal	49
El empleo de las descripciones de puestos en la planificación, capacitación y perfeccionamiento de la mano de obra	49
El empleo de las descripciones de puesto en la evaluación del desempeño	50
El empleo de las descripciones de puesto en el análisis del flujo de trabajo	51
Empleo de las descripciones de puesto en la administración de salarios y compensación	51
Reclutamiento y selección de personal	52
Reclutamiento interno	54
Ventajas y desventajas del reclutamiento interno	55
Reclutamiento externo	57
Ventajas y desventajas del reclutamiento externo	58
La selección	59
La solicitud de empleo	59
Entrevista	60
Propósitos de la entrevista	60
Tipos de entrevistas	60
Errores comunes en las entrevistas	61
Las pruebas en el proceso de selección	63
Pruebas psicológicas	63
Pruebas de conocimiento	63
Verificación de datos y referencias en el proceso de selección	64
Examen medico en el proceso de selección	65
Decisión de contratar	65

La evaluación de desempeño en la administración de los recursos humanos	65
Antecedentes de la evaluación del desempeño	66
Importancia de la evaluación de desempeño	67
Objetivos de la evaluación de desempeño	68
Beneficios de la evaluación de desempeño	69
Elementos comunes a todas las evaluaciones de desempeño	70
Estándares o parámetros de desempeño	71
Medición del desempeño	71
Desafíos de la evaluación del desempeño	71
Elementos subjetivos	72
Error por tendencia al promedio	72
Permisividad e inflexibilidad	73
Elementos culturales y políticos	73
Acciones recientes	73
Efecto del halo	73
Métodos de evaluación	74
Métodos de evaluación con base en el pasado	74
Escalas de puntuación	75
Lista de verificación	75
Método de verificación campo	76
Evaluaciones psicológicas	76
Método de evaluación basada en retroalimentación	76
¿Qué es la medición del desempeño basada en retroalimentación 360°?	77
Administración de compensación en los recursos humanos	78
Modelo de las consecuencias de la falta de satisfacción por la compensación	79
Objetivos que procura una administración efectiva de las compensaciones	79
Fases principales de la administración de las compensaciones	81
Puntos que debe contemplar un sistema de remuneración	81
Recompensas intrínsecas	86
Las reglas de hammer al usar las técnicas de modificación de la conducta	88
Otorgamiento de las recompensas	89
Reforzamiento positivo	90
Emulación e imitación social	90

Teoría de la expectativa	91
--------------------------	----

**CAPITULO III**

<b>LA CAPACITACIÓN Y LOS RECURSOS HUMANOS</b>	<b>92</b>
---	-----------

Definición, tipos y clasificación de la capacitación	97
--	----

Capacitación para el trabajo	99
------------------------------	----

Capacitación en el trabajo	99
----------------------------	----

Desarrollo	100
------------	-----

Adiestramiento dentro del trabajo	101
-----------------------------------	-----

Adiestramiento en escuelas	102
----------------------------	-----

Beneficios de la capacitación	103
-------------------------------	-----

Fundamentos legales de la capacitación	105
--	-----

La capacitación en la empresa Ethycs, S. de R.L. de C.V.	114
--	-----

Estado actual de capacitación del personal de la empresa Ethycs, S.de R.L. de C.V.	120
--	-----

Variables e indicadores utilizados en la investigación	121
--	-----

Análisis, interpretación y validación de los resultados obtenidos de la encuesta motivacional aplicada a la muestra de personal	123
--	-----

Valoración general de la encuesta motivacional	133
--	-----

Análisis, interpretación y validación de los resultados obtenidos de la encuesta de clima organizacional aplicada a la muestra de trabajadores de la empresa	134
---	-----

Valoración general de la encuesta sobre el clima organizacional	144
---	-----

Valoración del estado actual de capacitación del personal de la empresa Ethycs, S. de R.L. de C.V.	145
---	-----

Diagnostico de capacitación que permita mejorar la prestación de servicios que ofrece la empresa	146
---	-----

Descripción de la empresa Ethycs, S. de R.L. de C.V.	146
--	-----

Fundamentación de la propuesta	147
--------------------------------	-----

Objetivo de la propuesta	150
--------------------------	-----

Factores que integran la propuesta	151
------------------------------------	-----

Lingüístico	151
-------------	-----

Técnico	153
---------	-----

Administrativo	158
----------------	-----

Recursos Humanos	159
Recursos económicos	161
Estructura de la propuesta	162
Procedimiento de la propuesta	163
Control y evaluación	164
Conclusión	167
Recomendaciones	168
Bibliografía	169

## INTRODUCCIÓN

Para la realización de toda actividad del ser humano en sociedad requiere de un conocimiento previo, de tal manera que lo que lleve a cabo, lo haga con seguridad, con calidad y efectividad, obteniendo resultados esperados, satisfactorios y remunerativos. El hombre para su subsistencia, tiene que satisfacer necesidades de vida, estas necesidades van desde las básicas de sobrevivencia como lo son alimentarse, vestirse, procuración de la salud, hasta necesidades de afiliación, afecto, y autorrealización.

Para poder solventar éstas necesidades, el hombre tiene la necesidad de recibir una percepción monetaria. Para ello, algunos ejercen el comercio, otros se integran a alguna empresa que le remunere a cambio de sus servicios. El presente trabajo está referido únicamente a la opción de las personas que se integran a alguna empresa a cambio de un salario remunerativo. Una vez integrado, el individuo pasa a formar parte de un equipo de trabajo, el cual exige ciertos conocimientos para poder realizar las actividades que le correspondan a ese equipo.

Las entes económicas requieren, para su óptimo funcionamiento, de personas que se integren en un equipo, que van desde las cabezas, o sea el personal directivo, administrativos, y el aparato productivo, hasta el personal que mantiene en condiciones de funcionamiento maquinaria y edificios. Y para ello, recluta el personal necesario, de acuerdo a las necesidades de cada nivel de la empresa. Da inicio a lo que se llama el desarrollo de los recursos humanos.

Este personal requiere de ciertos conocimientos y/o habilidades para lograr sus objetivos. Estos conocimientos y/o habilidades, las personas los adquieren en la misma empresa, por medio de la capacitación laboral, que la empresa está obligada a ofrecer a las personas que se integren a ella.

“El desarrollo de los recursos humanos significa el proceso integral del hombre, es decir, comprende la adquisición del conocimiento, el fortalecimiento de la voluntad, la disciplina del carácter y la adquisición de todas las habilidades y destrezas requeridas por los colaboradores, para alcanzar la eficacia y la excelencia en la realización de sus tareas, funciones y responsabilidades. El ingrediente esencial para alcanzar el éxito institucional hasta llegar a una excelencia administrativa es la capacitación del personal.

La capacitación tiene una importancia clave para la sobrevivencia y desarrollo de las empresas, éstas necesitan que el personal conozca lo último en todos los aspectos relacionados con sus actividades laborales diarias. Para ello, se debe procurar el desarrollo de los recursos humanos, que busca el crecimiento integral de la persona y la expansión total de sus aptitudes y habilidades. El desarrollo incluye la capacitación, pero busca principalmente la formación integral del individuo. Las empresas dependen para su funcionamiento, evolución y logro de objetivos, primordialmente del elemento humano o capital intelectual con que cuenta.”<sup>1</sup>

En la investigación presentada, nos referimos al personal que labora en una empresa ubicada en la zona industrial de Cuautitlán Izcalli, en el Estado de México. Esta empresa es del tipo de servicios de comercialización, y se dedica a la prestación de servicios de almacenaje y distribución a las industrias del ramo textil. Sus servicios van desde proporcionar áreas de almacenamiento temporal, hasta proporcionar servicios de etiquetado, en piezas producidas sin afectar el precio final del producto, con personal propio.

El costo por errores de los empleados al realizar sus actividades es mucho mayor que el costo por capacitarlos en forma continua y programada y el beneficio económico que puede producir para la empresa. Algunos empresarios no capacitan a su personal por temor a que el empleado una vez que termina la capacitación abandone la empresa, o bien, temen que la competencia le haga una mejor oferta de ingresos y se lleve a un empleado capacitado.

Otros empresarios ven la capacitación como un gasto que podría ser aprovechado en otras áreas. En estos casos los empresarios deberían evaluar a fondo cual será el costo por errores u omisiones de los empleados no capacitados adecuadamente contra el beneficio de colocar el presupuesto en otras áreas. En la gran mayoría de casos se gasta más para reparar los errores que para la capacitación.

Para llevar a cabo la realización de nuestro trabajo consideramos lo siguiente:

- Aspectos teóricos referentes a la capacitación de personal
- Estado actual de capacitación de personal de la empresa EthyCS, S. de R.L. de C.V., a través de encuestas.
- Reporte del diagnóstico de las necesidades de capacitación

La investigación se basó en una muestra de 15 personas, de las cuales son 3 empleados y 12 operarios de la población mencionada, ya que corresponde a un grupo promedio de trabajo que se requiere para realizar un servicio de los que ofrece la empresa a sus clientes.

## CAPITULO I

### INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS<sup>2</sup>

Hace dos o tres décadas atrás se definía los recursos humanos simplemente como aquella que proporcionaba la fuerza laboral a una organización

Actualmente, esa definición ha evolucionado y ahora se considera a los recursos humanos como el estudio que ayuda a las organizaciones a obtener, desarrollar, mantener y conservar el número y el tipo adecuado de colaboradores.

Otra definición moderna más concisa nos señala que la administración de los recursos humanos involucra todas las decisiones gerenciales y prácticas que afectan e influyen a la gente

Los recursos humanos ahora son considerados como una pieza clave en el desarrollo de las empresas, ya que permite la realización de las metas de éstas elevando su papel a una posición estratégica.

#### **Los objetivos de los recursos humanos**

Los objetivos son los que guían la función de la administración de los recursos humanos:

- a. **Objetivos corporativos.:** (Cumplir con las obligaciones legales, proporcionar prestaciones, relaciones entre el sindicato y la empresa) La función del departamento consiste en contribuir al éxito de los supervisores y gerentes mediante el apoyo y la asesoría que brinda.

- b. **Objetivos funcionales:** (planeación, selección evaluación ubicación, retroalimentación) Cuando la administración del personal no se adecúa a las necesidades de la organización se desperdician recursos de todo tipo.
- c. **Objetivos sociales** Reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que la sociedad pueda ejercer sobre la organización.
- d. **Objetivos personales** (evaluación, ubicación retroalimentación) Además de contribuir al objetivo común de alcanzar las metas de la organización, el Departamento de recursos humanos debe apoyar las aspiraciones de quienes componen la empresa.

### **Importancia de los recursos humanos**

La importancia de los recursos humanos en las empresas actuales se desglosa de la siguiente manera:

- Debe guiar a la dirección y a la gerencia en relación con los aspectos humanos de la misma.
- Es una función profesional, integrada por personas dedicadas al desarrollo de los empleados de forma tal que sea satisfactorio para ellos y benéfico para la organización.
- El área de Recursos Humanos es un puente entre las necesidades de productividad de la organización y las necesidades de satisfacción de los empleados.
- Es un puente entre las necesidades de productividad y efectividad de la organización y las necesidades de satisfacción, desarrollo personal y de trabajo de los empleados.
  - Es un área de apoyo para el logro de los objetivos de toda la organización.
  - Evalúa en términos de resultados cuantificables al igual que todas las demás áreas.

## **La evolución histórica de los recursos humanos**

Se divide en cuatro fases:

1. El sistema artesanal
2. La administración científica
3. El enfoque de relaciones humanas
4. La corriente actual del enfoque del recurso humano científico

### **El sistema artesanal**

Desde los tiempos de Egipto y Babilonia, el entrenamiento de las habilidades manuales fueron organizados para mantener suficiente cantidad de trabajadores artesanales.

En la edad media, el entrenamiento artesanal se popularizó en la Europa Occidental

Las escuelas de artesanía supervisaban la calidad en los métodos de producción y regulaban las condiciones de empleo de cada ocupación. Estaba regulado por un maestro y las personas entraban después de un periodo de aprendizaje.

El sistema artesanal se ajusta mejor a las necesidades de la industria doméstica (civil), ya que el maestro operaba bajo sus propias premisas

### **La administración científica**

La revolución industrial y la producción en masa emergieron en el siglo XIX y comienzos del XX. Las tareas estaban subdivididas en pequeñas partes que podían ser realizadas por trabajadores no calificados.

Se volvió necesario para manejar todo el personal en la fábrica, tener una larga jerarquía de supervisores y gerentes. De allí surgió el enfoque científico quienes se

preocupaban por las condiciones y el funcionamiento del trabajo. También crearon programas médicos de asistencia a los empleados y facilidades recreacionales

### **El enfoque de las relaciones humanas**

Debido a los experimentos de Elton Mayo se descubrieron otros factores relacionados con el trabajo, lo que resultó en el movimiento de las relaciones humanas.

Se enfatizó el hecho que los empleados necesitan ser entendidos para que puedan sentirse satisfechos y productivos. Sin embargo esta idea de que sólo las relaciones humanas aumentarían la productividad, fue abandonada

### **Corriente actual ciencia organizacional**

Investigadores de varias disciplinas de comportamiento como psicología, ciencias políticas, economía, sociología, comenzaron a estudiar las organizaciones. El enfoque de ciencia organizacional, estudia la organización total y no solo el individuo. Este movimiento combina algunos aspectos de las corrientes anteriores por los de ciencias conductuales.

## **Gestión y definición de los recursos humanos<sup>3</sup>**

La planificación de los recursos humanos está relacionada con el flujo de personas que entran y salen de la organización.

Involucra la proyección de las necesidades laborales, el suministro del mismo y la planificación de los programas necesarios para asegurar que la organización tendrá los empleados calificados cuando y donde lo requieran.

La planificación estratégica de recursos humanos enfatiza un papel proactivo en la función de recursos humanos como un participante en la formulación de planes organizacionales estratégicos.

---

<sup>3</sup>La web de los recursos humanos y el empleo <http://www.rrhh-web.com/Planeacion.html>

## **Un modelo de gestión y planificación de recursos humanos**

El planeamiento de recursos humanos requiere dos tipos de información:

- De afuera del ambiente externo (cambios predecibles en economía o en una industria específica (condiciones del mercado laboral en sexo, edad y raza así como de regulaciones gubernamentales)
- De adentro de la organización (planes organizacionales acorto y largo plazo, también la cantidad de individuos que van a estar en un periodo retirándose o abandonando la empresa)

Una vez que el planificador de recursos humanos obtiene la información externa e interna puede prever la demanda futura de empleados (tanto interna de empleados y sus habilidades y promocionalidad así como la disponibilidad de diferentes personas en el mercado externo laboral). El último paso es que al planear recursos humanos se diseña un programa que asegure que la demanda en el futuro.

### **¿Quién planifica?**

El planeamiento tradicional de recursos humanos es iniciado y manejado por el departamento de recursos humanos. Sin embargo como la información es requerida de todas las partes de la organización, los gerentes en línea deben ser involucrados en este proceso principalmente el planeamiento de recursos humanos estratégico.

### **¿Para quién se realiza la tarea de planificación en el campo de recursos humanos?**

Al diseñar un sistema de planificación de recursos humanos existen muchos aspectos a tomar en cuenta para quien debe ser diseñado.

- Familias de puestos (número de personas necesitadas en un tipo de trabajo en particular por ejemplo se necesitan 350 ingenieros eléctricos)
- Puestos problemáticos.

- Puestos de más alta estrategia e importancia en una organización, todos los demás puestos son considerados de apoyo y de menos importancia para el éxito futuro de la empresa.
- Plan de sucesión para los puestos de alta Gerencia, el cual consiste en identificar potenciales reemplazos para suministrarle el entrenamiento necesario para que este completamente calificado para esas posiciones futuras

### **¿Cuándo la planificación debe ser hecha?**

Usualmente la organización debe hacerla una vez al año, sin embargo una modificación puede ser incluida basada en nueva información durante el año. Por ejemplo, si hay una baja inesperada en el mercado, en ese momento, los planes de reclutamiento deben ser reconsiderados.

### **Proyectando la demanda laboral**

Para proyectar la demanda laboral interna se requiere tomar en cuenta tres factores que describimos a continuación:

#### Entorno

- Normas emanadas de autoridades financieras
- Nuevas tecnologías
- Cambios políticos

#### Organización

- Planes estratégicos

## Personal

- Jubilaciones
- Enfermedades
- Decesos
- Renuncias
- Terminación de contratos

El método de proyectar la demanda puede ser dividido en dos categorías: método matemático y de juzgamiento

### **Método de juzgamiento**

Este método utiliza el conocimiento de la gente para predecir el futuro (información cuantitativa y la intuición) Se usa mucho en las pequeñas empresas o por aquellos que no tienen experiencia en métodos más complejos.

En el método de juzgamiento, se puede utilizar dos técnicas que describimos a continuación:

#### Técnica de grupo nominal

- Se presenta a un grupo de gerentes el tema
- Cada uno de los participantes procede a poner por escrito las respuesta que estime pertinentes
- Después de 10 minutos, se discuten las sugerencias en grupo y se anotan las iniciativas de esta discusión

### Técnica de Delfos

Se basa en que un grupo llegue a un consenso sobre una proyección

- El primer paso es desarrollar un cuestionario anónimo que le pregunte al experto una opinión y porque tiene esa opinión.
- Los resultados son compilados y regresados a los expertos junto con un segundo cuestionario anónimo.
- El proceso se repite varias veces hasta que se logra un consenso

Este método no es muy efectivo si se requiere la respuesta de forma rápida

### **Método matemático**

El método de matemática más simple para predecir utiliza sólo un factor para predecir la demanda. Por ejemplo, puede predecir la necesidad laboral solo examinando los niveles de contratación durante los últimos años, observar la tendencia y observar la misma para los próximos años.

Un método mejor sería utilizar las proyecciones del próximo año de ventas y relacionándolo con su necesidad laboral

Productivity ratio es el promedio del número de unidades producida por el trabajo directo de un empleado al año.

Por ejemplo: Se sabe que el productivity ratio es de 50 sofás por ensamblador al año. Si el mercado espera vender 10000 la compañía necesitara 200 ensambladores

Staffingratios es usado para calcular el número de individuos requeridos en los trabajos. Por ejemplo: si una fábrica de sofás generalmente tiene un supervisor para cada 25 ensambladores entonces 8 supervisores serán necesarios para 200 ensambladores.

Ambos métodos están basados en información histórica que puede ser cambiada por el razonamiento si el porcentaje se espera que cambie en el futuro.

La elaboración de proyecciones sobre productividad utilizan curvas de aprendizaje el cual aumenta entre más unidades se produzcan después de un periodo inicial. El aumento se debe a que aprendes más repetidamente las operaciones repetitivas

Para aplicar las curvas de aprendizaje los planificadores deben calcular progress index el cual representa el porcentaje del aprendizaje ocurrido cada tiempo que el resultado (output) es doblado

La regresión múltiple usa muchos factores relacionados con la demanda laboral futura el cual incluye ventas, ingresos, inversiones de capital, etc.

### **La planificación de recursos humanos y la oferta laboral interna**

La oferta laboral interna consiste de todos los individuos que están empleados en una organización que pueden ayudar a cubrir demandas futuras al ser promovidos o transferidos o para llenar una vacante.

Esta oferta cambia constantemente en la medida que gente sale, gente se retira, se jubila o es despedida.

Para darle un seguimiento a la oferta interna actual y su previsión hacia el futuro, los planificadores requieren un sistema que les suministre información.

En un inicio ésta puede ser una simple tabla que muestre la cantidad de personas que están en la organización. Estos sistemas pueden ser el inventario de habilidades y el sistema de información de recursos humanos.

## **Inventario de habilidades**

Es un manual o sistema computarizado diseñado para mantener el seguimiento de los empleados, la experiencia, educación y habilidades especiales

### **Datos que contiene un inventario de habilidades**

- Datos personales: Edad, sexo, estado civil.
- Cualificación: educación, experiencia de trabajo,
- Cualificaciones especiales: Pertenencia a grupos profesionales, méritos especiales.
- Sueldo e historia laboral
- Datos de la empresa
- Capacidad del individuo
- Preferencia especiales

### **Usos que se le da a un inventario de habilidades**

- Identifica candidatos que pueden ser transferidos o promovidos
- Identifica aquellos individuos que requieren un entrenamiento o cursos de desarrollo.

## **Sistema de información**

Todo sistema de información es un conjunto de elementos que interactúan entre sí con el fin de apoyar las actividades de una empresa o negocio.

Entre los elementos que lo componen están:

- Recurso Humano
- Información o datos
- Hardware
- Software

- Telecomunicaciones
- Procedimientos

Entre sus actividades básicas están:

- Entrada de Información: Proceso mediante el cual se toman los datos para procesar la información.
- Almacenamiento de información: Se almacena en la computadora u otros mecanismos para este propósito.
- Procesamiento de información: Esto permite que los datos registrados puedan ser utilizados.
- Salida de información: Se emiten reportes con información de utilidad.

### **Sistema de información de recursos humanos**

El sistema de información de recursos humanos combina en un solo sistema toda la información de la organización (empleados y sus posiciones)

Abajo se puede observar un diseño de sistema de información de recursos humanos donde los datos de ingresos son procesados por el sistema para obtener como resultado al final datos de salida útiles para el departamento de recursos humanos.



Se debe diseñar un sistema de información de recursos humanos que proporcione datos que sean:

- Oportunos
- Precisos
- Concisos
- Relevantes
- Completos

Un buen sistema de Recursos Humanos debe:

- Cubrir todas las necesidades del administrador del recurso humano.
- Ser totalmente integrado.
- Ser flexible.
- Ser modular.
- Ser seguro.

### **Escogiendo el método de proyección**

Si usted va a participar en el proceso de adquisición de un sistema de recursos humanos, se le aconseja lo siguiente:

- Defina con claridad cuáles son sus necesidades y prioridades.
- Cree un ambiente adecuado.
- Establezca criterios claros para la evaluación y selección del software.
- Si es posible, pruebe el sistema con sus propios datos.
- Infórmese qué otras empresas han adquirido el sistema.
- Prepárese para realizar cambios administrativos.

### **Aspectos que recursos humanos requiere tomar en cuenta para planificar en situaciones especiales**

#### **Planificación en caso de escasez**

Cuando la demanda excede el suministro interno, las empresas en su mayoría tienden a ir al mercado laboral externo para buscar nuevos empleados. Sin embargo, no es tan fácil contratarlos como en el pasado, ya que existe una escasez de empleados calificados. A veces se tiene que crear empleados calificados de donde no existe ninguno.

- Reclutar a nuevos trabajadores de tiempo completo.
- ofrecer a los empleados que están próximos a retirarse no lo hagan y continúen trabajando
- Contratar trabajadores que están retirados entiendo parcial

Igualmente se puede pagar sobretiempo a los empleados existentes o se puede analizar y modificar los trabajos de forma tal que haya mayor eficiencia con un mínimo de personal, es decir, las compañías hacen un proceso de reingeniería eliminando los pasos innecesarios y las actividades que no agreguen directamente valor al servicio o al producto.

Se puede mover la producción a países cuyo salario es mas bajo o el desempleo es alto (maquiladoras)

- Contratar trabajadores temporales
- Subcontratar trabajadores de otra firma

### **Planificación en caso de sobredemanda**

- No reemplazar a los empleados que se retiran
- Ofrecer incentivos de retiro anticipado
- Transferir o reasignar empleados excesivos a otras áreas
- Utilizar el tiempo de baja producción para el entrenamiento de los empleados y el mantenimiento del equipo
- Reducir el tiempo de trabajo
- Despedir empleados

### **Planificación de sucesión gerencial**

Independientemente de la contracción o la expansión de la fuerza laboral total de la empresa, la necesidad de buenos gerentes es siempre continua y crítica. La mayoría de los planes de sucesión gerencial descansan sobre un comité de gerentes de alto nivel quienes identifican a candidatos con alto potencial y desarrollan actividades de desarrollo para ellos.

Beneficios de tener un plan formal de sucesión

- provee una conexión lógica y específica del negocio y su planeamiento estratégico
- Suministra bases sistemáticas para la decisión de una sucesión particular y su desarrollo
- Ayuda a anticipar los problemas antes que se inicien, evitando situaciones disfuncionales
- Incrementa la probabilidad de promoción interna
- Aumenta la identificación de potenciales y futuros líderes

## **Planificación de carreras**

Los programas de carrera y desarrollo ayudan a asegurar que empleados calificados estarán disponibles internamente cuando se les necesite.

El planeamiento de carrera usualmente involucra varias etapas:

- Self –assessment by the employees (quien soy?, ¿cuales son mis valores? ¿que quiero lograr a largo plazo?)
- Reunir la información acerca de las diferentes oportunidades que están tanto dentro como fuera de la organización
- Formular las metas de carrera y el plan para alcanzarlas

La Administración de Recursos Humanos tiene como una de sus tareas proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para ser lo más satisfactorio a sí mismo y a la colectividad en que se desenvuelve. No se debe olvidar que las organizaciones dependen, para su funcionamiento y su evolución, primordialmente del elemento humano con que cuenta.

La Administración de Recursos Humanos consiste en la planeación, en la organización, en el desarrollo y en la coordinación y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, para ello en nuestro siguiente capítulo desarrollaremos los temas de forma tal que nos guíen hacia una amplia comprensión sobre la trascendencia del óptimo manejo de los recursos humanos en las entidades económicas.

## CAPITULO II

### LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

“Es imprescindible resaltar que no se administran personas ni recursos humanos, sino que se administra *con* las personas viéndolas como agentes activos y proactivos dotados de inteligencia, creatividad y habilidades

Generalmente la función de Recursos Humanos está compuesta por áreas tales como reclutamiento y selección, contratación, capacitación, administración o gestión del personal durante la permanencia en la empresa.”<sup>4</sup>

#### **Definición de análisis de puesto <sup>5</sup>**

El análisis de puesto es definido como el procedimiento mediante el cual se determinan los deberes y las responsabilidades de las posiciones y los tipos de personas (en términos de capacidad y experiencia) que deben ser contratadas para ocuparlas

Igualmente, se puede definir como el procedimiento de recolección, evaluación y organización de información sobre un puesto de trabajo determinado”

#### **Situaciones donde se necesita o recomienda el análisis de puesto:**

Hay varias situaciones que suelen llevar a la administración a pensar en la necesidad de realizar un análisis de puesto como los siguientes:

- Cuando se funda la organización
- Cuando se crea nuevos puestos

---

<sup>4</sup> Wikipedia La enciclopedia Libre [http://es.wikipedia.org/wiki/Recursos\\_humanos](http://es.wikipedia.org/wiki/Recursos_humanos)

<sup>5</sup> La web de los recursos humanos y el empleo <http://www.rrhh-web.com/analisisdepuesto.html>

- Cuando se modifican de manera significativa los puestos como resultados de nuevas tecnologías o procedimientos
- Cuando se va a actualizar el sistema de compensación y de salarios de una empresa

Igualmente, si se presenta los siguientes síntomas es necesario que la administración considere evaluar la implementación de un proceso de análisis de puesto.

- Los empleados se quejan de que no saben qué tareas específicas se les requiere cumplir; con frecuencia se producen conflictos y malentendidos.
- La competencia y la autoridad de los supervisores se superponen, lo que provoca duplicación de esfuerzos y conflictos ocasionales.
- La contratación y selección son ineficaces; se asigna a empleados tareas para las cuales no tienen las condiciones necesarias.
- La mano de obra no está adecuadamente capacitada.
- La productividad general de la organización no resulta aceptable para la administración.
- La corriente de trabajo no es uniforme; padece de retrasos y es incompleta.

Si se realizar un adecuado análisis de puesto se obtendrá descripciones de puestos bien preparados y realizados lo que ayuda a la administración a satisfacer sus necesidades en aspectos críticos de política de personal, como remuneraciones, contratación y selección, diseño organizacional, evaluación del desempeño y la planificación de la mano de obra.

### **Datos que se reúnen en el análisis de puesto**

La empresa puede enriquecerse con la gran cantidad de datos que se obtiene en el proceso de análisis de puesto como los siguientes:

- Actividades del trabajo
- Actividades y procesos del trabajo.
- Registros de las actividades
- Procedimientos utilizados.
- Responsabilidad personal.
- Actividades orientadas al trabajador
- Comportamiento humano, como acciones físicas y la comunicación en el trabajo.
- Movimientos elementales para el análisis de métodos.
- Maquinas, herramientas, equipo y ayudas que se utilizan para el trabajo
- Tangibles e intangibles relacionados con el puesto
- Conocimientos con los que se debe tratar o aplicar.
- Habilidades requeridas
- Desempeño del trabajo
- Análisis de error.
- Normas de trabajo.
- Medición del trabajo, como el tiempo necesario para una tarea.
- Contexto del puesto (Programa de trabajo. Incentivos)
- Condiciones físicas de trabajo.
- Requerimientos personales para el puesto
- Identidad del puesto dentro de la estructura de la organización

### **Beneficios para los gerentes de departamentos**

- Mejora su conocimiento sobre el flujo de trabajo de su unidad
- Permite realizar una mejor selección del personal
- Facilita efectuar una evaluación objetiva de sus subalternos.

### **Beneficios para los empleados**

- Permite conocer y comprender mejor los deberes del puesto.
- Puede ser utilizado como una guía para su autodesarrollo

### **Elegir el administrador del programa de análisis de puesto**

El administrador del programa instituye procedimientos, confecciona modelos, dirige la reunión de datos, verifica la marcha y se asegura del cumplimiento del calendario de ejecución. Puede ser el gerente de recursos humanos o algún otro.

Sus funciones más importantes consisten en eliminar superposiciones en las descripciones, asegurar que éstas estén redactadas en un estilo uniforme, dirigir los métodos de revisión, corrección y aprobación, y cerciorarse de que los proyectos de descripciones lleguen a ser textos definitivos.

Por esto, quien sea nombrado administrador del programa debe estar familiarizado con la compañía, sus unidades de trabajo y divisiones funcionales. Debe ser respetado por todos, desde los administradores superiores a los supervisores de línea. El administrador del programa y los supervisores de línea deben tener una meta común y confianza mutua.

Algunas compañías se valen de un consultor externo para presentar un nuevo programa de descripción de puestos. Se los emplea en medida diferente, que a veces va hasta la total responsabilidad por la preparación del manual definitivo de descripciones de puestos de la empresa.

Algunas compañías contratan al consultor para que actúe como asesor del administrador. Puede fijar rumbos, compartir sus experiencias, sugerir métodos o proporcionar aquellos servicios críticos de que carece la compañía. Aumenta la pericia del administrador del programa durante su evolución.

## **Proceso de obtención de información para el análisis de puestos**

Esa compuesta por seis pasos que son:

1. Asegurar, para su éxito, que el apoyo de la administración superior sea visible.
2. Identificar los puestos que es necesario analizar.
3. Escoger el método que se utilizará para la obtención de los datos
4. Reunir y organizar la información obtenida
5. Revisar la información con los participantes
6. Desarrollar una descripción y especificación de puesto

A continuación se explicará cada uno de los pasos en el proceso de obtención de información para el análisis de puesto:

### **1. Apoyo visible de la administración superior**

Para asegurar el éxito de un programa de descripción de puestos, es necesario que resulte visible el apoyo de la administración superior. Los altos ejecutivos deben comunicar sus deseos acerca del programa, así como lo que esperan de los gerentes subalternos y supervisores.

Cuanto más amplia sea la participación de administradores y supervisores en la preparación del programa, más importante será esta comunicación. El presidente de la compañía u otro alto ejecutivo a cargo debe hacer un anuncio oficial, una declaración normativa, dirigida a los que habrán de verse afectados.

El anuncio oficial debe contener elementos como:

- La razón fundamental para realizar este análisis.
- La persona o grupo que se encargará de su preparación y ejecución.
- Las unidades de organización que abarca el programa.

- El calendario para la puesta en vigor.
- Qué se esperará de los empleados y administradores durante el desarrollo del programa

A continuación se observa un ejemplo de un memorando enviado con relación al inicio de un programa de análisis de puesto.

