



UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLÁS DE HIDALGO

FACULTAD DE CONTADURÍA Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**“PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL DEPARTAMENTO DE
RECURSOS HUMANOS EN EL SAT DE MORELIA MICHOACÁN”**

TESINA

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

PRESENTA:

CLAUDIO PAULINO PERALTA

ASESOR (A):

**MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN
FLOR MADRIGAL MORENO**

Morelia, Michoacán, Febrero 2015.



ÍNDICE

RESUMEN	6
ABSTRACT	7
INTRODUCCIÓN	8
1. DEFINICIONES	10
2. EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	11
2.1 Estrategia y planeación de la fuerza laboral	12
2.2 ¿Candidatos internos o externos?	12
2.3 Pronóstico de la oferta de candidatos internos	13
2.4 Sistemas de información computarizados	13
2.5 Pronóstico para el suministro de candidatos externos	14
2.6 Fuentes internas de candidatos	14
2.7 Reclutamiento por internet	15
2.8 Agencias de colocación como fuentes de candidatos	16
2.9 Reclutamiento en universidades como fuente de candidatos	17
2.10 El propósito de los formularios de solicitudes de empleo	18
3. SELECCIÓN DE PERSONAL	19
3.1 El concepto de selección de personal	19
3.2 La selección como proceso de comparación	19
3.3 Obtención de la información sobre el puesto	20
3.4 Elección de las técnicas de selección	22
3.5 Entrevistas de selección	23
3.6 Pruebas o exámenes de conocimientos o habilidades	25
3.7 Test psicológico	26
3.8 Test de personalidad	27
3.9 Técnicas de simulación	27
4 MOTIVACIÓN	28
4.1 Teorías de la motivación	29
4.2 Teorías de contenido	29
4.3 Teorías de proceso	32
4.4 Teoría de Victor Vroom o teoría de la motivación por expectativas.	32
4.5 Teoría de la equidad de la motivación. J. Stacey Adams	33
4.6 Aplicación de las teorías de la motivación	34

5	CAPACITACIÓN	35
5.1	Capacitación y oportunidades igualatorias en el empleo	35
5.2	Determinación de las necesidades de capacitación	36
5.3	Enfoques de la capacitación	37
5.4	Desarrollo del empleado	38
5.5	Métodos de desarrollo del empleado	39
5.6	Evaluación de la eficacia de la capacitación y el desarrollo	41
5.7	Medidas de evaluación basadas en el desempeño	41
6	CLIMA ORGANIZACIONAL	43
6.1	Definición del clima organizacional	43
6.2	Medidas del clima organizacional	44
6.3	Importancia de valorar el clima organizacional	45
6.4	Dimensiones del clima organizacional.	46
6.5	Clima y condiciones de trabajo.	47
6.6	Relación del clima con otras variables.	49
7	ROTACIÓN DE PERSONAL	51
7.1	Cálculo de la tasa de rotación de personal	51
7.2	Determinación de los costos de la rotación de personal	52
7.3	Tasas de ausentismos de los empleados	52
7.4	Cálculo de las tazas del ausentismo	53
7.5	Comparación de datos de ausentismo	54
7.6	Costos el ausentismo	54
7.7	Ausentismo y planeación de recursos humanos	55
8	DESARROLLO ORGANIZACIONAL	56
8.1	Términos básicos en el D.O.	57
8.2	¿Por qué apoyarse en el D.O.?	58
8.3	Características del D.O.	59
9	ANÁLISIS DE PUESTOS	63
9.1	Uso de la información del análisis de puestos	64
9.2	Pasos del análisis de los puestos	65
9.3	Los métodos para recabar información para el análisis de puestos.	66
9.4	Redactar descripciones de los puestos	70
9.5	La identificación del puesto.	71

SAT (ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, MORELIA, MICHOACÁN)

9.6 El resumen del puesto	71
9.7 Responsabilidades y obligaciones	72
9.8 Estándares del desempeño	72
10. ANÁLISIS SITUACIONAL SAT	73
10.1 Valores	74
10.2 Organigrama del área de auditoría fiscal 1	75
10.3 Cuestionario para análisis situacional	76
10.4 EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN EN EL SAT	77
10.5 SELECCIÓN DE PERSONAL EN EL SAT	79
10.6 MOTIVACIÓN EN EL SAT	81
10.7 CAPACITACIÓN EN EL SAT	82
10.8 CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL SAT	84
10.9 ROTACIÓN DE PERSONAL EN EL SAT	86
10.10 DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN EL SAT	88
10.11 ANÁLISIS DE PUESTOS EN EL SAT	88
11. ANÁLISIS FODA DEL SAT	91
11.1 Funciones del área de auditoría fiscal	93
11.2 propuestas de mejoramiento	93
CONCLUSIÓN	95
Bibliografía	97

RESUMEN

Este caso práctico es el resultado de un análisis situacional, de los temas: reclutamiento y selección de personal, capacitación, motivación, clima organizacional, rotación de personal, desarrollo organizacional y análisis de puestos. Al Servicio de Administración Tributaria con sede en la ciudad de Morelia Michoacán.

Uno de los objetivos es detectar las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas que tienen el personal y la empresa. Una vez teniendo el diagnostico estructurado poder brindar propuestas de mejoramiento.

La razón principal de este diagnóstico es saber si la empresa cuenta con el personal y los elementos necesarios, para poder lograr los objetivos establecidos, ya que es una empresa de mucha importancia en nuestro país, para así mismo implementar medidas internas y externas.

PALABRAS CLAVE: reclutamiento, selección, personal, capacitación, motivación y análisis.

ABSTRACT

This practical case is the result of a situation analysis, of the topics: recruitment and selection of personnel, training, motivation, climate organization, job turnover, development organization and analysis of positions. To the Service of Tributary Administration with headquarters in Morelia Michoacán city.

One of the aims is to detect the Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats that have the personnel in the company. Once having the structured diagnosis I would be able to offer more of these improvements.

The principal reason of this diagnosis is to know if the company possesses the personnel and the necessary elements, to be able to achieve the established aims, since it is a company of a lot of importance in our country, likewise implement internal and external measures.

KEY WORDS: recruitment, selection, personnel, training, motivation and analysis.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación se llevó a cabo en la ciudad de Morelia Michoacán, abarcando diversos temas sobre la administración de recursos humanos, temas como: reclutamiento y selección de personal, motivación, capacitación, clima organizacional, rotación de personal, desarrollo organizacional y análisis de puestos.

Desde mi punto de vista el personal es el recurso más importante que posee una organización. Por lo tanto, es elemental encontrar los recursos humanos apropiados que realicen contribuciones valiosas para el logro de los objetivos establecidos.

En la actualidad existen diversas prácticas y herramientas disponibles para el reclutamiento y selección de recursos humanos, como el reclutamiento, el cual consiste en una serie de pasos para atraer candidatos a la empresa, entre más candidatos será mucho mejor ya que se tendrá varias opciones de candidatos a elegir.

La motivación es de vital importancia para el individuo en el momento de desarrollar cualquier actividad, y por lo tanto también para aumentar el desempeño de los trabajadores, ya que si tenemos trabajadores motivados, conllevará a un mayor rendimiento para las empresas.

La capacitación es el proceso de enseñar a los nuevos empleados, las habilidades básicas que necesitan saber para desempeñar su trabajo.

Clima organizacional, se refiere al ambiente que se genera en algún área de trabajo y los diversos elementos que lo componen, tanto estructurales, como humanos, ya que este clima actúa directamente sobre las actividades y los estados de ánimo de las personas.

El término de rotación de personal se utiliza para definir la fluctuación de personas entre una organización y su ambiente; esto significa que el intercambio de personal entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella.

El desarrollo organizacional se utiliza para el cambio cultural que se enfoca en los aspectos humanos y sociales dentro de una organización que enfatiza los valores, el desarrollo humano, la justicia.

El análisis de puesto da como resultado una descripción escrita de las actividades que abarca un puesto, para mejorar el desempeño y productividad de la organización.

En el desarrollo de este trabajo de investigación se realiza un análisis situacional aplicado al Servicio de Administración Tributaria en el área de auditoría fiscal con sede en Morelia Michoacán de acuerdo a los conocimientos administrativos que estudié en el proceso de formación como Lic. En administración y a mi criterio de como percibí la organización en el área mencionada.

1. DEFINICIONES

¿QUÉ ES LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS?

La **administración de recursos humanos** se refiere a las prácticas y políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial; en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización (Dessler, Varela, 2011).

“La Administración de Recursos Humanos consiste en planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar técnicas capaces de promover el desarrollo eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización representa el medio que permite a las personas a que colaboren en ella, alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo” (Chiavenato, 2011).

“La Administración de Recursos Humanos es la utilización de las personas como recursos, para lograr objetivos organizacionales” (Wayne, Noé, 1997).

“Es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general” (Arias 1979).

2. EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

Los empleadores utilizan el análisis de puestos de trabajo y la descripción de éstos con varios objetivos; por ejemplo, para desarrollar programas de capacitación o para determinar el salario de los puestos. No obstante, el uso más común de la descripción de puestos de trabajo es para decidir el tipo de gente que se debe reclutar y luego seleccionar para cubrir los puestos de la organización (Dessler, Varela, 2011).

El proceso de reclutamiento y selección consiste en los siguientes pasos:

1. Planear y pronosticar la fuerza laboral para determinar los puestos que deberán cubrirse.
2. Integrar una bolsa de trabajo para tales puestos, reclutando candidatos internos o externos.
3. Indicar a los aspirantes que llenen los formularios de solicitud de empleo y que participen en una entrevista inicial de selección.
4. Usar diversas herramientas de selección como exámenes, verificación de antecedentes y estudios médicos para identificar a los candidatos viables.
5. Enviar a uno o varios candidatos viables para el puesto con el supervisor responsable del trabajo.
6. Hacer al candidato o los candidatos una o más entrevistas de selección con el supervisor y otras autoridades relevantes, con la finalidad de determinar a qué aspirante se le hará un ofrecimiento real.

2.1 Estrategia y planeación de la fuerza laboral

La planeación del empleo forma (o debería formar) una parte integral de los procesos de planeación estratégica de una organización (Dessler, Varela, 2011).

La planeación de la fuerza laboral no debe ser puramente mecánica. Su aspecto fundamental implica predecir las habilidades y las competencias que la organización necesitará para llevar a cabo su estrategia. Por lo tanto, la planeación de personal no debe tan sólo repetir procedimientos anteriores, sino fomentar un proceso de comunicación y colaboración.

2.2 ¿Candidatos internos o externos?

Una pregunta importante es si sus puestos proyectados se cubrirán desde adentro o desde afuera de la organización.

Cada opción tiene su propio conjunto de planes de recursos humanos. Es probable que los trabajadores actuales requieran capacitación, desarrollo y asesoría antes de estar listos para cubrir las vacantes y, por lo tanto, los planes de desarrollo. La contratación externa implica decidir cuáles fuentes de reclutamiento se utilizarán y la disponibilidad existente. Por ejemplo, las tasas de desempleo menores al 4 % en gran parte de Estados Unidos durante 2007 indicaron -a muchos gerentes de recursos humanos- que deberían incrementar sus esfuerzos de reclutamiento para cubrir con éxito sus vacantes.

¿Cómo decide un gerente cuántos empleados necesitará durante los siguientes años? Si se planean los requisitos de fuerza laboral, es necesario pronosticar tres cuestiones: las necesidades de personal, la dotación de candidatos internos y la dotación de candidatos externos. Primero hablaremos de las necesidades de personal.

2.3 Pronóstico de la oferta de candidatos internos

Conocer la cantidad de empleados necesaria sólo satisface la mitad de la ecuación del personal al responder la pregunta: ¿cuántos empleados necesitaremos? Luego se debe estimar el posible suministro de candidatos tanto internos como externos (Dessler, Varela, 2011).

Un inventario de recursos humanos facilita el pronóstico de la disponibilidad de candidatos internos. Los inventarios de recursos humanos contienen datos resumidos como el informe del desempeño, los antecedentes académicos y la viabilidad de un ascenso, para cada uno de los trabajadores actuales. Tal información puede ser manual o computarizada. Como alternativa es posible elaborar una ficha de reemplazo en el puesto para cada trabajador, donde se muestren a los posibles sustitutos, así como el desempeño de cada candidato, su potencial de ascenso y la capacitación que requerirá.

2.4 Sistemas de información computarizados

Las organizaciones no pueden administrar manualmente las calificaciones de cientos o quizá miles de trabajadores; la mayoría utiliza sistemas de software para digitalizar dicha información y existen diversos sistemas electrónicos para realizar dicha tarea. Por lo general, los empleados llenan una encuesta por Internet, en la cual describen su experiencia y sus antecedentes. El sistema también guarda registros de evaluaciones del desempeño. Luego, cuando el gerente necesita a una persona calificada para un puesto, describe las especificaciones del mismo (por ejemplo, en términos de formación académica y habilidades), e ingresa esta información en la computadora. Una vez que el programa revisa su banco de posibles candidatos, presenta al gerente una lista de aspirantes calificados.

2.5 Pronóstico para el suministro de candidatos externos

Si no se dispone de suficientes candidatos internos para cubrir las vacantes proyectadas, el empleador pronosticaría entonces la disponibilidad de candidatos externos (individuos que actualmente no laboran para la organización). Esto podría requerir pronósticos de las condiciones económicas generales, del mercado local y del mercado ocupacional (Dessler, Varela, 2011).

El primer paso consiste en pronosticar las condiciones económicas generales y, por ejemplo, la tasa de desempleo esperada. En general, cuanto menor sea la tasa de desempleo, habrá menor oferta de mano de obra y mayores dificultades para el reclutamiento de personal. Las condiciones del mercado laboral local también son importantes. Por último, es probable que también requiera pronosticar la disponibilidad de candidatos potenciales en ocupaciones específicas.

2.6 Fuentes internas de candidatos

Aunque el término reclutamiento nos haga pensar en agencias de colocación y anuncios clasificados, el hecho de cubrir puestos vacantes con trabajadores actuales (reclutamiento interno) suele ser la mejor opción del empleador. Para que resulte efectivo, este enfoque requiere del uso de anuncios internos de puestos, registros del personal y bancos de datos de habilidades. Los anuncios internos de puestos implican "la publicación de avisos sobre una vacante (con un anuncio en el tablero de noticias de la empresa o en Internet), listando características como las habilidades, el supervisor, el horario laboral y el salario. Algunos contratos sindicales establecen que estas publicaciones garanticen que los miembros del sindicato sean los primeros en elegir las mejores vacantes. Sin embargo, los anuncios internos de puestos también son útiles en las empresas que no tienen sindicato, por lo que facilitan la transferencia y el ascenso de candidatos internos calificados. En este caso, los registros del personal también resultan útiles.

2.7 Reclutamiento por internet

Tal vez sus candidatos internos no resulten suficientes para cubrir sus necesidades de reclutamiento. En tal caso, los empleadores buscan fuentes externas y, a menudo, inician colocando anuncios en Internet. Muchas empresas hacen reclutamiento por Internet, y echan mano de sus propios sitios Web (Dessler, Varela, 2011).

Los sitios nuevos están aprovechando la popularidad de las redes sociales para ofrecer asesoría sobre reclutamiento. Por ejemplo, los usuarios se registran en sitios como la red. Donde proporcionan su nombre, ubicación y el tipo de trabajo que realizan. Tales sitios facilitan el establecimiento de relaciones personales para conseguir contactos, contrataciones y recomendaciones de empleados. Se incluyen algunos de los mejores sitios en línea para el reclutamiento.

Ventajas y desventajas

El amplio uso del reclutamiento por Internet refleja sus ventajas. Los diarios suelen cobrar a los empleadores hasta miles de dólares por imprimir sus anuncios; mientras que las listas de puestos en la propia página Web son básicamente gratuitas. Los anuncios de los diarios tienen una vigencia de aproximadamente 10 días; en tanto que los anuncios de Internet podrían conseguir candidatos durante 30 días o más. El reclutamiento por Internet también suele ser rápido, ya que las respuestas a los anuncios electrónicos empiezan a llegar de inmediato.

Algunas empresas han tenido un éxito fenomenal en la generación de solicitudes de empleo mediante el reclutamiento por Internet. El problema consiste en que la relativa facilidad de responder a los anuncios de Internet alienta a buscadores de empleo poco calificados; además, debido a su naturaleza, Internet fomenta el envío de solicitudes desde zonas geográficas

demasiado lejanas. Sin embargo, en general es mejor contar con un mayor número de candidatos, y las empresas están utilizando software especial para escanear, digitalizar y procesar los currículos de manera automática.

El reclutamiento electrónico también tiene algunas posibles desventajas legales. Por ejemplo, si un número menor de individuos pertenecientes a grupos minoritarios utilizan Internet, la captación y selección automáticas de solicitudes de empleo en línea excluiría, de manera inadvertida, a un mayor número de candidatos de ciertos grupos minoritarios.

2.8 Agencias de colocación como fuentes de candidatos

Hay tres tipos principales de agencias de colocación: 1. agencias públicas operadas por los gobiernos federal, estatal o local; 2. agencias asociadas con organizaciones sin fines de lucro, y 3. despachos privados (Dessler, Varela, 2011).

Cada estado o entidad cuenta con una agencia de servicio de empleo operada por el gobierno, la cual también mantiene un banco de datos de los candidatos en cada estado. Las agencias públicas son una fuente principal de trabajadores operativos, supervisores y obreros. Otras agencias de colocación están relacionadas con organizaciones sin fines de lucro.

Los despachos privados para el empleo son fuentes importantes de personal gerencial, profesional y directivo. En México estas agencias no cobran a los solicitantes de empleo, ya que el pago por sus servicios es cubierto por la empresa que los contrata para que realicen la búsqueda de candidatos.

2.9 Reclutamiento en universidades como fuente de candidatos

Muchos candidatos prometedores son contratados originalmente mediante el reclutamiento en universidades, lo cual convierte a éstas en una fuente importante de futuros gerentes, así como de empleados profesionales y técnicos (Dessler, Varela, 2011).

El reclutamiento en universidades conlleva dos problemas recurrentes. El primero es que es relativamente costoso y prolongado para los reclutadores. Se deben establecerlos horarios con mucha antelación, imprimir folletos de la empresa, hacer registros de las entrevistas y pasar mucho tiempo en el campus. El segundo problema consiste en que en ocasiones los reclutadores no son eficaces, están preparados deficientemente, muestran poco interés por el candidato y actúan como si tuvieran mayor autoridad. Muchos otros no seleccionan a los candidatos de forma eficiente.

El reclutador que trabaja en universidades debería tener dos metas. La meta principal es la selección, es decir, determinar si vale la pena hacer el seguimiento de un candidato. Las características que se deben buscar dependen de las necesidades específicas de su empresa. Es muy común. Algunas características que se deben evaluar son la motivación, las habilidades de comunicación, la formación académica, la presencia y las actitudes.

Uno de los problemas más fuertes que enfrentan las empresas en México es la discriminación de candidatos de algunas universidades: los responsables del reclutamiento procuran reclutar egresados de las escuelas más costosas con la creencia de que aquéllos están mejor preparados que los egresados de las instituciones públicas, lo cual afirman sin conocer realmente a los candidatos, y ello demuestra una falta de conocimiento.

2.10 El propósito de los formularios de solicitudes de empleo

Una vez que se cuenta con una reserva de candidatos, se puede iniciar el proceso de selección; para la mayoría de los empleadores, el primer paso de este proceso es contar con el formulario de solicitud de empleo (algunas empresas requieren primero de una entrevista breve de preselección). El formulario de solicitud de empleo es un medio muy conveniente para reunir datos históricos bastante precisos de los candidatos, de manera rápida y verificable. Por lo general, incluye información acerca de cuestiones como la historia académica, la experiencia laboral y los pasatiempos (Dessler, Varela, 2011).

Un formulario lleno proporciona al menos cuatro tipos de información. En primer lugar, es posible hacer juicios sobre aspectos significativos, como si el aspirante tiene los estudios y la experiencia necesarios para desempeñar el trabajo. En segundo lugar, podemos obtener conclusiones respecto del avance y el crecimiento anteriores del aspirante.

3. SELECCIÓN DE PERSONAL

La selección de personal forma parte del proceso de provisión de recursos humanos, y es el paso que sigue al reclutamiento. El reclutamiento y la selección de recursos humanos deben considerarse dos fases de un mismo proceso: el ingreso de recursos humanos a la organización. Si el reclutamiento es una actividad de divulgación, de llamar la atención, de incrementar la entrada y, por tanto, una actividad de oposición, de elección de escoger y decidir, de clasificación, de filtrar la entrada y, por tanto, de restringirla (Chiavenato, 2011).

3.1 El concepto de selección de personal

Hay un dicho popular que dice que la selección consiste en elegir al hombre adecuado para el sitio adecuado. En otras palabras, la selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos disponibles con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización.

3.2 La selección como proceso de comparación

La selección es un proceso de comparación entre dos variables: por un lado, los criterios de la organización (como los requisitos del puesto por ocupar o las competencias individuales necesarias para la organización), y, por el otro, el perfil de los candidatos que se presentan. La primera variable la proporciona la descripción y el análisis del puesto o de las habilidades requeridas, y la segunda se obtiene por la aplicación de las técnicas de selección. La primera variable se denomina x , y la segunda, y .

X	En comparación con	Y
Especificaciones de puestos	X	Características del candidato.
Lo que requiere el puesto.	X	Lo que ofrece el candidato.
Análisis y descripción del puesto para determinar los requisitos que el puesto exige a su ocupante.	X	Técnicas de selección para identificar los requisitos personales para ocupar el puesto deseado.

(Chiavenato, 2011) Proceso de comparación.

Cuando x es mayor que y , se dice que el candidato no satisface las condiciones ideales para ocupar determinado puesto, y se le rechaza. Cuando x y y son iguales, se dice que el candidato reúne las condiciones, por lo que se le contrata. Cuando la variable y es mayor que x , el candidato reúne más características de las exigidas para el puesto, por lo que resulta sobre calificado.

3.3 Obtención de la información sobre el puesto

- 1) **Descripción y análisis de puestos:** es la presentación de los aspectos intrínsecos (contenido del puesto) y extrínsecos (requisitos que se exige al candidato-especificaciones particulares-) del puesto (Chiavenato, 2011).
- 2) **Aplicación de la técnica de los incidentes críticos:** consiste en la anotación sistemática y prudente, a cargo del jefe inmediato, sobre las habilidades y comportamiento que debe tener la persona que ocupe el puesto considerado, lo que tendrá como consecuencia un mejor o peor desempeño del trabajo. Esta técnica identifica las habilidades deseables (que favorecen el desempeño) y las indeseables (que lo desfavorecen) de los candidatos.

- 3) **Requisición de personal:** consiste en verificar los datos que lleno el jefe directo en la requisición de personal, con la especificación de los requisitos y características que el candidato al puesto debe tener, ejemplo:

Características deseables	Características indeseables
Trato amable con las personas.	Irritabilidad.
Facilidad para relacionarse.	Introversión.
Disposición para complacer al cliente.	Impaciencia.
Resistencia a la frustración.	Poco control emocional.
Facilidad de expresión.	Dificultad de expresión.
Facilidad para trabajar en equipo.	Dificultad para relacionarse.
Buena memoria.	Mala memoria.
Concentración visual y mental.	Dispersión mental.
Facilidad para los números.	Falta de facilidad para los números.

(Chiavenato, 2011) Técnica de incidentes críticos para el puesto de vendedor de mostrador.

1. Análisis de puestos en el mercado: cuando se trata de algún puesto nuevo sobre el cual la empresa no tiene ninguna definición *a priori*, la alternativa es verificar en empresas similares puestos equiparables, su contenido, los requisitos y características de quienes los desempeñan.

1. Hipótesis de trabajo: en el caso de que no se pueda utilizar ninguna de las opciones anteriores, sólo queda la hipótesis de trabajo, es decir, una idea aproximada del contenido del puesto y sus exigencias para quien lo desempeñe (requisitos y características necesarias), como simulación inicial.

2. Competencias individuales requeridas: son las habilidades y competencias que la organización exige del candidato para ocupar determinada posición.

Con esta información, el departamento de selección tiene las condiciones para convertir esta información a su lenguaje de trabajo.

3.4 Elección de las técnicas de selección

Una vez que se tiene la información de los puestos vacantes, el paso siguiente es elegir las técnicas de selección convenientes para escoger a los candidatos adecuados (Chiavenato, 2011).

Las técnicas de selección se clasifican en cinco grupos:

- 1. Entrevistas de selección.**
- 2. Pruebas de conocimientos o habilidades.**
- 3. Exámenes psicométricos.**
- 4. Exámenes de personalidad.**
- 5. Técnicas de simulación.**

3.5 Entrevistas de selección

Es la técnica de selección más común en las empresas grandes, medianas y pequeñas. A pesar de carecer de bases científicas y considerarse la técnica más imprecisa y subjetiva, es la que mayor influencia tiene en la decisión final respecto del candidato. La entrevista es el método más común en la selección de personal a pesar de su subjetividad e imprecisión (Chiavenato, 2011).

En realidad, una entrevista es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan. Por un lado el entrevistador o entrevistadores y, por el otro, el entrevistado o entrevistados.

PREGUNTAS MÁS COMUNES EN LA ENTREVISTA DE SELECCIÓN

- 1) ¿Qué hace en su tiempo libre?
- 2) ¿Cuáles son sus pasatiempos?
- 3) ¿En qué tipo de actividades comunitarias o escolares participa?
- 4) Describe su trabajo ideal.
- 5) ¿En qué tipo de actividades está interesado?
- 6) ¿Por qué desea trabajar en nuestra organización?
- 7) ¿Cuáles son sus intereses favoritos? ¿Por qué?
- 8) ¿tiene preferencia por determinados lugares de trabajo?
- 9) ¿Cuál piensa usted que sería un salario adecuado?
- 10) ¿Cuál cree que será su salario en cinco años? ¿y en 10?
- 11) ¿Cómo escogería a su supervisor?
- 12) ¿Qué opinión tiene de los productos o servicios de nuestra organización?
- 13) Describa a su jefe ideal.

- 14) ¿Cuándo espera un ascenso?
- 15) ¿Cuáles son sus puntos fuertes? ¿y sus puntos débiles?
- 16) ¿Por qué cree que le agrada a sus amigos?
- 17) ¿Cuáles son los puestos o trabajos que más le han gustado?
- 18) Describa a su jefe o profesor favorito.
- 19) ¿Qué planes tiene para su carrera?
- 20) Si pudiera regresar cinco años, ¿haría lo mismo u otra cosa? ¿qué?
- 21) Describa su último empleo.
- 22) ¿Cuántas horas piensa trabajar en su puesto?
- 23) ¿Cuáles son sus habilidades y conocimientos?
- 24) ¿Cuál es su deporte favorito?
- 25) ¿Cómo se siente trabajando con otras personas?
- 26) ¿Hace amistades con facilidad?

3.6 Pruebas o exámenes de conocimientos o habilidades

Las pruebas de conocimiento o habilidades son instrumentos objetivos para evaluar los conocimientos y habilidades adquiridos a través del estudio, la práctica o el ejercicio. Buscan medir el grado de conocimiento profesional o técnico que exige el puesto. (Nociones de contabilidad, de informática, de ventas, de tecnología, de producción, etc.) o el grado de capacidad o habilidad para ciertas tareas (destreza como chofer de camión, capturista, telefonista, operario de máquina, para utilizar una calculadora, etcétera). Hay diversas pruebas de conocimientos y capacidades, razón por la que se acostumbra clasificarlas de acuerdo con el método, el área o la forma (Chiavenato, 2011).

CLASIFICACIÓN DE ACUERDO CON EL MÉTODO

- ✓ **Pruebas orales:** utilizan preguntas y respuestas verbales. Funcionan como una entrevista, pero sólo con preguntas específicas que tienen por objeto obtener respuestas también específicas.
- ✓ **Pruebas escritas:** son pruebas de preguntas y respuestas que suelen aplicarse en las organizaciones y escuelas para evaluar los conocimientos adquiridos.

CLASIFICACIÓN DE PRUEBAS DE ACUERDO CON EL ÁREA DE CONOCIMIENTOS

- ✓ **Pruebas generales:** son las que evalúan cultura general y conocimientos generales.
- ✓ **Pruebas específicas:** son las que evalúan conocimientos técnicos y específicos relacionados directamente con el puesto.