Memorando

Para: Todos los gerentes y supervisores

De: Gerente General

Asunto: Programa de análisis de puesto

Fecha: Junio 2013

En nuestro empeño por instituir un sistema justo y equitativo de remuneraciones para todos nuestros empleados, hemos determinado la necesidad de iniciar un proceso de análisis de puesto que permita establecer un plan orgánico de sueldos y salarios durante el transcurso de este año.

Como primer paso hemos designado a un comité de tres personas para que prepare e inicie un programa de descripción de puestos en toda nuestra organización.

La gerencia de recursos humanos, integrará el comité como miembro coordinador Hemos encomendado al comité la tarea de iniciar los esfuerzos necesarios, a través del Departamento de Personal, para supervisar el programa y revisar todos los proyectos de descripción para asegurar su coherencia antes de su aprobación por la gerencia general.

Esperamos que esta labor quede terminada hacia fin de año. El Departamento de Personal se reunirá con Uds. individualmente o en pequeños grupos para

familiarizarlos con los detalles del programa y los calendarios generales. Su participación en este programa es un componente necesario para su cumplimiento.

El comité les pedirá su asistencia en la confección de las primeras descripciones de puestos bajo su competencia. Por lo tanto, su plena cooperación será importante para lograr el éxito de este proceso de análisis de puesto.

## **2. Identificar los puestos que es necesario analizar.**

Para ello, se debe utilizar un organigrama o, de existir, también sería útil el análisis de puesto anterior

El organigrama es una gráfica que muestra el esqueleto de la estructura organizacional y donde se presenta el título de la posición y a través de líneas conectoras quien reporta a quien, y quien está a cargo de qué departamento.

## **3. Escoger el método que se utilizará**

Se puede utilizar cualquiera de los métodos que se describen a continuación:

- La entrevista
- La observación de puesto
- Cuestionario de puesto
- Bitácora del empleado
- Combinación

### **La entrevista en el proceso de obtención de información en el análisis de puesto.**

Con el método de la entrevista, el analista discute todos los detalles del trabajo con una o más personas que ocupen el puesto en la actualidad.

El analista emplea una lista de control (que será descrita posteriormente) para conducir la discusión. Toma apuntes de las respuestas y luego les da cabida en las distintas secciones de la descripción de puesto.

El analista no necesita entrevistar a todas las personas que ocupen un puesto basta con una muestra representativa. Por ejemplo, si en un tipo de puesto se emplea a diez personas, bastará con entrevistar a dos o tres de ellas.

El supervisor puede ayudar a identificar a las dos o tres personas que representen a los miembros de mayor y menor capacitación o experiencia del grupo. El analista puede entonces fijar las especificaciones mínimas y máximas del puesto.

### **Ventajas de la técnica de la entrevista**

La técnica de entrevistas ofrece ciertas ventajas:

- Logra la participación libre y directa de los empleados.
- Proporciona al analista una mejor comprensión del puesto.
- Permite el examen y aclaración de sectores vagos o complejos de trabajo que no pueden ser comunicados con facilidad.

### **Desventajas de la técnica de la entrevista**

Existen algunas desventajas en las entrevistas para el análisis de puestos:

- Algunos empleados pueden sentirse amenazados e incómodos para poder aportar información adecuada.
- Las entrevistas tal vez se limiten a los elementos que tengan mayor vigencia y dejen de lado los aspectos más generales del puesto.
- Existe la tendencia a que los empleados y supervisores se concentren en los requisitos que describen a la persona que ocupa el puesto en la actualidad y no al puesto mismo.

- Además, el supervisor puede poner énfasis en lo que él desea que el empleado haga, en lugar de lo que en realidad hace.

### **La preparación de los formularios de entrevistas**

Antes de comenzar sus entrevistas, el analista debe estudiar el organigrama y las designaciones presentes de los puestos. Debe informar a los supervisores sobre la naturaleza y duración de las entrevistas.

Por su parte, los supervisores deben informar individualmente a los empleados que serán entrevistados sobre el objetivo de la entrevista y la hora en que se llevará a cabo.

Si bien una conversación sobre el terreno permite que el entrevistador observe las condiciones de trabajo y asista a demostraciones, ella puede provocar distracciones e incomodidad. Es preferible que el analista realice las entrevistas en privado y en un medio neutral.

Luego de llevadas a cabo, podrán hacerse visitas al lugar de trabajo, donde se podrán hacer demostraciones Y discutir las condiciones. Manera de llevar a cabo las entrevistas

Para aliviar la tensión, el entrevistador debe comenzar con comentarios triviales. Debe explicar luego el objetivo de la entrevista y la manera en que la llevará a cabo. También debe decir al empleado cómo se utilizará la información reunida.

El analista debe preparar cuidadosamente sus preguntas para evitar ambigüedades y dobles sentidos. Debe animar al empleado a que hable y darle tiempo suficiente para que pueda responder o justificar sus afirmaciones.

La entrevista debe llevarse en tono de conversación, siempre que se concentre en su objetivo. El entrevistador sólo habrá de tomar apuntes de vez en cuando. Así se distraerá menos la atención y no se pondrá en peligro la conversación como ocurriría si se registrara absolutamente toda idea.

Al final de la entrevista, el empleado debe tener la oportunidad de brindar más información o hacer preguntas. Inmediatamente después de terminada la entrevista, el analista debe redactar todos sus apuntes, observaciones e informaciones. El formulario para las entrevistas y la planilla son herramientas valiosas para este propósito, ya que proporcionan presentaciones uniformes para poder comprar la información obtenida en entrevistas diferentes.

La confección de la descripción de puestos no necesita comenzarse hasta después de realizadas varias entrevistas.

### **La observación en el proceso de obtención de información en el análisis de puesto**

Con arreglo a esta técnica, el analista simplemente observa a algunas personas que ocupan el puesto que se examina mientras desempeñan sus tareas. De vez en cuando hace preguntas sobre diversos elementos del trabajo.

Durante esta observación, toma cuidadosamente notas que luego emplea para la confección de las descripciones de puestos.

### **Ventajas de la técnica de la observación**

Entre las ventajas que brinda esta técnica, se cuentan las siguientes:

- Mediante la observación, el analista se familiariza directamente con el trabajo
- El analista puede observar condiciones importantes de trabajo que a menudo constituyen los aspectos distintivos de ciertos puestos.
- El analista puede observar varios puestos al mismo tiempo, sin interferir en la corriente de trabajo.

### **Desventajas de la técnica de la observación**

Existen también ciertas desventajas:

- Algunos empleados pueden sentirse incómodos si se ven observados.
- Las dimensiones intangibles del trabajo, como sus elementos o requisitos mentales o la interacción personal, no se observan con facilidad.
- La observación adecuada de un puesto en que las actividades de rutina son la excepción requiere mucho tiempo. Por ejemplo, para observar cabalmente el puesto de un supervisor, el analista necesitaría acompañarlo varios días o quizás semanas para poder familiarizarse con todos los elementos del puesto.

### **El cuestionario en el proceso de obtención de información en el análisis de puesto**

El método más empleado en el análisis de puestos es el cuestionario amplio. Se lo distribuye a todos los empleados de un departamento. Lo llenan y lo devuelven al supervisor o analista. No todas las compañías que emplean esta técnica piden que los empleados mismos llenen el cuestionario. Lo hacen también los supervisores o gerentes.

Esto es lo común cuando la administración decide no dar participación a los empleados en la confección de las descripciones de sus puestos.

### **Ventajas de la técnica del cuestionario**

Entre las ventajas que ofrece este método están las siguientes:

- Los cuestionarios constituyen un método eficaz y rápido para reunir gran cantidad de información. Por supuesto, los cuestionarios deben estar bien preparados y presentados.
- Los cuestionarios son herramientas eficaces cuando los puestos por analizar están bien estructurados.
- Si los puestos están localizados en puntos geográficos dispersos, el analista puede reunir información sin necesidad de viajar. Las respuestas escritas a los cuestionarios son una constancia permanente de todos los hechos relatados. Son expresión de los participantes y no apuntes informales del analista.

### **Desventajas de la técnica del cuestionario**

Algunas de las desventajas de los cuestionarios son:

- Eliminan el contacto y la discusión entre el analista y el empleado.
- Las respuestas escritas pueden dejar de lado algunas cuestiones esenciales.
- Para que los cuestionarios sean eficaces, se necesita prepararlos muy cuidadosamente.
- Llenarlos lleva tiempo.
- Pueden surgir problemas de interpretación para quien los llena como para el analista que tiene que correlacionar las respuestas.

### **Cómo reunir información mediante el cuestionario de puestos**

Un cuestionario debe ir precedido de instrucciones claras sobre la manera de llenarlo. El analista debe acompañar al cuestionario una nota explicativa, la exposición de sus objetivos, de qué se hará con la información y los procedimientos que lo sucederán.

También es de responsabilidad del gerente operativo explicar a los empleados los objetivos del cuestionario y aclarar cualquier problema que pudiera surgir.

### **La bitácora o parte de empleado en el proceso de obtención de información en el análisis de puesto**

Este método impone a cada empleado llevar una bitácora o un parte de sus actividades durante un período determinado.

Este método es aceptable cuando el trabajo es de rutina y se repite a corto plazo, una semana o en algunos casos un mes. Los puestos de producción, oficinistas, administración de oficinas, o de servicio y mantenimiento, se prestan a la confección de partes.

Este método no brinda al analista información adecuada cuando el trabajo varía mucho, o cuando las tareas no se repiten a corto plazo. Se trata, evidentemente, del caso de los puestos de supervisión y administración, ventas y comercialización, y tareas de tipo profesional o creador.

### **Ventajas de la técnica de la bitácora**

Las ventajas de este método son las siguientes:

- El analista ahorra tiempo cuando reúne gran información sobre muchos puestos.

- Los empleados pueden incluir en el parte toda la diversidad de sus tareas rutinarias sin tener que interpretar preguntas ambiguas.
- El método soslaya la renuencia de algunos empleados a participar en entrevistas.

### **Desventajas de la técnica de la bitácora**

Existen algunas desventajas:

- No hay contacto personal entre el analista y el empleado.
- El analista no puede observar los factores que afectan el desempeño del puesto.
- Los empleados tal vez sospechen que los partes se emplearán para hacer análisis de tiempos que permitan a la administración fijar normas de producción.
- El método se limita a puestos rutinarios y repetitivos.

### **Cómo elegir el mejor método de análisis de puestos**

Para determinar la mejor técnica de análisis, deben considerarse los siguientes factores:

#### **Tipos de puestos:**

- Los puestos profesionales y de supervisión se prestan al análisis mediante entrevistas y cuestionarios.
- El trabajo de rutina puede ser estudiado mediante la observación y los partes.

#### **Acceso del analista al lugar de trabajo:**

- Se encara mejor el trabajo de ventas y atención a distancia empleando cuestionarios y partes.

- La entrevista y la observación pueden ser más convenientes para los puestos de la casa matriz.

#### **Preparación previa por el analista:**

- La preparación de los cuestionarios exige una inversión previa de mucho tiempo para el diseño y el ensayo.
- Los partes suelen requerir menos tiempo porque no hace falta que sean muy detallados.
- Las entrevistas y la observación son menos engorrosas si están bien planeadas en cuanto al tipo de información que se quiere reunir.

#### **Aceptación por los empleados:**

- El método de entrevistas es menos amenazante, ya que permite al analista explicar y responder a cada persona.
- Los cuestionarios, los partes y la observación pueden resultar contraproducentes si no les precede una comunicación eficaz a los empleados.
- La mayoría de los analistas experimentados creen que el método de los cuestionarios es el más eficaz.
- El cuestionario puede robustecerse si lo siguen entrevistas complementarias selectivas. De este modo, el analista puede salvar las limitaciones de un método combinándolo con otro.

#### **Descripción de puesto**

Una descripción de puesto es un documento conciso de información objetiva que identifica la tarea por cumplir y la responsabilidad que implica el puesto. Además bosqueja la relación entre el puesto y otros puestos en la organización, los requisitos para cumplir el trabajo y su frecuencia o ámbito de ejecución.

Es importante observar que a descripción se basa en la naturaleza del trabajo, y no en el individuo que lo desempeña en la actualidad.

Las descripciones de puestos pueden confeccionarse de diferentes maneras que se explican a continuación:

### **Los tipos de descripciones de puestos**

Las descripciones genéricas se redactan a grandes rasgos sin identificar tareas o competencia específicas. Proporcionan una visión general de una categoría de puestos mediante los denominadores comunes de todos los puestos que abarcan en una categoría.

#### **Descripción genérica**

Para redactar una descripción genérica, deben analizarse una cantidad de puestos para hallar sus denominadores comunes. Por ejemplo, una descripción genérica de "Contador Mayor" incluye el campo de experiencia que se espera de ese nivel profesional. No abarca las funciones específicas --cuentas por pagar y cuentas por cobrar, especialización en el libro mayor-- o las unidades organizacionales menores dentro del Departamento Contable del que depende el puesto.

La forma genérica se utiliza sobre todo para lo siguiente:

- Formulación de programas de capacitación
- Designaciones
- Planificación organizacional
- Formulación de pautas del desempeño
- Planificación de la mano de obra
- Estudios de salarios

### **Las descripciones de puestos específicas**

Las descripciones de puesto específicas estipulan los deberes y tareas precisas de un puesto. Indican su relación con otros puestos específicas dentro de las más pequeñas unidades organizacionales. Por ejemplo~ el puesto específico de "Contador a cargo del libro mayor" debe identificar las relaciones de dependencia del puesto dentro del Departamento Contable.

Expone el tipo de sistemas contables utilizados~ el tipo y frecuencia de los partes financieros que deben confeccionarse~ y los límites de responsabilidad dentro de los sectores funcionales, geográficos o de otro tipo, de la compañía.

Las descripciones de puestos específicas sirven otros propósitos:

- Análisis precisos de puestos
- Evaluación de puestos (para la gestión de sueldos y salarios)
- Organigrama

### **Elementos que componen las descripciones de puesto**

Designación del puesto, unidad organizacional y relación de dependencia.

Estos puntos identifican el puesto y le dan sus características propias. Diferencian a cada puesto de los demás. Consiguientemente, aun dos descripciones de puestos con la misma designación e igual nivel de remuneración pueden tener tareas, responsabilidades y relaciones de dependencia diferentes.

Por ejemplo, el puesto de "diseñador" en una División de Productos para Consumidores y en una División de Productos Industriales puede tener el mismo nivel de remuneración pero ser muy diferentes en otros sentidos.

### **Síntesis del puesto, deberes y responsabilidades.**

#### **Deberes y responsabilidades.**

Esta parte de la descripción de puesto señala "qué" tarea se desempeña~ "por qué" se desempeña, y cuando no resulta obvio. "Cómo" se desempeña. Si el "qué", el "por qué" +- o el "cómo" no aparecen, la formulación es incompleta.\* Interacción. Especifica las relaciones entre un puesto y otro.

Cuando las ocupaciones están vinculadas muy estrechamente, la descripción de las relaciones recíprocas entre cada puesto es crítica. También es importante para describir puestos que tienen amplias relaciones fuera de la compañía, por ejemplo, puestos de ventas, comercialización y relaciones públicas.

#### **Preparada por, Aprobada por y Fecha.**

Cada descripción debe indicar quién la preparó y si recibió aprobación definitiva o es sólo un proyecto de descripción. Debe conocerse la identidad del redactor, administrador o analista de puestos, para el caso de que en el futuro surjan interrogantes.

La fecha de preparación indica a quien la lea la actualidad de la información.

#### **Cualidades clave, requisitos y otras condiciones del puesto**

Las especificaciones del puesto son los requisitos que deben satisfacer los candidatos si han de cumplir sus obligaciones, asumir sus responsabilidades y trabajar sin tropiezos con aquellos de quienes dependen.

En la descripción se suele incluir las aptitudes, experiencia y conocimientos mínimos para cumplir las tareas, en lugar de las aptitudes o conocimientos de las personas que desempeñan el puesto en la actualidad.

Entre los requisitos mínimos pueden figurar exigencias especiales del puesto, como por ejemplo viajes prolongados o trabajo nocturno, además de los requisitos normales en materia de aptitudes y experiencia.

Para evitar imponer requisitos poco realistas, las especificaciones deben basarse en la manera como se realiza el trabajo actualmente.

### **Especificación de puesto**

Se define como el resumen de las cualidades personales, características, capacidades y antecedentes requeridos para realizar el trabajo.

Elementos que están contenidos en una especificación de puesto a partir de la práctica actual de trabajo:

- Requisitos relacionados con la persona que realiza el trabajo
- Requisitos relacionados con las condiciones de trabajo
- Educación pertinente experiencia pertinente
- Esferas concretas de experiencia aptitudes manuales o mentales aptitudes sociales o de acción recíproca
- Exigencias de viajes
- Horas y horarios de trabajo
- Condiciones ambientales peligrosas o duras

## **Usos de las descripciones de puesto**

Una vez que las descripciones formales de puestos han obtenido aceptación, los gerentes encuentran otras aplicaciones prácticas de las mismas como en las siguientes áreas de recursos humanos:

### **El empleo de las descripciones de puestos en el reclutamiento y selección de personal.**

Las descripciones de puestos confeccionadas correctamente pueden ayudar en la búsqueda de obreros, empleados, supervisores y gerentes calificados. Por ejemplo, la preparación de un anuncio en que se pide llenar determinado cargo se simplifica sintetizando la descripción del empleo y sus especificaciones.

Para la selección de candidatos a empleo, los entrevistadores comprobarán que las descripciones de puestos facilitarán todo el proceso de entrevistas concentrándolo en los factores pertinentes.

El entrevistador tratará de determinar la experiencia previa de un postulante y cotejarla con las tareas y responsabilidades que figuran en la descripción de puesto.

Los tipos genéricos de descripciones suelen ser más útiles que los específicos para la contratación. El encargado de la selección busca a personas con experiencia y condiciones adaptables o transferibles a las exposiciones muy generales de trabajo y responsabilidades que figuran en las descripciones genéricas.

### **El empleo de las descripciones de puestos en la planificación, capacitación y perfeccionamiento de la mano de obra**

Cuando una compañía se expande, experimenta la necesidad de contar con más mano de obra. En plan de largo aliento tal vez no se conozca de inmediato la forma precisa que asumirá la organización futura. No obstante, se pueden expresar las

aptitudes técnicas, administrativas y especializadas que se requerirán en términos muy amplios, como aparecen por lo común en las descripciones genéricas.

El gerente que desee adaptar su fuerza laboral presente a las necesidades futuras de la empresa podrá preparar descripciones de puestos genéricas que atiendan tales necesidades. La comparación de las descripciones actuales y futuras le dará una estimación bastante justa de dónde podrá hallar el personal con las condiciones requeridas.

Además, el gerente descubrirá necesidades específicas de capacitación y perfeccionamiento. Entonces podrá planear programas de formación de la fuerza de trabajo presente, a fin de prepararla para el futuro.

La capacitación y perfeccionamiento de la fuerza de trabajo también tiene gran importancia para las operaciones actuales. Por ejemplo, una gerencia puede comparar las condiciones de los titulares con las delineadas en una descripción de puesto específica y determinar la necesidad de programas de capacitación individual o de grupos.

### **El empleo de las descripciones de puesto en la evaluación del desempeño**

Los métodos más modernos de evaluación del desempeño destacan la importancia de la motivación y la fijación de metas u objetivos para cada empleado. Como resultado de ello, las descripciones de puestos como herramientas de evaluación del desempeño ya no son tan importantes como en el pasado. Sin embargo, siguen siendo el punto de referencia principal para basar las normas de desempeño.

La base de evaluación de los empleados es la medida en que éstos cumplen sus obligaciones. La descripción de puestos proporciona al gerente la herramienta para determinar si el empleado cumple todas sus obligaciones y responsabilidades. Como ya se señaló, hay ciertas aptitudes de comportamiento que no pueden incorporarse

fácilmente a una descripción: medida del espíritu creador, gama de recursos, capacidad de análisis, rapidez de reacciones, etc.

Estas aptitudes acaso sean criterios importantes para evaluar el desempeño. Por lo tanto, el gerente no deberá emplear las descripciones de puestos como base única para medir el rendimiento.

### **El empleo de las descripciones de puesto en el análisis del flujo de trabajo**

El analista de la corriente de trabajo puede emplear las descripciones como punto de partida para confeccionar en diagrama de progresión. Una vez hecho el diagrama en que figuren las operaciones y el trabajo paso a paso, el analista de puestos tal vez descubra tareas que no se revelaron en las descripciones de puestos.

La nueva información podrá utilizarla para perfeccionar aún más las descripciones. Debe producirse una firme interdependencia entre los analistas de corriente de trabajo y los de puestos. Esta interdependencia pone en guardia a los gerentes sobre la necesidad de rediseñar puestos para que el trabajo se haga más eficientemente.

Esto puede dar lugar a que se dispongan de modo diferente las tareas, obligaciones y responsabilidades de una descripción al siguiente programa de descripción de puestos en el cual ha de participar en definitiva todo empleado, o bien un esfuerzo más limitado, antes de empezar deberán disiparse el desinterés y los recelos. Delegar en un ejecutivo la responsabilidad de comunicar los

### **Empleo de las descripciones de puesto en la administración de salarios y compensación**

Se utiliza para asegurar igualdad de pago para igualdad de trabajo, para asegurar igual pago para trabajos de valor comparable y para hacer una valoración de puestos es necesario la información aportada por la descripciones de puesto.

## **Reclutamiento y selección de personal<sup>6</sup>**

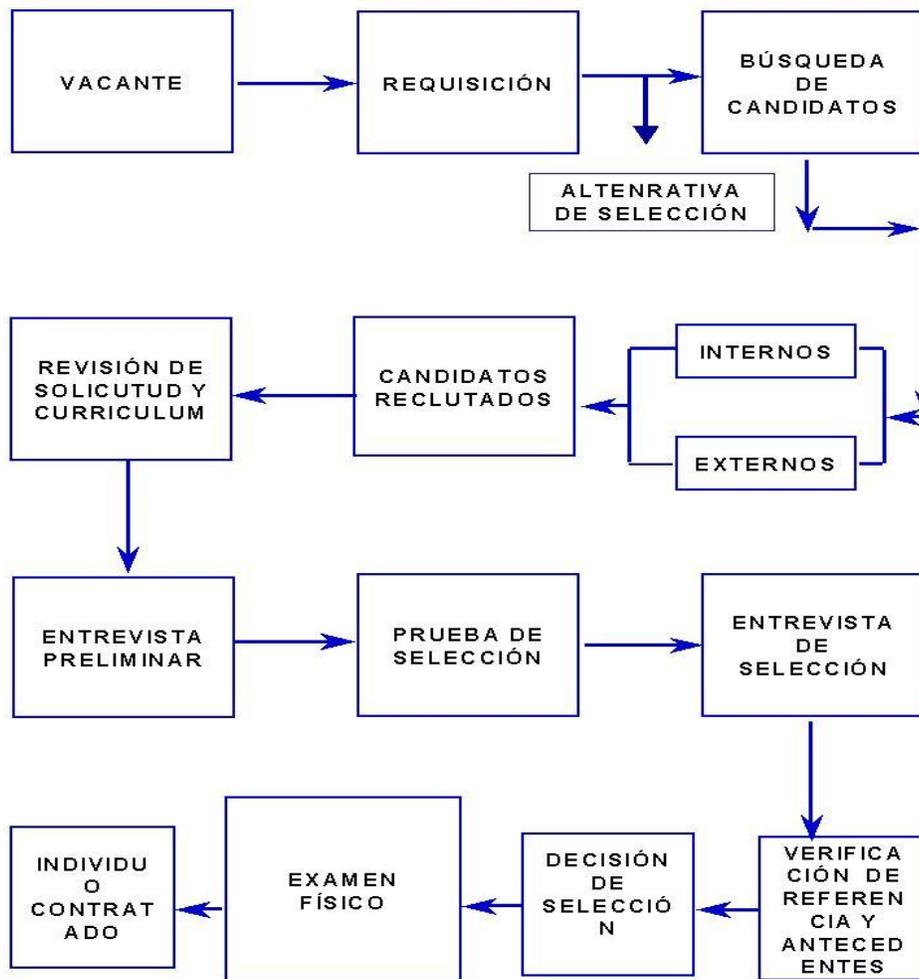
El reclutamiento se define como el proceso de atraer individuos oportunamente en suficiente número y con los debidos atributos y estimularlos para que soliciten empleo en la organización.

Igualmente, puede ser definido como el proceso de identificar y atraer a la organización a solicitantes capacitados e idóneos.

Es importante señalar que los planes de reclutamiento, selección, capacitación y evaluación deben reflejar como meta el promover y seleccionar a los colaboradores de la empresa lo cual incluye la elaboración de política de la empresa, los planes de los recursos humanos y la práctica de reclutamiento.

A continuación se puede apreciar un diagrama del proceso de reclutamiento y selección

Proceso de Reclutamiento y Selección



Como primer punto en el proceso de reclutamiento, podemos observar en la gráfica de arriba es el surgimiento de la vacante.

Tan pronto como un departamento se le presenta la existencia de una vacante, ya sea por renuncia, por aumento en el volumen de trabajo o por jubilación, etc. debe llenar un formulario de requisición el cual debe ser entregado al departamento de recursos humanos.

El departamento de recursos humanos debe considerar la opción de buscar una alternativa de selección como el pago de horas extras a los trabajadores si se trata

de un alto volumen temporal de trabajo (época de navidad) o de un contratación eventual (en caso de que la vacante sea por gravidez).

Si luego de estudiar la requisición de empleado, observa que se necesita verdaderamente contratar a un nuevo colaborador, debe entonces buscar el candidato de forma interna.

### **Reclutamiento interno**

En el reclutamiento interno se trata de cubrir la vacante mediante la reubicación de los colaboradores de la siguiente manera:

- Transferidos
- Transferidos con promoción
- Ascendidos

Sin embargo, para que el departamento de recursos humanos efectúe un reclutamiento interno de manera eficaz se deben tomar en cuenta lo siguiente:

- Colocación de avisos de vacantes de empleo en los murales, tableros y boletines de la empresa.
- Revisión de los registros de personal o bancos de habilidades de los empleados, ya que allí se podrían descubrir a colaboradores que se han desempeñado en la empresa y que tienen las cualidades, conocimiento y experiencia para ejercer la posición vacante.
- Revisión de los resultados de las evaluaciones de desempeño, ya que de esta forma se puede observar si un determinado trabajador por su rendimiento podría ocupar la vacante.
- Revisión de las capacitaciones y entrenamiento recibidos por parte de los empleados. El departamento de recursos humanos debe revisar las

capacitaciones que un trabajador ha recibido y que puede contribuir a cubrir la posición.

### **Ventajas y desventajas del reclutamiento interno**

Entre las ventajas del reclutamiento interno tenemos:

- Es una gran fuente de motivación. El empleado se siente que la empresa lo está tomando en cuenta y visualiza su progreso dentro de ella
- Es más conveniente para la empresa. La compañía ya conoce al trabajador y su rendimiento reduciendo así las “sorpresas”
- Es más económico. La empresa se ahorra los gastos relacionados con la colocación de anuncios de vacantes en los periódicos y otros medios y costos relacionados con la recepción, admisión e integración de los nuevos empleados.
- Es más rápido. Sólo demoran los procesos de transferencia o ascenso del empleado, porque están ya familiarizados con la organización y sus miembros, acortando el tiempo de instalación y adaptación de uno externo.
- Desarrolla una sana competencia. Teniendo en cuenta que las oportunidades se les dan a quienes se las merecen y a quienes demuestren las condiciones necesarias

Entre las desventajas del reclutamiento interno se puede señalar lo siguiente:

- Limita a la empresa en cuanto al talento disponible. Al solo reclutar internamente, no existe la oportunidad de que la empresa se fortalezca con nuevos talentos.
- Perdida de autoridad. Esta situación ocurre debido a que los ascendidos a posiciones de mando podrían relajar su autoridad por su familiaridad con los subalternos.
- Dar un ascenso sólo por motivos de antigüedad. Si una empresa procede de esta forma, sus colaboradores podrían presuponer que con sólo tener muchos años de trabajo podrán lograr un ascenso.
- Imposibilidad de regreso al puesto anterior. Si una persona es promovida internamente a una posición superior y no se desempeña satisfactoriamente existe, en la mayoría de los casos, no hay camino de regreso hacia el puesto anterior. Por lo que existen grandes posibilidades de que sea despedida.
- La depresión y rotación La depresión puede aparecer entre el personal de la empresa que fue considerado para una posición vacante y es elegido un candidato externo. Este personal incluso puede considerar presentar renuncia e irse hacia a otra empresa al concluir que no tienen oportunidad de crecer allí.

## Reclutamiento Externo

Entre las fuentes de reclutamiento externo tenemos los siguientes:

- Candidatos espontáneos. Son aquellos que se presentan en una empresa para dejar su hoja de vida o envían por apartado postal o correo electrónico su "curriculum vitae".
- Recomendaciones de los empleados de la empresa. En ocasiones, los empleados de una empresa pueden recomendar a personas para las vacantes que surjan lo cual se considera ventajoso, ya que en posiciones muy especializadas conocen a colegas que pudieran llenarlas, además, es muy probable que el recomendado se desempeñe mejor para corresponder a quien lo recomendó.
- Anuncios de prensa. Los anuncios en los periódicos sirven para buscar candidatos cuando son posiciones que por su especialidad son difíciles de llenar. Los anuncios deben ser redactados incluyendo los siguientes elementos:
  - Indicar el título de la posición y el área
  - No mencionar la edad o decir "Preferiblemente"
  - Detallar requerimientos en: (Experiencia, habilidades y conocimientos, educación o formación)
  - Enviar hoja de vida a correo electrónico, fax o apartado postal (no indicar dirección física de la empresa)
  - Establecer fecha límite para enviar hoja de vida.
- Agencias de empleos tradicionales / agencias de empleo online. Son empresas que actúan como un puente entre las vacantes y los candidatos. Las agencias de empleo online pueden ser muy útiles ya que se pueden

obtener grandes cantidades de currículum en poco tiempo y de forma electrónica lo que facilita su almacenamiento.

- Compañías de identificación de nivel ejecutivo o empresas de cazadores de cabeza (Llamados así por la traducción del inglés head-hunter) Son empresas que se dedican a la búsqueda de candidatos a posiciones gerenciales o ejecutivas a cambio de un pago el cual es proporcionado por la empresa contratante.

Es importante que al trabajar con una agencia de cazadores de cabeza, el departamento de recursos humanos de la empresa contratante:

- Investigar si la empresa es buena
  - Conocer a la persona que se encarga de la búsqueda
  - Preguntar cuánto le cobrarán
- Instituciones educativas. Las universidades, los institutos, las academias técnicas y centros educativos, son también una buena fuente de candidatos.

### **Ventajas y desventajas del reclutamiento externo**

Entre las ventajas de las fuentes de reclutamiento externo tenemos:

- Enriquece la empresa con ideas nuevas y experiencias. Personal que ha sido contratado de forma externa puede proporcionar nuevas formas de solucionar problemas organizacionales y, a la vez, la empresa se mantiene actualizada con respecto a otras del exterior.
- Aprovechar inversiones en capacitación y desarrollo efectuadas por otras empresas o por los candidatos.

Entre las desventajas tenemos los siguientes:

- Es más costoso, ya que en la mayoría de los casos involucra un pago (anuncio de periódico, agencias de colocación de empleo, cazadores de cabeza, etc.)
- Es menos seguro, ya que se desconoce totalmente los candidatos.

Frustración del personal interno que considera que se ha preferido alguien de afuera que no conoce la cultura de la empresa y que se ha pasado por encima de ellos.

### **La selección**

Una vez se han reclutados una serie de candidatos, se pasa la selección del mejor.

La selección busca solucionar dos problemas fundamentales

- Eficiencia del hombre en el cargo.
- Adecuación del hombre al cargo

Es necesario la selección para poder determinar de forma adecuada entre una enorme gama de diferencias individuales, tanto físicas (estatura, peso, sexo, fuerza, agudeza visual y auditiva, resistencia a la fatiga, etc.) como de comportamiento y de allí determinar aquella que puede ocupar mejor la posición vacante.

### **La solicitud de empleo**

Para iniciar el proceso de selección, los candidatos deben llenar un formulario de solicitud de empleo el cual provee referencias para las entrevistas.

Se puede definir el formulario de solicitud de empleo como aquella forma que ofrece información sobre la educación y los antecedentes laborales.

Esta tiene varios usos:

- Para estudiar el historial de empleo del aspirante
- Para estudiar la forma en que los aspirantes responden a las preguntas (se pueden descubrir aspectos interesantes).

## **Entrevista**

Es una conversación formal y profunda que conduce a evaluar la idoneidad del solicitante para el puesto. Permite la comunicación en dos sentidos: los entrevistadores obtienen información sobre el solicitante y el solicitante la obtiene sobre la organización.

Es importante aclarar que se debe hacer dos entrevistas. Una dirigida por el departamento de recursos humanos y la otra por el futuro supervisor. Esto se debe a que el papel del departamento de personal consiste en enviar al supervisor dos o tres candidatos que hayan obtenido alta puntuación y el supervisor es la persona más idónea para evaluar las habilidades y conocimiento técnicos del solicitante.

## **Propósitos de la entrevista**

- Conocer personalmente al individuo
- Nos sirven para formular juicios sobre el entusiasmo e inteligencia del candidato

## **Tipos de entrevistas**

- No dirigida o no estructurada. El entrevistador sigue puntos de interés conforme vayan surgiendo en respuesta a sus preguntas. No tiene preguntas planeadas. Es muy útil cuando se trata de ayudar al entrevistado en un problema personal o cuando se le explica porque no se lo contratará.

- Dirigida o estructurada. Sigue una secuencia fija de preguntas (formulario) a todos los solicitantes. Es muy utilizada para obtener resultados con validez especialmente en números grandes de solicitantes
- Panel de entrevistas: Grupo de entrevistadores hace preguntas al aspirante, en un método similar al de una conferencia de prensa
- De estrés o provocación de tensión: Se incomoda al aspirante mediante una serie de preguntas difíciles y rápidas. Es muy útil para candidatos a puestos con alto nivel de tensión.

### **Errores comunes en las entrevistas**

- Juicios instantáneos. Mala impresión en los primeros minutos de la entrevista.
- El no conocer el puesto. No tiene ni la descripción de puesto a la mano.
- La presión para contratar
- El orden de los candidatos. Se evalúa a uno o más candidatos muy buenos o muy malos, justo antes de la entrevista en cuestión
- El efecto de los factores no verbales (gestos) Más énfasis en cómo dice las cosas el candidato.
- Insinuar la respuesta deseada

La entrevista eficaz encierra los siguientes elementos:

- Planificación de la entrevista. Esto involucra en el caso de utilizar entrevistas estructuradas la planificación de las preguntas y la búsqueda del salón silencioso y aislado del resto del personal para la realización de la entrevista.

- Establecimiento de la familiaridad o el rapport. El entrevistador tiene la obligación de representar a su organización y dejar una imagen agradable y amistosa a los entrevistados sean éstos contratados o no. Para lograr un buen ambiente, se recomienda convidar una taza de café, hacer a un lado papeles ajenos a la entrevista es importante y evitar interrupciones telefónicas
- Organización y control de la entrevista. Se establece una comunicación en dos sentidos y no se debe tomar mucho tiempo escribiendo las respuestas que da el entrevistado. Para ese fin, debe sólo escribir una palabra clave y colocar las notas de forma tal que el entrevistado no pueda observar que fue lo que se escribió.

Si hubo alguna respuesta donde se cree que el entrevistado exageró o mintió, es necesario reformular la pregunta varias veces y cada vez pedir más detalles al respecto. Si es una respuesta que involucra alguna mentira, en los detalles se descubrirá. Esta acción tiene el nombre de técnica de sondeo y de escucha y las preguntas deben comenzar con Cómo, Por qué, Quién, Cuándo, Cuál, Deme un ejemplo.

- Cierre de entrevista. Cuando el entrevistador considere que todas sus preguntas han sido respondida o que el tiempo planeado expiró, es hora de finalizar la entrevista. Puede preguntarse al candidato ¿Tiene alguna pregunta final? o hacer un gesto que indique que esta terminado la sesión.
- Revise la entrevista. Inmediatamente después de que concluya la evaluación, el entrevistador debe registrar las respuestas específicas y sus impresiones generales sobre el candidato en un formulario. Esto debe ser realizado antes de iniciar la próxima entrevista, ya que si lo deja todo para hacerlo de último puede que se olvide de aspectos importantes o peor aún mezcle los resultados.

## **Las pruebas en el proceso de selección**

Las pruebas son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto por lo que ayudan a tomar una mejor decisión a la hora de seleccionar al mejor candidato.

El proceso de validación de una prueba incluye:

- Analizar el puesto
- Escoger la prueba
- Aplicar la prueba
- Relacionar las calificaciones de las pruebas con los criterios

## **Pruebas psicológicas**

Se enfocan en la personalidad y entre las más utilizadas están las siguientes:

- Inventario multifásico de la personalidad. Mide la personalidad (ejecutivos, personal con acceso a información confidencial)
- Inventario psicológico. Mide la personalidad (ejecutivos, gerentes y supervisores)
- Guía Guillot-Zimmerman del temperamento. Mide la personalidad
- Evaluación crítica del raciocinio Watson-Glaser
- Mide la habilidad lógica y de raciocinio (ejecutivos, gerentes, supervisores)
- Prueba Owens de creatividad Mide la creatividad y la habilidad (ingenieros)

## **Pruebas de conocimiento**

Mide la habilidad verbal, espacial, numérica y conocimiento en liderazgo. Son muy confiables ya que determinan información o conocimientos que posee el examinado. Por ejemplo un abogado que se sometido a un examen sobre el código de trabajo. Un ejemplo:

- Cuestionario de opiniones sobre el liderazgo con el cual se mide el conocimiento de técnicas de liderazgo (gerentes y supervisores)
- Pruebas de desempeño

Las pruebas de desempeño miden la habilidad de los candidatos para ejecutar ciertas funciones de su puesto. Algunos ejemplos de este tipo de pruebas son:

- Pruebas secretariales (mecanográficas y estenográficas) Mide el rendimiento (pruebas técnicas secretariales)
- Prueba Stromberg de destreza Mide la coordinación física (dependiente de un comercio Prueba revisada de expresión documental
- Mide la visualización espacial (diseñadores)
- Prueba de simulación de trabajo Mide la respuesta a demandas que simulan el ambiente de trabajo (gerentes, profesionales)

### **Verificación de datos y referencias en el proceso de selección**

Se debe recurrir a la verificación de datos y referencias con el objetivo de constatar la veracidad de la información suministrada.

Muchos especialistas del área de los recursos humanos desconfían de las referencias personales, ya que, por lo general, son suministradas por los amigos y familiares del solicitante.

El caso cambia con las referencias laborales, ya que describe la trayectoria del solicitante en el campo del trabajo. Sin embargo, es necesario tener cuidado con los anteriores superiores del candidato en especial cuando describen aspectos negativos del mismo.

### **Examen medico en el proceso de selección**

Las empresas quieren verificar la salud del candidato a un puesto por muchas razones como pudiera ser que tuviera alguna enfermedad contagiosa o algún padecimiento que con el tiempo pueda ocasionarle algún tipo de accidente o lesión. Por ejemplo el caso de un candidato que sufra del corazón y está optando por una posición donde estará expuesto a un gran estrés.

### **Decisión de contratar**

En esta fase de la selección, se debe comunicar al candidato electo la fecha de inicio de labores e, igualmente, es necesario avisar a los otros solicitantes que no fueron seleccionados.

Es importante recordar que un buen empleado constituye la mejor prueba de que el proceso de selección se llevó a cabo en forma adecuada.

## **La evaluación de desempeño en la administración de los recursos humanos<sup>7</sup>**

El procedimiento para evaluar el recurso humano se denomina comúnmente “Evaluación de Desempeño”. Sin embargo, nos preguntamos, ¿Qué significa, realmente, evaluar?

Según el Diccionario de la Lengua Española, el término evaluar significa: “Determinar el valor o importancia de una cosa o de las aptitudes, conducta, etc., de una persona”

El Diccionario Infopedia en Español señala que evaluar es: “Todo proceso para estimar o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de algún objeto o persona”

Es decir, evaluar involucra estimar el valor que tiene, ya sea una cosa (su calidad, su peso, etc.) o una persona (sus aptitudes, sus acciones, etc.).

Hoy en día la evaluación del desempeño es la forma más usada para estimar o apreciar el desenvolvimiento del individuo en el cargo y su potencial de desarrollo. Sin embargo, en nuestro afán por indagar más profundamente sobre este concepto procuramos otras fuentes bibliográficas.

Según William B. Werther Jr. y Keith Davis, en su libro Administración de Personal y Recursos Humanos: “La evaluación del desempeño constituye un proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado con base a políticas y procedimientos bien definidos”

La evaluación del desempeño, más concretamente definida por Scott, es: “Un procedimiento de supervisión destinado a mejorar la actuación del empleado en el trabajo para lograr operaciones más efectivas, eficaces y económicas.”

Según James Stoner, evaluación del desempeño es: “El proceso continuo de proporcionar a los subordinados, información sobre la eficacia con que están efectuando su trabajo para la organización”

Podemos indicar, entonces, que la evaluación del desempeño puede definirse, independientemente del nombre que se le designe (valuación del mérito, evaluación de los empleados, informe de progreso, evaluación de la eficiencia funcional, medición de la ejecución, calificación de mérito, etc.,) como el procedimiento mediante el cual se califica la actuación del empleado teniendo en cuenta el conocimiento y el desempeño en el cargo.

### **Antecedentes de la evaluación del desempeño**

La evaluación del desempeño nace en las fuerzas armadas principalmente de los Estados Unidos quienes acogieron el proceso de evaluación para llevar a cabo las comparaciones entre grandes números de oficiales.

El War Department de dicho país adoptó, en 1917, este proceso de valoración, principalmente, para los siguientes fines:

- Seleccionar a los candidatos que podrán asistir las escuelas militares.
- Elegir, luego, a los oficiales entre los graduados en esas escuelas.
- Evaluar periódicamente a los oficiales para conceder después los ascensos o cambios de acuerdo con la escala determinada de puntos.

Cabe destacar, que, con el tiempo, la aplicación de estos métodos de evaluación se extendió a la administración de personal de la empresa privada, después de efectuar los ajustes respectivos en este campo.

### **Importancia de la evaluación de desempeño**

Las evaluaciones de desempeño proporcionan información valiosa sobre el rendimiento de los trabajadores que permite:

- Vinculación de la persona al cargo.
- Entrenamiento.
- Promociones.
- Incentivos por el buen desempeño.
- Mejoramiento de las relaciones humanas entre el superior y los subordinados.
- Autoperfeccionamiento del empleado.
- Informaciones básicas para la investigación de Recursos Humanos.
- Estimación del potencial de desarrollo de los empleados.
- Estímulo a la mayor productividad.
- Oportunidad de conocimiento sobre los patrones de desempeño de la empresa.
- Retroalimentación con la información del propio individuo evaluado.
- Otras decisiones de personal como transferencias, gastos, etc.

Sin embargo, de todas ellas, consideramos que una de las más importantes es la retroalimentación que obtiene el empleado en este proceso.

Si se le indica que ha realizado un buen trabajo, el trabajador se sentirá estimulado y creerá que ello puede ayudarlo en un futuro a obtener diversas compensaciones por parte de la organización.

El empleado cuyos méritos son calificados, se esforzará en sus tareas diarias, porque sabe que se le vigila y califica su esfuerzo

Si embargo, cuando un funcionario es calificado como deficiente, a través de la evaluación puede descubrir aspectos inadvertidos que le permita su superación.

### **Objetivos de la evaluación de desempeño**

Los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño son los siguientes:

- Permitir condiciones de medida del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.
- Permitir el tratamiento de los Recursos Humanos como un recurso básico de la organización y cuya productividad puede ser desarrollada indefinidamente, dependiendo, por supuesto, de la forma de administración.
- Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo presentes por una parte los objetivos organizacionales y por la otra, los objetivos individuales.
- Proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo la labor correspondiente a su puesto.

Cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son, generalmente, el evaluado, el jefe, la empresa y la comunidad.

### **Beneficios de la evaluación de desempeño**

Consideramos, como hemos mencionado anteriormente, que la evaluación de desempeño genera beneficios tanto para el trabajador, el jefe o superior como para la empresa los cuales exponemos a continuación:

Para el colaborador:

- Conoce los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa más valoriza en sus funcionarios
- Conoce cuáles son las expectativas de su jefe respecto a su desempeño y asimismo, según él, sus fortalezas y debilidades.
- Conoce cuáles son las medidas que el jefe va a tomar encuentra para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, capacitación, desarrollo etc.)
- Tiene oportunidad para hacer autoevaluación y autocrítica para su autodesarrollo y auto-control.
- Se siente estimulado para trabajar en equipo al obtener una identificación con los objetivos de la empresa.
- Se siente estimulado para brindar a la organización sus mejores esfuerzos.

El jefe tiene oportunidad para:

- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los empleados, teniendo como base variables y factores de evaluación y, principalmente, contando con un sistema bien planificado, coordinado y desarrollado para ello.

- Tomar medidas con el fin de mejorar el comportamiento de los trabajadores.
- Alcanzar una mejor comunicación con los colaboradores para hacerles comprender la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo.
- Planificar y organizar el trabajo, de tal forma que podrá organizar su unidad para que funcione como un engranaje.

La empresa se beneficia, ya que:

- Tiene oportunidad de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada individuo.
- Invita a los individuos a participar en la solución de los problemas y consulta su opinión antes de proceder a realizar algún cambio.
- Puede identificar a los trabajadores que requieran perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad y seleccionar a los que tienen condiciones de promoción o transferencias.
- Puede dinamizar su política de Recursos Humanos, al:
  - Ofrecer oportunidades a los individuos (crecimiento y desarrollo personal),
  - Estimular la productividad y
  - Mejorar las relaciones humanas en el trabajo.
- Señala con claridad a los individuos sus obligaciones y lo que espera de ellos.

### **Elementos comunes a todas las evaluaciones de desempeño**

Existen elementos comunes a todos los enfoques sobre evaluación de desempeño los cuales mencionaremos a continuación:

### **Estándares o parámetros de desempeño**

La evaluación requiere de estándares de desempeño que permitan mediciones más objetivas. Estos parámetros pueden extraerse del análisis de puestos.

Basándose en las responsabilidades y labores en la descripción del puesto, el analista puede decidir qué elementos son esenciales y deben ser evaluados.

Cuando se carece de esta información, los estándares pueden desarrollarse a partir de observaciones directas sobre el puesto o conversaciones con el supervisor inmediato.

### **Medición del desempeño**

La medición del desempeño consiste en los sistemas de calificación de cada labor los cuales pueden radicar en habilidad, rapidez, eficiencia, etc..

Las mediciones se dividen en objetivas y subjetivas. Las mediciones objetivas del desempeño son las que resultan verificables por otras personas. Por norma general, las mediciones objetivas tienden a ser de índole cuantitativa. Se basan en aspectos como el número de unidades producidas o defectuosas, tasa de ahorro de materiales, cantidad vendida en términos financieros o cualquier otro aspecto que pueda expresarse en forma matemáticamente precisa.

Las mediciones subjetivas son las calificaciones no verificables. Es decir, se basan exclusivamente de las opiniones generadas por el evaluador.

### **Desafíos de la evaluación del desempeño**

Existen barreras que perjudican el proceso de evaluación de desempeño los cuales hemos dividido en barreras metodológicas y barreras originadas de los prejuicios del evaluador.

En cuanto a las barreras metodológicas, éstas son inherentes a los formularios y al funcionamiento de los métodos de evaluación.

- Dificultad en la recolección de la información sobre el desempeño
- Dificultad de analizar el desempeño del individuo

Con relación a los prejuicios del evaluador durante el proceso de evaluación, presentamos algunos de ellas a continuación:

### **Elementos subjetivos**

William B. Werther y Keith Davis señalan, muy atinadamente, esta situación indicando que: “Cuando el evaluador permite que sus percepciones y opiniones personales sobre el evaluado interfieren en su juicio pueden introducirse elementos que distorsionan todo el proceso posterior”.

En otras palabras, son ideas que desarrolla un evaluador que no tienen una base real o medible y que pueden ser favorables o desfavorables al empleado.

Un ejemplo de esta situación es cuando un evaluador piensa que un colaborador que posee un automóvil último modelo es una persona que se ha sacrificado por él y, por lo tanto, conoce el valor del trabajo duro y el ahorro pudiendo considerarse como un empleado ejemplar (prejuicio favorable) o es un arrogante que solo desea presumir ante sus compañeros pudiendo considerarse como un empleado problemático (prejuicio negativo). En realidad, esos juicios están por completo fuera de lugar.

### **Error por tendencia al promedio**

Existen evaluadores que evitan proporcionar calificaciones muy altas o bajas y, en su lugar, optan por colocar a todos sus evaluados en los promedios de desempeño.

Esta situación inválida el proceso de la evaluación, ya que, de esta forma, oculta los problemas de aquéllos que no alcanzan los niveles exigidos y perjudica, a la vez, a los trabajadores que han tenido un desempeño sobresaliente.

### **Permisividad e inflexibilidad**

Algunos evaluadores califican de forma extremadamente benevolente o severa, ya que se sienten movidos por un deseo inconsciente de agradar y conquistar popularidad o de imponer un grado alto de respeto y distancia invalidando el proceso objetivo de la evaluación.

### **Elementos culturales y políticos**

Existen evaluadores que son etnocentristas. Es decir, consideran su propia cultura como la mejor. Igualmente, pueden considerar su inclinación política como la más indicada.

Un evaluador de raza judía, por ejemplo, que estima el desempeño de personas provenientes de la cultura árabe es probable que tengan diferencias y roces a menos que el evaluador esté consciente de la posibilidad de estar emitiendo juicios influidos por sus pensamientos políticos o culturales.

### **Acciones recientes**

A este respecto, William Werther y Keith Davis señalan que: "Las acciones más recientes de un empleado pueden afectar en gran medida sus calificaciones, ya que es probable que estas acciones, buenas o malas, estén más presentes en la mente del evaluador".

Por otro lado, Gibson indica que: "Los trabajadores suelen estar conscientes de esta tendencia, ya que se muestran interesados, productivos y cooperativos precisamente antes de llevar a cabo la evaluación formal.

El evaluador debe incluir la conducta importante del pasado del trabajador, ya que, de lo contrario, el proceso de evaluación carece de sentido.

### **Efecto del halo**

El término halo sugiere que hay un aura positiva o negativa en torno a un determinado empleado. Esta aura puede influir en la evaluación realizada por el calificador.

En otras palabras, este error se debe a la incapacidad del evaluador para observar a un colaborador independientemente del aura que esté tenga y dedicarse a estimar, de forma exclusiva, el desempeño que ha demostrado en su puesto de trabajo.

### **Métodos de evaluación**

La importancia de la evaluación del desempeño condujo a la creación de muchos métodos para juzgar la manera en que el empleado lleva a cabo sus labores a partir de los resultados logrados antes de la evaluación.

La mayor parte de estas técnicas constituye un esfuerzo por reducir los inconvenientes que se notan en otros enfoques. Ninguna técnica es perfecta; cada una posee ventajas y desventajas.

### **Métodos de evaluación con base en el pasado**

Los métodos de evaluación que se basan en el desempeño pasado comparten la ventaja de versar sobre algo que ya ocurrió y que, en consecuencia, puede, hasta cierto punto, ser medido. Su desventaja radica en la imposibilidad de cambiar lo que ya ocurrió. Sin embargo, “cuando reciben retroalimentación sobre su desempeño los empleados pueden saber si dirigen sus esfuerzos hacia la meta adecuada y modificar su conducta si es necesario”. Las técnicas de evaluación del desempeño de uso más común son:

- Escalas de puntuación
- Listas de verificación
- Método de selección forzada
- Método de registro de acontecimientos notables
- Escalas de calificación o clasificación conductual
- Método de verificación de campo
- Enfoques de evaluación comparativa
  - Establecimiento de categorías

- Método de distribución obligatoria
- Método de comparación contra el total

### **Escalas de puntuación**

Tal vez el método más antiguo y de uso más común en la evaluación del desempeño sea la utilización de escalas de puntuación. Con este método el evaluador concede una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala que va de bajo a alto. Es decir, la evaluación se basa sólo en las opiniones de la persona que confiere la calificación.

Se acostumbra conceder valores numéricos a cada punto a fin de permitir la obtención de varios cálculos. Algunas empresas acostumbran vincular la puntuación obtenida con los incrementos salariales; a un total de 100 puntos, por ejemplo, corresponde 100 % del incremento potencial, a 90 puntos un incremento de 90%, y así sucesivamente.

### **Lista de verificación**

Este método de evaluación del desempeño requiere que la persona que otorga la calificación, usualmente el supervisor inmediato, seleccione oraciones que describan el desempeño del empleado y sus características.

Independientemente de la opinión del supervisor (y a veces sin su consentimiento), el departamento de personal asigna calificaciones a los diferentes puntos de la lista de verificación, de acuerdo con la importancia de cada uno. El resultado recibe el nombre de lista de verificación con valores.

Estos valores permiten la cuantificación para obtener puntuaciones totales.

El valor concedido a cada aspecto se encuentra entre paréntesis para indicar que suelen omitirse en el formulario que utiliza el evaluador directo. Si la lista incluye aspectos suficientes, puede llegar a proporcionar una descripción precisa del desempeño del empleado.

### **Método de verificación campo**

Con el fin de lograr una mayor estandarización en las evaluaciones, se ha desarrollado el método de las verificaciones de campo. En él, un representante calificado del departamento de personal participa en la puntuación que conceden los supervisores a cada empleado. El representante del departamento de personal solicita información acerca del desempeño del empleado al supervisor inmediato. A continuación prepara una evaluación que se basa en esa información. La evaluación le envía al supervisor para que la verifique, canalice y discuta, primero con el experto de personal y después con el empleado. El resultado final se entrega al especialista de personal, quien registra las puntuaciones y conclusiones en los formularios que la empresa destina para ello.

### **Evaluaciones psicológicas**

Algunas organizaciones (por lo general las de gran tamaño) utilizan los servicios de planta de psicólogos profesionales. Cuando se emplean psicólogos para las evaluaciones, su función esencial consiste en la evaluación del potencial del individuo y no en la determinación de su desempeño anterior. La evaluación suele constar de entrevistas en profundidad, exámenes psicológicos, pláticas con los supervisores y una verificación de otras evaluaciones.

### **Método de evaluación basada en retroalimentación**

La mayoría de la gente desea obtener feedback sobre su labor siempre y cuando refleje la percepción que tienen de sí mismos. Solo les satisface el reflejo cuando estos coinciden. Como resultado, muchas organizaciones tienden a tratar el tema a la ligera.

Una herramienta relativamente útil que está siendo usada por un gran número de compañías que buscan mejorar el valor de evaluar el desempeño tanto del empleado como de la empresa, es llamado ***Retroalimentación 360°***, y puede ayudarle a

identificar las fortalezas y necesidades de desarrollo de su gente solicitando información a todas aquellas personas que interactúan con el colaborador.

Esta forma de evaluación brinda retroalimentación del desempeño de todo el círculo de contactos diarios que tiene el empleado, desde los mensajeros hasta los clientes, jefes y compañeros. Con esta amplitud de información se pueden obtener datos útiles y concretos que ayuden a mejorar el rendimiento.

La tendencia emergente es la de encadenarla **Retroalimentación 360°** con los diferentes procesos de gerencia que agrupan la efectividad en el desempeño con las compensaciones. Las organizaciones tanto pequeñas como grandes están buscando esta tendencia.

### **¿Qué es la medición del desempeño basada en Retroalimentación 360°?**

Todas las anteriores formas o métodos de evaluación permiten a cada evaluado, luego de finalizado el proceso evaluativo, que se le comunique o se le retroalimente sobre los resultados de la misma, ya que lo que se desea es que haya una mejora en los niveles de desempeño.

La diferencia de este método se basa en el hecho que la retroalimentación no proviene de una sola persona, llámese superior o evaluador, si no que proviene de un entorno global que incluye incluso al evaluado, a los niveles jerárquicos superiores, a los inferiores, a clientes y otras personas incluso fuera de la organización.

Por lo tanto, esta retroalimentación se convierte en aceptable o creíble para el evaluado.

Esta forma ayuda a reducir los desvíos a partir de proveer una retroalimentación balanceada dada la variedad de fuentes.

## **Administración de compensación en los recursos humanos<sup>8</sup>**

Los empleados aportan sus contribuciones físicas e intelectuales a la empresa a cambio de una compensación, pero el término “**compensación**” abarca mucho más que los pagos efectuados en la forma de sueldos y salarios.

En la administración moderna, la compensación incluye el campo de los incentivos, que motivan al personal y establecen un vínculo entre los costos laborales y la productividad.

La inmensa mayoría de las organizaciones modernas de todo tipo y giro incluye una amplia gama de prestaciones y servicios como parte del paquete total de compensación que le corresponde a cada empleado.

La seguridad física y financiera a la que cada integrante de la organización tiene derecho deriva también de la existencia de leyes y disposiciones legales que señalan con claridad cuáles son las obligaciones de las empresas respecto al personal que emplean. Como es obvio, todo profesional de los recursos humanos debe conocer los aspectos principales de la legislación laboral de su país.

El campo de la compensación es un área central de todo departamento de recursos humanos en el curso de su labor de obtener, mantener y promover una fuerza de trabajo adecuada. Aplicar de manera equitativa y productiva todas las técnicas a su disposición en esta área representa uno de los principales desafíos de su actividad profesional. Por lo que podemos definir la compensación o proceso de recompensa como la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor.

---

<sup>8</sup> La web de los recursos humanos y el empleo <http://www.rrhh-web.com/Compensacion.html>

La administración de esta vital área a través del departamento de personal garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva. Sin compensación adecuada es probable que los empleados abandonen la organización y sea necesario reclutar personal de manera inmediata con las dificultades que esto representa.

### **Modelo de las consecuencias de la falta de satisfacción por la compensación**

Los resultados de la falta de satisfacción pueden afectar la productividad de la organización y producir un deterioro en la calidad del entorno laboral. Esto lo podemos apreciar en el modelo a continuación:

Como hemos podido observar el deseo de obtener una mejor compensación puede disminuir el desempeño, incrementar el nivel de queja o conducir a los empleados a buscar un trabajo diferente.

### **Objetivos que procura una administración efectiva de las compensaciones:**

Existen algunos objetivos que nos permiten orientarnos hacia una mejor y efectiva compensación. Entre estos objetivos podemos señalar:

- **Adquisición de personal calificado:** Las compensaciones deben ser suficientemente altas para atraer solicitantes. Ya que las compañías compiten hoy día una contra otra en el mercado laboral, los niveles de compensación deben corresponder a las condiciones de oferta y demanda en el mercado laboral. En ocasiones, se necesita un incentivo adicional, una tasa salarial más alta para atraer a quienes trabajan en otras compañías.
- **Retener a los empleados actuales:** Cuando los niveles de compensación no son competitivos, la tasa de rotación aumenta. El nivel de compensación debe ser competitivo para prevenir este fenómeno.

- **Garantizar la igualdad:** La administración de sueldos y salarios postula como un objetivo esencial la igualdad interna y la externa. La primera requiere que el pago guarde relación con el valor relativo de los puestos, expresado en la fórmula “igual retribución a igual función”. Y la segunda significa que se cubre a los miembros de la organización una compensación similar a la que obtienen los empleados con funciones análogas en otras organizaciones.
- **Alentar el desempeño adecuado:** El pago debe reforzar el cumplimiento adecuado de las responsabilidades para que el desempeño continúe siendo adecuado en el futuro. El buen desempeño, la experiencia, la lealtad, las nuevas responsabilidades, pueden alentarse y reforzarse mediante una política adecuada de compensaciones.
- **Controlar los costos:** Un programa racional de compensaciones contribuye a que la organización obtenga y retenga su fuerza laboral a costos adecuados. Sin una estructura sistemática de sueldos y salarios, la organización puede estar compensando a niveles excesivos o insuficientes los esfuerzos de sus miembros.
- **Cumplir con las disposiciones legales:** Como otros aspectos de la administración de personal, la administración de sueldos y salarios se inscribe en un marco jurídico específico. Un programa adecuado de compensaciones tiene en cuenta estos factores y se asegura de cumplir las disposiciones legales vigentes.
- **Mejorar la eficiencia administrativa:** Al procurar cumplir los otros objetivos de un programa efectivo de compensaciones, los especialistas en la administración de sueldo y salarios se esfuerzan por diseñar un programa que se administre con eficiencia. Sin embargo, la eficiencia administrativa sólo ocupa un rango secundario en la jerarquía de los objetivos de una política sana de sueldos y salarios.

Debemos tener claro que los objetivos de compensación antes señalados no son reglas propiamente dichas, sino más bien pautas que una organización puede desarrollar para una mejor efectividad.

### **Fases principales de la administración de las compensaciones**

Como elemento importante dentro de la administración de compensaciones debemos conocer e identificar sus cuatro fases principales. Tenemos la identificación y estudio de puestos, igualdad interna, igualdad externa y el equilibrio de valor interno y externo.

Esto lo podemos apreciar más detalladamente en el cuadro No.2 que se presenta a continuación:

### **Puntos que debe contemplar un sistema de remuneración:**

1. Garantizar equidad
2. Reflejar la política empresarial
3. Contar con la participación del trabajador.
4. Asegurar la fuente de Ingreso mediante la rentabilidad sostenida de la empresa.
5. Ser equilibrado.
6. Estar acorde con la visión de la compañía.
7. Fortalecer el trabajo en equipo
8. Ser más justo y permanente.
9. Obedecer a una visión de largo plazo.

10. Ser adaptable al cambio.
11. La responsabilidad recae sobre al gerencia.
12. Remover la frustración del trabajador.
13. Recompensar el cumplimiento, la iniciativa y la capacidad de ejecutar y contribuir.
14. Evitar decisiones de corto plazo que pudieran afectar negativamente al sistema.
15. Enlazar al método de remunerar con la Satisfacción del cliente.

Un sistema de incentivos puede tener un gran impacto sobre la empresa y uno de sus recursos más importantes: sus trabajadores. Los resultados potenciales de un sistema positivo de beneficios son muchos. Además de lograr el orgullo en el trabajo y mejor calidad, el mismo puede potenciar el trabajo en equipo, la innovación y el compromiso, además de la buena fe en la Gerencia.

El problema que reta mayormente a las organizaciones es determinar la relación entre la remuneración del trabajador y su desempeño. Los sistemas actuales introducen elementos de distorsión tales como una distribución de los sistemas de pago en una sola dimensión, agrupados conforme a su rigidez, donde los sistemas más formales establecen relaciones exactas entre los estándares de desempeño y el ingreso.

El primer escenario es que el ingreso es exactamente proporcional a un desempeño específico perfectamente cuantificable. Este resultado o desempeño puede clasificarse para cada colaborador en:

- Resultados específicos de su puesto.
- El servicio que proporciona a sus clientes internos y externos, lo que requiere conocer cuáles son sus expectativas de calidad que debe atender, para que cada empleado planee cómo satisfacerla y pueda evaluar objetivamente el grado en que se cumplen.
- Los resultados de su equipo de trabajo
- Los resultados de la empresa como un todo.

Los mejores ejemplos son las comisiones y los sistemas de cuotas. Ellos llevan a los vendedores a vender productos que los clientes no necesitan, que inhiben una relación adecuada proveedor-productor-cliente en el largo plazo

Aún en el supuesto negado de que la evidencia estadística pudiera reflejar el nivel de contribución individual del trabajador, la relación entre el desempeño real y esos indicadores se distorsionan cuando un Sistema de Recompensa se enlaza a dichos valores.

Los empleados racionalizan que maximizando su ingreso automáticamente se maximiza su valor a los ojos de la empresa, en la suposición inconsciente de que es por esa razón que existen los bonos o incentivos.