CLASIFICACIÓN DE PRUEBAS DE ACUERDO CON SU FORMA

- ✓ **Pruebas tradicionales:** son de tipo expositivo o de disertación. Puede improvisarse pues no exige planeación.
- ✓ **Pruebas objetivas:** se estructura en formas de exámenes objetivos, de aplicación y corrección rápidas y fáciles. Las pruebas objetivas, denominadas también *test*, requieren una planeación cuidadosa para transformar las preguntas en reactivos. Los tipos principales de reactivos en estas pruebas son:
 - ✓ **Opciones simples:** verdadero o falso, sí o no, etc.

3.7 Test psicológico

El término *test* designa un conjunto de pruebas que valoran el desarrollo mental, aptitudes, habilidades, conocimientos, etcétera. En realidad el *test* es una medida de desempeño o de realización por medio de operaciones mentales o manuales, de elecciones o de lápiz y papel. El *test* se utiliza para conocer mejor a las personas en decisiones de empleo, en orientación profesional, evaluación profesional, diagnóstico de personalidad, etcétera. Los *test* psicológicos constituyen una medida objetiva y estandarizada de modelos de conducta. Su función es analizar esos modelos de comportamiento humano en condiciones estandarizadas y compararlos con estándares de investigaciones estadísticas (Chiavenato, 2011).

El resultado del *test* psicológico de una persona se compara con los patrones de los resultados de una muestra representativa y, de esta manera enmarcarlo en un percentil. Los *test* psicológicos se enfocan sobre todo en las aptitudes, con objeto de generalizar y prever el comportamiento en determinado tipo de trabajo.

Los *test* psicológicos se basan en las diferencias individuales, sean físicas o de personalidad.

3.8 Test de personalidad

Sirven para analizar los distintos rasgos de la personalidad, sean determinados por el carácter (adquirido o fenotípico) o por el temperamento (innato o genotípico). Un rasgo de personalidad es una característica señalada del individuo capaz de distinguirlo de los demás.

Los test de personalidad son genéricos cuando revelan rasgos generales de la personalidad, y reciben el nombre de psicodiagnostico. A esta categoría pertenecen los llamados *test* expresivos (de expresión corporal,) como el PMK (Psicodiagnostico Miocinético de Mira y López) y los llamados test proyectivos (de proyección de personalidad).

3.9 Técnicas de simulación

Las técnicas de simulación pasan del estudio individual y aislado al estudio en grupo, y el método exclusivamente verbal o de realización a la acción social. Su punto de partida es el drama, que significa reconstruir en un escenario (contexto dramático) en el momento presente, en el aquí y el ahora, el acontecimiento que se pretende estudiar y analizar de la manera más cercana a la realidad (Chiavenato, 2011).

La principal técnica de simulación, es el psicodrama, que se fundamenta en la teoría general de los papeles: cada persona representa a los papeles que les son más característicos como forma de comportamiento, ya sea de manera aislada o interacción con otra u otras personas. Establece vínculos habituales o establece nuevos. Actúa en el aquí y ahora como en su vida cotidiana, lo que permite analizar y diagnosticar su propio esquema de conducta.

4 MOTIVACIÓN

Concepto

El estudio de los impulsos, tendencias y estímulos que acosan constantemente nuestra vida y nuestro organismo y que nos lleva voluntaria o involuntariamente a la acción, constituyen la base de la motivación (Valverde, et al., 2004).

El término motivación se deriva del verbo latino *moveré* que significa “moverse”, “poner en movimiento” o “estar listo para la acción”.

La motivación es “el resultado de la interacción del individuo y la situación, es el deseo de hacer mucho esfuerzo para alcanzar las metas de la organización, condicionado por la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual” los elementos básicos en esta definición son: esfuerzo, metas, organización y necesidades (Robbins ,1987).

“la motivación es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona. Incluye factores que ocasionan, canalizar y sustentan la conducta humana en un sentido particular y comprometido” definición que tiene como elemento central el concepto de compromiso (Stoner ,1996).

La motivación hacia “una conducta por la cual tratamos de entender porque la gente se comporta como lo hace”. Mientras que para Gibson (2001) la motivación es un concepto universal explicativo que se utiliza para comprender las conductas observables. La importancia de esta comprensión en Gibson surge de la idea de que los niveles de motivación elevados contribuyen significativamente al desempeño de excelencia (Macfarland ,1962).

4.1 Teorías de la motivación

Como resultado de las investigaciones que se han realizado para tratar de explicar la relación entre la conducta y los resultados de esa conducta en diferentes ámbitos, se han construido diversas teorías que Gibson (2001) agrupa en dos categorías:

- ✓ Teorías de contenido.
- ✓ Teorías de proceso

A continuación se describen algunas de ellas.

4.2 Teorías de contenido

Las teorías de contenido se centran en los factores internos de la persona, que estimulan, orientan, mantienen y detienen la conducta. El principal objeto de estudio de estas teorías es descubrir QUE es lo que motiva (hace mover) a las personas, es decir cuáles son los factores que crearan necesidades en ellas (Valverde, et al., 2004).

Dentro de estas teorías encontramos algunas que son ampliamente conocidas como la teoría de **Abraham Maslow** quien planteo el concepto de la **jerarquía de necesidades** (Maslow, 1961) y las estructuro en forma de pirámide:

- 1) En la base se encuentran las necesidades fisiológicas que constituyen la prioridad del individuo y están relacionadas con la supervivencia (alimento, reposo, abrigo, necesidades sexuales etc.)
- 2) El segundo nivel lo ocupa las necesidades de seguridad; con su satisfacción se busca la creación y mantenimiento de un estado de orden protección y seguridad.

- 3) En el tercer nivel se localizan las necesidades sociales, éstas tienen relación con la búsqueda de compañía, afecto, comunicación, amistad, aceptación, pertenencia a grupos y participación social.
- 4) Las necesidades de reconocimiento se ubican en el cuarto nivel, se consideran las de ego y de la autoestima que radican en la necesidad que toda persona tiene de destacar, tener prestigio, autorrespeto y autovaloración.
- 5) El nivel más elevado lo constituyen las necesidades de autorrealización que se convierte en el ideal de todo individuo. En este nivel, la persona quiere trascender, dejar huella y desarrollar su talento al máximo.

Maslow sostenía que las necesidades de los niveles bajos deben quedar satisfechas antes de pasar a satisfacer las necesidades de los niveles más altos.

De acuerdo con esta teoría, los empleados requieren en primer lugar un salario suficiente para cubrir sus necesidades básicas así como un ambiente laboral seguro, a continuación requieren incentivos encaminados a despertar sentimientos de pertinencia y oportunidades de crecimiento, cuando éstas están cubiertas los empleados estarán motivados por la necesidad de autorrealización por lo que buscarán activamente otras responsabilidades. (Valverde, et al., 2004)

La teoría de los factores duales de Herzberg

Establece que la satisfacción y la insatisfacción laborales se deben a dos series independientes de factores: los llamados factores insatisfactorios o higiénicos que incluyen:

- Condiciones trabajo y comodidad
- Políticas de la empresa y de la administración
- Relaciones con el supervisor
- Competencia técnica del supervisor
- Salarios
- Estabilidad en el cargo
- Relaciones con los colegas.

Estas son las condiciones que rodean al individuo cuando trabaja y constituyen los factores que las empresas han utilizado para lograr la motivación de los empleados, sin embargo poseen una capacidad muy limitada para influir en el comportamiento de los trabajadores ya que cuando son óptimos, simplemente evitan la insatisfacción y cuando son precarios la producen.

Otra teoría más dentro de esta categoría es la de las **tres necesidades** de John W. **Atkinson**, quien propuso que las personas motivadas tienen tres impulsos básicos: la necesidad de logro, de poder y de afiliación o asociación estrecha con los demás.

4.3 Teorías de proceso

Las teorías de proceso describen, explican y analizan CÓMO se estimula, orienta, mantiene y detiene la conducta. Es decir, no intentan determinar los factores que crean necesidades, sino explicar la cadena de procesos que se desencadenan entre el momento de la generación de la necesidad y la satisfacción de ésta a partir de unos comportamientos determinados. (Valverde, et al., 2004)

Al revisar estas teorías se debe analizar previamente la manera en que la conducta humana se aprende. De acuerdo con Gibson (2001), el aprendizaje es el proceso por el cual se conduce un cambio relativamente duradero en la conducta, esto como consecuencia de la práctica.

4.4 Teoría de Víctor Vroom o teoría de la motivación por expectativas.

Para este autor la motivación es un proceso que dirige la elección de las formas alternativas de control sobre la actividad voluntaria y la expectativa es la probabilidad de que a una conducta le siga un resultado en particular.

Para Vroom, una persona puede estar dispuesta a ejercer un aumento en la productividad si se presentan tres condiciones:

1. Objetivos personales del individuo que pueden estar enfocados hacia el dinero, estabilidad en el cargo, aceptación social, reconocimiento y trabajo interesante. Al mismo tiempo, la persona puede intentar satisfacer otro tipo de necesidades.
2. Relación percibida entre consecución de los objetivos y alta productividad. Un obrero cuyo objetivo más importante es devengar un salario mejor y que trabaja con remuneración según su producción puede tener una motivación para producir más. Sin embargo si la aceptación social por parte de los demás miembros de grupo cuenta más para

él podrá producir por debajo del nivel que se ha fijado como patrón de producción informal ya que producir más puede significar el rechazo del grupo.

3. Percepción de su capacidad de influir en su productividad. Un empleado que cree que su esfuerzo no incide en la producción, tenderá a no esforzarse demasiado; es el caso de una persona que desempeña un cargo sin tener suficiente capacitación o del obrero asignado a una línea de montaje de velocidad fija.

4.5 Teoría de la equidad de la motivación. J. Stacey Adams

Desarrolló su teoría, misma que encontramos sintetizada por Gibson (2001) en cuatro puntos:

- 1) Persona: el individuo que percibe la equidad o falta de equidad.
- 2) Otras con quienes comparar: cualquier individuo o grupo de individuos usados por la persona como un referente en relación al nivel de logros.
- 3) Input: las características individuales aportadas por la persona al trabajo, Estas pueden ser adquiridas (como por ej. Habilidades, experiencia, aprendizaje) o adscritas (por ej. Edad, sexo, raza).
- 4) Resultado: lo que la persona recibió del trabajo (por ej. Reconocimientos. Beneficios, adicionales, sueldo).

4.6 Aplicación de las teorías de la motivación

Algunos aspectos de las empresas en los que puede influir el manejo de la teoría de la motivación son entre otros. (Valverde, et al., 2004).

La producción, ésta puede elevarse si se motiva a los empleados, desarrollando su sentido de orgullo y lealtad, más que si se implementan sistemas de supervisión.

El cambio es una fuerza importante de motivación, pero debe buscarse la aceptación de los empleados, de otra manera aparecerán las fuerzas de resistencia en deterioro de la productividad.

Los problemas con los empleados también son aspectos de la organización que pueden abordarse desde la perspectiva de la motivación, al igual que los problemas de las compensaciones ligadas al salario.

Mediante la teoría de la motivación pueden abordarse situaciones como; preferencias del consumidor, rendimiento escolar, determinación de expectativas entre otros.

En conclusión casi todos los aspectos de la función de personal implican de alguna forma aspectos motivacionales tanto en lo individual como en los componentes de la organización, de tal manera que entenderlos y aplicarlos pueden incidir de manera positiva en el ambiente organizacional.

Cuando los empleados tienen una gran motivación se eleva el clima organizacional (entendiendo este como el ambiente existente entre los miembros de una organización) y se establecen relaciones satisfactorias de animación, interés, colaboración etc.

5 CAPACITACIÓN

La capacitación es una experiencia de aprendizaje porque busca un cambio relativamente permanente en un individuo que mejorará su capacidad para desempeñarse en un puesto de trabajo. Normalmente se dice que la capacitación puede incluir cambios en las habilidades, los conocimientos, las actitudes o la conducta. Eso puede significar que los empleados cambien lo que saben, cómo trabajan y sus actitudes hacia su trabajo, o su interacción con sus compañeros y su supervisor (De Cenzo, et al., 2001).

La capacitación está más orientada hacia el presente; se centra en los puestos de trabajo actuales de los individuos, estimulando las habilidades y capacidades específicas para desempeñar inmediatamente su trabajo.

Independientemente de que se participe en la capacitación o en el desarrollo de los empleados, se requiere el mismo resultado. Esto es, ¿se trata de ayudar a los individuos a aprender! El aprendizaje es fundamental para el éxito de toda persona, y es algo que la acompaña a lo largo de toda su vida laboral. Pero por el bien del aprendizaje mismo, éste no se da de la nada. Al contrario, depende de varios sucesos, y la responsabilidad del aprendizaje es una experiencia compartida entre el “maestro” y el “alumno”.

5.1 Capacitación y oportunidades igualatorias en el empleo

Los programas de capacitación pueden ser necesarios para las promociones, concursos de trabajo (especialmente en los puestos sindicalizados) o para los aumentos salariales. Bajo cualquiera de estos escenarios, la organización tiene la responsabilidad de asegurar que los criterios de selección para la capacitación se relacionen con el puesto. Más aun, deben existir oportunidades igualatorias en la capacitación para todos los empleados.

Además las organizaciones deben prestar mucha atención a las cuotas de terminación de la capacitación. Si los miembros de los grupos protegidos reprueban este tipo de programas con mayor frecuencia que el “grupo mayoritario”, esto podría estar indicando que existen desigualdades en la capacitación que se está ofreciendo. Nuevamente las organizaciones deben vigilar estas actividades y realizar auditorías periódicas para asegurar un total cumplimiento de las leyes sobre las oportunidades igualatorias en el empleo.

5.2 Determinación de las necesidades de capacitación

Una vez que se han determinado las necesidades de la organización, el tipo de trabajo que deberá realizarse y la clase de habilidades necesarias para hacerlo, los programas de capacitación funcionan después por sí solos. Una vez que se ha identificado las causas de las deficiencias se conocerán la extensión y la naturaleza de las necesidades de capacitación (De Cenzo, et al., 2001).