El extremo contrario sería un Sistema de Remuneración que los salarios son fijos, independientemente del desempeño. La única vía de escape de este sistema es botar a los empleados improductivos. El Trabajador se da cuenta que mientras él o ella cubra el nivel mínimo de desempeño, nadie se preocupará del tipo de trabajo que se esta realizando, por lo menos no para cambiar los sueldos y salarios. El orgullo en el trabajo se hace imposible. Los empleados dejan de interesarse por el progreso de la empresa, porque su bienestar no esta relacionado con su desempeño en la empresa o los logros de está.

La solución no es crear un Sistema de Remuneración donde la evaluación del desempeño y los estándares sean un misterio para los trabajadores. Podemos llegar a dos conclusiones:

- Los trabajadores deben ser informados y debemos facilitar su toma de conciencia sobre la bases del Sistema de Remuneración.
  
- Estructurar un sistema de remuneración, no significa encontrar una solución para la nómina semanal o quincenal, por el contrario significa definir como cada empleado comprende sus propias metas y las de la empresa, y luego como cada trabajador relaciona e integra esto dos grupos de metas.

El reto no es diseñar un sistema perfecto, sino desarrollar un proceso continuo que minimice las distorsiones y convenza a los trabajadores de dar lo mejor de sí aun cuando falten incentivos.

Se hace necesario un enfoque sistémico cuando en un esquema de remuneración se toman en consideración los esfuerzos de los trabajadores, su experiencia y su nivel educativo y profesional. Este aspecto sistémico también requiere que la Gerencia examine los objetivos de la empresa y el progreso logrado en alcanzar estos objetivos.

La Gerencia debe esperar que los trabajadores:

1. Acepten las metas de la empresa como las suyas.
  
2. Eviten maximizar productos a expensas del proceso.
  
3. Comprendan que su bienestar está unido al de la empresa, creando una relación de ganar.

Los sistemas de recompensa son sistemas de enfoque retrospectivo, ya que los mismos evalúan el resultado del individuo, del grupo o de la empresa. Basado en dicho resultado, se pueden establecer los reconocimientos y/o recompensas.

Es importante diferenciar entre los reconocimientos individuales y grupales. Las comisiones son una recompensa individual que puede afectar negativamente la motivación del trabajador. Generalmente, los que reciben comisiones sienten que están siendo manipulados por la empresa a través del sistema de comisiones. Al mismo tiempo, quienes no reciben comisiones pueden pensar que su contribución es menos importante que la percibida por los empleados que están sujetos a esta práctica. Los sistemas corporativos de participación en las utilidades, por otra parte, representan un sistema de reconocimiento y recompensa que fortalece la motivación del grupo y promueve el trabajo en equipo.

Los errores típicos asociados a compensación, claramente percibidos por los integrantes de una compañía, incluyen:

- **Inequidad de compensación interna:** Esto implica no reconocer adecuadamente en la remuneración diferencia en el alcance y la responsabilidad de distintos puestos, la experiencia y la competencia necesaria para el desempeño efectivo de cada puesto, así como el efecto de los resultados producidos por la actuación y las contribuciones realizadas por los empleados para la organización; el peor ejemplo de inequidad interna es que exista diferencias de pago entre puestos con relativamente las mismas responsabilidades, y no se diga pagar más a posiciones que contribuyen menos que otras con menor compensación.
- **Falta de competitividad de compensación:** No tener en cuenta el mercado de compensación. Existen varios mercados, como el llamado mercado representativo que incorpora a un número significativo de empresas y mercados líderes los cuales se integran con un número

reducido de compañías que se distinguen por pagar muy bien a sus empleados. Son referencias muy relevantes que deben considerarse para definir la estrategia de compensación que la empresa desea seguir. No mantener competitividad de compensación da lugar a que haya mayor rotación de personal y/ o a tener empleados deficientes, malos, mediocres, quienes son dados a decir “Hago como que trabajo porque la empresa hace como que me paga “.

- **Pagar por nombre de puestos:** Consistiría en pagar la misma remuneración a quienes tienen puestos con el mismo nombre (como el de director o de gerente), pero con responsabilidades, funciones y alcances notoriamente distintos.
- **Otorgar aumentos generales a todo el personal:** Independientemente de niveles jerárquicos, del desempeño individual y de las aportaciones que realice cada empleado.
- **Remunerar sólo compensaciones fijas:** Quiere decir no incorporar pagos variables según se logren objetivos predeterminados.

### **Recompensas Intrínsecas:**

Este tipo de recompensas son en las que la persona “siente” directamente. Algunos ejemplos serían el sentimiento de realización, el aumento de amor propio y la satisfacción por desarrollar habilidades nuevas.

Por otra parte, un agente externo, por ejemplo, un supervisor o grupo de trabajo, es el que ofrece las recompensas extrínsecas, como bonos, alabanzas o accensos. Un mismo grado de desempeño puede estar ligado a una serie de resultados intrínsecos y extrínsecos, y cada uno tendrá su propia valencia. “Si me desempeño mejor, obtendré una remuneración más alta, me notará mi supervisor, me amara más mi cónyuge y me sentiré mejor conmigo misma.”

Algunos de estos resultados podrían tener valencia debido a que la persona espera que la lleve a otros resultados. “Si mi supervisor nota la calidad de mi trabajo, quizás se me conceda un ascenso”.

La teoría de la expectativas entraña un cálculo más complicado que la teoría de las necesidades y la teoría de la equidad, porque las expectativas del desempeño – resultados, la valencia y las expectativas del esfuerzo – desempeño están ligadas en una cadena multiplicadora.

La teoría de las expectativas también permite la inclusión de ciertas características dinámicas debido a la composición de las personas. Las expectativas pueden pasar de positivas a negativas con el tiempo. Si Usted se siente frustrado por las recompensas que ha obtenido su conducta en el pasado, quizá pierda confianza de poder pronosticar el resultado de sus esfuerzos y de que éstos serán recompensados. Si su supervisor siempre rehace sus informes, de tal manera que su “sello” personal desaparece, y después él se queda con el crédito de los informes, sus expectativas positivas se podrían volver negativas. Por otra parte la valencia también se podría volver negativa si Usted empieza a pensar “esté tipo de recompensa ya no tendrá tanta importancia para mí como antes”.

Los gerentes deben prestar atención a una serie de factores relacionados con las recompensas cuando tratan con sus empleados, como:

- **Determinar las recompensas que valora cada empleado:** Para que las recompensas sean motivadas deben ser pertinentes para las personas afectadas. Los gerentes pueden determinar qué recompensas buscan sus empleados observando sus reacciones en diferentes situaciones y preguntándoles qué recompensas quieren.
- **Determinar el desempeño que usted desea:** Los gerentes deben determinar qué nivel de resultados o conducta quieren, de tal manera

que puedan indicarle a los empleados qué deben hacer para ser recompensados.

- **Establecer un nivel alcanzable de desempeño:** Si los empleados sienten que la meta que se les pide que persigan es demasiado difícil o imposible, su motivación será escasa.
- **Ligar las recompensas al desempeño:** A efectos de conservar la motivación, la recompensa adecuada debe estar ligada, con toda claridad y en poco tiempo a un desempeño exitoso.
- **Analizar qué factores podrían contrarrestar la eficacia de la recompensa:** Los conflictos entre los sistemas de recompensas de los gerentes y otras influencias de la situación laboral podrían requerir que el gerente hiciera ciertos ajustes en la recompensa. Por ejemplo, si el grupo de trabajo del empleado es partidario de la productividad baja, quizá se requiera una recompensa superior a la media para motivar al empleado a una alta productividad. Por ejemplo, las prestaciones por antigüedad recompensan el tiempo que uno lleva empleado en la organización, y no la calidad de su desempeño.
- **Asegurarse de que la recompensa es adecuada:** Las recompensas menores serán motivadores menores.

### **Las reglas de Hamner al usar las técnicas de modificación de la conducta:**

Las reglas de Hamner son tomadas en cuenta actualmente por los gerentes inteligentes y hábiles para cambiar la conducta de sus colaboradores y alcanzar los objetivos y metas trazadas.

**Regla 1:** No recompense a todas las personas por igual: Las recompensas, para que sirvan como refuerzo de la conducta, se deben basar en los resultados. El recompensar a todo el mundo por igual refuerza en realidad el desempeño deficiente o normal y pasa por alto el buen desempeño.

**Regla 2:** Recuerde que la falta de respuesta también puede modificar la conducta: Los gerentes influyen en sus subordinados por medio de lo que hacen y de lo que no hacen. Por ejemplo: Si no se alaba a un subordinado que lo merece, se puede hacer que esta persona actúe deficientemente la siguiente ocasión.

**Regla 3:** Asegúrese de decirle a las personas lo que pueden hacer para obtener reforzamiento: Establecer un parámetro de desempeño permite que las personas sepan qué deben hacer para ser recompensadas; pueden adaptar su patrón de trabajo en consecuencia.

**Regla 4:** Asegúrese de decirle a las personas qué es lo que están haciendo mal: Si un gerente no le concede una recompensa a un subordinado, pero no le explica por qué no lo recompensa, el subordinado se puede sentir confundido en cuanto a la conducta que el gerente considera indeseable. El subordinado puede también sentir que está siendo manipulado.

**Regla 5:** No castigue delante de otros: En ocasiones, regañar a un subordinado puede ser una buena manera de eliminar a una conducta indeseable. Sin embargo, las reprimendas en público humillan al subordinado y pueden hacer que los miembros del grupo de trabajo se sientan agraviados por el administrador.

**Regla 6:** Sea justo: Las consecuencias de una conducta deben ser adecuadas. Los subordinados deben recibir las recompensas que merecen. Si no se recompensa a los subordinados debidamente o si se concede recompensas exageradas a los que no las merecen se reducirá el efecto del esfuerzo de las recompensas.

### **Otorgamiento de las recompensas:**

Los gerentes se enfrentan a la decisión de cómo otorgar las recompensas. Tres de los principales enfoques teóricos para el otorgamiento de recompensas son:

1. Reforzamiento positivo;

2. Emulación o imitación social;

3. Expectativas

**Reforzamiento positivo:** El fundamento básico para el otorgamiento de recompensas por medio del reforzamiento positivo, es la relación entre la conducta y sus consecuencias. Las consecuencias se ven como resultados en el ambiente de un empleado, relacionadas con la demostración de ciertas conductas. Si la consecuencia aumenta la ocurrencia de una conducta, se llama reforzadora. Por ejemplo, el ser reconocido por un superior a quien se respeta puede aumentar el número de unidades producidas por una persona. Se supone que reforzamiento positivos tales como remuneración, elogio o reconocimiento, pueden ser eficaces para conformar las conductas deseadas en el puesto si están estrechamente ligados al desempeño que pretenden influir.

**Emulación e imitación social:** La imitación habilita a una persona para repetir o reproducir una respuesta, pero el que en realidad la imite, depende de si la persona imitada fue recompensada o castigada por la conducta particular. Se ha de motivar a una persona, ésta debe observar modelos valiosos de recepción de reforzamiento. Por ejemplo, si se elogia a un líder informal, pero respetado, por hacer un excelente trabajo al lado de su jefe, otros miembros del grupo podrían observar esta aplicación de un reforzamiento positivo. Si el elogio es una recompensa valiosa, los otros miembros del grupo podrían observar esta aplicación de un reforzamiento positivo. Si el elogio es una recompensa valiosa, los otros miembros pueden intentar la imitación de la conducta que mereció el elogio. Con la emulación, los empleados pueden aprender actitudes, emociones y estilos, así como ansiedades, frustraciones y malos hábitos de trabajo, como el “tortuguismo”, la resistencia a los programas iniciados por la gerencia, y el ausentismo. A fin de usar la emulación para otorgar recompensas, los gerentes necesitarán determinar quiénes responderán a este método. Además la selección del modelo apropiado sería un paso necesario. También se debe considerar el contexto en el cual ocurre la emulación. Es decir, si el objetivo es un

alto rendimiento y es casi imposible alcanzar por la limitación de recursos, el gerente debe llegar a la conclusión de que la emulación no es apropiada.

**Teoría de la Expectativa:** Este método al igual que los otros dos métodos para otorgamiento de recompensas, exige acción por parte de la gerencia. Los gerentes deben determinar las clases de recompensas deseadas por los empleados y hacer lo posible por distribuir las o crear condiciones a fin de poder aplicar lo que esté disponible en forma de recompensas. En algunas situaciones, no es posible otorgar las recompensas valiosas y preferidas. Por tanto, los gerentes a menudo necesitan aumentar la deseabilidad de otras recompensas disponibles.

Un gerente puede y, a menudo utilizará los principios de cada uno de los tres métodos de otorgamiento de recompensas: reforzamientos positivo, emulación y expectativa. Cada uno de estos métodos indica que el desempeño de puesto por los empleados es un resultado de la aplicación del esfuerzo.

## **CAPITULO III**

# **LA CAPACITACIÓN Y LOS RECURSOS HUMANOS EN LAS EMPRESAS**

La capacitación del personal en las empresas industriales es un proceso complejo y tan variado como lo son las características de cada empresa. Y es que cada una de ellas tiene un sistema implementado en su organización, de tal manera que funciona adecuadamente de acuerdo al trabajo que realiza cada persona que labora en ellas.

El proceso de capacitación ha sufrido profundas transformaciones a lo largo de la historia, ya que la sociedad ha sufrido así mismo profundas transformaciones económico-sociales y por lo tanto el sistema empresarial también. Surge como consecuencia de demandas del mundo del trabajo y se convierte en una área relativamente independiente, con una lógica propia, intereses particulares, en contacto con el campo educativo.

Algunas etapas clave de las prácticas de capacitación y cambios conceptuales vinculados con ellas son: La Antigüedad, donde encontramos algunas referencias en el Código de Hammurabi, en 2100 A.C. (Steinmetz, 1976; citado por Sleight, D., 1993), se incluyen ciertas pautas para regular las actividades de los aprendices. La Edad Media, donde se encuentra el concepto de los talleres de aprendices. La Revolución Industrial, en esta etapa se detecta la aparición del aula, la producción en serie, con conceptos de capacitación cerca del trabajo. Las guerras mundiales, con el inicio de la capacitación sistemática y masiva.

El período de posguerra, nuevos conceptos de la capacitación individualizada que se expande a partir de la incorporación de la computadora y, en el fin de siglo, la capacitación como parte de un proceso con el cual se expande y acelera el aprendizaje y mejora el desempeño de los individuos dentro de las empresas productivas.

Desde épocas muy antiguas se encuentran referencias a la formación en el trabajo. En Inglaterra de la edad media, se desarrollaba el aprendizaje cara a cara en el ámbito laboral y mediante la demostración de alguien que sabía realizar una tarea hacia otra persona. Dada la escasa complejidad de las tareas, como el trabajo en granjas, artesanías con herramientas muy simples y bajo volumen de producción, se podía prescindir de la lectura y la escritura.

Esta instrucción era en forma directa y generalmente se daba en el seno familiar o el de los pequeños grupos de artesanos. En otras palabras, la transmisión del conocimiento se producía en la familia y en los gremios.

El origen de la capacitación para el trabajo en forma sistematizada se halla en el sistema formal de las artes y oficios, en gremios y cofradías y en los talleres artesanales que, durante varios siglos, antes y después de la edad media, orientan el desarrollo de los productos basados en la habilidad y el conocimiento de quien los hace, aunque su primera intención no sea la de formar al artesano, sino la del control socio profesional, a través de la monopolización de la artesanía o la técnica para elaborarla.

La educación gremial en el Medioevo se realiza en la cotidianidad de la práctica del oficio y, en el caso de los artesanos, en el interior de los talleres. Aprender un oficio y luego ser maestro en él, es una de las maneras en que los sujetos económicamente activos de aquellos tiempos se incorporan a la sociedad, al tiempo que satisfacen sus necesidades más apremiantes.<sup>9</sup>

A partir del siglo XV se experimentan grandes cambios formativos de los talleres de artes y se diferencia el artista del artesano. En el proceso de separación de los ámbitos de producción que se inicia hacia fines del Medioevo, se produce un cambio del “aprender haciendo” en el trabajo, a prácticas en un espacio “separado” de él, dando por consecuencia el nacimiento de nuevas prácticas formativas.

---

<sup>9</sup> Del Carmen Meza Mejía, M. (2005). Modelos de pedagogía empresarial. (Spanish). Educación y Educadores, 877-89. Retrieved from EBSCOhost.

Culmina con la constitución de la escuela, a mediados del siglo XIX, como algo ya generalizado, de carácter público y obligatorio, y comienzan a florecer estudios y recomendaciones sobre métodos pedagógicos.

La Revolución Francesa, la expansión de industrialización y la racionalización de la agricultura, junto con la emigración, cambiaron la estructura social del mundo occidental en el siglo XIX, formándose la clase trabajadora. Las modificaciones en los sistemas de instrucción, que comenzaron a partir del siglo XVI, se generalizaron a mediados del XIX. Se promulgaron leyes de educación obligatoria en la mayoría de los países europeos, cambiaron las prácticas pedagógicas y se modificaron las condiciones en la enseñanza.

Algunas de estas condiciones son: la aparición de un maestro único para muchos alumnos, que adquieren una categoría diferente a la de aprendiz, la adopción de un método y una secuencia para la instrucción en menor tiempo, y la división en grados.

“Es precisamente la Revolución Industrial y la aparición del aula lo que marca la etapa siguiente en el proceso de transformación de la capacitación laboral. No fue hasta este momento que la capacitación cambió considerablemente. En 1800 se crearon las escuelas-fábricas en las que los trabajadores eran capacitados en aulas dentro de las fábricas.

La necesidad de una mayor capacitación y de un cambio en los métodos fue consecuencia a su vez de un aumento en la complejidad de las máquinas y equipos orientados a producir cantidades crecientes. El aula, que permitía capacitar muchos trabajadores al mismo tiempo y con un solo capacitador, era una organización más económica y rentable que las del Medioevo”.<sup>10</sup>

A principios del siglo XX inicia la práctica de capacitación “cerca del trabajo”, que pasará a ser muy extendida entre las dos guerras mundiales y que pretende combinar los beneficios de la capacitación en aula y en el trabajo.

---

<sup>10</sup> Mitnik Félix, Coria Adela. (2010). Una perspectiva histórica de la capacitación laboral. <http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/región/ampro/cinterfor/publ/mitnik/pdf/cap6.pdf>.

Se establece la idea de curso de capacitación de los nuevos empleados, destinado a que éstos dominen las máquinas específicas que utilizarán al pasar a ser parte de la fuerza de trabajo regular. Este tipo de capacitación presenta la ventaja de un entrenamiento que se realiza de manera muy similar a lo que ocurrirá en el trabajo sin interferir con la secuencia de producción. Se supone, además, que se producirá una minimización de accidentes de producción, debido al entrenamiento con máquinas similares a las reales.

Las guerras mundiales requirieron métodos de entrenamiento rápido y eficaz. Una muestra de la magnitud de estas demandas es el pedido de la Marina de los Estados Unidos, en la segunda década del siglo XX, para formar rápidamente a 450.000 trabajadores.

Como respuesta, C. Allen desarrolló una metodología que incluía: mostrar, decir, hacer y evaluar, metodología que fue bautizada con el nombre de “Training Within Industry” (Entrenamiento dentro de la industria). La propuesta supone una racionalización de las formas de abordar la capacitación, considerando como requisitos para el aprendizaje, motivar, presentar nuevas ideas, asociar esas ideas con conocimientos previos, usar ejemplos y verificar si se había aprendido.

El trabajo de Allen en la Armada formalizó preceptos prácticos precedentes, que se aplicaron en la capacitación industrial. De acuerdo con Allen, la capacitación debe ser realizada dentro de la empresa por supervisores entrenados para enseñar; los grupos de trabajadores deben ser de alrededor de diez personas; el tiempo se reduce cuando la capacitación se realiza en el trabajo y se logra que el trabajador desarrolle lealtad cuando se ofrece atención personal durante la capacitación.

La demanda que dio lugar a la formulación de estos principios contribuyó probablemente al desarrollo de teorías provenientes de diferentes campos del saber –la administración, la pedagogía y la psicología– acerca de las prácticas más adecuadas de capacitación. A los avances en la teoría de la administración y en la

pedagogía que influyeron sobre la capacitación laboral durante el siglo XX, se sumaron importantes aportes realizados desde la psicología.

Con la Segunda Guerra Mundial surgen los métodos sistemáticos de capacitación, asociados nuevamente con la Defensa. Al finalizar la guerra, en los Estados Unidos se atribuyó la victoria, en parte, a la fuerte inversión en capacitación y en investigación y desarrollo. El creciente prestigio de la inversión en capacitación condujo al establecimiento de departamentos específicos en muchas compañías y potenció aún más el desarrollo de investigaciones que hicieron avanzar el conocimiento acerca del aprendizaje humano.

Por otra parte, México en los últimos veinticinco años ha experimentado grandes cambios en materia de capacitación. En los años setenta y anteriores, con una economía cerrada y muy escasa competencia, las empresas mexicanas no hacían demasiado esfuerzo ni tenían interés en desarrollar a sus empleados. Los ascensos eran pocos, y a menudo estaban basados en redes de contacto o en relaciones interpersonales más que en el desempeño.

En esos años, la forma más usual para que un nuevo empleado lograra aprender su trabajo, era mediante el sistema de aprendiz. En otras palabras, se le asignaba un mentor, que a menudo era un antiguo trabajador que no tenía idea de cómo transmitir sus conocimientos, y así trataba de "agarrar lo que podía". La situación comenzó a cambiar en 1978, cuando el Presidente José López Portillo, se dio cuenta de la necesidad de incrementar el nivel de productividad industrial del país. Entonces aprobó varias leyes para la legislación laboral mexicana.

Estas nuevas leyes, que establecían la obligación de cada empleador mexicano de proveer entrenamiento formal y adecuado para cada uno de sus trabajadores. Establecía regulaciones para las necesidades de capacitación, planes de formación anuales, certificación de instructores, etc.

Con el explosivo crecimiento industrial durante los años noventa, durante la implementación del Tratado de Libre Comercio de Norte América, la necesidad de capacitación profesional se volvió obligatoria. Muchas fábricas mexicanas empezaron el camino hacia la certificación ISO, buscando reconocimiento internacional. El aumento de la inversión extranjera en México también provocó otros tipos de entrenamiento como programas transculturales y capacitación directiva.

En 2000, después de un gran esfuerzo en capacitación, el cambio en el desempeño de la mayoría de los mexicanos es evidente. Muchas fábricas han empezado a ser reconocidas como líderes en calidad y productividad y han obtenido reconocimientos internacionales. Durante el 2007, las presiones del mercado y la competencia internacional demandaron altos niveles de aumento de la productividad.

En 2009, los presupuestos en capacitación se vieron reducidos por la crisis financiera internacional. Por esta razón es que las compañías están reduciendo gastos de entrenamiento, y enfocándose más a instructores internos. La globalización añade otra tendencia a la escena mexicana: que las compañías multinacionales deben adaptar localmente sus programas de capacitación.

### **Definición, tipos y clasificación de la capacitación.**

“Definición: la capacitación consiste en una serie de actividades planeadas y basadas en las necesidades de la empresa que se orientan hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y aptitudes de los empleados que les permitan desarrollar sus actividades de manera eficiente”.<sup>11</sup>

Otra definición es la siguiente: “Una acción organizada y evaluable que se desarrolla en una empresa para modificar, mejorar y ampliar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal en conductas produciendo un cambio productivo en el desempeño de sus tareas.”<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup> Cantú, Ismael, Cantú Liliana, (2009). Revista Training Magazine.

<http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/3723-breve-analisis-sobre-la-capacitacion-en-mexico.html>.

<sup>12</sup> Aquino, Jorge A. et. Al., 1997, citado en Rubino, J., Reyes, M., & Pontones, C. (2008). La sinergia y los efectos ignorados de la capacitación: el impacto sistémico en los resultados de las organizaciones.

Capacitar implica proporcionar al trabajador los medios y situaciones de aprendizaje para la adquisición de habilidades y conocimientos de carácter técnico, científico y administrativo, que lo hagan más apto y diestro en la ejecución de su propio trabajo.

La capacitación debe ser una filosofía de acción dirigida a dar respuestas a las necesidades de saber, saber hacer y saber ser o estar, con tres principios:

- Necesidad de alineación de los intereses individuales con los organizacionales.
- Toda capacitación es una inversión y por lo tanto debe ser una inversión inteligente.
- Lo que no es medible no es gestionable.

Una palabra muy utilizada en la capacitación es la de adiestramiento, que básicamente es desarrollar habilidades y destrezas de carácter preponderantemente físico, es decir, de la esfera psicomotriz. Es hacer diestro a alguien, hacerlo hábil. Éste se imparte principalmente a obreros y empleados que manejan máquinas y equipos mediante un esfuerzo físico. Por lo general, el adiestramiento se inicia cuando ha terminado la formación académica, o la instrucción teórica.

Una definición de adiestramiento es la siguiente: “Es un proceso educativo a corto plazo aplicado de manera organizada, sistemática, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes, aptitudes y habilidades, en función de los objetivos definidos”<sup>13</sup>

El adiestramiento se planifica de acuerdo con el puesto donde laboran los obreros, identificando este proceso con el desarrollo de habilidades y destrezas que les permitan a los trabajadores ser más eficientes en su labor. Se desarrolla en cualquier momento de la vida laboral del trabajador.

---

<sup>13</sup> Chiavenato, I. (1999:557), citado en Pompa, N., Parra, Á., Hernández, Y., & Esmos, E. (2009). ¿Qué es el adiestramiento laboral? (Spanish). *Innovación Tecnológica*, 15(3), 1-8. Retrieved from EBSCOhost.

El concepto de capacitación incluye al de adiestramiento, pero tiene un significado más amplio. En general, se habla de capacitación cuando el trabajo tiene un contenido intelectual bastante importante.

Para fines prácticos, se dividirá la capacitación en tres grandes rubros:

**A. Capacitación para el trabajo.** Dirigida al trabajador que va a desempeñar una nueva actividad, ya sea por ser de reciente ingreso o por haber sido promovido o reubicado dentro de la misma empresa. Se subdividirá a su vez en:

- Capacitación de pre ingreso. Busca brindar al nuevo personal los conocimientos que necesitará para el desempeño de su nuevo puesto.
- Inducción. Serie de actividades que integran al candidato a su puesto, a sus nuevos compañeros, a su jefe y a la empresa en general.
- Capacitación promocional. Otorga al trabajador la oportunidad de alcanzar puestos de mayor nivel jerárquico.

**B. Capacitación en el trabajo.** Serie de acciones y conocimientos encaminados desarrollar y mejorar actitudes en los trabajadores. Permite que el trabajador eleve el grado de desempeño en las funciones que integran al puesto. Se busca lograr la realización individual, y su beneficio se extiende a lo largo de su vida laboral.

Permite que las empresas incrementen el valor de su capital humano, y es una de las mejores inversiones que pueden realizar las empresas, ya que todo esto redundará en la generación de trabajadores y empleados fieles, preparados y en vías de crecimiento y proyección, al mismo tiempo que los objetivos de la empresa se lograrán. Al permitir mayor grado de conocimientos sobre las actividades que se llevan a cabo, las empresas facilitan los procesos de innovación.

Previene así mismo, de cambios que se puedan producir en el trabajador, en sus métodos de trabajo, con el transcurso de los años, obsolescencia de conocimientos por la adopción de nuevas metodologías de trabajo, nuevas tecnologías, cambio de

equipos o nuevos modelos de éstos. Corrige posibles fallas diagnosticadas en evaluaciones al desempeño, ya sea por los motivos antes expuestos, ya sea detectando problemas de actitud, o simplemente por actualización o para refrescar conocimientos.

**C. Desarrollo.** Busca el crecimiento integral de la persona y la expansión total de sus aptitudes y habilidades, todo esto con una visión de largo plazo. El desarrollo incluye la capacitación con una serie de conceptos, los cuales integran paulatinamente la personalidad, comprende hábitos, rasgos, educación, inteligencia, temperamento, carácter, patrones de conducta consistentes, emociones, efectos, etc., en busca principalmente de la formación integral del individuo, la expresión total de su persona.

Debe incluir así mismo, capacitación en actividades que motiven a los empleados para ampliar sus responsabilidades dentro de la organización. Desarrollar las capacidades de los empleados proporciona beneficios para ellos mismos y para la organización, ya que les crea mentalidades positivas, abiertas al cambio, a superar metas y buscar ascensos dentro de la organización.

Muchos expertos distinguen entre capacitación, que tiende a considerarse de manera más estrecha, como orientada hacia cuestiones de desempeño de corto plazo en el puesto, y desarrollo, que se orienta más a la expansión de las habilidades de una persona en función de las responsabilidades futuras. Sobrevivir y prosperar en la actualidad requieren 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, conveniencia y puntualidad.

Para satisfacer estos nuevos criterios es necesario que la fuerza laboral esté más que solo 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.

Por otra parte, el adiestramiento también se dividirá en dos áreas:

**A. Adiestramiento dentro del trabajo.** Es el adiestramiento que se proporciona al trabajador directamente en el área o puesto al que será asignado. Se utiliza un método desarrollado en los Estados Unidos prácticamente obligados por el flujo de trabajadores que ingresaban a las industrias, al regresar éstos de la segunda guerra mundial. La War Manpower Commission del Gobierno desarrolló un programa para ayudar a la industria a hacer frente a esta inundación de nuevos trabajadores inexpertos.

Guiados por los representantes de la nueva profesión de gerentes de personal, y ayudados por científicos sociales de las universidades, la organización desarrolló innovadores métodos de entrenamiento industrial. El método de Entrenamiento dentro de la Industria (Training Withing Industry, TWI por sus siglas en inglés) es una técnica que se utiliza aprovechando las habilidades de los supervisores. Un supervisor es cualquier persona que está a cargo de personal o que dirige el trabajo de otros.

El TWI se basa en la idea que la supervisión es el papel central para asegurar que la producción sea fluida, que los productos que se elaboran en la empresa sean productos de calidad, que los costos estén bajo control y que la gente esté trabajando siempre con seguridad. Después de la segunda guerra mundial, el TWI fue exportado alrededor del mundo para ayudar a reconstruir sus industrias.

Fue particularmente bien recibido en Japón en donde se convirtió en un programa nacional bajo la tutela del Ministerio de Trabajo y que se ha continuado hasta el presente. Al menos diez millones de gerentes, supervisores y trabajadores Japoneses son graduados del programa TWI o de alguno de sus muchos cursos derivados, todos los cuales siguen en uso en Japón desde entonces. Toyota adoptó TWI.

El TWI tuvo influencia directa en el desarrollo del Kaizen y del Trabajo Estandarizado en Toyota. La metodología TWI está incorporada en el sistema productivo de Toyota. En el transcurso de los años se ha convertido en la base de la estandarización del trabajo, del mejoramiento continuo y de la participación del empleado.

La excelente reputación de Toyota se apoya en la gran calidad y confiabilidad de sus automóviles, y en la notable eficiencia de sus operaciones. Es una compañía extremadamente rentable y eficiente, que opera sin desperdiciar casi nada. Los fabricantes de todo el mundo reconocen que Toyota es el gran modelo a seguir en lo que a producción se refiere.

El gran secreto de la Toyota es que invierte con creces en la formación y entrenamiento de sus empleados, pues los ejecutivos consideran que los trabajadores son la clave de la ventaja competitiva de la compañía. La formación laboral es fundamental para que los empleados desarrollen su talento. Este es el componente esencial del venerable programa TWI, aparte de ser un lineamiento primordial en la Toyota. Los líderes de la compañía creen que cualquiera puede aprender cualquier cosa mientras se le enseña bajo los lineamientos del programa TWI. Cualquier organización se puede beneficiar del sistema de entrenamiento de la Toyota. Es sólo cuestión de asumir el compromiso.<sup>14</sup>

**B. Adiestramiento en escuelas,** universidades, institutos tecnológicos o centros de capacitación y adiestramiento. Se utiliza para adiestrar a personal más especializado, sobre todo personal de mantenimiento, o de industrias que utilizan personal con niveles de instrucción más elevado, por las características de sus productos. Incluso, muchos consorcios tienen centros de capacitación, o escuelas técnicas, a donde envían a los trabajadores seleccionados para instruirlos ya sea en adelantos técnicos o actualizaciones.

También se ha dado últimamente convenios entre universidades e institutos tecnológicos y las empresas, para realizar intercambios de conocimientos, esto es,

---

<sup>14</sup> Liker Jeffrey, Meier Dave. (2007). Toyota Talent: Developing Your People the Toyota Way. Ed. McGraw Hill. 102

estas instituciones proporcionan alumnos en vías de titulación, para que adquieran conocimientos prácticos en las empresas dentro de cada una de sus especialidades, y las universidades e institutos tecnológicos ofrecen cursos de capacitación y adiestramiento especializados a las empresas que se adapten a sus procesos productivos o administrativos. Dentro de los programas anuales de capacitación, las empresas incluyen cursos que se adaptan a sus requerimientos para el personal, ya sean de actualización de conocimientos, preparación de nuevas generaciones de técnicos que puedan sustituir puestos vacantes, adiestramientos específicos en nuevas tecnologías, o maquinarias adquiridas, y ampliar conocimientos que hagan a los técnicos más competentes. Se encuentran también las opciones de instituciones como cuerpos de bomberos y cruz roja entre otros, que ofrecen adiestramientos en sus especialidades, como la creación de brigadas contra incendios y primeros auxilios.

### **Beneficios de la capacitación.**

“La capacitación es a los negocios lo que el entrenamiento es al deporte”, (Calderón, Juan Pablo, director de la Maestría en Administración de Empresas de la Universidad Anáhuac, en Aliados para emprender).

Desarrollar las capacidades del trabajador proporciona beneficios para los empleados y para la organización. Ayuda a los trabajadores aumentando sus habilidades y cualidades y beneficia a la organización incrementando las habilidades del personal de una manera costo-efectiva. La capacitación hará que el trabajador sea más competente y hábil, ya que por lo general, éste necesita nuevos desafíos que lo estimulen y mantengan satisfecho con su trabajo.<sup>15</sup>

La capacitación no debe verse simplemente como una obligación que hay que cumplir porque lo manda la ley. La capacitación es una inversión que trae beneficios a la persona y a la empresa. Algunos de estos beneficios son los siguientes:

---

<sup>15</sup> Tamez, H., Abreu, J. L., & Garza, E. E. (2009). Impacto de la capacitación en una empresa del ramo eléctrico. (Spanish). *Revista Daena (International Journal of Good Conscience)*, 4(1), 194-249. Retrieved from EBSCOhost.

Beneficios para la empresa:

- Propicia el reclutamiento interno.
- Aumenta la rentabilidad de la empresa.
- Ayuda a prevenir riesgos de trabajo.
- Produce actitudes más positivas.
- Mejora el conocimiento de los diferentes puestos y, por lo tanto, el desempeño y la productividad mejoran.
- Crea una mejor imagen de la empresa.
- Mejora la relación jefe-subordinados.
- Ayuda a la solución de problemas.
- Facilita la promoción de los empleados.
- Promueve la comunicación en la organización.
- Incrementa la productividad y calidad del trabajo.

Beneficios para el individuo:

- Favorece la confianza y desarrollo personal.
- Ayuda a la formación de líderes.
- Aumenta el nivel de satisfacción con el puesto.
- Ayuda a la persona a solucionar problemas y a tomar decisiones.
- Mejora las habilidades de comunicación y de manejo de conflictos.
- Ayuda a lograr las metas individuales.
- Disminuye temores de incompetencia o ignorancia.
- Favorece un sentido de progreso en el trabajo y como persona.
- Favorece la promoción hacia puestos de mayor responsabilidad.

Otros beneficios:

- Mejora la comunicación intergrupala.
- Ayuda a integrar mejor al personal con la empresa.

- Apoya la adopción de las políticas de la empresa.
- Mejora el clima organizacional.
- Ayuda a la integración de grupos de trabajo.
- Convierte a la empresa en un mejor lugar para trabajar y vivir.

La inversión que haga la empresa en capacitación la favorecerá en el cumplimiento de sus objetivos, metas, planes, etc., logrando mayor efectividad en el personal, mayor satisfacción en el trabajo y, por lo tanto, mayor productividad en la empresa para enfrentar mejor el futuro.

La razón fundamental para capacitar a los nuevos empleados es darles la oportunidad y los medios para que adquieran los conocimientos, aptitudes y habilidades que requieren para lograr un desempeño satisfactorio.

El desarrollo de nuevas tecnologías en todos sus aspectos requiere que los empleados afinen de manera continua su conocimiento, aptitudes y habilidades, con el objetivo de manejar los nuevos procesos y sistemas.

### **Fundamentos legales de la capacitación.**

En México existe todo un marco legal que regula las actividades involucradas en la capacitación.

La capacitación del trabajador, como una obligación de las empresas, está fundamentada en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, artículo 123, apartado A, fracción XIII, donde se señala que las empresas están obligadas a proporcionar a sus trabajadores capacitación o adiestramiento para el trabajo, cualquiera que sea la actividad de aquella.

La Ley Federal del Trabajo puntualiza:

## TITULO CUARTO

Derechos y Obligaciones de los Trabajadores y de los Patrones

### CAPITULO I

Obligaciones de los patrones

Artículo 132.- Son obligaciones de los patrones:

XV.- Proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores, en los términos del Capítulo III Bis de este Título.

### CAPITULO III BIS

#### DE LA CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO DE LOS TRABAJADORES

Artículo 153-a. todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la secretaria del trabajo y previsión social.

Artículo 153-b. para dar cumplimiento a la obligación que, conforme al Artículo anterior les corresponde, los patrones podrán convenir con los trabajadores en que la capacitación o adiestramiento, se proporcione a estos dentro de la misma empresa fuera de ella, por conducto de personal propio, instructores especialmente contratados, instituciones, escuelas u organismos especializados, o bien mediante adhesión a los sistemas generales que se establezcan y que se registren en la secretaria del trabajo y previsión social. En caso de tal adhesión, quedara a cargo de los patrones cubrir las cuotas respectivas.

Artículo 153-c. las instituciones o escuelas que deseen impartir capacitación o adiestramiento, así como su personal docente, deberán estar autorizadas y registradas por la secretaria del trabajo y previsión social.

Artículo 153-d. los cursos y programas de capacitación o adiestramiento de los trabajadores, podrán formularse respecto a cada establecimiento, una empresa, varias de ellas o respecto a una rama industrial o actividad determinada.

Artículo 153-e. la capacitación o adiestramiento a que se refiere el Artículo 153-a, deberá impartirse al trabajador durante las horas de su jornada de trabajo; salvo que, atendiendo a la naturaleza de los servicios, patrón y trabajador convengan que podrá impartirse de otra manera; así como en el caso en que el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la de la ocupación que desempeñe, en cuyo supuesto, la capacitación se realizara fuera de la jornada de trabajo.

Artículo 153-f. la capacitación y el adiestramiento deberán tener por objeto:

- i. actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; así como proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella;
- ii. preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación;
- iii. prevenir riesgos de trabajo;
- iv. incrementar la productividad; y,
- v. en general, mejorar las aptitudes del trabajador.

Artículo 153-g. durante el tiempo en que un trabajador de nuevo ingreso que requiera capacitación inicial para el empleo que va a desempeñar, reciba esta, prestara sus servicios conforme a las condiciones generales de trabajo que rijan en la empresa o a lo que se estipule respecto a ella en los contratos colectivos.

Artículo 153-h. los trabajadores a quienes se imparta capacitación o adiestramiento están obligados a:

- i. asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupo y demás actividades que formen parte del proceso de capacitación o adiestramiento;
- ii. atender las indicaciones de las personas que impartan la capacitación o adiestramiento, y cumplir con los programas respectivos; y,
- iii. presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y de aptitud que sean requeridos.

Artículo 153-i. en cada empresa se constituirán comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento, integradas por igual numero de representantes de los trabajadores y del patrón, las cuales vigilaran la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores, y sugerirán las medidas tendientes a perfeccionarlos; todo esto conforme a las necesidades de los trabajadores y de las empresas.

Artículo 153-j. las autoridades laborales cuidaran que las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento se integren y funcionen oportuna y normalmente, vigilando el cumplimiento de la obligación patronal de capacitar y adiestrar a los trabajadores.

Artículo 153-k. la secretaria del trabajo y previsión social podrá convocar a los patrones, sindicatos y trabajadores libres que formen parte de las mismas ramas industriales o actividades, para constituir comités nacionales de capacitación y adiestramiento de tales ramas industriales o actividades, los cuales tendrán el carácter de órganos auxiliares de la propia secretaria.

Estos comités tendrán facultades para:

- i. participar en la determinación de los requerimientos de capacitación y adiestramiento de las ramas o actividades respectivas;
- ii. colaborar en la elaboración del catalogo nacional de ocupaciones y en la de estudios sobre las características de la maquinaria y equipo en existencia y uso en las ramas o actividades correspondientes;
- iii. proponer sistemas de capacitación y adiestramiento para y en el trabajo, en relación con las ramas industriales o actividades correspondientes;
- iv. formular recomendaciones específicas de planes y programas de capacitación y adiestramiento;
- v. evaluar los efectos de las acciones de capacitación y adiestramiento en la productividad dentro de las ramas industriales o actividades específicas de que se trate; y,
- vi. gestionar ante la autoridad laboral el registro de las constancias relativas a conocimientos o habilidades de los trabajadores que hayan satisfecho los requisitos legales exigidos para tal efecto.

Artículo 153-l. la secretaria del trabajo y previsión social fijara las bases para determinar la forma de designación de los miembros de los comités nacionales de capacitación y adiestramiento, así como las relativas a su organización y funcionamiento.

Artículo 153-m. en los contratos colectivos deberán incluirse cláusulas relativas a la obligación patronal de proporcionar capacitación y adiestramiento a los trabajadores, conforme a planes y programas que satisfagan los requisitos establecidos en este capítulo.

Además, podrá consignarse en los propios contratos el procedimiento conforme al cual el patrón capacitara y adiestrara a quienes pretendan ingresar a laborar en la empresa, cuenta, en su caso, la cláusula de admisión.

Artículo 153-n. dentro de los quince días siguientes a la celebración, revisión o prórroga del contrato colectivo, los patrones deberán presentar ante la secretaria del trabajo y previsión social, para su aprobación, los planes y programas de capacitación y adiestramiento que se haya acordado establecer, o en su caso, las modificaciones que se hayan convenido acerca de planes y programas ya implantados con aprobación de la autoridad laboral.

Artículo 153-o. las empresas en que no rija contrato colectivo de trabajo, deberán someter a la aprobación de la secretaria del trabajo y previsión social, dentro de los primeros sesenta días de los años impares, los planes y programas de capacitación o adiestramiento que, de común acuerdo con los trabajadores, hayan decidido implantar. Igualmente, deberán informar respecto a la constitución y bases generales a que se sujetara el funcionamiento de las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento.

Artículo 153-p. el registro de que trata el Artículo 153-c se otorgara a las personas o instituciones que satisfagan los siguientes requisitos:

- i. comprobar que quienes capacitaran o adiestraran a los trabajadores, están preparados profesionalmente en la rama industrial o actividad en que impartirán sus conocimientos;
- ii. acreditar satisfactoriamente, a juicio de la secretaria del trabajo y previsión social, tener conocimientos bastantes sobre los procedimientos tecnológicos propios de la rama industrial o actividad en la que pretendan impartir dicha capacitación o adiestramiento; y

iii. no estar ligadas con personas o instituciones que propaguen algún credo religioso, en los términos de la prohibición establecida por la fracción iv del Artículo 3o. constitucional.

El registro concedido en los términos de este artículo podrá ser revocado cuando se contravengan las disposiciones de esta ley.

En el procedimiento de revocación, el afectado podrá ofrecer pruebas y alegar lo que a su derecho convenga.

Artículo 153-q. los planes y programas de que tratan los Artículos 153-n y 153-o, deberán cumplir los siguientes requisitos:

- i. referirse a periodos no mayores de cuatro años;
- ii. comprender todos los puestos y niveles existentes en la empresa;
- iii. precisar las etapas durante las cuales se impartirá la capacitación y el adiestramiento al total de los trabajadores de la empresa;
- iv. señalar el procedimiento de selección, a través del cual se establecerá el orden en que serán capacitados los trabajadores de un mismo puesto y categoría;
- v. especificar el nombre y numero de registro en la secretaria del trabajo y previsión social de las entidades instructoras; y,
- vi. aquellos otros que establezcan los criterios generales de la secretaria del trabajo y previsión social que se publiquen en el diario oficial de la federación.

Dichos planes y programas deberán ser aplicados de inmediato por las empresas.

Artículo 153-r. dentro de los sesenta días hábiles que sigan a la presentación de tales planes y programas ante la secretaria del trabajo y previsión social, esta los aprobará o dispondrá que se les hagan las modificaciones que estime pertinentes; en

la inteligencia de que, aquellos planes y programas que no hayan sido objetados por la autoridad laboral dentro del termino citado, se entenderán definitivamente aprobados.

Artículo 153-s. cuando el patrón no de cumplimiento a la obligación de presentar ante la secretaria del trabajo y previsión social los planes y programas de capacitación y adiestramiento, dentro del plazo que corresponda, en los términos de los Artículos 153-n y 153-o, o cuando presentados dichos planes y programas, no los lleve a la practica, será sancionado conforme a lo dispuesto en la fracción iv del Artículo 878 de esta ley, sin perjuicio de que, en cualquiera de los dos casos, la propia secretaria adopte las medidas pertinentes para que el patrón cumpla con la obligación de que se trata.

Artículo 153-t. los trabajadores que hayan sido aprobados en los exámenes de capacitación y adiestramiento en los términos de este capitulo, tendrán derecho a que la entidad instructora les expida las constancias respectivas, mismas que, autenticadas por la comisión mixta de capacitación y adiestramiento de la empresa, se harán del conocimiento de la secretaria del trabajo y previsión social, por conducto del correspondiente comité nacional o, a falta de este, a través de las autoridades del trabajo a fin de que la propia secretaria las registre y las tome en cuenta al formular el padrón de trabajadores capacitados que corresponda, en los términos de la fracción iv del Artículo 539.

Artículo 153-u. cuando implantado un programa de capacitación, un trabajador se niegue a recibir esta, por considerar que tiene los conocimientos necesarios para el desempeño de su puesto y del inmediato superior, deberá acreditar documentalmente dicha capacidad o presentar y aprobar, suficiencia que señale la secretaria del trabajo y previsión social.

En este ultimo caso, se extenderá a dicho trabajador la correspondiente constancia de habilidades laborales.

Artículo 153-v. la constancia de habilidades laborales es el documento expedido por el capacitador, con el cual el trabajador acreditara haber llevado y aprobado un curso de capacitación.

Las empresas están obligadas a enviar a la secretaria del trabajo y previsión social para su registro y control, listas de las constancias que se hayan expedido a sus trabajadores.

Las constancias de que se trata surtirán plenos efectos, para fines de ascenso, dentro de la empresa en que se haya proporcionado la capacitación o adiestramiento.

Si en una empresa existen varias especialidades o niveles en relación con el puesto a que la constancia se refiera, el trabajador, mediante examen que practique la comisión mixta de capacitación y adiestramiento respectiva acreditara para cual de ellas es apto.

Artículo 153-w. los certificados, diplomas, títulos o grados que expidan el estado, sus organismos descentralizados o los particulares con reconocimiento de validez oficial de estudios, a quienes hayan concluido un tipo de educación con carácter terminal, serán inscritos en los registros de que trata el Artículo 539, fracción iv, cuando el puesto y categoría correspondientes figuren en el catalogo nacional de ocupaciones o sean similares a los incluidos en el.

Artículo 153-x. los trabajadores y patrones tendrán derecho a ejercitar ante las juntas de conciliación y arbitraje las acciones individuales y colectivas que deriven de la obligación de capacitación o adiestramiento impuesta en este capitulo.

## TITULO DIECISEIS

### Responsabilidades y Sanciones

Artículo 992. Las violaciones a las normas de trabajo cometidas por los patrones o por los trabajadores, se sancionarán de conformidad con las disposiciones de este Título, independientemente de la responsabilidad que les corresponda por el incumplimiento de sus obligaciones, sin perjuicio de las sanciones previstas en otros ordenamientos legales y de las consecuencias jurídicas que procedan en materia de bienes y servicios concesionados.

Artículo 994. Se impondrá multa, por el equivalente a:

IV. De 250 a 5000 veces el salario mínimo general, al patrón que no cumpla con lo dispuesto por la fracción XV del artículo 132;

Estas disposiciones legales obligan al gerente de capacitación a conocer con detalle los elementos que auxilian la implantación de un sistema de capacitación o de desarrollo.

### **La capacitación en la empresa Ethycs, S. de R.L de C.V.**

En la actualidad las organizaciones requieren un servicio interno de capacitación excelente, efectivo e integral, capaz de alinearse a los cambios originados en el sector externo a la empresa y más aún, en el ámbito internacional.

Existen empresarios que por el tamaño de su empresa, creen que la capacitación es una carga económica y no redituable, ya que aparte de invertir en instructores, invierten en tiempo efectivo laborable. Y es que el pensamiento de un empresario es ganar, ganar y ganar, lo cual es lógico, ya que el fin natural de una empresa es obtener ganancias. Sobre todo existen empresas que comienzan como empresas familiares, obteniendo crecimientos muchas veces tan rápidos, que no lo hacen a un ritmo planeado, y es por eso que crecen desordenadamente. Pero un crecimiento

planeado debe integrarse con personal debidamente entrenado y capacitado, para lograr captar mayor mercado, dado que el personal bien capacitado produce productos de mejor calidad, con mejor productividad, y por ende, mayor ganancia.

En este siglo XXI, con nuevos métodos de producción, nuevas instituciones, el “hogar electrónico”, en definitiva un nuevo sistema acelerado para la creación de riqueza que depende cada vez más del intercambio de datos, información y conocimiento. Y como consecuencia de la aparición del paradigma cognitivo y de la influencia que este ejerce en la simplicidad con que se forman los modelos mentales, la importancia que se le debe conferir al estudio de la percepción, el aprendizaje o la solución de los problemas.

Debe tenerse en cuenta en cada proceso que se desarrolla, en la vida individual y de las organizaciones, basado en los principios fundamentales: identificación de oportunidades para aprender, organización y retención de las tareas, y las alternativas para proponer soluciones inmediatas, en tanto, existen límites en los seres humanos que están presentes en cada acción que se efectúa.

Al contratar a una persona, sin importar el nivel de experiencia que tenga, pasa por una transición de recién empleado a miembro completamente integrado de una organización. Una orientación bien diseñada y un programa de capacitación pueden facilitar este proceso y reducir la rotación.

La capacitación y la orientación comienzan con el proceso de contratación. Cada posición debe tener una descripción detallando las responsabilidades específicas de tal empleo, criterio y métodos para evaluar el desempeño, y la relación con las otras funciones de la compañía, etc.

Los directivos de ésta empresa están conscientes de que el factor humano debe estar mejor preparado para enfrentar los cambios en el mundo actual y poseer el conocimiento que le permita responder a las exigencias que los avances tecnológicos plantean. La capacitación es un servicio asesor interno de calidad,

planeado con base en la idea de desarrollar al factor humano para beneficio de la empresa y del individuo mismo.

El capital humano es y será siempre la fuente de riqueza trascendental para las organizaciones. Una vez incorporado a ellas, con base en el análisis del contexto externo e interno, se deben planear las estrategias de capacitación y de administración del conocimiento. La capacitación es una estrategia, es una forma de impulsar, valorar y engrandecer a la empresa inmersa en entornos altamente competitivos e inciertos. El conocimiento debe administrarse cuidadosa e ingeniosamente porque no debe generar altos costos. El conocimiento debe hacer competente al recurso humano, debe hacerlo excelente, valioso.<sup>16</sup>

Todo plan de reingeniería, actualización tecnológica y mejora dentro de una organización moderna, tiene como factor clave de éxito el capital humano, capaz de generar, transmitir, transformar y gestionar el conocimiento que formará parte del capital intelectual de una organización, con la responsabilidad de convertir ese conocimiento en algo útil y productivo.

En la actualidad, la comercialización en el contexto de la globalización es la orientación al cliente. Aquellas empresas que no enfoquen su energía a la satisfacción de las necesidades de los clientes no podrán subsistir en un mercado cada vez más competido, en el cual el verdadero diferenciador es el servicio.

Los usuarios y consumidores saben que pueden encontrar en el mercado variedad en productos elaborados con altos estándares de calidad y a precios competitivos.

Su decisión de compra ahora depende más del prestigio de la empresa que ofrece dichos productos y de la atención que de ella recibe. A pesar de la importancia del servicio como ventaja competitiva, las empresas suelen descuidar este rubro, ya que de hecho en infinidad de ellas sólo forma parte del discurso de los directores generales y de mercadotecnia, pero no aterriza en acciones específicas dirigidas a quienes tienen el contacto con los clientes.

Para lograr la orientación al cliente es necesario que cada uno de los colaboradores de la empresa tenga en mente, siempre, que su gestión debe tener algún nexo con la identificación y satisfacción de alguna necesidad del cliente final de los productos y/o servicios de la misma. Esto es, crear una cultura de servicio en todas las áreas. Para ello es necesario tener como prioridades:

- Capacitar al personal para atender adecuadamente las necesidades de los clientes.
- Crear conciencia en la empresa sobre las consecuencias que puede traer para la misma la insatisfacción de los clientes (impacto en la reputación corporativa y, por consecuencia, en el negocio).
- Diseñar e implantar procedimientos para atender solicitudes de los clientes.
- Crear mecanismos de retroalimentación para medir la satisfacción de los clientes.
- Dar puntual seguimiento a las quejas u observaciones de los clientes.

Los puntos anteriores conforman una filosofía de servicio en la empresa que debe permear en la totalidad de los colaboradores de la misma, con especial énfasis en quienes tienen contacto con los clientes.

Los requerimientos y las necesidades de capacitar a todos los empleados y trabajadores con esta filosofía, es una imperiosa necesidad de las empresas, ya que deben mirar con este nuevo enfoque, porque la tendencia no sólo es capacitar a los individuos para hacerlos más capaces en sus funciones productivas o en diferentes situaciones laborales de la empresa, pues lo importante no es el individuo en su puesto como unidad aislada, sino la organización y sus recursos humanos, como su sistema inteligente.

Ahora bien, un programa de capacitación deberá iniciarse con una investigación a fondo de las necesidades de formación y así mismo, se deberán identificar los

objetivos concretos que se persiguen. La práctica activa será un elemento imprescindible en el proceso de enseñanza aprendizaje.

La capacitación debe ser constante y constituye una obligación para la empresa mantener capacitado al trabajador. Pero en ocasiones se deben llevar a cabo programas impetuosos de capacitación para amortiguar los efectos provenientes de alguna fuente generadora de desequilibrio, o para corregir problemas erradicando la causa relacionada con el desempeño del recurso humano. Estas causas pueden ser:

- Altas tasas de accidentes.
- Clientes con procesos nuevos, que requieran cierto tipo de especialización.
- Integración de tecnologías nuevas o complejas.
- Bajos niveles de motivación, actitud negativa o baja productividad en el personal.
- Elevado índice de quejas internas y externas.
- Cambios de los índices de producción, control de calidad, ausentismo o ventas con tendencias negativas.
- Integración de nuevos empleados o movimientos del mismo.
- Problemas en la comunicación.
- Exceso de errores en la ejecución de órdenes.
- Cambios en la filosofía, personalidad o cultura de la empresa.

Esta empresa, Ethycs, S.de R.L. de C.V. ha fijado algunos objetivos de la capacitación y adiestramiento:

- Productividad: Las actividades de capacitación y desarrollo no solo se aplicarán a los empleados nuevos sino también a los trabajadores con experiencia. La instrucción puede ayudarles a los empleados a incrementar su rendimiento y desempeño en sus asignaciones laborales actuales, y por ende, un incremento en la productividad de la empresa.

- **Calidad:** se dará un fuerte énfasis a la filosofía de la calidad. Los programas de capacitación y desarrollo apropiadamente diseñados e implantados también contribuyen a elevar la calidad de la producción de la fuerza de trabajo. Cuando los trabajadores están mejor informados acerca de los deberes y responsabilidades de sus trabajos y cuando tienen los conocimientos y habilidades laborales necesarios son menos propensas a cometer errores costosos en el trabajo.
- **Planeación de los Recursos Humanos:** la capacitación y desarrollo del empleado puede ayudar a la compañía y a sus necesidades futuras de personal, de tal manera que dentro de la fuerza laboral actual se encuentren candidatos apropiados para puestos superiores.
- **Salud y Seguridad:** La salud mental y la seguridad física de los empleados estarán directamente relacionados con los esfuerzos de capacitación y desarrollo de la organización. La capacitación adecuada puede ayudar a prevenir accidentes industriales, mientras que en un ambiente laboral seguro puede conducir actividades más estables y la identificación inmediata de condiciones inseguras, para su pronta corrección por parte del empleado.
- **Prevención de la Obsolescencia:** Los esfuerzos continuos de capacitación son necesarios para mantener actualizados a los trabajadores de los avances actuales y cambios en las tecnologías. La Obsolescencia del trabajador puede definirse como la discrepancia existente entre la destreza de un trabajador y la exigencia de su trabajo. La Obsolescencia puede controlarse mediante una atención constante al pronóstico de las necesidades de recursos humanos, el control de cambios tecnológicos y la adaptación de los individuos a las oportunidades.

- **Desarrollo Personal:** En el ámbito personal los empleados también se benefician de los programas de desarrollo, les dan a los participantes una gama más amplia de conocimientos, una mayor sensación de competencia y un sentido de conciencia, un repertorio más grande de habilidades y otras consideraciones. Todo lo anterior es indicativo de mayor desarrollo personal.

La meta primaria de la capacitación es contribuir a las metas globales de la empresa, por eso es preciso desarrollar programas que no pierdan de vista las metas y estrategias organizacionales. Las operaciones organizacionales abarcan una amplia variedad de metas que comprenden personal de todos los niveles, desde la inducción, hasta el desarrollo ejecutivo. Además de brindar la capacitación necesaria para un desempeño eficaz en el puesto, la empresa ofrecerá capacitación en áreas como el desarrollo personal y el bienestar.

Se hace especial énfasis en la filosofía de la calidad, pues el capital humano de la empresa es lo que la hace grande, por lo tanto, si éste capital humano está bien motivado, la empresa continuará en ascenso por la competitividad empresarial.

### **Estado actual de capacitación del personal de la empresa**

#### **Ethycs, S. de R.L. de C.V.**

La presente investigación se basó, en la parte teórica, en la revisión de documentos, libros, revistas, investigaciones previas de diferentes autores, que han desarrollado el tema, a lo largo de la historia. Se sustenta, además, a través del diseño de instrumentos de medición para diagnosticar la situación actual del clima laboral que impera en la empresa Ethycs, S. de R.L. de C.V. Se realizó una investigación descriptiva, analizando la realidad actual con respecto al estado de capacitación en la empresa.

Para la realización del objetivo y el objeto de la presente investigación, consideramos necesario tomar en cuenta los siguientes criterios:

Una muestra de 3 empleados de confianza y 12 operarios es decir el 20% de la población total de 75 personas que laboran en la empresa Ethycs, S. de R.L. de C.V., a los cuales se les aplicó una encuesta motivacional, (Anexo 1), con la finalidad de diagnosticar el nivel motivacional que impera entre los empleados y trabajadores de esta empresa. A la misma muestra se le aplicó también una encuesta sobre el clima organizacional, (Anexo 2), con el fin de diagnosticar la percepción que los empleados tienen de la empresa, y su sentido de pertenencia a ella.

Se hace especial énfasis en el nivel motivacional actual del personal en la empresa, pues el capital humano de la empresa es lo que la hace grande, por lo tanto, si éste capital humano está bien motivado, la empresa continuará en ascenso por la competitividad empresarial.

Por otra parte, el clima organizacional es el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables que pueden ser objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación, que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud determinando su comportamiento.<sup>17</sup>

### **Variables e indicadores utilizados en la investigación.**

Con el fin de conocer la situación actual del ambiente laboral, el nivel motivacional y el clima organizacional que se observa dentro de la empresa Ethycs, S. de R.L. de C.V., se han definido las variables e indicadores para lograr un resultado confiable y veraz, ya que se considera que los recursos humanos de una empresa son la parte fundamental para lograr productos y servicios de excelencia.

---

<sup>17</sup> Méndez Álvarez, 2006:108, citado en Orbegoso, Arturo, El Clima Organizacional, qué es y como analizarlo, 2008, <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/clima-organizacional-que-es-y-como-analizarlo.htm>, 17/08/2011

Aunque en la actualidad casi todas las actividades que se realizan en una empresa las pueden realizar tanto personas del sexo masculino como del femenino, existen algunas que se da preferencia a que las realicen mujeres, y otras que las realicen hombres, principalmente por los aspectos de riesgo, nivel de detalle, o lo pesado de herramientas y productos que se utilicen para el desarrollo de la actividad. Por el aspecto edad de la persona, las limitantes que se tienen son las que marca la Ley Federal del Trabajo. Las variables e indicadores, son los siguientes:

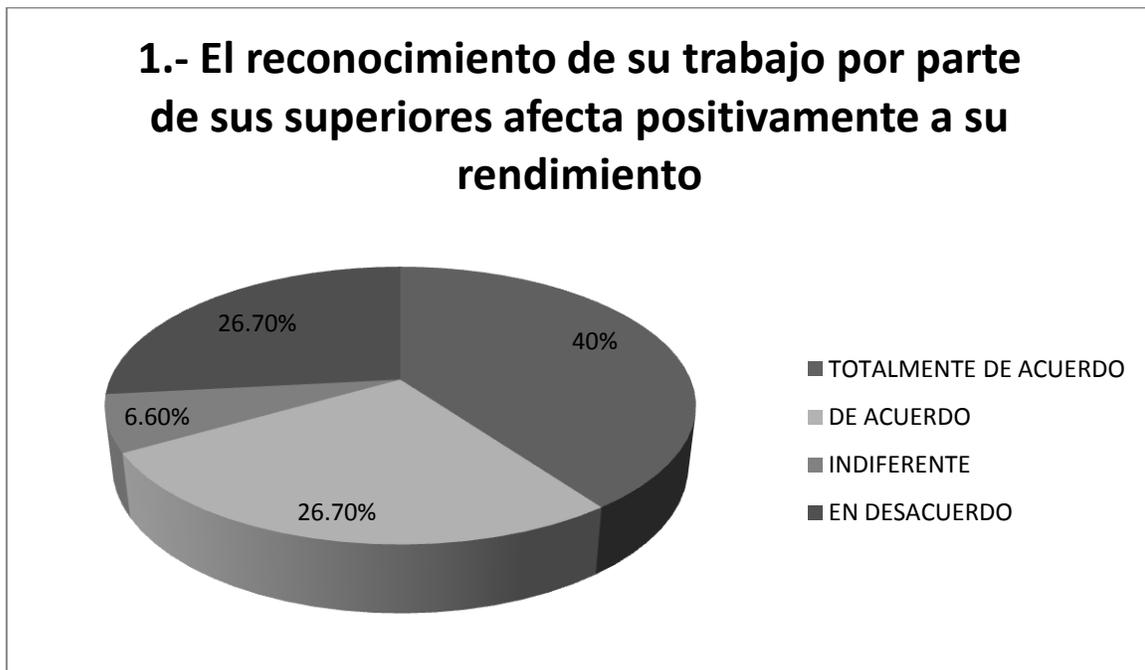
VARIABLES	INDICADORES
<b>CAPACITACIÓN</b>	-Ha recibido algún curso dentro de la empresa  -Ha aprobado los cursos recibidos
<b>SEXO</b>	-Masculino  -Femenino
<b>EDAD</b>	La de cada uno de los empleados

Para precisar la capacitación, el sexo y la edad y la influencia que estas variables tienen sobre el nivel de motivación que tienen los empleados de la empresa Ethycs, S. de R.L. de C.V. y su relación directa con la calidad de los productos y servicios de la misma, en la investigación nos dimos a la tarea de aplicar, valorar e interpretar los instrumentos de medición a la muestra de 15 personas empleadas de esta empresa, de los cuales 3 son empleados de confianza y 12 son personal operativo.