¿Qué tipo de señales pueden alertar a los supervisores de que la capacitación para los empleados podría ser necesaria? Las más obvias se relacionan con la productividad, especialmente el desempeño inadecuado o la baja en la productividad. Es más probable que el primero ocurra en los meses iniciales en un nuevo empleo. Cuando un supervisor observa las evidencias de un desempeño inadecuado en el trabajo, asumiendo que el individuo está haciendo un esfuerzo satisfactorio, se debe prestar la atención necesaria para aumentar la habilidad del trabajador.

Cuando el supervisor se enfrenta con una reducción en la productividad, talvez sean indicios de que las habilidades necesitan afinarse. Por su puesto, también podría relacionarse con otros

factores como la falta de recursos o el funcionamiento defectuoso del equipo, por eso es imperativo ubicar la causa del problema.

5.3 Enfoques de la capacitación

Los métodos de capacitación y desarrollo más populares utilizados por las organizaciones se pueden clasificar como: capacitación en el puesto de trabajo o fuera de él (De Cenzo, et al., 2001).

Capacitación en el puesto de trabajo los métodos de capacitación más comunes tiene lugar en el puesto de trabajo. Su popularidad se puede atribuir a su forma simple y a que son menos costosos en su operación. La capacitación en el puesto coloca a los empleados en situaciones de trabajo reales y los vuelve inmediatamente productivos. Aprenden haciendo. La capacitación en el puesto de trabajo cobra sentido en los puestos difíciles de simular o en los que puede aprenderse con rapidez viendo y haciendo.

Una desventaja de la capacitación en el puesto de trabajo puede ser la baja productividad durante el proceso de desarrollo de las habilidades de los empleados.

Durante la Segunda Guerra Mundial se desarrolló un enfoque sistemático de la capacitación en el trabajo para preparar a los supervisores para que capacitaran a los empleados. A este enfoque se llamó **capacitación para la instrucción en el trabajo (CIT)**. La CIT probó ser altamente eficaz y se volvió muy popular; está formada por cuatro pasos básicos:

1. Preparar a los aprendices explicándoles en que consiste el puesto y resolviendo sus dudas.
2. Presentar la instrucción, proporcionando la información esencial de manera clara.
3. Hacer que los aprendices realicen el trabajo para demostrar que lo han comprendido.

4. Situar a los trabajadores en el puesto, solos, asignando a una persona a la que puedan llamar en caso necesario.

Capacitación fuera del puesto de trabajo este tipo de capacitación abarca diversas técnicas: conferencias en el salón de clases, películas, demostraciones, estudios de caos y otros ejercicios de simulación e instrucción programada. Las instalaciones requeridas van desde un pequeño salón improvisado hasta un gran centro de desarrollo con amplias salas de conferencias que se complementan con pequeñas salas de exposiciones que cuentan con equipo de alta tecnología para la enseñanza.

La técnica de la **instrucción programada** puede darse en forma de pruebas y manuales programados, de presentaciones grabadas, y en algunas organizaciones con mayores recursos se utilizan máquinas de enseñanza. Todos los enfoques de enseñanza programada tienen una característica común: condensan el material de aprendizaje en secuencias lógicas bien organizadas que requieren respuestas del aprendiz. El formato ideal proporciona una retroalimentación casi instantánea que le permite saber si su respuesta es correcta.

5.4 Desarrollo del empleado

El desarrollo del empleado por diseño, se orienta hacia el futuro y tiene que ver más con la educación que con la capacitación del empleado en un puesto de trabajo específico. Por educación se entiende que el empleado desarrolla actividades que intentan inculcar procesos de razonamiento-estimular la capacidad de una persona para comprender e interpretar el conocimiento-en lugar de presentar una colección de datos o de enseñar un conjunto de habilidades motoras (De Cenzo, et al., 2001).

5.5 Métodos de desarrollo del empleado

Una parte de desarrollo de las capacidades de un individuo puede darse en el puesto de trabajo. Las técnicas de desarrollo en el puesto de trabajo (rotación de puestos de trabajo, puesto de asistente y asignación de comités) y tres métodos de desarrollo fuera del puesto de trabajo (conferencias y seminarios, ejercicios de simulación y capacitación externa) (De Cenzo, et al., 2001).

Rotación de puestos de trabajo la **rotación de puestos de trabajo** implica cambiar a los empleados en varios puestos de la organización, en un esfuerzo por ampliar sus habilidades, conocimientos y aptitudes, y puede ser horizontal o vertical. La rotación vertical no es otra cosa más que la promoción de un trabajador a un nuevo puesto. La rotación de puestos representa un método excelente para ampliar la exposición de un individuo a las operaciones de la compañía y para que dejen de ser especialistas y se conviertan en personas de amplios conocimientos en diversos campos.

Puestos de asistente A los empleados que han demostrado tener potencial, algunas veces se les da la oportunidad de trabajar temporalmente como asistentes de un gerente experto, frecuentemente en diferentes áreas de la organización. Al hacerlo, se ven expuestos a una amplia gama de actividades gerenciales que los preparan para asumir las responsabilidades del nivel superior inmediato.

Asignación de comités La asignación de comités puede proporcionar una oportunidad para que el empleado participe en la toma de decisiones, aprenda observando a los demás e investigue problemas organizacionales específicos. Cuando los comités son de naturaleza temporal con frecuencia trabajan en actividades especiales diseñadas para ahondar en un problema en

particular, averiguar soluciones alternativas y hacer recomendaciones que lleven a implementar una solución. Estas asignaciones temporales pueden ser interesantes y remuneradoras para el crecimiento del empleado (De Cenzo, et al., 2001).

Conferencias y seminarios las formas tradicionales de enseñanza giran alrededor de los cursos por conferencias y seminarios. Éstos ofrecen a los individuos una oportunidad para adquirir conocimientos y desarrollar sus capacidades conceptuales y analíticas. Puede ofrecerlos la misma compañía, contratar a alguien exterior o combinar ambas opciones. Sin embargo, hoy en día la tecnología permite un avance significativo en el campo de la capacitación.

Simulaciones las **simulaciones** tienen un papel fundamental para capacitar a los empleados en experiencia de trabajo reales, probablemente sean menos populares para el desarrollo del empleado. Entre los ejercicios de simulación que se usan más ampliamente se incluyen los estudios de casos, los juegos de decisión y las dramatizaciones. Las ventajas de simulación son quedan oportunidad para tratar de “crear un ambiente” muy similar a las situaciones reales que enfrentan los gerentes.

Capacitación en el exterior una tendencia de la década de los noventa en el desarrollo del empleado fue el uso de la capacitación en el exterior (a la que con frecuencia se hace referencia como capacitación aislada o en lugares solitarios). El objetivo principal de este tipo de capacitación consiste en enseñar a los aprendices la importancia que representa trabajar juntos en equipo. La capacitación en el exterior implica, por lo general, un gran reto emocional y físico. El propósito de este tipo de capacitación consiste en ver cómo reaccionan los empleados frente a las dificultades que les presenta la naturaleza.

5.6 Evaluación de la eficacia de la capacitación y el desarrollo

Cualquier tipo de capacitación o desarrollo que se implemente en una organización debe ser costeable. Esto es, los beneficios que se obtengan de dichos programas deben pesar más que sus costos. Su eficacia se puede determinar analizándolos; no basta con asumir que cualquier capacitación que una organización ofrezca es eficaz, debe desarrollarse información sustantiva para determinar si está cumpliendo sus metas (De Cenzo, et al., 2001).

¿Cómo se evalúan los programas de capacitación?

Es fácil generar un nuevo programa de capacitación, pero sino se evalúan sus resultados, se vuelve imposible racionalizar la relación empleado-esfuerzo de capacitación. Sería maravilloso que todas las compañías pudieran decir que recuperan la inversión en la capacitación.

Las reacciones de los aprendices proporcionan retroalimentación respecto a si consideran que la capacitación vale la pena. Más allá de las reacciones generales, la capacitación también debe evaluarse en términos de qué tanto han aprendido los participantes, qué también están utilizando sus nuevas habilidades en el trabajo (si cambiaron sus conductas) y si el programa alcanzó sus resultados deseados (reducir los movimientos de personal, mejorar el servicio al cliente, etc.).

5.7 Medidas de evaluación basadas en el desempeño

Se exploran tres métodos populares para evaluar los programas de capacitación, que son: el método del desempeño posterior a la capacitación, el método de desempeño previo y posterior a la capacitación y el método del desempeño previo y posterior a la capacitación con un grupo de control (De Cenzo, et al., 2001).

Método del desempeño posterior a la capacitación. El desempeño de los participantes se evalúa después de asistir a un curso de capacitación para determinar los cambios conductuales que hayan ocurrido. Otros factores, como la lectura de una revista de ARH actualizada o la asistencia a una presentación a la sociedad de Administración de Recursos Humanos local, también puede influir en el cambio.

Método del desempeño previo y posterior a la capacitación se evalúa a cada uno de los participantes antes de capacitarlos y se les otorga una calificación según su desempeño real en su trabajo. Cuando la capacitación-de la que el evaluador no tendrá conocimiento-haya concluido, se vuelven a evaluar. Éste tiene que ver con directamente con la conducta en el puesto de trabajo.

Método del desempeño previo y posterior a la capacitación con grupo de control es un enfoque de evaluación más sofisticado, se establecen dos grupos y se evalúa su desempeño real en su trabajo. Los miembros del grupo de control siguen trabajando y no asisten a la capacitación, mientras que el grupo experimental si recibe capacitación. Al final de la misma se vuelve a evaluar ambos grupos. Si la instrucción fue realmente eficaz, el desempeño del grupo experimental habrá mejorado y será sustancialmente mejor que el del grupo de control.

6 CLIMA ORGANIZACIONAL

Concepto de Clima Organizacional

Atendiendo a la teoría general de sistemas y aplicándolo a las organizaciones, se establece que las distintas partes que componen una organización están interrelacionadas entre sí, como frutos de sus interacciones se forma una realidad denominada clima y que es el resultado de la situación y el estado en que se encuentra la organización (Guillén, et al., 2000).

Concretamente, el clima es la percepción de un grupo de personas que forman parte de una organización y establecen diversas interacciones en un contexto laboral.

6.1 Definición del clima organizacional

Definiciones más relevantes que destacaremos:

- ✓ -La que indican el predominio de los factores organizacionales.
- ✓ -Las centradas en el predominio de los factores individuales.
- ✓ -Las que enfatizan la interacción persona-situación.

Las tres perspectivas presentan las siguientes características comunes respecto a su concepción de clima: su relativa estabilidad y perdurabilidad, la opción de diferenciar organizaciones, puede percibirse por los miembros y sirve para describir situaciones. En todas ellas se puede enunciar la siguiente hipótesis: el clima es una suma de percepciones, es descriptivo y no evaluativo.

6.2 Medidas del clima organizacional

Según los estudios realizados en el ámbito de la empresa, a escala global y descriptiva, se han concretado una serie de méritos que los individuos persiguen y podemos resumirlos a continuación (Guillén, et al., 2000):

-Salud: Aspectos relacionados con las condiciones higiénicas, médicas y condiciones ambientales del desempeño laboral.

-Equidad: Valoración del sentido de justicia e igualdad ante variables relacionadas con la discriminación sexual, roles profesionales, compensaciones económicas y ascensos, etc.

-Seguridad: Hace referencia a los accidentes laborales, seguridad en el empleo, etc.

-Niveles de expresiones: Sistemas y fuentes de comunicación, libertad de expresión, canales de información adecuados.

-Niveles de ingresos: El nivel retributivo y compensaciones específicas.

-Calidad de actividades: Se refiere a los elementos que hacen que se califique la actividad laboral tanto en su desarrollo como en su calidad. Aquí se incluyen indicadores como la autonomía, la participación, los sistemas de motivación, las relaciones con la jefatura, las relaciones con los compañeros, etc.

-Nivel de formación: Nivel de programas de formación en la empresa.

-Prestigio: Hace referencia a la imagen de la organización, el grado de implicación e identificación.

6.3 Importancia de valorar el clima organizacional

Una valoración del clima laboral nos permite:

- ✓ Obtener información sobre las reacciones, disposiciones, y valoraciones de los miembros en relación con las diversas variables que intervienen en una organización (supervisión, metodologías, estructura etc.)
- ✓ Poder disponer de información sobre las condiciones laborales.
- ✓ Incentivar la participación en las diversas actividades del sistema.
- ✓ Potenciar los mecanismos de comunicación y de relación.
- ✓ Obtener una visión integradora de la organización (Guillén, et al., 2000).

En conclusión, el diagnostico continuado del clima laboral supone unas claras **ventajas**:

- -Un sistema de recogida información.
- -Una toma de conciencia de la organización con relación a los miembros.
- -un vehículo para estructurar y facilitar la participación de los individuos.
- -Una estrategia adecuada que permita la integración de miembros.

6.4 Dimensiones del clima organizacional.

Desde una perspectiva específica, se exponen las siguientes dimensiones: (Guillén, et al., 2000)

1. Dimensiones del clima de seguridad:

- ✓ -Importancia percibida de los programas de entrenamiento de seguridad.
- ✓ -Actitudes percibidas de la dirección hacia la seguridad.
- ✓ -Efectos percibidos de la conducta de seguridad sobre la promoción.
- ✓ -Nivel percibido de riesgo en el lugar de trabajo.
- ✓ -Efectos percibidos de la marcha del trabajo requerida sobre la seguridad.
- ✓ -Estatus percibido del oficial de seguridad
- ✓ -Efectos percibidos de la conducta de seguridad sobre el estatus social.
- ✓ -Estatus percibido del comité de seguridad.

2. Dimensiones del clima de creatividad:

- ✓ -Disfrute de la escuela.
- ✓ -participación de la clase
- ✓ -Instrucción individualizada.
- ✓ -Desarrollo de la carrera.
- ✓ -Desarrollo de la independencia.
- ✓ -Control democrático de la clase.
- ✓ -Auto concepto.
- ✓ Experiencias múltiples de talento.

3. Dimensiones del clima de comunicación:

La cantidad de comunicación emitida y recibida por un individuo (Guillén, et al., 2000)

- ✓ -La discrepancia entre la cantidad de comunicación necesaria perseguida percibida y su implementación por las fuentes emisoras.
- ✓ -La oportunidad de las respuestas.
- ✓ -El grado de discrepancia entre la información recibida y la percibida como necesaria por los diferentes niveles de personal.