**Análisis, interpretación y validación de los resultados obtenidos de la encuesta motivacional aplicada a la muestra de personal.**

Encuesta motivacional (Anexo 1). Se aplicó un test de 10 preguntas a 15 personas empleadas de la empresa Ethycs, S. de R.L. de .C.V., de los cuales 3 son empleados de confianza y 12 son operarios, arrojando los siguientes resultados:

En la pregunta número 1 se trata de indagar si el reconocimiento por parte de sus superiores por su buena labor afecta positivamente en su rendimiento. Se encuentra una tendencia mayor del 50% que si les gusta ser reconocidos por su buena labor. Se encuentra alarmante que un 33.3% no les guste ser reconocidos por su buena labor. Esta tendencia se encuentra entre los hombres, principalmente entre los más jóvenes. No se encontró mujeres que no les guste ser reconocidas por su buena labor.



**Gráfica No. 1 Encuesta motivacional**

En la pregunta número 2 se trata de indagar si es importante para el trabajador el reconocimiento por parte de la empresa por su buena labor, en este punto se encuentra que el 100% espera algún reconocimiento por su buena labor. Esto se debe en gran parte a los incentivos que la empresa tiene implantados por metas obtenidas.



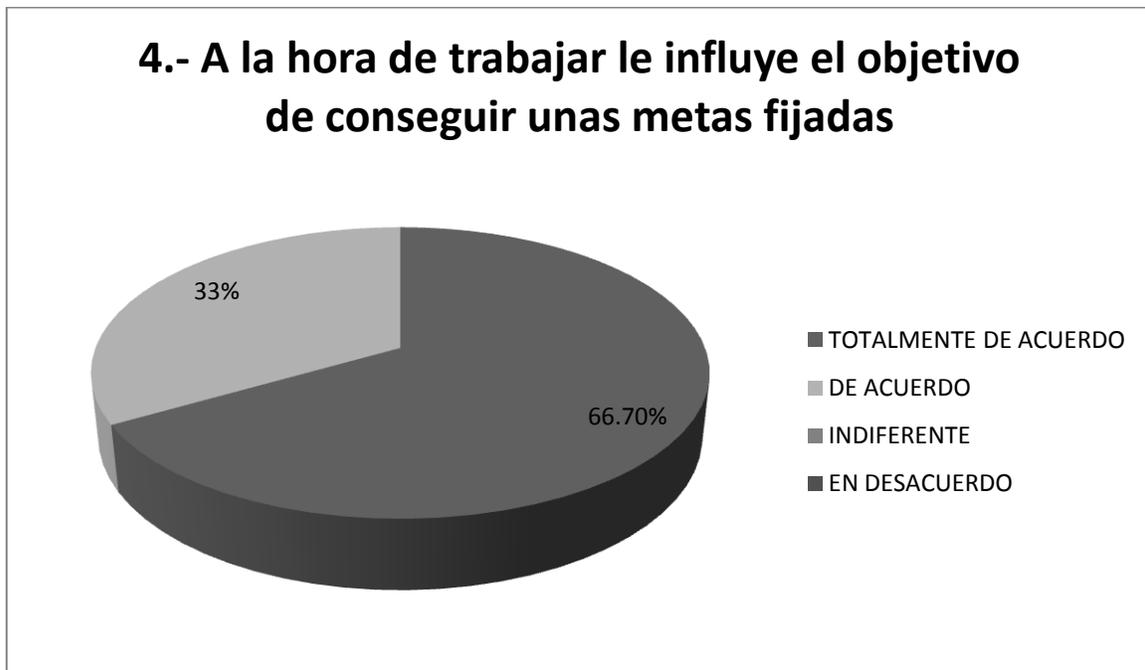
**Gráfica No. 2 Encuesta motivacional**

En la pregunta número 3 se trata de indagar si existe temor al error, por parte del trabajador, y se encuentra una tendencia 100% de esfuerzo por parte del trabajador en hacer las cosas sin error, no se trató de indagar si se debe por temor a alguna sanción por parte de la empresa, o por temor al despido.



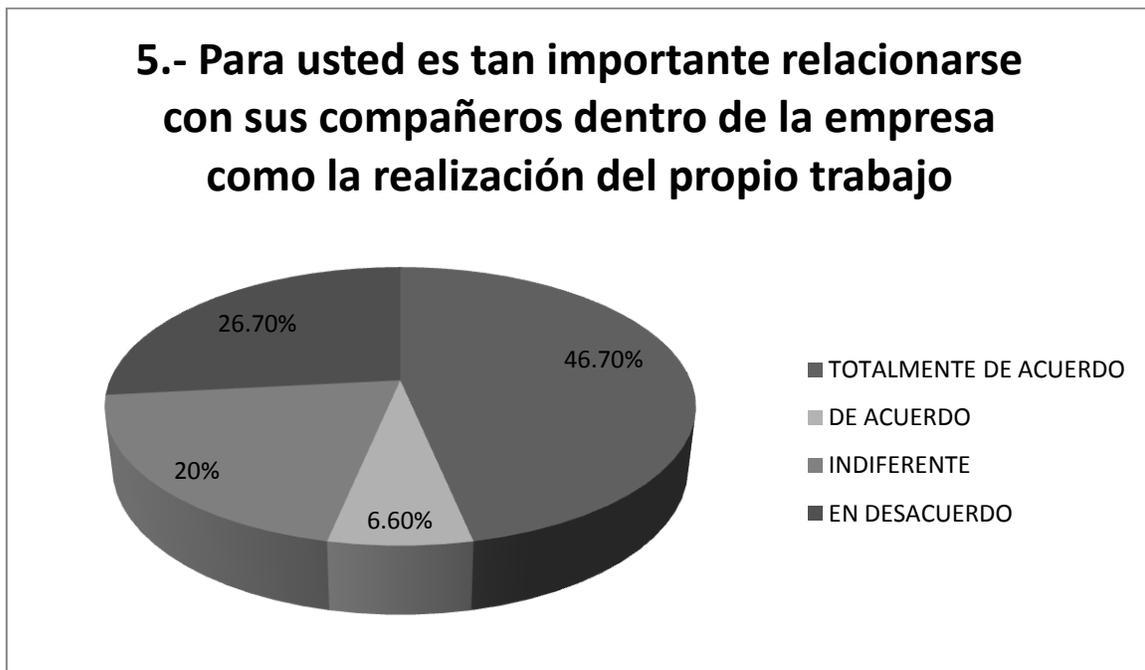
**Gráfica No. 3 Encuesta motivacional**

En la pregunta número 4 se trata de indagar si al trabajador le gusta trabajar teniendo metas fijadas de antemano, encontrándose que la tendencia es al 100% que les gusta trabajar teniendo metas. 66.7%33.3%



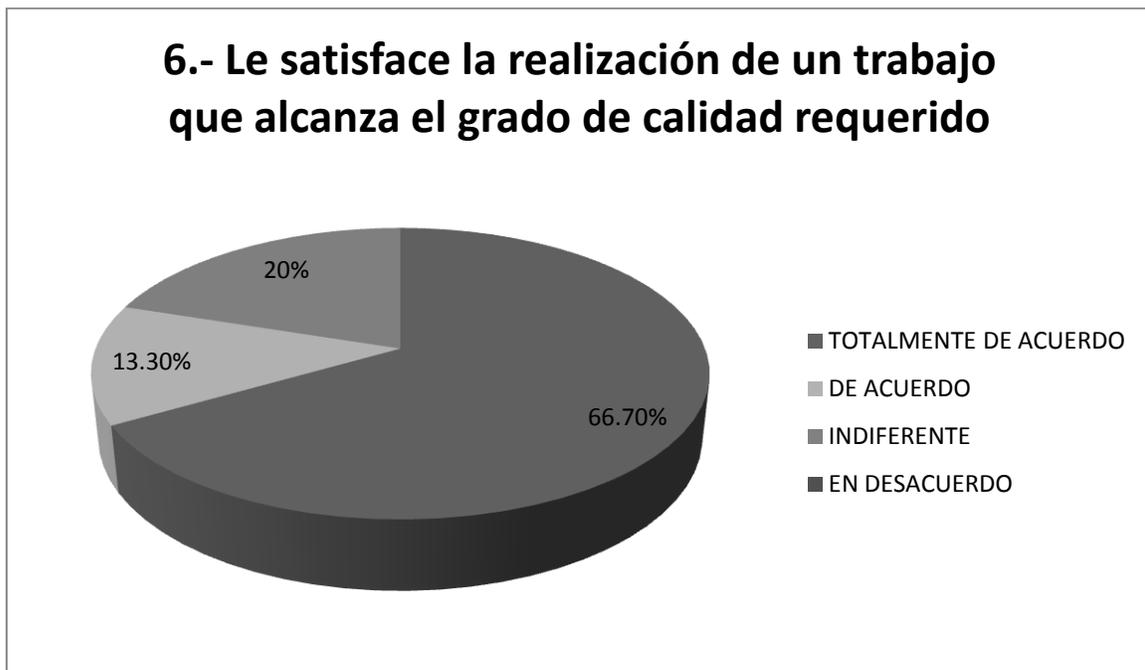
**Gráfica No. 4 Encuesta motivacional**

En la pregunta número 5 se trata de indagar si las relaciones entre compañeros de trabajo afecta positivamente a la realización del trabajo, encontrándose que un alarmante casi 50% de los trabajadores es apático a las buenas relaciones entre compañeros de trabajo.



**Gráfica No. 5 Encuesta motivacional**

En la pregunta número 6 se trató de indagar si el trabajador trabaja con empeño para lograr productos y servicios de calidad, encontrándose un alarmante 20% de trabajadores indiferentes a los resultados de su trabajo en cuanto a calidad se refiere. 66.7%33.3%



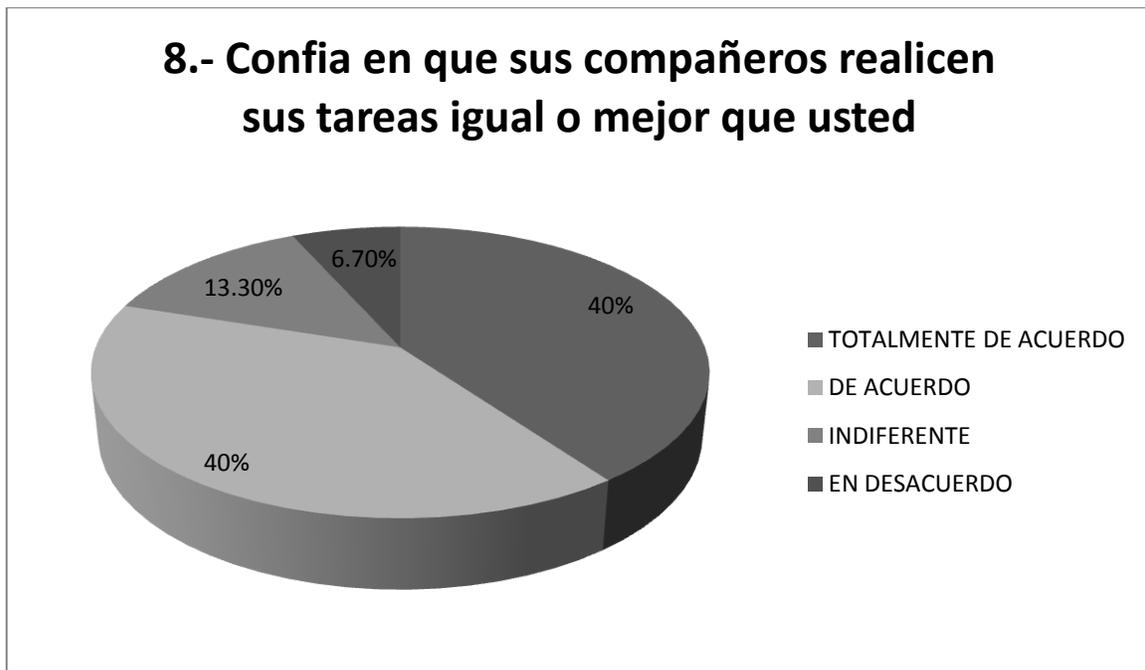
**Gráfica No. 6 Encuesta motivacional**

En la pregunta número 7 se trató de indagar si al trabajador le gusta recibir los detalles del proceso laboral, y no únicamente su labor específica, encontrándose una gran mayoría que sí le gusta ser parte del proceso productivo, aunque hay focos rojos por parte de un 6.7%



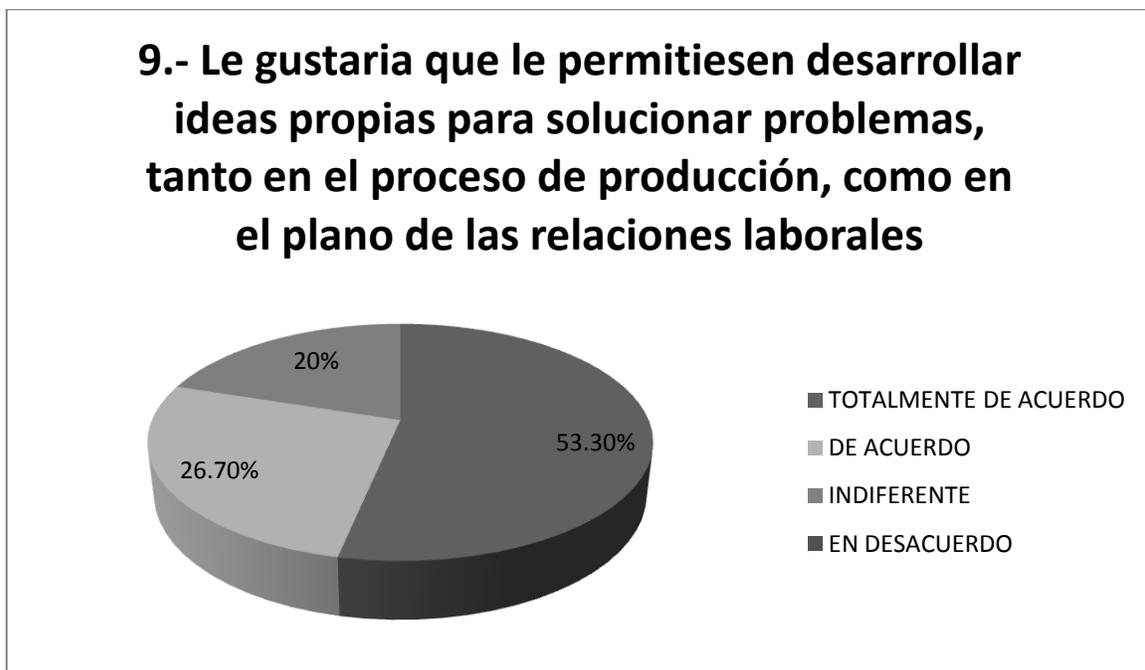
**Gráfica No. 7 Encuesta motivacional**

En la pregunta número 8 se trató de indagar si existe confianza por parte del trabajador en que todos realicen sus tareas con el mismo esmero, y se encontró un alarmante 20% de indiferencia y negación.



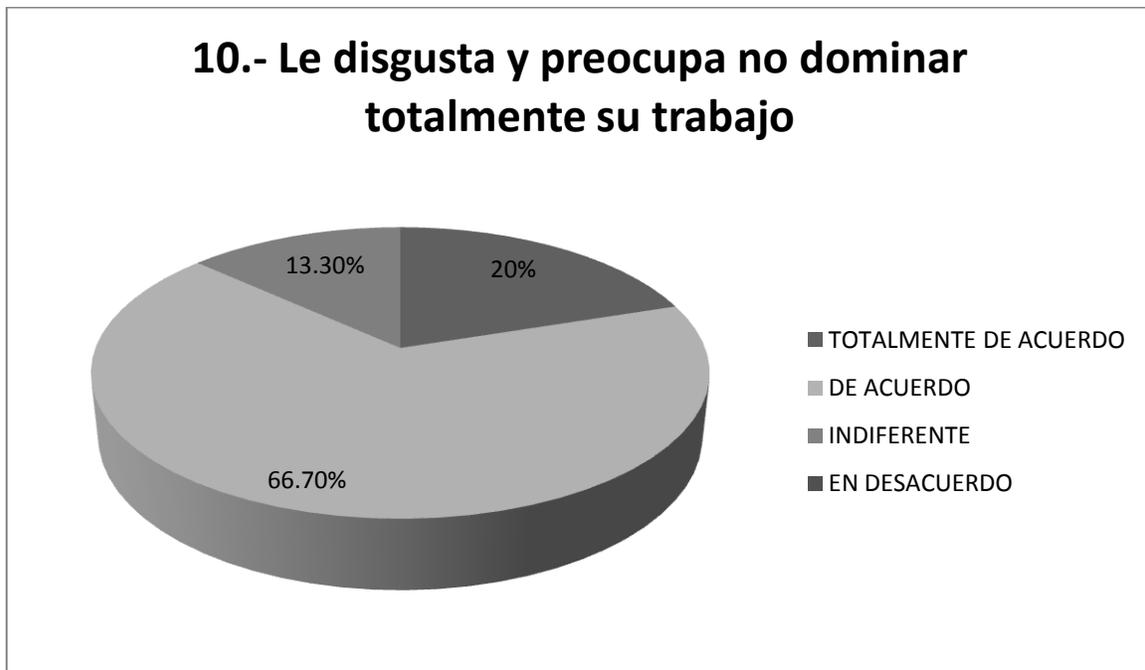
**Gráfica No. 8 Encuesta motivacional**

En la pregunta número 9 se trató de indagar si el trabajador le gustaría que le permitieran externar sus iniciativas al enfrentar problemas, tanto en lo laboral como en las relaciones entre compañeros, encontrándose nuevamente un alarmante 20% de trabajadores con tendencia indiferente.



**Gráfica No. 9 Encuesta motivacional**

En la pregunta número 10 se trató de indagar si el trabajador está interesado en mejorar sus conocimientos en cuanto a sus actividades asignadas en la empresa, encontrándose nuevamente un alarmante 13.3% de indiferencia.



**Gráfica No. 10 Encuesta motivacional**

**Valoración general de la encuesta motivacional.**

Una vez analizado, interpretado y valorado los resultados de la encuesta motivacional aplicada a la muestra de los trabajadores de la empresa Ethycs, S. de R.L. de C.V., se observa que un 33.3% de los trabajadores no cree necesitar que sus superiores les reconozcan si se esfuerzan en lograr sus actividades con éxito, pero todos están de acuerdo que es importante por parte de la empresa que les reconozcan su buena labor; el 100% de los trabajadores está de acuerdo que el riesgo al fracaso los hace esforzarse en realizar bien su trabajo; el 100% está de acuerdo que le influye positivamente tener metas fijadas para realizar su trabajo.

De acuerdo a la investigación consideramos que es alarmante que un 53.3% de los trabajadores no considere importante relacionarse con sus compañeros de trabajo, pues pone en riesgo la formación de equipos de trabajo; así mismo, es alarmante que un 20% sea indiferente a lograr el grado de calidad requerido al realizar sus actividades en la empresa.

Un 6.7% de los trabajadores es indiferente a recibir los detalles del proceso en el cual labora, lo que indica que solo se dedica a hacer lo que le digan, automáticamente; un 20% es indiferente o está en desacuerdo en que sus compañeros realicen sus tareas de la misma manera que él las realice; un 20% de los trabajadores es indiferente a tener iniciativas al enfrentar un problema en sus actividades diarias; y por último, un verdaderamente alarmante 13.3% es indiferente si domina o no las actividades diarias de su trabajo.

**Análisis, interpretación y validación de los resultados obtenidos de la encuesta de clima organizacional aplicada a la muestra de trabajadores de la empresa.**

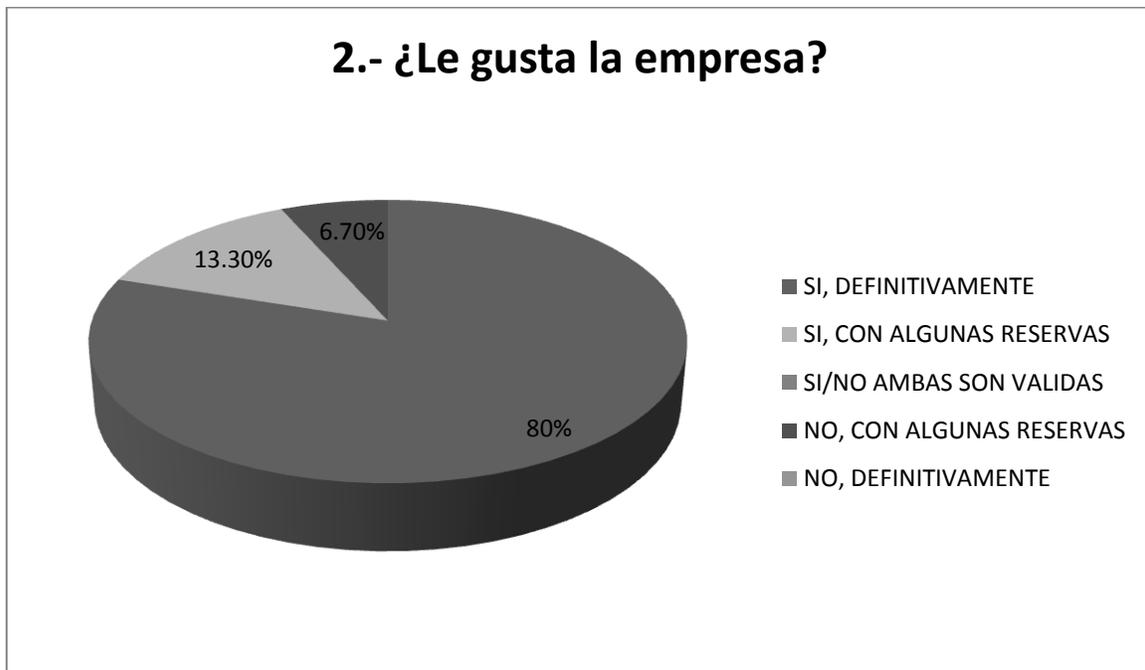
Encuesta de clima organizacional (Anexo 2). Se aplicó un test de 10 preguntas a 15 personas empleadas de la empresa Ethycs, S. de R.L. de C.V. , de los cuales 3 son empleados de confianza y 12 son operarios, arrojándonos los siguientes resultados:

En la pregunta número 1 se trata de indagar si el trabajador se encuentra satisfecho con sus logros en la empresa. Aunque se encuentra una tendencia mayor del 60% que si se sienten satisfechos, se encuentra alarmante que un 33.3% no se sientan satisfechos. Esta insatisfacción se encuentra entre los hombres, principalmente entre los más jóvenes.



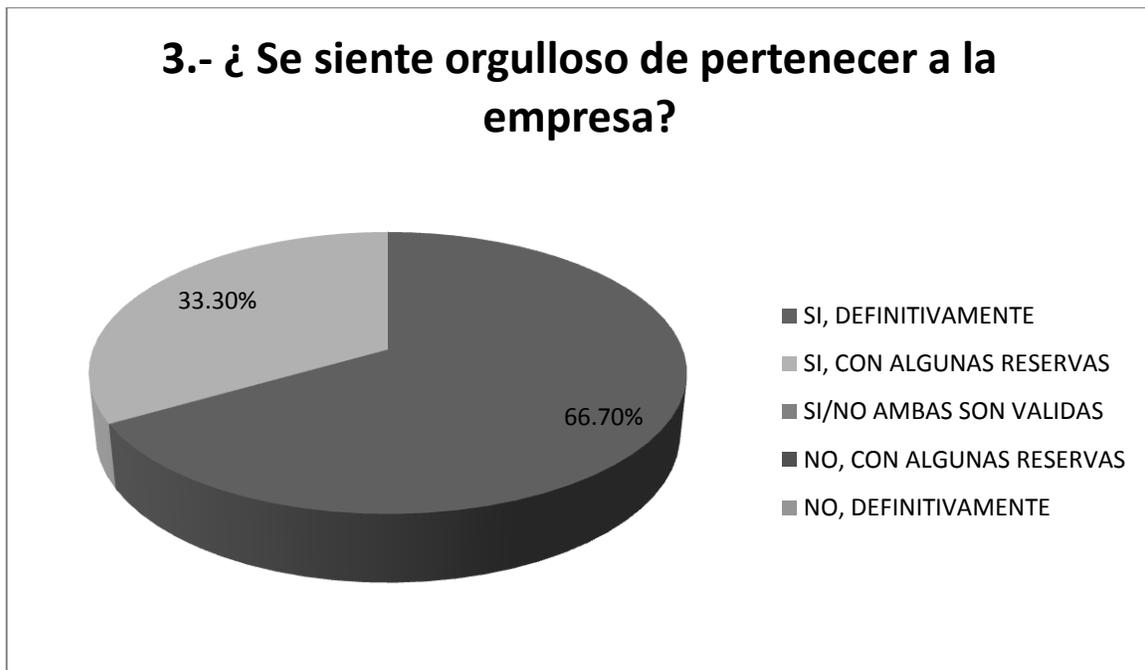
**Gráfica No. 1 Clima organizacional**

En la pregunta número 2 se trata de indagar si al trabajador le gusta la empresa donde trabaja, encontrándose que al 93.3% si le gusta la empresa, y un 6.7% no le gusta.



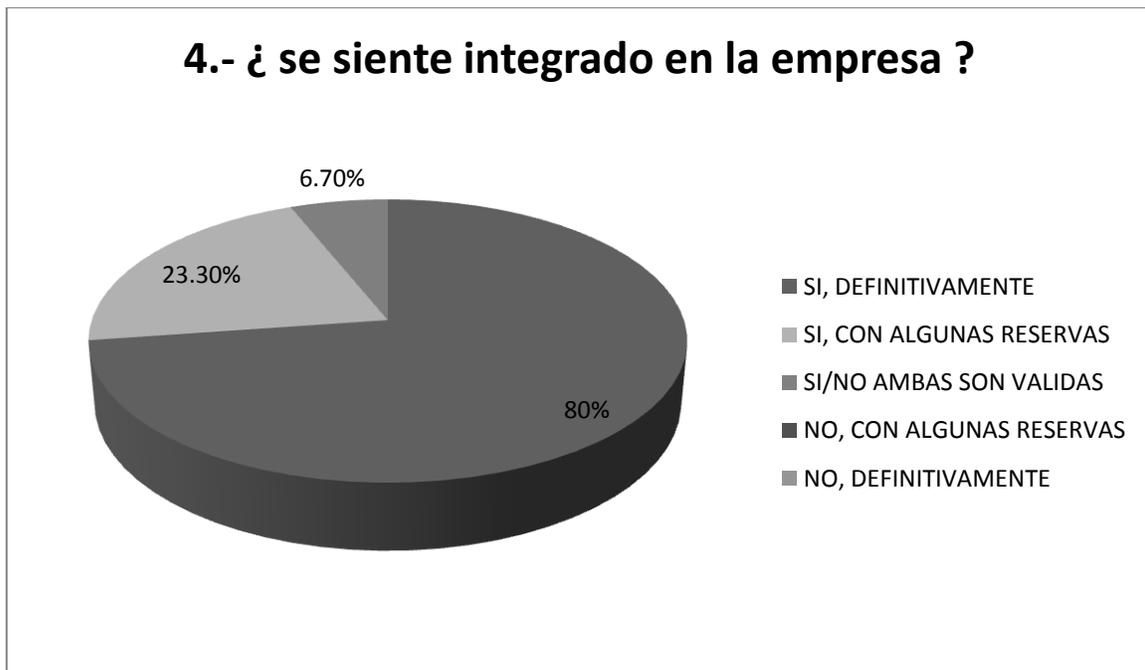
**Gráfica No. 2 Clima organizacional**

En la pregunta número 3 se trata de indagar si el trabajador se siente orgulloso de pertenecer a la empresa, encontrándose que el 100% de los trabajadores si se siente orgulloso de pertenecer a la empresa.



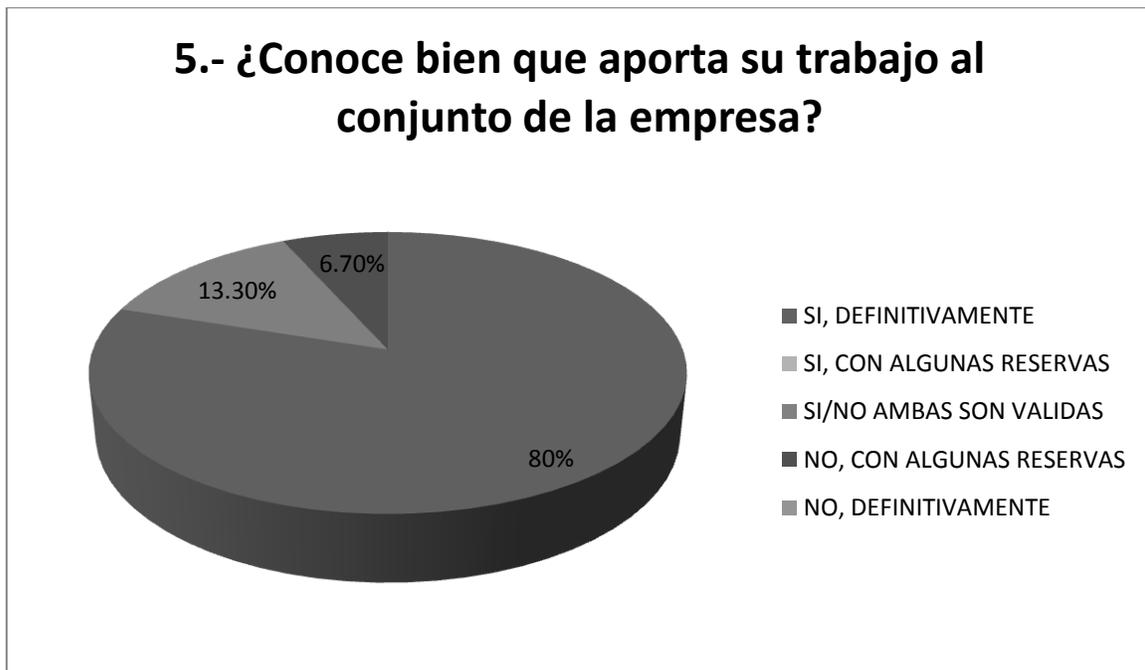
**Gráfica No. 3 Clima organizacional**

En la pregunta número 4 se trata de indagar si el trabajador se siente integrado en la empresa, encontrándose que el 93.3% se siente integrado, y un 6.7% le es indiferente.



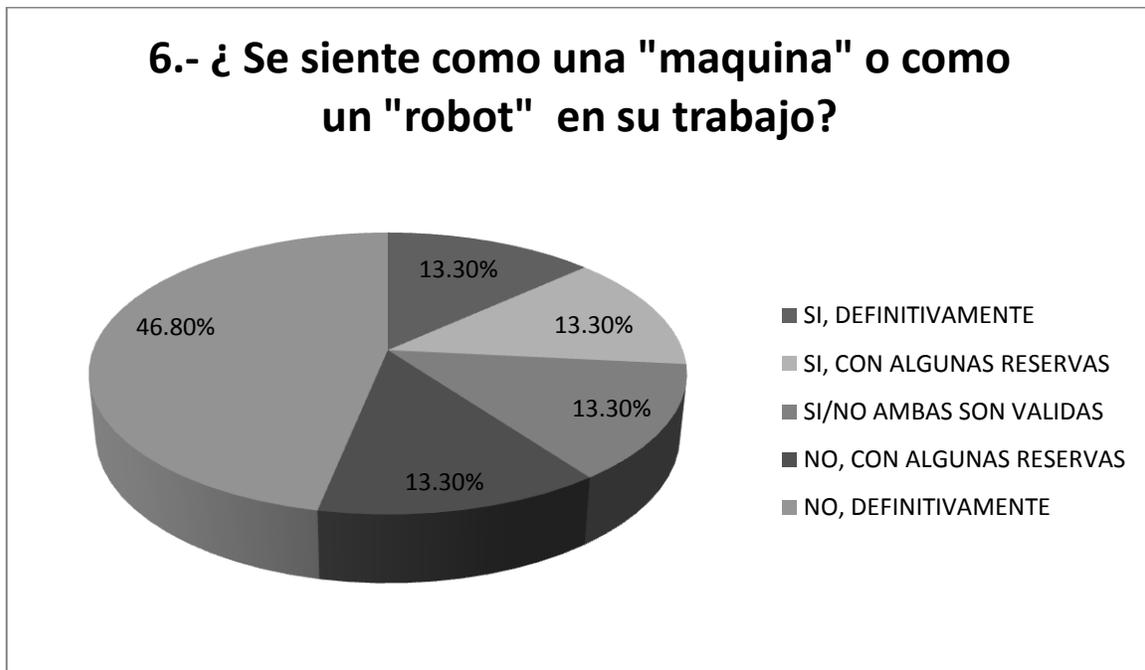
**Gráfica No. 4 Clima organizacional**

En la pregunta número 5 se trata de indagar si el trabajador está enterado de lo que aporta su trabajo a la empresa, encontrándose que sólo el 80% de los trabajadores si está enterado, y un 20% no se siente seguro.



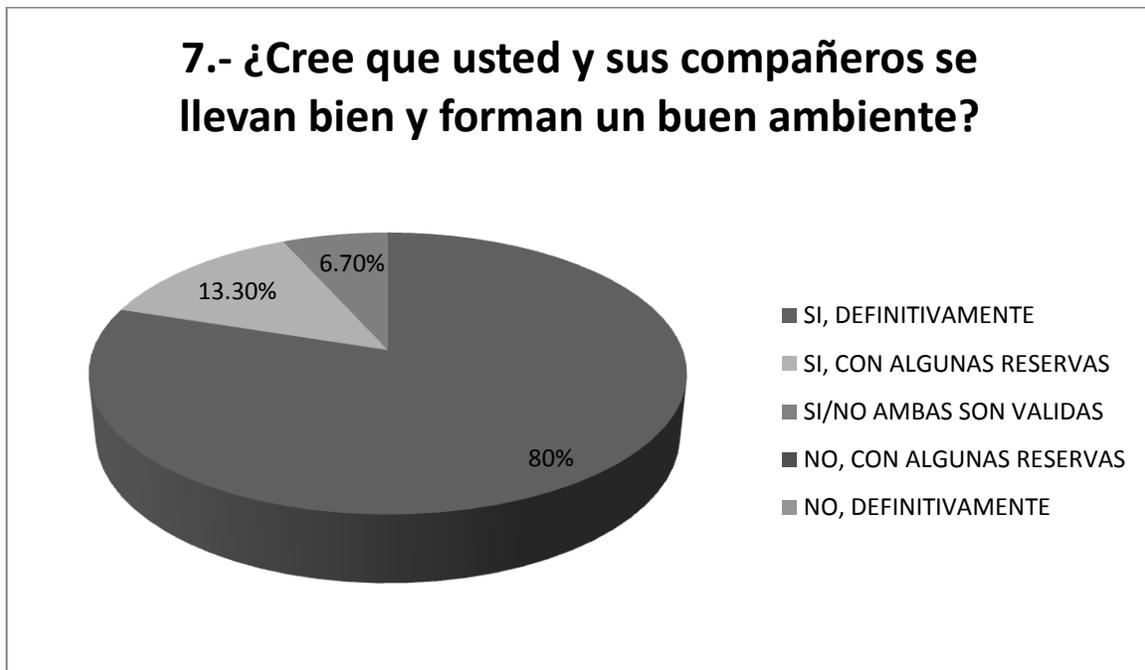
**Gráfica No. 5 Clima organizacional**

En la pregunta número 6 se trata de indagar si el trabajador se siente como una máquina cuando efectúa sus labores, encontrándose un alarmante 26.6% de trabajadores que si se sienten así.



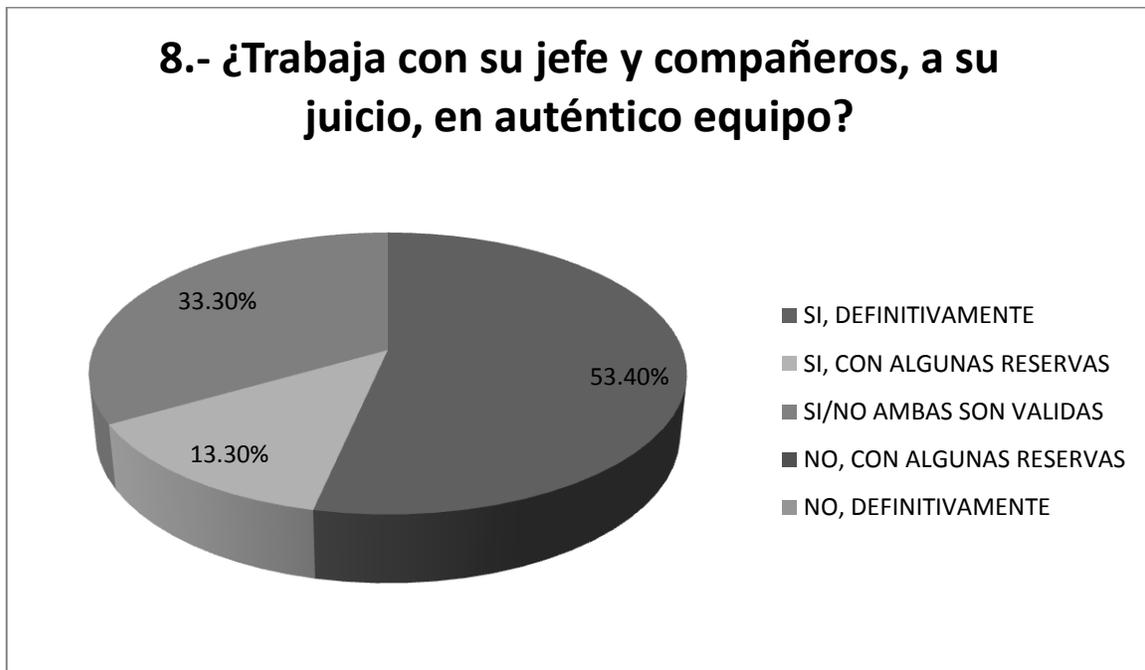
**Gráfica No. 6 Clima organizacional**

En la pregunta número 7 se trata de indagar si el trabajador se lleva bien con sus compañeros, dentro de un buen ambiente para trabajar, encontrándose que sólo un 6.7% no se integra al buen ambiente.



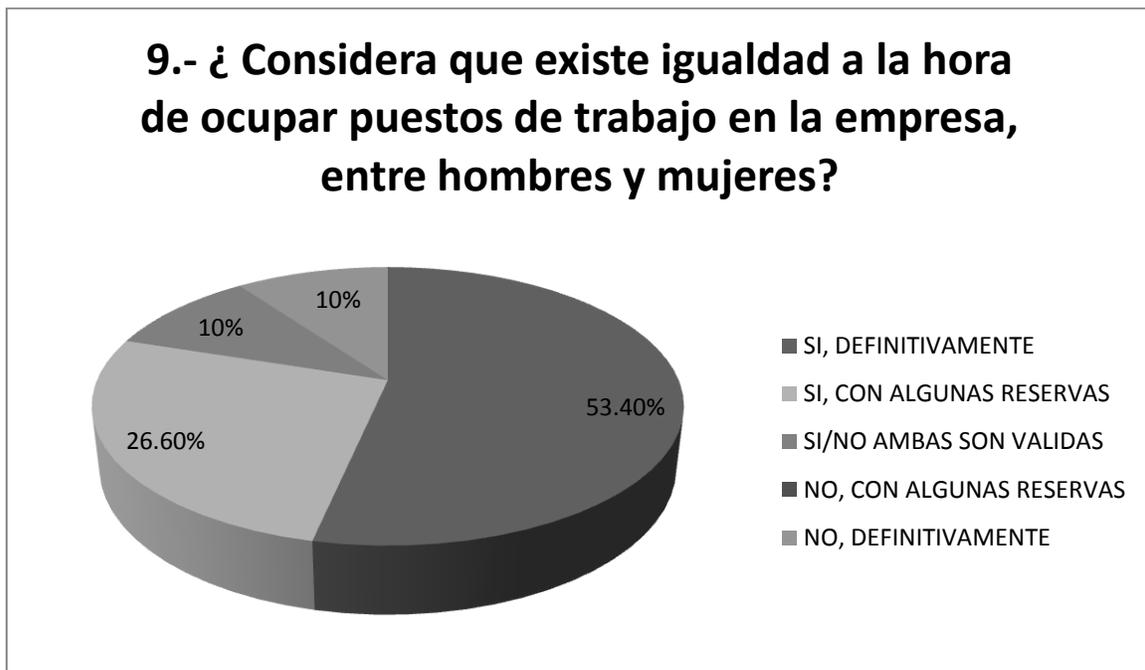
**Gráfica No. 7 Clima organizacional**

En la pregunta número 8 se trata de indagar si el trabajador forma equipo con su jefe y sus compañeros, encontrándose muy alarmante este punto, ya que un 33.3% no siente que forma equipo.



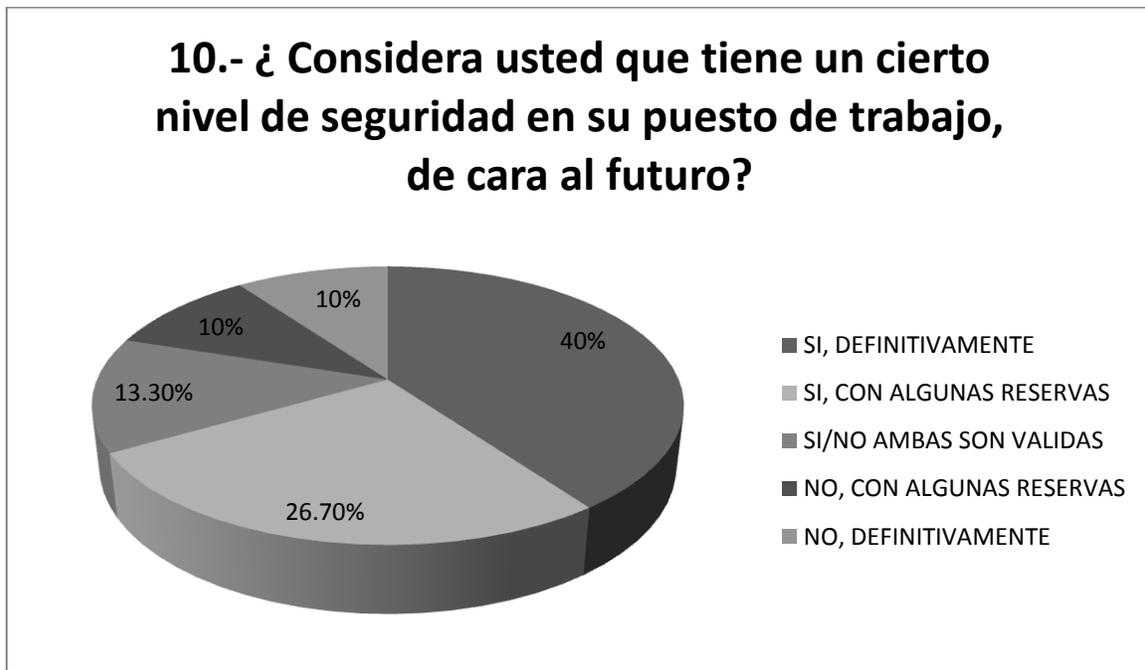
**Gráfica No. 8 Clima organizacional**

En la pregunta número 9 se trata de indagar si el trabajador considera que existe igualdad entre hombres y mujeres en cuanto a contrataciones de la empresa de nuevos empleados, encontrándose alarmante que un 20% piense que no existe igualdad.



**Gráfica No. 9 Clima organizacional**

En la pregunta número 10 se trata de indagar si el trabajador se siente seguro en su puesto de trabajo, en cuanto a estabilidad laboral, encontrando nuevamente muy alarmante que un 33.3% no se sienta seguro, en la empresa.



**Gráfica No. 10 Clima organizacional**

### **Valoración general de la encuesta sobre el clima organizacional.**

Una vez analizado, interpretado y valorado los resultados de la encuesta sobre el clima organizacional aplicada a la muestra de los trabajadores de la empresa Ethycs, S. de R.L. de C.V., se observa que un 33.3% de los trabajadores no está satisfecho con sus logros en la empresa, lo cual es sumamente alarmante, pues es personal que no está motivado a seguir con su empleo dentro de la empresa, y no genera productos y servicios de calidad.

Se observa también que un 6.7% de la muestra no le gusta la empresa, por lo que se deduce que en cualquier momento piensa dejar su empleo, lo cual también nos dice que es personal que no está trabajando nada motivado. Pero algo que llama la atención, es que al mismo tiempo responden que si se sienten orgullosos de pertenecer a la empresa, lo cual se contradice con la observación anterior, y quizá sólo necesiten estos trabajadores motivación para que les guste su trabajo.

Se observa también que un 6.7% no se siente integrado en la empresa, por lo que es necesario reforzar la inducción de los trabajadores en la empresa, porque además se observa que también un 6.7% no conoce bien lo que aporta su trabajo al conjunto de la empresa.

Se observa alarmantemente que un 39.9% de los trabajadores se sienten como máquinas o robots al realizar su trabajo, lo cual se traduce como una total falta de motivación en esos trabajadores.

En el aspecto de compañerismo y ambiente de trabajo, es también alarmante que un 6.7% no sienta que se lleva bien con sus compañeros, pues se traduce en problemas para formar equipos de trabajo; se comprueba con la siguiente pregunta, donde un 33.3% tiene dudas de integrar un auténtico equipo de trabajo.

Se observa por el lado de la igualdad de trabajo, que un 20% no siente que exista igualdad en la ocupación de puestos de trabajo por hombres y mujeres; por el lado de la sensación de seguridad en la estabilidad laboral, es preocupante que un 33.3% no se sienta seguro en la empresa, pues son trabajadores que no encuentran motivación por la empresa, por temor a perder el trabajo.

**Valoración del estado actual de capacitación del personal de la empresa Ethycs, S. de R.L. de C.V.**

Es evidente que en cualquier empresa siempre habrá elementos buenos, y elementos no tan buenos, conformes y desconformes, comprometidos y no comprometidos. Lo esencial es lograr un clima organizacional de tal manera que el personal que labore en la empresa sienta el deseo de colaborar bien y a la primera, poniendo todo su esfuerzo en lograr las metas de la empresa, y ésta debe buscar los medios de incentivar a los empleados, de tal manera que sea recíproco el esfuerzo por lograr la mejora continua. En base a estos aspectos identificados en el diagnóstico del presente capítulo, y de acuerdo a los fundamentos teóricos revisados damos paso a la emisión del reporte de diagnóstico de necesidades de capacitación exclusivamente para el área de servicios de de almacenaje y distribución.

## **Diagnostico de capacitación que permita mejorar la prestación de servicios que ofrece la empresa.**

Para las consideraciones del diagnostico, se incluye la capacitación en temas motivacionales, calidad en el servicio, en filosofía de la calidad, y en cursos que mejoren el clima organizacional. Para ello se consideró en la estructura del presente capitulo la propuesta de un perfil de capacitación para la empresa Ethycs, S. de R.L. de C.V., a partir de los resultados de la investigación, de tal manera que se logre mejorar la prestación de servicios que oferta la empresa , dado que el personal operativo es el que elabora los productos y servicios, fortaleciendo el trabajo organizacional, los conocimientos técnicos, habilidades comunicativas, actitudes y aptitudes en la ejecución de la prestación del servicio adquiridas a través de la presente propuesta de capacitación.

### **Descripción de la empresa Ethycs, S. de R.L. de C.V.**

Ethycs, S.de R.L. de C.V. Fue creada en el año 2011, en Cuautitlán Izcalli, estado de México bajo el giro de servicios de almacenaje y distribución de material textil, sin embargo la actividad económica de la empresa son sorteos e inspecciones de calidad así como re trabajos entre algunos otros servicios de outsourcing. Esta empresa fue constituida por 3 personas, los cuales ahora son los socios de Ethycs, S. de R.L. de C.V., en un principio creyeron que entre ellos podrían sacar adelante la empresa pero el crecimiento de la misma requirió la necesidad de contratar personal que los apoyara para el manejo y administración de Ethycs, S. de R.L. de C.V., así un año después se crearon los departamentos de Compras, Ventas y Recursos Humanos. Ethycs, S.de R.L. de C.V. es una empresa que se dedica a la prestación de diversos servicios a la industria tales como:

- Inspección visual, sorteos y re trabajos. o segregación de producto defectuoso y colocación en el área que corresponda,
- Soluciones de calidad o almacenamiento de materiales y maquinaria,
- Representación de clientes o soporte de calidad en la planta del cliente o búsqueda de nuevas alternativas logísticas y distribución.

### **Fundamentación de la propuesta.**

La presente investigación se fundamenta en la necesidad de la empresa Ethycs, S. de R.L. de C.V., para dar cumplimiento a su política de calidad, (Anexo 3), misión, (Anexo 4), a su visión (Anexo 5), y a sus valores (Anexo 6). Donde radica la falta de un manual, de una estrategia o una alternativa que permita mejorar la prestación del servicio y al mismo tiempo elevar el crecimiento de la empresa de manera competitiva.

Esta empresa está enfocada a la prestación de servicios de calidad para la industria en general, y su Misión es: “Ofrecer los mejores servicios y soluciones a la industria, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes con un tiempo de respuesta inmediato”. Su visión es: “Ser el mejor proveedor de servicios integrales en la industria, teniendo presencia local y nacional”. Sus valores son: “Seguridad; trabajo en equipo; honestidad; respeto; confianza; congruencia; compromiso; calidad en el servicio; mejora continua”.

Además, la presente investigación se sustenta en el análisis teórico y empírico, en base a los resultados de los instrumentos de medición y la Norma ISO 9001-2008, la cual menciona en su inciso 6.2, Recursos Humanos, 6.2.1, Generalidades:

“El personal que realice trabajos que afecten a la conformidad con los requisitos del producto debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas”.

Considerando lo anterior, se precisa que la conformidad con los requisitos del producto puede verse afectada directa o indirectamente por el personal que desempeña cualquier tarea dentro del sistema de gestión de la calidad. “

Esta Norma Internacional promueve la adopción de un enfoque basado en procesos para la implementación y mejora de la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos. Una actividad que utiliza recursos y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados, se puede considerar como un proceso.

Por lo tanto, la actividad de la capacitación también se debe gestionar como un proceso, ya que se utilizan recursos, tanto financieros como humanos, y se debe gestionar con calidad para que de los resultados esperados.

La norma promueve además que se aplique la metodología conocida como “Planificar-Hacer-Verificar-Actuar” (PHVA). Planificar: establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización. Hacer: implementar procesos. Verificar: realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos para el producto, e informar sobre los resultados. Actuar: tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos.

De acuerdo a lo anterior, los clientes juegan un papel significativo para definir los requisitos como elementos de entrada. El seguimiento de la satisfacción del cliente requiere la evaluación de la información relativa a la percepción del cliente acerca de si la organización ha cumplido sus requisitos.

La siguiente figura es tomada de la Norma ISO 9001:2008, e ilustra lo anteriormente mencionado.

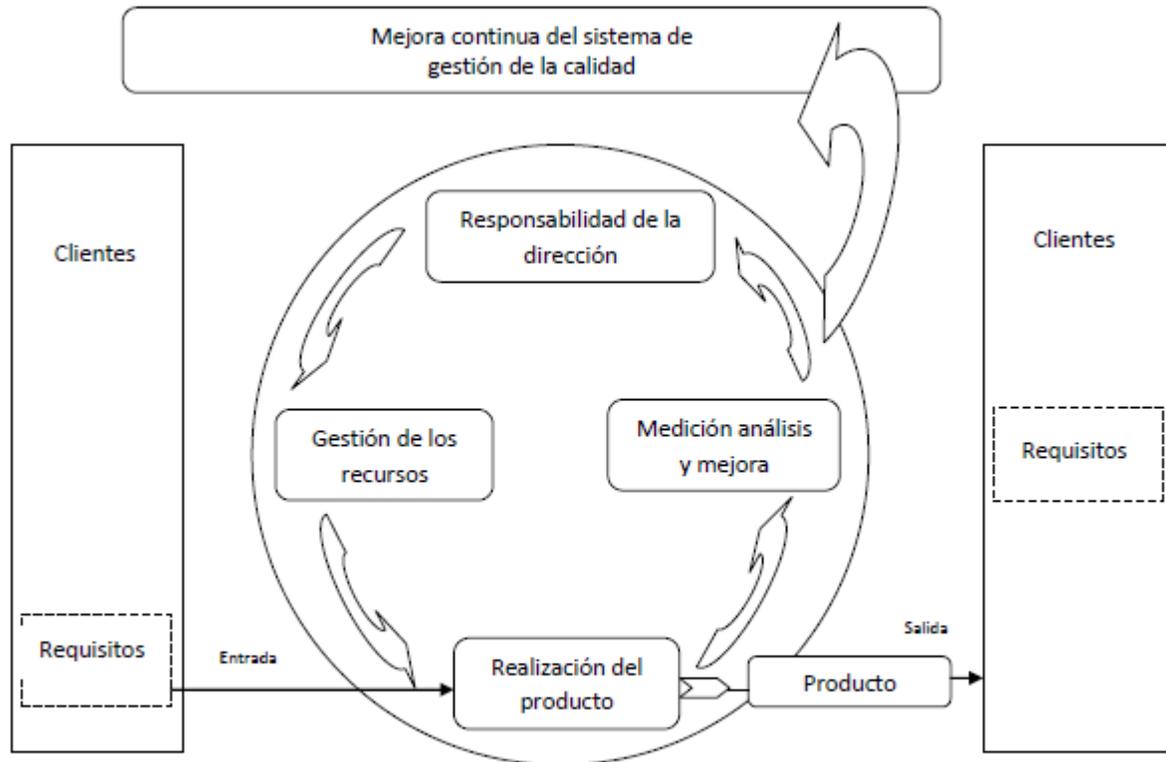


Fig. 1. Modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos

Toda empresa que gestiona su certificación de acuerdo a las normas ISO, entra a una nueva dimensión de modus operandi, se crea una cultura de compromiso, de tal manera que todos los integrantes del equipo de trabajo de la empresa cambian su manera de trabajar, de interactuar con todos sus compañeros.

Todo esto conlleva mejoras en los productos o servicios que oferte la empresa, creando una imagen de calidad y confianza.

Recientemente en un estudio realizado en 123 organizaciones mexicanas certificadas resaltaron, como una de sus principales conclusiones, que el desempeño de las organizaciones mejora cuando se implanta un sistema de gestión ISO 9001.<sup>18</sup>

Pero esto no solo es de deseo o ganas de certificarse. Implica un gran esfuerzo, grandes inversiones en dinero, tiempo y esfuerzo de todos, desde la dirección hasta el último de los empleados de la empresa. La certificación es un proceso de cambio, de mucho trabajo, de retos, de propósitos, pero, sobre todo, de establecimiento de objetivos y metas.

La presente investigación arroja por resultados un perfil de capacitación que garantiza un incremento en la productividad de la empresa, de tal manera que se observa una mejora en la motivación del personal. El ausentismo disminuye drásticamente, los reclamos por parte de los clientes prácticamente se eliminan.

### **Objetivo de la propuesta.**

El objetivo de la presente propuesta es capacitar al personal de la empresa EthyCS, S. de R.L. de C.V. para mejorar la prestación de servicios y fortalecer el perfil de capacitación, sensibilizar y elevar la conciencia al personal existente y al de nuevo ingreso. Lo anterior permite fortalecer a través de la propuesta los aspectos técnicos de la calidad, la seguridad y de la conciencia ambiental, a través del proceso de la mejora continua.

---

<sup>18</sup> Nava y Rivas (2008), citado en: La calidad de los sistemas de gestión de recursos humanos en función de la tenencia o no de la certificación ISO 9001:2000. Algunas evidencias/ indicadores asociados. (Spanish). (2010). Estudios Gerenciales, 26(115), 39-64. Retrieved from EBSCOhost. 150

## Factores que integran la Propuesta

### Lingüístico.

A través del presente elemento, se permite informar y recibir el mensaje por medio del lenguaje correspondiente al sistema y forma de comunicación. Se considera necesario para un aprendizaje significativo, llevando al trabajador a la asimilación de conocimientos, dándolos en el ser, no simplemente en el tener, además de captar y entender los conocimientos adquiridos, que los considere valiosos. Que integre los nuevos conocimientos a los ya obtenidos anteriormente, para que complete visiones de conjunto acerca de algún tema en particular. Que sepa utilizar lo aprendido de manera creativa, útil y práctica. Que tenga iniciativa respecto al tema, sus conexiones con otros y sus aplicaciones en la vida práctica.<sup>19</sup>

Evidentemente, la presente investigación se enfoca a la educación a personas adultas, ya que la capacitación se dirige al personal que labora en la industria. Aunque la educación de adultos es práctica de todas las épocas, en las que el hombre se ha visto influenciado por la interacción con el mundo social y cultural en el cual se desenvuelve, en la actualidad este mundo se encuentra en un proceso de constante cambio, y en el inicio del siglo XXI, se evidencia en la aparición de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), el trabajo de expertos, los sistemas abiertos, entre otros cambios significativos para el hombre.

Tal situación demanda de la sociedad alternativas novedosas de formación de los adultos. La andragogía es quizá el término de mayor aceptación en la educación de adultos desde su primera explicación realizada por Knowles en 1968, como el concepto que engloba diversas ideas para una teoría del aprendizaje y de la enseñanza sólo para adultos.<sup>20</sup>

---

<sup>19</sup>Reza Trosino, Jesús Carlos. (2000). El ABC del Instructor. Panorama Editorial.

<sup>20</sup> Colmenares, R. (2007). La andragogía en la educación superior. (Spanish). Investigación y Postgrado,

La andragogía ofrece los principios fundamentales que permiten el diseño y conducción de procesos docentes más eficaces, en el sentido que remite a las características de la situación de aprendizaje, y por tanto, es aplicable a diversos contextos de enseñanza de adultos, como por ejemplo: la educación comunitaria, el desarrollo de recursos humanos en las organizaciones y la educación universitaria. Por medio de la andragogía se estudia la realidad del adulto y se determina las normas adecuadas para dirigir su proceso de aprendizaje.

La andragogía concibe además al participante como el centro del proceso de enseñanza y aprendizaje, es él quien decide: qué aprende, como lo aprende y cuando lo aprende (algunos docentes afirman que no hay proceso de enseñanza), tomando en cuenta sus necesidades, intereses y su experiencia, lo que conlleva al desarrollo y adquisición de conocimientos, habilidades y actitudes que coadyuven en el logro de los aprendizajes que éste necesite. En otras palabras, el participante es el único responsable de su proceso de aprendizaje.

Es un proceso de desarrollo integral del ser humano para acceder a la autorrealización, a la transformación propia y del contexto en el cual el individuo se desenvuelve. Busca movilizar y potenciar en cada uno de nosotros conocimientos, valores, aptitudes de compromiso solidario, social y que la producción de conocimientos sea de creación, no de repetición. No se limita a la adquisición de conocimientos y mejora de habilidades y destrezas, sino que consiste en un proceso de desarrollo integral, donde el individuo crece como persona, como profesional, como padre de familia, como ente social que forma parte de una comunidad en la cual es capaz de desenvolverse de la manera más adecuada posible.

Es una disciplina que se centra en el estudio de los métodos, estrategias, técnicas y procedimientos eficaces para el aprendizaje del adulto, y en la ayuda y orientación eficaz que éste debe recibir de parte del facilitador para el logro de los aprendizajes.

## **Técnico.**

A través del elemento técnico se fortalece la estructura de la propuesta de capacitación, sustentada desde el diagnóstico y gestión para lograr el objetivo.

En 1967 dejó en claro Ishikawa las seis características de la gestión de la calidad que distinguían al Japón del resto de los países:

1. El control de la calidad en toda empresa (company-wide quality control), con la participación de todos los miembros de la organización.
2. Educación y entrenamiento en el control de la calidad.
3. Actividades de los círculos de control de la calidad.
4. Auditorías de la calidad.
5. Utilización de métodos estadísticos.
6. Promoción de las actividades de control de la calidad a nivel nacional.

Ishikawa repetía frecuentemente que “el control de la calidad comienza con la educación y termina con la educación”. La educación involucra a todos, desde el presidente de una empresa hasta su empleado más joven, y debe provocar “una revolución en el pensamiento de gestión”. La educación y el entrenamiento para la calidad, para ser efectiva, requiere que se cumplan varias condiciones. En primer lugar, debe abarcar a todos los miembros de la empresa, con programas adecuados para cada nivel.<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup>Ishikawa, Kaoru. (1986). ¿Qué es el control total de la calidad? La modalidad Japonesa. Bogotá, Editorial Norma. 153

Debe ser, además, de largo alcance temporal; no bastan unas pocas horas de entrenamiento anual por empleado, sino que el compromiso debe tener un mayor alcance, y permitir que los participantes repitan varias veces un ciclo de estudio en el aula, seguido por prácticas en su lugar de trabajo. La educación debe continuarse a lo largo de los años, combinando etapas formales en un aula y práctica en el trabajo, y debe buscar el compromiso para que los jefes permitan, dentro de lo posible, la aplicación en circunstancias prácticas de lo aprendido en el aula.

Distinguimos entre educación para la calidad y entrenamiento para la calidad. A través de la educación, aprendemos la “filosofía” de la calidad; a través del entrenamiento, aprendemos sus herramientas. La educación para la calidad busca formar gente identificada íntimamente con los conceptos modernos de calidad y que sea, además, capaz de hacerlos progresar; se orienta a transmitir la teoría y sobre todo a desarrollar actitudes adecuadas hacia su implementación, incluyendo la iniciativa, la creatividad, la capacidad de optar entre alternativas, el ejercicio de la libertad en la selección de objetivos y métodos.

El entrenamiento para la calidad, por su parte, pone el acento en la imitación, la repetición, la práctica y el control; su meta ideal es hacer de cada integrante de una organización un experto en la aplicación de herramientas para la resolución de problemas.

Tanto la educación como el entrenamiento se dan en el aula, situada ya sea en la empresa o en una institución educativa externa, y en el lugar de trabajo. La educación en el aula permite, por ejemplo, transmitir la importancia de la actitud científica hacia los problemas; pero esta actitud también se puede transmitir en el lugar de trabajo, donde los empleados ven cómo realizan sus supervisores el manejo de los datos, y aprenden de ello. Herramientas como el diagrama de Pareto, que son más bien un tema de entrenamiento, se pueden presentar tanto en el aula como en la empresa.

Tanto la educación como el entrenamiento son complementos necesarios para la gestión de la calidad, y deben proveerse en todos los niveles de la organización. Durante el entrenamiento, el aprendizaje es más rápido cuando la educación ha sembrado previamente las semillas de actitudes fundamentales hacia la calidad y sus valores. La educación sin el entrenamiento no sirve para transformar a la empresa; se queda en el plano de la abstracción.

El intelecto y las capacidades que se desarrollan en la etapa educativa no son los únicos agentes del aprendizaje; también están las habilidades corporales, la voluntad y las emociones, todos impulsados durante el entrenamiento por un gran motor: la motivación. Tanto en la educación como en el entrenamiento, la gente aprende.

Aprender es generar un cambio relativamente permanente en el comportamiento potencial a través de la práctica reforzada. El aprendizaje abarca una amplísima gama de fenómenos, que van desde los reflejos condicionados hasta la resolución de los problemas más arduos de la ciencia. Requiere no sólo herramientas aplicables por todos, sino cierta disposición y habilidad personal para interpretar las cosas y transformarlas.

En la gestión de la calidad total se trabaja siempre con el ciclo de la mejora continua. Este ciclo fue introducido por Walter A. Shewhart, uno de los padres del control de procesos y la teoría estadística de la calidad. Para Shewhart, la mejora de los procesos debía realizarse con mecanismos de feedback. La mejora, al igual que muchas formas del aprendizaje, es un fenómeno retroalimentado. La retroalimentación se materializa en el ciclo PDSA (Plan-Do-Study-Act, Planear-Hacer-Estudiar-Actuar), que tuvo una gran difusión en las primeras décadas del movimiento de la gestión de la calidad total, gracias en parte al trabajo de W. Edwards Deming, quien lo tomó de Shewhart y lo difundió en el Japón.