4. Dimensiones de clima de compromiso dual-empresa-sindicato:

- ✓ -Cooperación sindicato-dirección.
- ✓ -Visión mutua sindicato-dirección.
- ✓ -participación conjunta.
- ✓ -Apatía.
- ✓ -Hostilidad.
- ✓ -Confianza/imparcialidad.

6.5 Clima y condiciones de trabajo.

Propone una taxonomía de las condiciones de trabajo (Peiro, 1995):

-Condiciones de empleo: condiciones bajo las cuales se desarrollan el trabajo dentro de una organización. Condiciones de contratación, salariales y seguridad y estabilidad en el empleo.

-condiciones ambientales: se refiere al entorno físico del trabajo y comprende tres aspectos.

- ✓ Ambiente físico: incluye la temperatura, la humedad, nivel de ruido, iluminación, ventilación, y pureza del aire, vibraciones, condiciones de limpieza, higiene y orden.
- ✓ Variables espacios-geográficas: hace referencia al espacio necesario para desarrollar el trabajo, atendiendo a la distribución, configuración y las relaciones entre espacio y personas.
- ✓ Aspectos de diseño espacial y arquitectónico: Materiales, equipamiento adecuado, es decir, estamos hablando de ergonomía.

-Condiciones de seguridad: son las condiciones de seguridad donde se desarrolla el trabajo, en relación con la prevención de riesgos laborales y de accidentes que tanta incidencia tiene en nuestro país actualmente.

-Características de la tarea: Están constituidas por el trabajo en sí. Se incluyen aspectos como el conflicto, la ambigüedad de rol, la sobrecarga, el grado de autonomía del trabajo, la responsabilidad, el proceso de toma de decisiones, habilidades, la participación, las expectativas de promoción, la variedad ,etc.

-Procesos de trabajo: Estaríamos hablando en este epígrafe de la organización y división del trabajo , las demandas del puesto, y otros procesos como la secuenciación, las exigencias del proceso, la supervisión, la sobrecarga cualitativa y cuantitativa, la postura de trabajo, la interdependencia con otros puestos, el flujo de información y los productos y procesos de trabajo.

-Condiciones sociales y/o organizacionales: En este apartado hace referencia a las relaciones interpersonales en el ámbito del trabajo, así como las dimensiones del clima laboral ,los aspectos

sobre participación y control de las personas sobre su entorno, participación en el proceso de toma de decisiones y las expectativas sobre el trabajo.

6.6 Relación del clima con otras variables.

a) Clima y características de personalidad:

Plantea dos opciones para intentar explicar la influencia de las características personales sobre el clima: por un lado, la importancia de las cogniciones y la conducta que tienen en la adaptación al entorno, y por otro, el papel que juegan las diferencias individuales en el proceso de adaptación (Guillén, et al., 2000)

b) Clima y satisfacción:

- ✓ El clima se refiere a la organización como un sistema y por tanto como un todo, mientras que la satisfacción su interés se centra en algo particular.
- ✓ La satisfacción se refiere a una valoración con carácter emocional, el clima se fija en describir la organización.
- ✓ La unidad central de estudio en la satisfacción reside en el individuo en el clima es la organización.
- ✓ La diferenciación vendría determinada por la elaboración de herramientas de medida.

c) Clima y Conducta.

- ✓ Definiendo los estímulos del ambiente confrontan al sujeto y le hacen experimentar elementos específicos.
- ✓ A través de las limitaciones que una persona observa a la hora de elegir su comportamiento.

- ✓ Indicando el tipo de refuerzo que la organización que establece en función del tipo de conducta de los trabajadores.

d) Clima y Organización.

- ✓ **Clima y estructura de la organización:** los componentes de la estructura que más señala es el tamaño, la centralización, la formalización, el ambiente físico, la rotación del personal, la especialización de la tarea y la densidad del personal.
- ✓ **El tamaño organizacional,** se encuentra muy relacionado con lo que se refiere a la relaciones entre el ambiente físico y el clima.
- ✓ **La estandarización y la Formalización:** Plantean que la estandarización y el clima pone de manifiesto que el tamaño de la organización está en relación con la estructuración, pero no necesariamente con la centralización.
- ✓ **Tecnología y clima:** Cuando en una organización la tecnología no es muy complicada y se estructuran a través de grupos pequeños, suelen desarrollar climas positivos donde la tecnología es más sofisticada.
- ✓ **Liderazgo:** dentro de la organización, un elemento importante es el superior; este es el representante de la dirección ante los subordinados, se encuentra la conducta del líder que se convierte en un mediador.

7 ROTACIÓN DE PERSONAL

La rotación de personal se refiere al movimiento de empleados que abandonan una organización. En Estados Unidos se cita a menudo como uno de los factores detrás del fracaso en los índices de productividad de los empleados para mantener el ritmo de los competidores extranjeros. Es también uno de los principales determinantes de la oferta de trabajo. Incluso, si todo lo demás permanece igual en una organización, cuando los empleados se van, su oferta de trabajo disminuye. Esto le supone a la organización costos directos e indirectos (Bohlander, 2008).

7.1 Cálculo de la tasa de rotación de personal

El departamento del trabajo de Estados Unidos sugiere la siguiente fórmula para calcular las tasas de rotación de personal:

$$\frac{\text{Número de separaciones durante el mes}}{\text{Número total de empleados a mediados del mes}} \times 100$$

Así, si hubiera 25 separaciones durante un mes y el número total de empleados a mediados del mes fuera de 500, la tasa de rotación de personal sería:

$$\frac{25}{500} \times 100 = 5 \text{ por ciento}$$

La tasa de rotación de personal se calcula sobre una base regular para comparar unidades específicas, tales como departamentos, divisiones y grupos de trabajo. En muchos de los casos las comparaciones se hacen con los datos proporcionados por otras organizaciones (Bohlander, 2008).

Al observar el efecto de la rotación de personal en la planeación de RH y el reclutamiento, es de vital importancia reconocer que las tasas cuantitativas de la rotación de personal no son el único factor que se debe considerar. La calidad de los empleados que abandonan una organización también es importante. El hecho de que se vayan los empleados mediocres (lo que los especialistas llaman “rotación de personal funcional”) puede ser benéfico para la organización, ya que los costos de mantener a trabajadores improductivos pueden ser más altos que los costos de reclutar y capacitar a otros más eficaces.

7.2 Determinación de los costos de la rotación de personal

El proceso de remplazar a un empleado es lento y costoso. Por lo general los costos se pueden dividir en tres categorías: los costos de separación del empleado que se va, los costos del remplazo y los costos de capacitación para el nuevo empleado. Estos costos se estiman de manera conservadora en dos a tres veces el sueldo mensual del empleado que se va, y no incluye los costos indirectos como la baja productividad del empleado antes de renunciar y el desánimo que experimentan los que se quedan y que tienen trabajar horas extras debido a la vacante. En consecuencia reducir la rotación de personal podría dar como resultado ahorros significativos para una organización.

7.3 Tasas de ausentismos de los empleados

La frecuencia con la que los empleados se ausentan de su trabajo (el índice de ausentismo) también se relaciona de manera directa con la planeación de RH y el reclutamiento. Cuando los empleados faltan al trabajo la organización incurre en costos directos de salarios perdidos y de disminución de la productividad (Bohlander, 2008).

No es raro que las organizaciones contraten a más trabajadores sólo para compensar la cantidad total de ausencia de todos los empleados.

Además de estos costos directos, los costos indirectos pueden ser la base de un ausentismo excesivo. Una cierta cantidad de ausentismo es, por su puesto, inevitable. Siempre habrá alguien que se tenga que ausentar del trabajo debido a enfermedad, accidentes, problemas familiares serios u otras razones que justifiquen la ausencia.

7.4 Cálculo de las tazas del ausentismo

Los gerentes deben determinar la magnitud del problema del ausentismo, si lo hay, mediante el mantenimiento de registros de asistencia por individuo o por departamento y mediante el cálculo de las tazas del ausentismo. El método que se utiliza con más frecuencia es el recomendado por el Departamento del Trabajo de Estados Unidos:

$$\frac{\text{Números de días – trabajador perdidos por ausencias del trabajo durante el periodo}}{\text{Número promedio de empleados x el número de días laborales}}$$

x 100

Si una organización que emplean a 500 trabajadores se pierde 300 días – trabajador por ausencia en el trabajo durante un mes de 25 días laborales programados, la tasa de ausentismo para ese mes es:

$$\frac{300}{500 \times 25} \times 100 = 2.4 \text{ por ciento}$$

El Departamento del Trabajo de Estados Unidos define la ausencia del trabajo como la acción del empleado de no presentarse a laboral en el horario establecido, sin importar si la falta es o no justificada.

7.5 Comparación de datos de ausentismo

La Oficina de Estadísticas laborales del Departamento del Trabajo de Estados Unidos recibe datos sobre las ausencias en el trabajo de la Encuesta Actual de población realizada por la Oficina del censo, y los análisis de estos datos se publican de manera periódica. Estos análisis permite la identificación de las áreas problemáticas (industrias, profesiones o grupos de trabajadores con la mayor incidencia de ausencia o con índices de ausencia que se incrementan con rapidez) (Bohlander, 2008).

7.6 Costos el ausentismo

Los sistemas de contabilidad y de información tradicionales a menudo no generan datos que reflejen los costos del ausentismo. En consecuencia, su utilidad en la planeación de RH a menudo es limitada, para acentuar en efecto del ausentismo en el desempeño de la organización, los gerentes deben traducir los datos a costos en dinero. Hay un sistema disponible que permite calcular los costos del ausentismo para una organización individual. Las organizaciones con sistemas computarizados de informes de ausencia encontraran que generar esta información es fácil y económico. El costo de cada hora / persona perdida por el ausentismo se basa en el sueldo promedio ponderado por hora / los costos de las prestaciones del empleado, los costos de supervisión y los costos fortuitos (Bohlander, 2008).

7.7 Ausentismo y planeación de recursos humanos

Podría ser que los empleados de un área (o grupo profesional) tengan registros de asistencia casi perfectos, mientras que las otras áreas se ausentan con frecuencia. Al monitorear estos registros diferentes de asistencia, los gerentes pueden evaluar dónde podría haber problemas y empezar a planear formas de resolver o mejorar las causas subyacentes. Por ejemplo, pueden ofrecerse incentivos para lograr una asistencia perfecta. De forma alternativa, se pueden emplear procedimientos de disciplina progresivos de empleados que tengan un registro de ausentismo recurrente.

8 DESARROLLO ORGANIZACIONAL

¿Qué es el desarrollo organizacional?

Implica el estudio de los procesos sociales que serán dentro de una empresa, con objeto de poder ayudar a sus miembros a identificar los obstáculos que está bloqueando su efectividad como grupo y a tomar medidas para optimizar la calidad de sus interrelación, para influir de manera positiva y significativa en el éxito de la tarea objeto de la empresa. A continuación (Montúfar, 2004). En su libro Desarrollo Organizacional, menciona las siguientes definiciones.

Es la tendencia a destacar el mejoramiento de relaciones interpersonales como medio para impulsar a la empresa.

Es una respuesta al cambio, una estrategia educacional con la finalidad de cambiar creencias, actitudes, valores y estructuras de las organizaciones de modo estas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, a nuevos desafíos y al aturdidor ritmo del cambio.

Es un esfuerzo planeado que abarca toda la organización administrativa desde arriba para aumentar la eficiencia y salud de las organizaciones a través de intervenciones planeadas de los procesos organizacionales, empleando conocimiento de las ciencias del comportamiento.

8.1 Términos básicos en el D.O.

Intervenciones. Herramientas o medios de los que se vale el D.O. para llevar a cabo el cambio planeado (Montúfar, 2004).

Consultor. Responsable, junto con la alta dirección, de llevar a cabo el programa de D.O. Coordina y estimula el proceso.

Sistema. Conjunto de elementos que están interrelacionados entre sí y que actúan armónicamente.

Sistema-cliente. Organización donde se lleva a cabo el proceso de D.O.

Cambio. Palabra clave en el desarrollo organizacional. Considera redefinir creencias, actitudes, valores, estrategias, y prácticas para que la organización pueda adaptarse mejor a los cambios.

Conflicto proactivo. Situación que puede ser provocada por el consultor que tiene como finalidad arrojar resultados positivos para la organización.

Catarsis. Reacción que provoca el cambio que se lleva a cabo en la organización. Se puede entender como “reacción para cambiar” ante ciertas circunstancias que me obligan, si se quiere ver así, a hacerlo, o bien “reacción por el cambio llevado a cabo”.

Teoría del caos. Nueva ciencia que comenta que las situaciones aleatorias (al azar) y el desorden se presentan dentro de patrones o parámetros más grandes de orden.

8.2 ¿Por qué apoyarse en el D.O.?

- 1) El D.O. ayuda a los administradores y al personal *staff* de la organización a realizar sus actividades más eficazmente.
- 2) El D.O. provee las herramientas para ayudar a los administradores a establecer relaciones interpersonales más efectivas.
- 3) Muestra al personal cómo trabajar efectivamente con otros en el diagnóstico de problemas complejos para buscar soluciones apropiadas.
- 4) El D.O. ayuda a las organizaciones a sobrevivir en un mundo de rápidos cambios (Montúfar, 2004).

Hoy en día, la mayoría de la población acude a las escuelas e incluso a las universidades y, por ende, se prepara mejor para efectuar su trabajo. Otro factor importante es el hecho de que la fuerza de trabajo es más joven y con deseos de innovación.

Anteriormente la fuerza de trabajo se componía de obreros y trabajadores semiespecializados, pero hoy se conforma con empleados administrativos, profesionales de ventas, etcétera, lo cual indica que hay una creciente tendencia hacia la especialización, no impidiendo que también existan trabajadores “multihabilidades”, los cuales conocen diferentes funciones y áreas que les permite realizar una exitosa carrera en las organizaciones donde se desenvuelven.