El ciclo combina el pensamiento gerencial con el análisis estadístico. Contiene la idea del aprendizaje y la mejora, a través de cuatro pasos que llevan al perfeccionamiento de la calidad. Los pasos dan nombre al ciclo y son Planificar (una mejora), Hacer (implementar la solución), Estudiar (para aprender de los resultados), Actuar (estandarizar los resultados si son buenos o repetir el ciclo si no lo son).

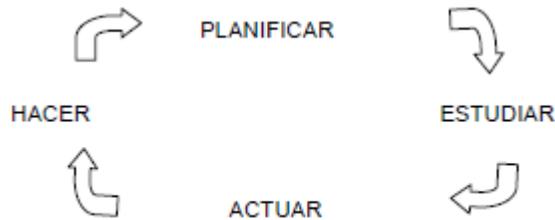


Figura 2. El ciclo PDSA (Plan, Do, Study, Act)

En un mundo global marcado por el libre acceso a productos y servicios suministrados por organizaciones situadas en cualquier parte del mundo, los métodos tradicionales de organización del trabajo no son suficientes para ser competitivos. En este marco se imponen los modelos de participación ya apuntados a mediados del siglo pasado por los grandes Gurús de la calidad, como Deming, que promueve la participación del personal en sus 14 puntos de gestión (Deming 1989); Juran, gran defensor del trabajo en equipo (Juran 1999), además Ishikawa (Ishikawa 1994), Imai (Imai 2006) y Ohno (Ohno 1985), que promueven la participación del personal en grupos de trabajo para conseguir el Kaizen o mejora continua.<sup>22</sup>

Por otro lado, la cultura organizacional es la forma que tienen las organizaciones de “hacer las cosas”. La cultura de la calidad es, por consiguiente, la forma en que las organizaciones desarrollan sus esfuerzos para lograr sistemas, procesos y productos y servicios de calidad. Una organización está integrada por gente que trabaja en grupos para producir resultados, utilizando procesos que tienen sus propios mecanismos de control.<sup>23</sup>

<sup>22</sup>Jaca-García, M., & Santos-García, J. (2009). La mejora continua en las organizaciones.: Análisis de su implantación en 156 30 empresas. (Spanish). DYNA - Ingeniería e Industria, Retrieved from EBSCOhost.

<sup>23</sup>Yacuzzi, E. (2006). Apuntes sobre la educación y el entrenamiento para la calidad. (Spanish). Documentos de Trabajo, Retrieved from EBSCOhost.

Ahora bien, la motivación facilita el aprendizaje. Pero además, la motivación en las organizaciones es aparentemente inducida por el aprendizaje, esto es, se imparten cursos de motivación. Otros inductores de la acción y el aprendizaje humanos están influenciados aparentemente por los procesos cognitivos en que participamos, ya sea por medio del TWI (Training Within Industry) o en reuniones formales de educación para la calidad (cursos).

A través del entrenamiento se logra procesar información de modo que contribuya a la motivación futura. En suma, la motivación es un conjunto de comportamientos persistentes, dotados de un propósito, que se modifica según el aprendizaje y la información disponible; experiencias pasadas, propias o ajenas, sirven para dirigir el comportamiento en el sentido deseado. Muchos problemas de la educación y el entrenamiento para la calidad en la industria son motivacionales y se han tratado de resolver comprometiendo a los empleados de un modo motivador, en este compromiso el liderazgo juega un papel clave.

Liderazgo, motivación, cultura, cooperación, son conceptos difíciles de tratar y están mutuamente relacionados. Para algunos autores, la cultura puede influenciar la efectividad del liderazgo en una organización. Para otros, el papel del líder en la formación de la cultura es innegable, en particular cuando se trata del fundador de una organización. Liderazgo y cultura, a su vez, afectan al grado de cooperación que despliega el personal de una organización. La cooperación fortalece la motivación y el trabajo en equipo, que facilitan el aprendizaje.<sup>24</sup>

---

<sup>24</sup>Yacuzzi, E. (2006). Apuntes sobre la educación y el entrenamiento para la calidad. (Spanish). Documentos de Trabajo, (328), 1-26. Retrieved from EBSCOhost. 157

**Administrativo.**

Para lograr el perfil de capacitación de los trabajadores de la empresa Etycs, S. de R.L. de C.V., de acuerdo a la presente investigación consideramos necesario integrar el elemento administrativo, que este a su vez forma parte del proceso administrativo, donde según Reyes Ponce considera el tercer elemento del proceso a la integración con lo cual la investigación coincide porque incluye cuatro etapas principales, como son: Reclutamiento, selección, introducción y desarrollo. Etapas y elementos fundamentales para desarrollar y ejecutar el perfil de capacitación de los trabajadores de esta empresa.

Tomando en cuenta además las teorías de Frederick Winslow Taylor, el cual desarrolló métodos para organizar el trabajo, considerando los materiales, el equipo y las habilidades de cada individuo, llamando a estas teorías: “Estudio de Tiempos y movimientos”. En su libro titulado “Principios de la Administración Científica”, establece estos cuatro principios:

Sustitución de reglas prácticas por preceptos científicos.

Obtención de armonía, en lugar de discordia.

Cooperación en lugar de individualismo.

Selección científica, educación y desarrollo de los trabajadores.

Si bien Taylor fundó gran parte de la administración, a 100 años de la publicación de su trabajo sus principios continúan más que vigentes, pues son base de estudio en institutos de tecnología y universidades.<sup>25</sup>

**Recursos humanos.**

Para cumplir con este elemento, la empresa Ethycs, S. de R.L. de C.V. ha aplicado una estrategia basada en la contratación de personal clave altamente capacitado, de acuerdo a los niveles requeridos, para la implementación de la gestión de la calidad, de acuerdo a la Norma ISO-9001-2008. Derivado de este proceso de certificación, se ha logrado motivar y retener a los trabajadores capacitados, disminuyendo drásticamente la rotación de personal.

Se ha establecido la premisa de que el área de recursos humanos es la contribución más importante para el desarrollo y mejora del rendimiento de la empresa, adoptándose una administración estratégica de éstos recursos humanos, con una perspectiva de enfoque de sistema de trabajo de alto rendimiento, esto es: un sistema de reclutamiento bien definido; selección y entrenamiento; sistemas formales para compartir información con los trabajadores; un diseño claro del trabajo; procedimientos de participación en el nivel en el que se encuentren; y sistemas de promoción y compensación que premien a los miembros de la fuerza de trabajo con alto rendimiento.<sup>26</sup>

La administración de los recursos humanos representa una de las disciplinas más importantes de la organización, ya que implica una articulación entre los procesos, funciones y sus relaciones, permitiendo de ésta manera cumplir con sus objetivos y metas. Las funciones constituyen el proceso administrativo conformado por: planificación, organización, dirección y control. La idea central de la administración es el logro de los objetivos por medio de las actividades que el recurso o capital humano desarrolla en la organización.

Siguiendo los enfoques de las escuelas de: los sistemas, conductista, de contingencias y calidad, las cuales sostienen, la de sistemas, que las organizaciones son sistemas abiertos y orgánicos, que consisten en la interacción y la interdependencia de las partes que tienen toda una serie de metas; la conductista o

---

<sup>26</sup> Elvira, M. M., & Dávila, A. (2006). Retos emergentes para la investigación de la administración de recursos humanos en América Latina. (Spanish). Revista de Empresa, Retrieved from EBSCOhost.

conocida como la de las nuevas relaciones humanas, la cual estudia la motivación del individuo en las organizaciones; la de contingencia, sostiene que los administradores deberían diseñar las organizaciones, definir las metas y formular políticas y las estrategias de acuerdo con las condiciones prevalecientes en el entorno y por último la de calidad, que sostiene que ésta, es la suma de los aspectos y las características de un producto o servicio, que genera la capacidad para satisfacer ciertas necesidades. <sup>27</sup>

La gerencia de recursos humanos ha desarrollado métodos de administración para la utilización de los recursos humanos eficiente y eficazmente, con el fin de alcanzar sistémicamente las metas de la organización.

Por el lado del contexto de la calidad de vida laboral, la gerencia de recursos humanos ha considerado importante enfocarlo partiendo de la higiene y seguridad que representan dos actividades estrechamente relacionadas entre sí, que favorecen y garantizan que el recurso humano de la empresa trabaje en condiciones adecuadas y seguras, tanto en lo personal como de materiales y equipos, a fin de mantener su salud e integridad, tal como lo establece la Organización Mundial de la Salud (OMS), es decir, el estado total de bienestar tanto físico, mental, y social, el cual consiste en una ausencia de males o enfermedades.

Además, para dar cumplimiento a los requisitos de la Norma ISO 9001-2008, la cual dice en su inciso 6, Gestión de los recursos, 6.2 Recursos humanos, 6.2.1 Generalidades:

“El personal que realice trabajos que afecten a la conformidad con los requisitos del producto debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas”.

---

<sup>27</sup> Moreno, F., & Godoy, E. (2008). Los nuevos desafíos en la gerencia de los recursos humanos: Calidad de vida laboral. (Spanish). Revista Daena (International Journal of Good Conscience) Retrieved from EBSCOhost. 160

Y el inciso 6.2.2 Competencia, formación y toma de conciencia:

“La organización debe: a) determinar la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan a la conformidad con los requisitos del producto; b) cuando sea aplicable, proporcionar formación o tomar otras acciones para lograr la competencia necesaria; c) evaluar la eficacia de las acciones tomadas; d) asegurarse de que su personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad; e) mantener los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia”

### **Recursos económicos.**

Este elemento es básico. La empresa nunca esperaría que todos sus esfuerzos fueran gratuitos. Por eso es que se destinan recursos económicos importantes acordes a las necesidades de la propuesta.

Y para dar cumplimiento a los requisitos de la Norma ISO-9001-2008, la cual en su inciso 5, Responsabilidad de la dirección, 5.1 Compromiso de la dirección, dice:

“La alta dirección debe proporcionar evidencia de su compromiso con el desarrollo e implementación del sistema de gestión de la calidad, así como con la mejora continua de su eficacia: e) asegurando la disponibilidad de recursos.

Y en su inciso 6, Gestión de los recursos, 6.1 Provisión de recursos, el cual dice:

“6.1 Provisión de recursos: La organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para: a) implementar y mantener el sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia, y b) aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

”Estas inversiones que la empresa ha estado realizando incluyen la capacitación que trata la presente investigación, el proceso de certificación, la contratación de personal especializado, y todos los gastos derivados de estos procesos.

### **Estructura de la propuesta.**

Se ha estructurado la presente propuesta de la siguiente manera:

Diseño de un perfil de capacitación para cada nivel de trabajo de la empresa. En el caso del personal de confianza, perfil personalizado, y para el caso del personal operario, un perfil acorde al nivel de trabajo.

Un curso de inducción para todo el personal de nuevo ingreso, el cual incluirá pláticas introductorias a la empresa, su historia, sus objetivos y metas, su estructura y organigrama, gama de productos y servicios que oferta la empresa, y su posicionamiento en el mercado tanto local como nacional.

Visita a las instalaciones y presentación con todos personalmente, a cada persona de nuevo ingreso, en el caso del personal de confianza, y con el personal integrante de su equipo de trabajo, en el caso del personal operario.

Un curso introductorio básico de seguridad industrial cultura ambiental y cultura de calidad dirigida a todo el personal de la empresa.

Un curso de filosofía de la calidad dirigido a todo el personal de la empresa. Un curso básico de gestión de la calidad, basado en la norma ISO-9001-2008.

Se anexan los perfiles de capacitación de cada nivel de trabajo de la empresa. Se anexan, así mismo, los cursos introductorios de seguridad, ambiental y calidad, el de filosofía de la calidad y el de la gestión de la calidad, basado en la norma ISO-9001-2008.

### **Procedimiento de la propuesta.**

Se ha desarrollado la propuesta basándose en la estructura misma. Por lo tanto, se menciona, en primer lugar los perfiles del personal ejecutivo de la empresa, ya que ellos, como responsables directos de la administración de todas las áreas de la empresa, deben llevar las riendas del negocio que es la empresa, para conseguir las metas.

El perfil de capacitación para estos ejecutivos que proponemos en la presente investigación, es el siguiente:

Curso de inducción para los ejecutivos de nuevo ingreso.

Visita a las instalaciones de la empresa, el recorrido incluye la presentación personal con cada integrante de la empresa.

Curso básico de seguridad, cultura ambiental y calidad.

Curso de filosofía de la calidad.

Curso introductorio de la gestión de la calidad, basado en la norma ISO-9001-2008.

Cursos acordes a la especialidad y a su área de responsabilidad y trabajo

El perfil de capacitación para el personal operario que proponemos en base a la presente investigación es el siguiente:

Curso de inducción para operarios de nuevo ingreso.

Visita a las instalaciones de la empresa, en grupos, por todas las áreas, el recorrido incluye la presentación con el personal que integrarán en equipo.

Curso básico de seguridad, cultura ambiental y calidad.

Curso básico de filosofía de la calidad.

Cursos acordes a la especialidad y área de trabajo.

Los cursos de inducción obviamente son para el personal de nuevo ingreso, y por lo tanto se impartirán en cuanto esto ocurra, lo mismo sucederá con las visitas a las instalaciones de la empresa. En cuanto a los cursos básicos de seguridad, cultura ambiental y calidad, se impartirán en una sola ocasión por año, en la fecha del día mundial del medio ambiente, que es el 5 de Junio, ya que se aprovechará la celebración de este evento, incluyendo estos cursos en el programa de la fecha.

Los cursos acordes a la especialidad y áreas de trabajo se tiene proyectado una reunión anual con la gerencia de recursos humanos para elaborar un programa de capacitación de especialidades, de tal manera que no afecte presupuestos ni programas de trabajo, para lo cual se integra una comisión mixta de capacitación, que incluirá a un representante de los trabajadores, al gerente de producción y al gerente de recursos humanos para llegar a los acuerdos adecuados que beneficien a la empresa y al personal con la capacitación.

**Previsión.** En esta parte de la propuesta se considera necesario para prever las necesidades y factores que pudieran impedir o limitar el funcionamiento de la empresa; por lo tanto, consideramos necesario algunos ajustes en la programación de la impartición de cursos, dado que la producción está supeditada a los pedidos de los clientes, y aunque se ha hecho la programación en base al historial de producción de años pasados, se está supeditado también a las variaciones del mercado mundial, ya que las empresas trasnacionales igual están regidas por el mercado mundial.

### **Control y evaluación.**

Permite llevar un registro de manera rigurosa de la empresa y además estricta en la forma de evaluación, tanto en la parte mecánica como en la dinámica de la empresa. Por un lado por el propio procedimiento inherente a la misma, y por el otro lado, para

dar cumplimiento a la norma de gestión de la calidad, basada en la norma ISO-9001-2008, la cual menciona en el inciso 8 Medición, análisis y mejora, 8.2.3 Seguimiento y medición de los procesos:

“La organización debe aplicar métodos apropiados para el seguimiento, y cuando sea aplicable, la medición de los procesos del sistema de gestión de la calidad. Estos métodos deben demostrar la capacidad de los procesos para alcanzar los resultados planificados. Cuando no se alcancen los resultados planificados, deben llevarse a cabo correcciones y acciones correctivas, según sea conveniente”.

Por otro lado, la capacitación, como proceso de transferencia de conocimientos y habilidades a la organización y sus actores, se ha definido por diferentes autores como una inversión que incrementa el stock de capital humano o como una acción organizada y evaluable que se desarrolla en una empresa para modificar y ampliar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal en conductas produciendo un cambio positivo en el desempeño de sus tareas.

La capacitación debe ser una filosofía de acción dirigida a dar respuestas a las necesidades de saber, saber hacer y saber ser o estar que de la estrategia general se deriven, pero es necesario establecer los principios en que se desarrollará la filosofía relativa a la misma, y que habrá de ajustarse la organización. Estos principios son los siguientes:

Necesidad de alineación de los intereses individuales con los organizacionales.

Toda capacitación es una inversión y por lo tanto debe ser una inversión inteligente.

Lo que no es medible, no es gestionable.

Todo proceso de formación está basado en un proceso cíclico y racional, que comienza con un análisis de necesidades de la capacitación, y termina con la evaluación de los resultados del entrenamiento, usando un enfoque sistémico, con una progresión de fases, como evaluación de necesidades, diseño de programas, instrumentación y evaluación.

## **Conclusión.**

El proceso de capacitación es prioritario en cualquier empresa, ya sea de producción o de servicios. Esto es por la supervivencia de las empresas, pues con la globalización del mercado, se enfrentan a grandes consorcios algunos ya posicionados en la preferencia del consumidor, otras empresas con grandes respaldos ya sean económicos o de franquicias.

Y es que la capacitación es un proceso que nunca termina, ya que toda persona que integre un equipo en la empresa, está obligada a superarse, o no tendrá cabida en ella. Esto es por las propias exigencias de los clientes de la empresa, que por lo general son empresas transnacionales, las cuales exigen certificaciones en normas internacionales como la ISO-9001-2008.

Se ha tomado como una de las referencias principales, el apego a los requisitos de la mencionada norma, ya que la experiencia ha demostrado que las empresas que han sido certificadas, han elevado su productividad, han mejorado los climas organizacionales, han elevado el sentido de motivación de los trabajadores, y el ausentismo ha disminuido drásticamente.

Cabe mencionar que a través del estudio realizado, logramos identificar y diagnosticar las deficiencias más perceptibles en el proceso de desarrollo y capacitación del personal dentro de Ethycs, S. de R.L. de C.V. y de acuerdo a esto pudimos diseñar los perfiles de capacitación de acuerdo al nivel de trabajo y las acciones a seguir para la implementación de los programas de capacitación respectivos, como se menciona en el presente trabajo dentro de los temas “estructura de la propuesta” y “procedimiento de la propuesta “

**Recomendaciones.** Atendiendo a los resultados obtenidos en la presente investigación, consideramos necesario precisar las siguientes recomendaciones:

- Que los resultados obtenidos en la investigación sean divulgados a través de las revistas especializadas del ramo.
- Que la propuesta de capacitación como alternativa para mejorar la prestación de servicios de la empresa se divulgue entre los catedráticos de la universidad, para su análisis y aplicación en el proceso de enseñanza aprendizaje.
- Que se publiquen las evidencias de mejora en las empresas que adopten la metodología y la propuesta de la presente investigación.
- Que a los resultados obtenidos en la presente investigación se les de seguimiento en futuras investigaciones.

**Bibliografía**

1. Aquino, Jorge A. et. Al., 1997, citado en Rubino, J., Reyes, M., & Pontones, C. (2008). La sinergia y los efectos ignorados de la capacitación: el impacto sistémico en los resultados de las organizaciones.
2. Ayala Villegas Sabino. Primera Edición, 2004. Proceso de Desarrollo de los Recursos Humanos.
3. Cantú, Ismael, Cantú Liliana, Revista Training Magazine, Febrero 2009. <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/3723-breve-analisis-sobre-la-capacitacion-en-mexico.html>, Mayo 23 de 2010
4. Chiavenato, I. (1999:557), citado en Pompa, N., Parra, Á., Hernández, Y., & Esmos, E. (2009). ¿QUÉ ES EL ADIESTRAMIENTO LABORAL? (Spanish). Innovación Tecnológica, 15(3), 1-8. Retrieved from EBSCOhost.
5. Chiavenato. (2007). Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. Octava edición. McGraw-Hill. México.
6. Colmenares, R. (2007). LA ANDRAGOGÍA EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR. (Spanish). Investigación y Postgrado, 22(2), 187-206. Retrieved from EBSCOhost.
7. Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, artículo 123, apartado A, fracción XIII
8. Darín, S., & González, Y. (2008). Nuevos paradigmas de la gestión en un cambio de época: de la era industrial a la era del conocimiento, los retos derivados de la globalización. (Spanish). Ciencias de la Información, 39(1), 53-58. Retrieved from EBSCOhost.
9. De Cenzo y Robbins. (2006). Administración de Recursos Humanos. Editorial Limusa. México.

10. Del Carmen Meza Mejía, M. (2005). Modelos de pedagogía empresarial. (Spanish). Educación y Educadores, 877-89. Retrieved from EBSCOhost.
11. Elvira, M. M., & Dávila, A. (2006). Retos emergentes para la investigación de la administración de recursos humanos en América Latina. (Spanish). Revista de Empresa, (15), 26-36. Retrieved from EBSCOhost.
12. Ishikawa, Kaoru. (1986) ¿Qué es el control total de la calidad? La modalidad Japonesa. Bogotá, Editorial Norma.
13. Jaca-García, M., & Santos-García, J. (2009). La mejora continua en las organizaciones.: Análisis de su implantación en 30 empresas. (Spanish). DYNA - Ingeniería e Industria, 84(2), 133-140. Retrieved from EBSCOhost.
14. Knowles, M., Holton, F. y Swanson, R. (2001). Andragogía: elm aprendizaje de los adultos. México: Mexicana.
15. Ley Federal del Trabajo
16. Liker Jeffrey, Meier Dave. (2007). Toyota Talent: Developing Your People the Toyota Way. Ed. McGraw Hill.
17. Llanos Rete, Javier. 2005, Integración de Recursos Humanos, Ed. Trillas
18. Maslow, Abraham. (1954). Motivation and Personality.
19. Méndez Álvarez, 2006:108, citado en Orbegoso, Arturo, El Clima Organizacional, qué es y como analizarlo, 2008, <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/clima-organizacional-que-es-y-como-analizarlo.htm>, 17/08/2011
20. Mitnik Félix, Coria Adela. Una perspectiva histórica de la capacitación laboral. <http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/región/ampro/cinterfor/publ/mitnik/pdf/cap6.pdf>, 23 de abril de 2010

21. Moreno, F., & Godoy, E. (2008). Los nuevos desafíos en la gerencia de los recursos humanos: Calidad de vida laboral. (Spanish). Revista Daena (International Journal of Good Conscience), 3(2), 1-11. Retrieved from EBSCOhost.
22. Newstrom, J. (2007). Comportamiento humano en el trabajo. Décima segunda edición. McGraw-Hill. México.
23. NORMA ISO 9001:2008, Société Générale de Surveillance – SGS
24. Ortiz, G., Magall n Diez, M., & N n ez Estrada, H. R. (2010). A CIEN A NOS DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA. ANÁLISIS DE LAS APORTACIONES DE TAYLOR. (Spanish). Gestión y Estrategia, (38), 31-48. Retrieved from EBSCOhost.
25. Reza Trosino, Jesús Carlos. (2000). El ABC del Instructor. Panorama Editorial.
26. Tamez, H., Abreu, J. L., & Garza, E. E. (2009). Impacto de la capacitación en una empresa del ramo eléctrico. (Spanish). Revista Daena (International Journal of Good Conscience), 4(1), 194-249. Retrieved from EBSCOhost.
27. Taylor, Frederick Winslow. (1911). Principios de la Administración Científica.
28. Yacuzzi, E. (2006). APUNTES SOBRE LA EDUCACIÓN Y EL ENTRENAMIENTO PARA LA CALIDAD. (Spanish). Documentos de Trabajo, (328), 1-26. Retrieved from EBSCOhost.
29. Pagina de Internet, La web de los recursos humanos y el empleo <http://www.rrhh-web.com/>

## **Gráficas.**

### **Encuesta motivacional**

Grafica No.1 El reconocimiento de su trabajo por parte de sus superiores afecta positivamente a su rendimiento

Grafica No. 2 Para usted es importante el reconocimiento de su buena labor

Grafica No. 3 El riesgo al fracaso en la tarea que esta realizando le hace esforzarse en su trabajo

Grafica No. 4 A la hora de trabajar le influye el objetivo de conseguir unas metas fijadas

Grafica No. 5 Para usted es tan importante relacionarse con sus compañeros dentro de la empresa como la realización del propio trabajo

Grafica No. 6 Le satisface la realización de un trabajo que alcanza el grado de calidad requerido

Grafica No. 7 Le gusta recibir todos los detalles del proceso laboral

Grafica No. 8 Confía en que sus compañeros realicen sus tareas igual o mejor que usted

Grafica No. 9 Le gustaría que le permitiesen desarrollar ideas propias para solucionar problemas, tanto en el proceso de producción, como en el plano de las relaciones laborales

Grafica No.10 Le disgusta y preocupa no dominar totalmente su trabajo

## **Clima Organizacional**

Grafica No.1 ¿Está satisfecho con sus logros en la empresa?

Grafica No.2 ¿Le gusta la empresa?

Grafica No.3 ¿Se siente orgulloso de pertenecer a la empresa?

Grafica No.4 ¿Se siente integrado en la empresa ?

Grafica No.5 ¿Conoce bien que aporta su trabajo al conjunto de la empresa?

Grafica No.6 ¿Se siente como una "maquina" o como un "robot" en su trabajo?

Grafica No.7 ¿Cree que usted y sus compañeros se llevan bien y forman un buen ambiente?

Grafica No.8 ¿Trabaja con su jefe y compañeros, a su juicio, en auténtico equipo?

Grafica No.9 ¿Considera que existe igualdad a la hora de ocupar puestos de trabajo en la empresa, entre hombres y mujeres?

Grafica No.10 ¿Considera usted que tiene un cierto nivel de seguridad en su puesto de trabajo, de cara al futuro?

**Anexo 1**

Aplicado a los trabajadores de la empresa Ethycs, S. de R.L. de C.V.

Por medio del presente solicito a usted, de la manera más atenta, su valioso apoyo para dar respuesta a la siguiente encuesta, con el fin de fortalecer el desarrollo del personal de la empresa. Por su participación, muchas gracias.

Sexo: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_ ¿Está casado(a)?: \_\_\_\_\_

¿Tiene hijos?: \_\_\_\_\_ ¿Cuántos?: \_\_\_\_\_

Elija la opción que usted crea se acerca más a su forma de pensar y actuar:

- A: Totalmente de acuerdo      5
- B: De acuerdo                      4
- C: Indiferente                      3
- D: En desacuerdo                  2
- E: Totalmente en desacuerdo    1

	A	B	C	D	E
1. El reconocimiento de su trabajo por parte de sus superiores afecta positivamente a su rendimiento.					
2. Para usted es importante el reconocimiento de su buena labor.					
3. El riesgo al fracaso en la tarea que está realizando le hace esforzarse en su trabajo.					
4. A la hora de trabajar le influye el objetivo de conseguir unas metas fijadas.					
5. Para usted es tan importante relacionarse con sus compañeros dentro de la empresa como la realización del propio trabajo.					

6. Le satisface la realización de un trabajo que alcanza el grado de calidad requerido.					
7. Le gusta recibir todos los detalles del proceso laboral.					
8. Confía en que sus compañeros realicen sus tareas igual o mejor que usted.					
9. Le gustaría que le permitiesen desarrollar ideas propias para solucionar problemas, tanto en el proceso de producción, como en el plano de las relaciones laborales.					
10. Le disgusta y preocupa no dominar totalmente su trabajo.					

Encuesta basada en la Teoría de Mc. Clelland

Los ítems del 1 al 4 se refieren a la motivación para el logro.

El 5 motivación por afiliación.

Del 6 al 10 motivación por competencia.

## Anexo 2

Encuesta sobre el clima laboral y el ambiente de trabajo en la empresa  
Ethycs, S. de R.L. de C.V.

Estimado trabajador. La aplicación de la presente encuesta plantea la posibilidad de que todo el personal de esta empresa exprese por escrito y en forma anónima, acerca de los aspectos que cotidianamente configuran su vida en la empresa. Se pretende, así, conocer la opinión real de los trabajadores de la empresa en los diferentes aspectos que se abordan.

Los objetivos son: tratar de resolver aquellos problemas que aquejan al personal y no han sido expresados; conocer que piensa la plantilla de trabajadores; identificar carencias; ineficacias; defectos; en suma, saber cuáles son los puntos fuertes y débiles de la empresa, a juicio de sus protagonistas principales, quienes día a día hacen la historia de la empresa. Por su participación, muchas gracias.

Sexo: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_ ¿Está casado(a)?: \_\_\_\_\_

¿Tiene hijos?: \_\_\_\_\_ ¿Cuántos?: \_\_\_\_\_

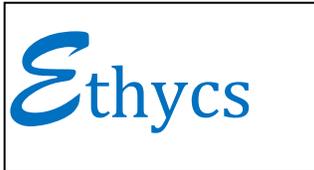
A cada pregunta, ha de responderse con una de las siguientes puntuaciones:

1. Si, definitivamente
2. Si, con algunas reservas
3. Si/No ambas son válidas
4. No, con algunas reservas
5. No, definitivamente

	1	2	3	4	5
1. ¿Está satisfecho con sus logros en la empresa?					
2. ¿Le gusta la empresa?					
3. ¿Se siente orgulloso de pertenecer a la empresa?					
4. ¿Se siente integrado en la empresa?					
5. ¿Conoce bien que aporta su trabajo al conjunto de la empresa?					
6. ¿Se siente como una "máquina" o un "robot" en su trabajo?					
7. ¿Cree que usted y sus compañeros se llevan bien y forman un buen ambiente?					
8. ¿Trabaja con su jefe y compañeros, a su juicio, en auténtico equipo?					
9. ¿Considera que existe igualdad, a la hora de ocupar puestos de trabajo en la empresa, entre hombres y mujeres?					
10. ¿Considera usted que tiene un cierto nivel de seguridad en su puesto de trabajo, de cara al futuro?					

¡Gracias por la veracidad de sus respuestas!

**Anexo 3**



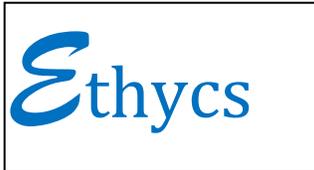
<b>TITULO:</b> Manual de Calidad	<b>CODIGO:MC REVISION: 0</b> <b>FECHA:06/NOV/2011</b>
--	--

**POLÍTICA DE CALIDAD**

**En EAP somos un equipo de trabajo dedicado a la prestación de servicios y soluciones Industriales, comprometidos con lograr la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes, mediante la excelencia y la seguridad en la operación, la mejora continua y nuestro personal competente; basados en el Sistema de Calidad. Logrando así un crecimiento sustentable de la organización.**

**Juan Carlos Peláez**  
**General Manager**  
**EthyCS, S. de R.L. de C.V.**

**Anexo 4**



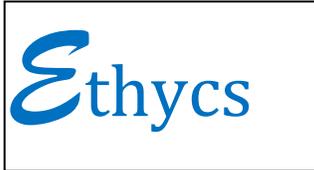
<b>TITULO:</b> <b>Manual de</b> <b>Calidad</b>	<b>CODIGO:MC REVISION: 0</b> <b>FECHA:06/NOV/2011</b>
--	--

**MISION**

**Ofrecer los Mejores Servicios y Soluciones a la Industria satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes con un tiempo de respuesta inmediato.**

**Juan Carlos Peláez**  
**General Manager**  
**Ethycs, S. de R.L. de C.V.**

**Anexo 5**



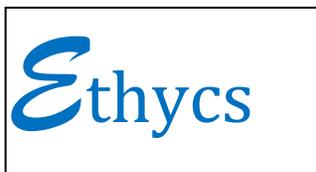
<b>TITULO:</b> <b>Manual de</b> <b>Calidad</b>	<b>CODIGO:MC REVISION: 0</b> <b>FECHA:06/NOV/2011</b>
--	--

**VISION**

**Ser el mejor proveedor de servicios integrales en la industria,  
teniendo presencia local y nacional.**

**Juan Carlos Peláez**  
**General Manager**  
**Ethycs, S. de R.L. de C.V.**

**Anexo 6**



<b>TITULO:</b> <b>Manual de</b> <b>Calidad</b>	<b>CODIGO:MC REVISION: 0</b> <b>FECHA:06/NOV/2011</b>
--	--

**VALORES**

**Seguridad**  
**Trabajo en equipo**  
**Honestidad**  
**Respeto**  
**Confianza**  
**Congruencia**  
**Compromiso**  
**Calidad en el Servicio**  
**Mejora Continua**

**Juan Carlos Peláez**  
**General Manager**  
**EthyCS, S. de R.L. de C.V.**