8.3 Características del D.O.

El D.O. tiene características importantes:

1. Es una estrategia educativa planeada.
2. El cambio está obligado a las exigencias que la organización desea satisfacer, como:
 - A) Problemas de destino. ¿A dónde desea ir la organización?
 - B) Problemas de crecimiento, identidad y revitalización.
 - C) Problemas de eficiencia organizacional.
3. Hace hincapié en el comportamiento humano.
4. Los agentes de cambio o consultores son externos, aunque ya implantado el programa pueda ser personal de la organización.
5. Implica una relación cooperativa entre el agente de cambio y la organización.
6. Los agentes de cambio comparten un conjunto de metas normativas:
 - A) mejoramiento de la capacidad interpersonal.
 - B) Transferencia de valores humanos.
 - C) Comprensión entre grupos.
 - D) Administración por equipos.
 - E) Mejores métodos para la solución de conflictos (Montúfar, 2004).

Por lo tanto, según Keith Davis, se puede decir que el D.O. tiene una orientación sistémica, en cuanto a que se requiere que una organización trabaje armónicamente, dado que sus partes están interrelacionadas entre sí. Además posee valores humanísticos, los cuales son supuestos positivos de las personas en cuanto a su potencial y deseo de crecimiento.

Se utiliza además un agente de cambio, el cual es copartícipe, junto con la dirección de la empresa, en el éxito del programa de desarrollo organizacional.

Por último, el D.O. Depende en gran medida de la retroalimentación que reciban los participantes para ayudarles a sustentar sus decisiones (Montúfar, 2004).

Es indudable que el D.O. no puede establecer “recetas de cocina” para la solución de problemas o para diseñar el proceso del programa, por lo cual se adopta un enfoque de contingencias o situacional.

Cierto es también que el D.O. Debe hacer hincapié en el aprendizaje vital experiencial, en el sentido de que los participantes aprenden mediante su experiencia laboral los tipos de problemas humanos a los que se enfrentarán en el trabajo, para luego analizar y discutir sus propias y más cercanas experiencias y aprender de ellas.

Por último el D.O. Considera intervenciones en nuevos niveles, lo cual significa que la meta general de del D.O. es construir empresas más eficientes que sigan aprendiendo, adaptándose y mejorando.

SAT (ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, MORELIA, MICHOACÁN)

Para comprender mejor los fundamentos que persigue esta disciplina, a continuación se exponen los llamados “principios da la filosofía del D.O.”,

Valor tradicional	Valor del D.O.
Hombre básicamente malo	Hombre esencialmente bueno
Evaluación negativa de las personas	Concepto de los individuos como seres humanos
El hombre no puede cambiar	Los seres humanos pueden cambiar y desarrollarse
Resistencia y temor a las diferencias individuales	Aprovechamiento de las diferencias individuales
Uso de la posición para fines de poder y prestigio	Uso de la posición para fines de la organización.
Desconfianza básica en las personas	Confianza básica en las personas
Evasión a enfrentar riesgos	Disposición para aceptar riesgos.
Hincapié fundamental en la competencia	Hincapié primordial en la colaboración
Concepto del individuo en relación con su descripción de puestos.	Concepto del individuo como una persona completa
Participar en la conducta de juegos	Utilizar una conducta auténtica

(Montúfar, 2004)

Estos principios consideran el enfoque que anteriormente Mc Gregor presentó como teoría “X y Y”, orientándose el D.O. hacia la teoría “Y” pero también tomando ingredientes de la teoría “Z” de William Ouchi.

Es importante dejar bien claro que el D.O. se apoya en otras disciplinas, como la sociología, la administración, la psicología, la historia y los recursos humanos (Montúfar, 2004).

De acuerdo con lo expuesto se puede afirmar que el D.O. existirá siempre y cuando se base en la apertura que la dirección general manifieste para que se presenten situaciones que propicien ese cambio que nuestros países reclaman.

9 ANÁLISIS DE PUESTOS

El análisis de puestos es el procedimiento para determinar las obligaciones correspondientes a éstos y las características de las personas que se contrataran para ocuparlos. El análisis produce información acerca de los requisitos para el puesto; esta información se usa para elaborar las **descripciones de los puestos** (una lista de las tareas del puesto) y las especificaciones del puesto (una lista de los requisitos humanos para el puesto o el tipo de personas que se habrán de contratar para el mismo). (Dessler, 2001)

Actividades laborales. Por lo general, se reúne información acerca de las actividades laborales desempeñadas de hecho; por ejemplo, limpiar, vender, enseñar, o pintar.

Conductas humanas. También se recaba información acerca de las conductas humanas como pulsar, comunicar, decidir y redactar.

Maquinas herramientas, equipo y auxiliares usados para trabajar. Se reúne información acerca de los productos fabricados, los materiales procesados, los conocimientos manejados o aplicados (como finanzas o derecho) y los servicios prestados (asesorías o reparaciones).

Estándares del desempeño. Además, se reúne información acerca de los estándares del desempeño.

Contextos del puesto. Se incluye información acerca de cuestiones como las condiciones materiales para trabajar, el horario laboral y contexto de la organización social.

Requisitos humanos. Por último, se suele recabar información acerca de los requisitos humanos para el puesto, como los conocimientos o las habilidades relativos al trabajo. (Estudios, capacitación, experiencia laboral).

9.1 Uso de la información del análisis de puestos

La información del análisis de puestos es el fundamento para varias actividades de la administración de personal, a saber (Dessler, 2001):

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN por ejemplo, el análisis de puestos produce información acerca de lo que entraña en el puesto y las características humanas que se requieren para realizar estas actividades.

COMPENSACIÓN la información del análisis de los puestos también es esencial para estimar el valor de cada puesto y la compensación correspondiente. Esto se debe a que la remuneración (como salario y bonos) suele depender como del grado de estudios y de habilidades requeridas para el puesto.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO la evaluación del desempeño compara el desempeño real de cada empleado con los estándares para su desempeño.

CAPACITACIÓN la información del análisis de puestos también se utiliza para diseñar los programas de capacitación y desarrollo ya que muestran las habilidades que se requieren.

ASEGURAR LA ASIGNACIÓN COMPLETA DE OBLIGACIONES el análisis de puestos también sirve para descubrir obligaciones que no se han asignado.

9.2 Pasos del análisis de los puestos

El análisis de un puesto debe seguir seis pasos, a saber:

PASO 1 Identifique para que usara la información, pues ello determinará qué datos debe recabar y cómo hacerlo. Algunas técnicas para compilación de datos-como entrevistar al empleado y preguntarle qué vincula el trabajo-son buenas para redactar descripciones del puesto y para seleccionar a los empleados para el mismo.

PASO 2 Repase la información básica importante, como organigramas, graficas de procesos y descripciones de puestos. Los organigramas muestran la división del trabajo en toda la organización; es decir cómo se relaciona el puesto en cuestión con otros puestos y donde encaja el puesto dentro de la organización entera.

PASO 3 Seleccione los puestos representativos que analizará. Esto se hace cuando es preciso analizar muchos puestos similares y ello requiere mucho tiempo; por ejemplo, analizar los puestos de todos los trabajadores de montaje.

PASO 4 A continuación, analice el puesto de hecho, reúna datos acerca de las actividades laborales, las conductas requeridas de los empleados, las condiciones laborales y las características y las capacidades humanas necesarias para desempeñar el trabajo.

PASO 5 Repase la información con las personas que ocupan el puesto. La información del análisis del puesto se debe verificar con el trabajador que desempeña el trabajo y con su supervisor inmediato. Esto servirá para confirmar que los datos de la información son correctos y están completos.

PASO 6 Prepare una descripción y una especificación del puesto. Por lo general la descripción y la especificación del puesto son resultados concretos del análisis del puesto. La descripción del puesto es una declaración escrita que describe las actividades y las responsabilidades del puesto (Dessler, 2001).

9.3 Los métodos para recabar información para el análisis de puestos.

LAS ENTREVISTAS

Para recabar datos para el análisis de un puesto se usan tres tipos de entrevistas: entrevistas individuales con cada empleado, entrevistas de grupo con conjuntos de empleados que tienen el mismo puesto y entrevistas a supervisores, con uno o varios supervisores que conocen a fondo el puesto que se analiza. La entrevista de grupo se usa cuando muchos empleados están desempeñando un trabajo similar o idéntico y es una forma rápida y barata de averiguar aspectos de trabajo. Por regla general, el supervisor inmediato de los trabajadores estaría en la sesión de grupo; en caso contrario, se tendrá que entrevistar al supervisor por separado, para conocer la opinión de esa persona acerca de las obligaciones y las responsabilidades del puesto (Dessler, 2001).

VENTAJAS Y DESVENTAJAS

Es probable que la entrevista sea el método más usado para determinar las obligaciones y las responsabilidades de un puesto, y su uso generalizado refleja sus ventajas. Sobre todo, las entrevistas permiten que el trabajador hable de actividades y conductas que, de otra manera, no saldrían a la luz.

El mayor problema de las entrevistas es la distorsión de la información, sea causa de una falsificación franca o de malos entendidos sinceros. El análisis del puesto suele ser prelude para

un cambio en el salario pagado para ese puesto. Por tanto, los empleados a veces consideran (en forma legítima) que son las evaluaciones de la eficiencia que podrían afectar su salario. Por ello, tal vez tiendan a exagerar ciertas responsabilidades, al mismo tiempo que restan importancia a otras.

PREGUNTAS TÍPICAS

Las entrevistas se usan mucho, a pesar de sus inconvenientes. Algunas preguntas típicas de entrevistas serían (Dessler, 2001):

¿Qué trabajo desempeña?

¿Cuáles son las obligaciones más importantes de su puesto? ¿Qué hace con exactitud?

¿En qué lugares trabaja?

¿Cuáles son los requisitos de estudios, experiencia, habilidades y (en su caso) certificación y permisos?

¿En qué actividades participa?

¿Cuáles son las responsabilidades y las obligaciones del puesto?

¿Cuáles son las responsabilidades y los desempeños normales que tipifican su trabajo?

¿Cuáles son sus responsabilidades? ¿Qué condiciones ambientales y laborales entraña?

¿Qué exigencias físicas requiere el trabajo? ¿Qué exigencias mentales y emocionales?

¿Cuáles son las condiciones de salubridad y seguridad?

LINEAMIENTOS PARA LA ENTREVISTA

Cuando se hace una entrevista para el análisis de un puesto se debe recordar varios puntos. En primer término el analista del puesto y el supervisor deben trabajar juntos. Identifique a los trabajadores que saben más acerca del puesto, así como aquellos que pudiera esperarse que fueran los más objetivos para describir sus obligaciones y responsabilidades. En segundo término, establezca enseguida afinidad con el entrevistado, aprendiéndose el nombre de la persona, hablando con palabras fáciles de entender, refiriéndose brevemente al propósito de la entrevista y explicando por qué se eligió a esta persona para la misma (Dessler, 2001).

En tercer lugar, siga una guía estructurada o una lista de verificación, que enumere las preguntas y contenga espacio para las respuestas. Esto le permitirá identificar las preguntas cruciales con anticipación y le asegurará que todos los entrevistadores (si hubiera más de uno) cubren todas las preguntas requeridas. En cuarto lugar, cuando las obligaciones no se realizan en forma regular –por ejemplo, cuando un trabajador no repite la misma tarea una y otra vez, muchas veces al día-debe pedirle al trabajador que enumere sus obligaciones por orden de importancia y frecuencia con la que se presentan.

LOS CUESTIONARIOS

Pedir a los empleados que contesten cuestionarios para describir sus obligaciones y responsabilidades laborales es otra forma cómoda de obtener información para el análisis de puestos. En este sentido, lo más importante es decidir qué tan estructurado debe estar el cuestionario y qué preguntas habría que incluir. Algunos cuestionarios son como listas de verificación muy estructuradas. En otro extremo, el cuestionario puede ser muy abierto y tan sólo pedir que el empleado “describa las principales obligaciones de su puesto”.

Los cuestionarios, estructurados o no, tienen ventajas y desventajas. El cuestionario es una vía rápida y eficiente para obtener información de muchos empleados; por ejemplo, es menos caro que entrevistar a cientos de trabajadores.

LA OBSERVACIÓN

La observación directa es muy útil cuando los puestos incluyen mucha actividad física observable. Los trabajos como conserje, obrero de línea de montaje y oficinista contable, son algunos ejemplos. Por otra parte, la observación no suele ser aconsejable cuando el puesto entraña gran actividad mental, que no se puede medir (abogado, ingeniero, diseñador). Tampoco sirve cuando el empleado desempeña actividades importantes que sólo se presentan en ocasiones, como en el caso de una enfermera de urgencias. Además la reacción-el trabajador no hace lo que normalmente haría porque están observándole-también sería un problema (Dessler, 2001).

La observación directa y la entrevista se usan juntas muchas veces. Una posibilidad sería observar al trabajador haciendo su trabajo durante el ciclo laboral completo. (El ciclo es el tiempo que se requiere para completar el trabajo; podría ser de un minuto en el caso de un obrero de línea de montaje o de una hora, un día, o más tratándose de trabajos complejos.) En este caso, tome notas de todas las actividades laborales que observe.

LOS DIARIOS O BITÁCORAS DE LOS PARTICIPANTES

Otra posibilidad es pedir a los trabajadores que lleven un **diario o bitácora**; es decir, una lista de lo que hacen durante el día. El empleado realiza cada una de las actividades que realiza (así como el tiempo que tarda en ella) en una bitácora (Dessler, 2001).

En la actualidad, algunas empresas plantean los diarios o bitácoras usando tecnología avanzada. Proporcionan a los empleados dictáfonos de bolsillo y radiolocalizadores. Después, en momentos aleatorios durante el día, envían una señal a los trabajadores y éstos dictan lo que están haciendo en ese momento. Este enfoque evita un inconveniente del método tradicional del diario o bitácora; a saber: depender de que el trabajador sea capaz de recordar lo que hizo cuando llena la bitácora al término de su jornada.

Las entrevistas, los cuestionarios, las observaciones y los diarios o bitácoras son los métodos más populares para reunir datos para el análisis de puestos.

9.4 Redactar descripciones de los puestos

La descripción de un puesto es un texto que explica lo que hace en realidad la persona que ocupa el puesto, cómo lo hace y qué condiciones desempeña el trabajo. A su vez, esta información se usa para redactar la especificación del puesto, en la que se enumeran los conocimientos las habilidades y las capacidades que se requieren para desempeñar el puesto en forma correcta.

No existen un formato estándar para redactar la descripción de un puesto pero casi todos contienen secciones relativas a:

1. La identificación del puesto.
2. Un resumen del puesto.
3. Responsabilidades y obligaciones.
4. La autoridad del titular
5. Estándares de desempeños
6. Condiciones laborales.
7. Especificaciones del puesto.

9.5 La identificación del puesto.

La sección de identificación del puesto, contienen diversos tipos de información. El título del puesto especifica si se trata, por ejemplo de un supervisor de operaciones para el procesamiento de datos, un gerente de mercadotecnia o un oficinista que controla inventarios. Los títulos y la descripción de los puestos se deben mantener actualizados. La sección de situación de puesto permite identificar enseguida si el puesto está exento o no. También hay espacio para indicar quien autorizo la descripción y, tal vez, un espacio que indica la ubicación del puesto en términos de planta o división y departamento o sección (Dessler, 2001).

9.6 El resumen del puesto

El resumen del puesto debe de escribir su carácter general, enumerando sólo sus principales funciones o actividades, el gerente de mercadotecnia “planifica, dirige y coordina la mercadotecnia de los productos y/o servicios de la organización”. En el caso del puesto de gerente de materiales, el resumen podría decir que “el gerente de materiales compra en forma económica, regula las entregas, almacena y distribuye todos los materiales que se necesitan en la línea de producción”.

9.7 Responsabilidades y obligaciones

Esta sección contiene una lista de las principales obligaciones y responsabilidades del puesto. Las obligaciones principales de cada puesto se deben enumerar por separado, describiéndolas con unas pocas frases. Por ejemplo, las obligaciones incluyen “establecen metas de mercadotecnia para garantizar una parte del mercado...”, “elabora y ejecuta planes y programas de mercadotecnia”, “se comunican con agencia de publicidad externas” y “prepara y recomienda la estrategia de precios”. Algunas obligaciones típicas y otros puestos incluirían, mantener inventarios controlados y equilibrados, presentar informes exactos a cuentas por pagar, conservar favorables las variaciones de los precios de compra y reparar las herramientas y el equipo de la línea de producción (Dessler, 2001).

Esta sección también debe definir los límites de autoridad de la persona que ocupa el puesto, inclusive su autoridad para tomar decisiones, la supervisión directa de otro personal y las limitaciones del presupuesto.

9.8 Estándares del desempeño

Algunas descripciones del puesto contienen una sección de estándares del desempeño. Ahí se establecen los estándares que habrá de alcanzar el empleado en cada una de las obligaciones y responsabilidades principales de la descripción del puesto. Nuca es fácil establecer estándares. Sin embargo, casi todos los gerentes aprenden muy pronto que pedir a sus subordinados que “hagan su mejor esfuerzo”, no es guía suficiente para garantizar un buen desempeño.

CAPÍTULO II

10. ANÁLISIS SITUACIONAL SAT



Departamento de Auditoría Fiscal (Morelia, Michoacán)

¿QUÉ ES EL SAT?

El Servicio de Administración Tributaria (SAT) es un órgano descentralizado de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, que tiene la responsabilidad de aplicar la legislación fiscal y aduanera, con el fin de que las personas físicas y morales contribuyan proporcional y equitativamente al gasto público; de fiscalizar a los contribuyentes para que cumplan con las disposiciones tributarias y aduaneras; de facilitar e incentivar el cumplimiento voluntario, y de generar y proporcionar la información necesaria para el diseño y la evaluación de la política tributaria (Servicio de Administración Tributaria, 2014).

Su **misión**: Administrar los procesos de recaudación de las contribuciones federales, y de entrada / salida de mercancías del territorio nacional, controlando el riesgo y promoviendo el cumplimiento correcto y voluntario de las obligaciones fiscales.

Su **visión**: Duplicar la eficiencia recaudatoria, con una excelente percepción del ciudadano.

10.1 Valores

Compromiso

El personal del SAT utilizará en forma responsable los recursos públicos que se le asignen para su operación, promoverá el trabajo en equipo, y buscará siempre el desarrollo profesional de colaboradores y compañeros, asegurando así el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Honestidad

La actuación del personal del SAT está orientada a la atención y vigilancia permanente de la aplicación de la legislación fiscal y aduanera; a denunciar los actos ilícitos que identifique, de tal forma que su signo distintivo será la integridad, honradez y congruencia entre lo que dice y lo que hace.

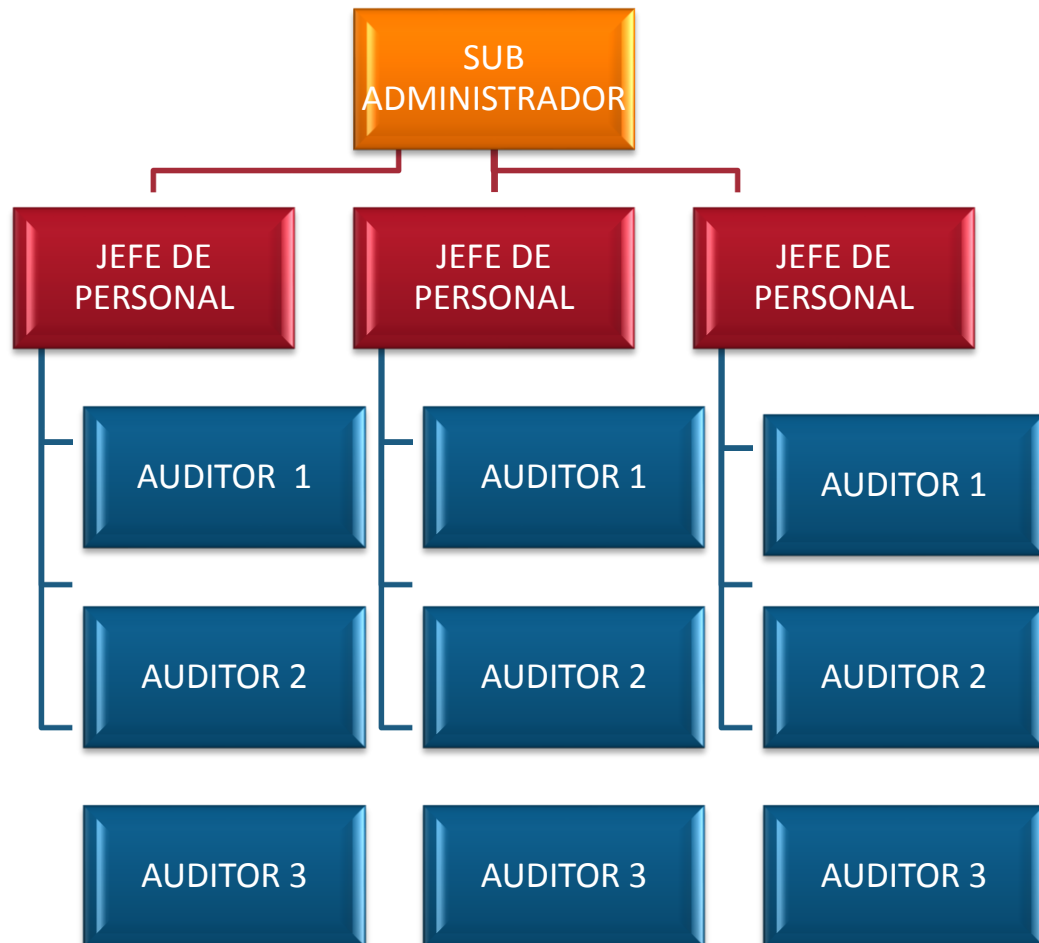
Respeto

La actitud de servicio y consideración hacia compañeros, contribuyentes y proveedores, así como el reconocimiento de los derechos, libertades y cualidades inherentes a la condición humana, será la mística del personal del SAT.

Responsabilidad

Debemos realizar las funciones encomendadas para cumplir con las metas y objetivos establecidos por la institución con eficiencia y eficacia, buscando mejorar la calidad de nuestro desempeño y asumiendo las consecuencias de nuestros actos y decisiones.

10.2 Organigrama del Área de Auditoría Fiscal



La presente entrevista fue una investigación de campo y se llevó a cabo en el SAT en el área de auditoría fiscal con sede Morelia, Michoacán.

Dicha área está conformada por nueve auditores, tres jefes de personal y un subadministrador del área.

Las tres personas que se entrevistaron fueron elegidas al azar y coincidieron con las mismas respuestas, las cuales se muestran en la siguiente página.

	10.3 Cuestionario para análisis situacional
Nombre:	Anónimo
Puesto:	Auditor
1	¿En el proceso de selección que tipo de exámenes realizan? Exámenes psicométricos, de inteligencia, personalidad y confianza.
2	¿Cómo consideras al jefe de departamento? Que es jefe mas no un buen líder, porque cuando alguien se equivoca les dice cosas, los hace sentir mal, les grita, en vez de aconsejarle mira tú error es este, sigue este procedimiento o cosas así.
3	¿Se siente cómodo trabajando con el jefe de departamento? ¿Por qué? No, porque además nos deja salir después del horario establecido, y si uno le comenta algo, lo toma personal y te trae entre ceja y ceja.
4	¿Se cumple los valores establecidos en el SAT? Si, los aplicamos.
5	¿Los motivan? ¿Cómo? Si, dando reconocimiento al auditor del mes, que es el que saque más auditorias.
6	¿Cuánto tiempo tiene desempeñando ese puesto? Dos años
7	¿Cuántas personas desempeñan en esta empresa, un trabajo igual al suyo? Ocho personas
8	¿Cómo le parece la actitud del jefe departamental? ¿Por qué? Mal, porque por su actitud está rotando personal muy bueno y útil a la empresa.
9	¿Está usted conforme con el sueldo que recibe actualmente? ¿Por qué? Sí, porque me alcanza para cubrir mis gastos, y tener una vida cómoda.
10	¿Cómo considera el ambiente laboral? Cuando no está el subadministrador muy bien, agradable.

10.4 EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN EL SAT

El reclutamiento en el SAT es el proceso encargado de identificar y atraer el suficiente número de candidatos con las características requeridas para la empresa.

Estrategia y planeación de la fuerza laboral

En esta organización sí se planea la fuerza laboral, ya se tiene creada una extensa bolsa de trabajo para las vacantes que se vayan dando.

¿Candidatos internos o externos?

Aquí se utiliza ambos es decir el proceso es mixto, ya que cuando un puesto es cubierto por un candidato interno, queda vacante su puesto y entonces reclutan candidatos externos.

Pronóstico de la oferta de candidatos internos

Se elabora una ficha de reemplazo en el puesto para cada trabajador, donde se muestren a los posibles sustitutos, basándose en el desempeño de cada candidato durante el tiempo que tiene laborando, su potencial de ascenso.

Sistemas de información computarizados

En el SAT no se utiliza ese sistema, ya que el candidato debe asistir a las instalaciones del SAT a aplicar los exámenes, y traer su documentación en copias, para cotejar y queda archivado.

Pronóstico para el suministro de candidatos externos

Cuando no se cubren las vacantes con el personal que ya labora en la empresa, se opta por candidatos externos, de preferencia que hayan realizado sus prácticas profesionales y (o) servicio social dentro de la empresa, siempre y cuando cumplan con los requisitos.

Fuentes internas de candidatos

Esta fuente interna de candidatos es utilizada para que el personal pueda ir ascendiendo, e y para dar a conocer la vacante se ponen anuncios internos en el tablero de noticias de la empresa.

Reclutamiento por Internet

Esta empresa también hace reclutamiento a través de internet en su propio sitio Web, donde los usuarios se registran en el sitio, y proporcionan sus datos, posteriormente continúan con el proceso de reclutamiento ya que es fácil de utilizar.

Agencias de colocación como fuentes de candidatos

En esta empresa no se realiza contratación a través de terceras empresas, se hace de manera directa empresa-trabajador. Al momento de contratar al personal su contrato es de tres meses de prueba, esto para ver el desempeño del empleado, en caso de cumplir con las expectativas se le contratara por tiempo indeterminado.

Reclutamiento en universidades como fuente de candidatos

Esta empresa brinda la oportunidad a jóvenes universitarios de realizar sus prácticas profesionales y servicio social ya que al concluir forman parte de la bolsa de trabajo, siempre y cuando cumplan con los requisitos establecidos.

El propósito de los formularios de solicitudes de empleo

Es para obtener información acerca del candidato a ocupar un puesto, ya que nos proporciona su historial académico, experiencia laboral, pasatiempos, para determinar qué candidato es el más apropiado para la empresa.

10.5 SELECCIÓN DE PERSONAL EN EL SAT

La selección es la actividad donde comparan, confrontan y eligen entre los candidatos reclutados, en esta empresa la selección se basa a evaluar los aspectos: experiencia laboral, trayectoria académica y aspectos psicológicos.

El concepto de selección de personal

En este proceso la empresa elige al candidato más apropiado para cubrir el puesto vacante.

La selección como proceso de comparación

Aquí la empresa compara las características del puesto y el perfil de los candidatos para poder tomar una decisión adecuada.

Obtención de la información sobre el puesto

La información sobre el puesto se obtiene a través de un análisis de puesto que se realiza dentro del área o departamento para saber el contenido del puesto y los requisitos que exige a los candidatos.

Elección de las técnicas de selección

Esta empresa utiliza las siguientes técnicas:

Entrevistas de selección

Esta técnica es la primera que se utiliza en el SAT. Ya que interactúan las dos personas el entrevistador y entrevistado sirve para que el entrevistador conozca todo lo que desee saber sobre

un posible empleado a fin de determinar si cumple o no con los requisitos necesarios para ocupar el puesto vacante.

Pruebas o exámenes de conocimientos o habilidades

Esta empresa utiliza esta técnica con el fin de medir el nivel cultura o conocimientos generales que presentan los candidatos.

Test psicológico

Esta prueba aplica el SAT a los aspirantes para evaluar su desarrollo mental, conducta, comportamiento habitual, sus posibilidades de desarrollo, con fin de conocer mejor al posible empleado.

Test de personalidad

Esta técnica lo utiliza el SAT con el propósito de indagar sobre las reacciones, comportamiento, carácter y forma de actuar de la persona.

Técnicas de simulación

Esta técnica es utilizada por esta empresa ya que es útil conocer en una prueba de simulación laboral su eficacia y eficiencia en el trabajo.

10.6 MOTIVACIÓN EN EL SAT

En el SAT la motivación que se les da en el área de auditoría fiscal, es poner una fotografía y nombre de la persona del auditor del mes en la mampara.

La motivación se convierte en un factor importante ya que permite al trabajador mejorar la conducta hacia el logro de objetivos que le interesan a la empresa.

En la empresa SAT no practican la teoría de contenido, ya que no se centran en los factores internos a la persona, ni determinar las necesidades individuales.

Teorías de proceso

Tampoco esta teoría se practica en el SAT ya que no analizan cómo estimular, orientar, no determinan los factores que crean las necesidades en su personal.

Teoría de Víctor Vroom o teoría de la motivación por expectativas.

Esta teoría tampoco se practica en el SAT, porque si todos los auditores del área trabajan igual o más, su sueldo es el mismo.

Teoría de la equidad de la motivación. J. Stacey Adams

Esta teoría sí se practica en el SAT porque todos los auditores tienen la misma oportunidad de ganar el reconocimiento del auditor del mes.

Aplicación de las teorías de la motivación

La mayoría de las teorías de motivación no se aplican en el área de auditoría fiscal, excepto la teoría de equidad ya que hay igualdad de crecimiento de todo el personal.

10.7 CAPACITACIÓN EN EL SAT

La capacitación es un proceso donde el nuevo personal adquiere conocimientos y habilidades para desempeñar su cargo. La capacitación si se da en esta empresa ya que además de ser un derecho de los trabajadores, también así lo indica la Ley Federal del Trabajo en el Art. 153.

Capacitación y oportunidades igualatorias en el empleo

La capacitación impartida en estas instalaciones del SAT si son igualatorias para todo el personal, es decir tienen las mismas oportunidades de crecimiento.

Determinación de las necesidades de capacitación

Se determinan las necesidades de capacitación a través de un bajo desempeño del personal, cuando no cumplen con el objetivo de hacer ciertas auditorias en un mes.

Enfoques de la capacitación

En esta empresa también se capacita al personal en sus puestos de trabajo y fuera de sus puestos, en un salón dentro de la misma empresa utilizando técnicas como: conferencias, películas, demostraciones y ejercicios de simulación.

Desarrollo del empleado

En esta empresa existen procesos, programas y actividades a través de los cuales el personal aumenta y mejora sus habilidades, competencias y sobre todo el rendimiento.

Métodos de desarrollo del empleado

Las técnicas de desarrollo en el puesto de trabajo no se aplican en el SAT ya que al momento de capacitar no hay rotación de puestos, y no se le capacita para subadministrador, solo se le capacita en su puesto de acuerdo a sus funciones.

Y los métodos de desarrollo fuera del puesto si se cumplen, lo que son: conferencias, seminarios y ejercicios de simulación.

Evaluación de la eficacia de la capacitación y el desarrollo

La evaluación de la capacitación y desarrollo se evalúa en el SAT en los términos que tanto han aprendido los empleados y si aplican o no sus nuevas habilidades en su desempeño laboral.

Medidas de evaluación basadas en el desempeño

El método que utiliza esta empresa para evaluar la capacitación es el desempeño previo y posterior a la capacitación, ya que es el que les parece más adecuado, porque les permite saber cómo era el desempeño y conducta del personal antes de que iniciara la capacitación y al concluir evalúan, si mejoro su desempeño y cambio su conducta o no.

10.8 CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL SAT

En el SAT el clima organizacional es la percepción del grupo de empleados que forman parte en este caso del área de auditoría fiscal, donde interactúan en el contexto laboral.

Definición del clima organizacional

En resumen es el ambiente generado por las emociones los auditores y jefes de personal del área de auditoría fiscal, el cual está relacionado con la motivación del personal.

Medidas del clima organizacional

Si se cumple con las medidas de calidad con son: salud, equidad, seguridad, higiene, nivel de expresión, nivel de ingreso, nivel organización, calidad de actividades y prestigio.

Importancia de valorar el clima organizacional

Es mucha la importancia pues ya que al generar emociones, sentimientos y percepciones en el personal del SAT, influye en su comportamiento y aumenta su desempeño laboral.

Dimensiones del clima organizacional.

En esta empresa se cumple con la dimensión de clima de seguridad, creatividad, comunicación y compromiso, hacia los empleados.

Clima y condiciones de trabajo.

En el SAT sus condiciones de trabajo son muy buenas, ya que cuenta con oficinas recién remodeladas, ventilación, iluminación espacios amplios, y el clima de trabajo se considera bueno.

Relación del clima con otras variables.

Clima en la empresa se relaciona con variables como la personalidad de los trabajadores su forma de ser, la conducta debe de ser adecuada al trabajo, tener buen trato a los contribuyentes cuando se presenten a pedir información.

10.9 ROTACIÓN DE PERSONAL EN EL SAT

El personal que abandona su trabajo por cuestiones familiares, cambio de ciudad u otros problemas que se les presenten y cuando no cumplen con el desempeño esperado en el periodo de prueba.

Cálculo de la tasa de rotación de personal

Se da, dos veces la rotación de personal al año aproximadamente dentro del área de auditoría fiscal. Utilizaremos la siguiente fórmula de (Bohlander, 2008) para sacar la tasa:

$$\frac{2}{13} \times 100 = 15.38 \% \text{ es la rotación de personal en el área de auditoría fiscal, al año.}$$

Determinación de los costos de la rotación de personal

Es muy costoso por que el empleado que se va, se le tiene que dar el finiquito y además de eso se tiene que hacer gastos en el proceso de reclutamiento y selección de personal y para posteriormente capacitarlo mientras que lo demás auditores tienen que trabajar tiempo extra de los trabajos pendientes que dejo la persona.

Tasas de ausentismos de los empleados

En el SAT casi no se ausentan los auditores del área, solo cuando se les presenten alguna enfermedad, accidentes o razones que justifiquen el ausentismo.

Cálculo de las tasas del ausentismo

El método que se utiliza con más frecuencia es el recomendado por el Departamento del Trabajo de Estados Unidos:

Números de días – trabajador perdidos por ausencias del trabajo durante el periodo

X 100

Número promedio de empleados x el número de días laborales

2

13 x 25

X 100 = 0.61 por ciento

0.61% es la tasa de ausentismo en el SAT. Lo cual es muy bueno para la empresa.

Comparación de datos de ausentismo

La comparación de tasa de ausentismo con años anteriores coincide ya que no rebasa del 1%.

Costos el ausentismo

Las organizaciones con sistemas computarizados de informes de ausencia encontraran que generar esta información es fácil y económico.

El costo de cada hora / persona perdida por el ausentismo se basa en el sueldo promedio ponderado por hora / los costos de las prestaciones del empleado, los costos de supervisión y los costos fortuitos.

Ausentismo y planeación de recursos humanos

En el SAT cuentan con la tecnología de sistema de registro de asistencia del personal, donde las listas de asistencia las controlan el área de recursos humanos y en base a la información saben que empleado del área no se presente a trabajar.

10.10 DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN EL SAT

En el SAT se adaptan al desarrollo organizacional ya que no se resisten al cambio, cada vez que se implementan nuevos cambios o programas dentro de área lo aceptan de buena forma.

El SAT se apoya en el D.O. porque les ayuda a resolver a realizar su trabajo más eficazmente, como establecer relaciones interpersonales y les ayuda a sobrevivir en su trabajo al mundo de rápidos cambios.

Permite la armonía en el área de auditoría fiscal, por ende aumenta la eficiencia organizacional y no hay problemas de crecimiento.

10.11 ANÁLISIS DE PUESTOS EN EL SAT

En área de auditoría fiscal cuentan con análisis de puesto para determinar las obligaciones, tareas, requisitos para el puesto y que características y requisitos debe cumplir la persona que ocupara el puesto.

En SAT se utiliza el análisis de puesto con la finalidad de tomar una mejor decisión para poder elegir al candidato que cumpla con requisitos que requiere el puesto a ocupar.

- ✓ El SAT determina el uso de la información en el análisis de puesto.
- ✓ Reunir la información previa.
- ✓ Seleccionar puestos para analizarlos
- ✓ Reúne y analiza la información recopilada
- ✓ Revisar la información con el personal
- ✓ Elaborar la descripción y la especificación del puesto

Si cumple con los pasos señala (Dessler, 2001).

Los métodos para recabar información para el análisis de puestos.

En SAT el método que se utiliza para recabar la información es la entrevista, ya que permite que el trabajador hable de actividades que realiza y conductas que de otra manera no se sabría.

Redactar descripciones de los puestos

Que estudios deben tener el candidato a ocupar el puesto, perfil, habilidades, destrezas y capacidades que se requieren para cubrir el puesto.

La identificación del puesto.

Un ejemplo claro es cuando hay una vacante debe ir el nombre del puesto es auditor y posteriormente las descripciones que se deben tener para cubrir dicho puesto como las funciones que realizara y el perfil que debe tener como experiencia laboral, capacidades profesionales, idiomas, licenciatura o profesional, titulado o pasante.

El resumen del puesto

- ✓ Determinar si sus sistemas contables son aceptables.
- ✓ Verificar si se está en el día en el cumplimiento de sus deberes formales.
- ✓ Detectar áreas de riesgo-saber exactamente que correctivos aplicar.
- ✓ Conocer si el catálogo de cuentas es aceptable.

Responsabilidades y obligaciones

La función del auditor tiene la responsabilidad y obligación de formular recomendaciones objetivas para corregir las situaciones desviadas o denunciadas, la opinión de un auditor respecto de los estados financieros de un cliente se expresa en lo que se acostumbra a denominar dictamen.

Estándares del desempeño

El subadministrador del área les pide a los auditores que cumplan con el mayor número de auditorías que sean posibles en cada mes y cada mes trata de exigirles que vayan sacando más auditorías.

CAPÍTULO III

11. ANÁLISIS FODA DEL SAT

ANÁLISIS INTERNO

Fortalezas

- La empresa implementa muy buen proceso de reclutamiento y selección de personal.
- Recluta a los jóvenes que mejor se desempeñaron en el servicio social, ya que tienen conocimiento de la empresa.
- Brinda muy buena capacitación
- El personal no se resiste al cambio.
- Cuenta con análisis de puestos.
- Lugares de trabajo cómodos, ventilados, iluminados.

Debilidades

- No cuenta con una adecuada motivación para su personal.
- No hay buena comunicación de los auditores con el subadministrador de área.
- Rotación de personal valioso para la empresa.

ANÁLISIS EXTERNO

Oportunidades

- Competencia laboral.
- Implementación de nuevos sistemas y procesos.
- Capacitación constante al personal.
- Mejora continua.

Amenazas

- Larga espera al contribuyente.
- Falla de sistema para agenda de citas.
- Mala reputación.
- Que los contribuyentes sobornen o amenacen a los auditores.

11.1 Funciones del Área de Auditoría Fiscal

La auditoría fiscal es el proceso sistemático de obtener y evaluar objetivamente la evidencia acerca de las afirmaciones y hechos relacionados con actos y acontecimiento de carácter tributario, a fin de evaluar tales declaraciones a la luz de criterios establecidos y comunicar el resultado a las partes interesadas., ello implica verificar la razonabilidad con que la entidad ha registrado la contabilización de las operaciones resultantes de sus relaciones con la hacienda pública – su grado de adecuación con principios y normas contables generalmente aceptados, debiendo para ello investigar si las declaraciones fiscales se han realizado razonablemente con arreglo a las normas fiscales de aplicación.

11.2 propuestas de mejoramiento

Características de las propuestas de mejora:

El proceso de mejora de la productividad y calidad es una acción permanente e interactiva de toda la organización, es una actitud que se desarrolla por parte de todo el personal y que permite mantener el interés por la innovación, por la creatividad, por hacer las cosas cada vez mejor y satisfacer en mayor medida las necesidades de los contribuyentes.

Propuestas de mejora:

- Que en los exámenes de selección agreguen un examen de personalidad y trabajo bajo estrés ya que muchos empleados se irritan con facilidad.
- Capacitar al jefe departamental, para que ofrezca un buen servicio al contribuyente y de buena forma a sus colaboradores.
- Tener mejor planeación de las actividades dentro del área de auditoría fiscal.
- Pedir que se haga un intercambio de jefe departamental con el área de auditoría fiscal 2 para que haya diferente motivación y forma de trabajar.
- Hacer evaluaciones de confianza al personal que labora en el área de auditoría fiscal.
- Mantener los sueldos ya que los empleados están conforme con lo que se les paga, para tratar de evitar la rotación de personal.
- Tratar de mantener al personal, más valioso que se va de la empresa.
- Rotar el tipo de motivación, que sea diferente cada mes.

CONCLUSIÓN

El presente caso práctico tuvo como objetivo explorar como la administración de recursos humanos particularmente el: reclutamiento, selección de personal, motivación, capacitación, clima organizacional, rotación de personal, desarrollo organizacional y análisis de puestos, sirven para tener un personal más eficiente, dentro del SAT.

Para demostrar esto, primero se realizó un análisis situacional dentro de la empresa donde se concluyó lo siguiente.

- Se observó que el reclutamiento y selección de personal es un proceso muy bien estructurado y definido por la empresa, ya que tiene un personal muy eficiente.
- Definitivamente la motivación que aplica el SAT se centra en dar reconocimiento al auditor del mes, la cual no motiva mucho al personal.
- Ante este escenario la capacitación en el SAT permite al nuevo personal adquirir conocimientos y habilidades básicas sobre el puesto que va desempeñar. Lo cual es muy útil para el personal y para la empresa.
- Podemos decir que el clima organizacional en el SAT fomenta la armonía del área de trabajo un ambiente agradable para que los trabajadores tengan un buen estado de ánimo lo que conlleva un buen desempeño laboral.
- Podemos afirmar que la rotación de personal que surge en el SAT no solo es por clima laboral, reconocimiento y capacitación si no también es por factores externos y es por eso que renuncian a su trabajo.

- Al estudiar el desarrollo organizacional del SAT, concluyo que sí practican los valores como compromiso, respeto, responsabilidad y honestidad, lo cual es muy importante para la imagen de la empresa.
- Sin duda alguna el análisis de puestos que realiza y actualiza el SAT es de gran utilidad ya que en ella proporciona la información de las obligaciones correspondientes y que características debe cumplir la persona que va ocupar el puesto.

Mi conclusión final es que la empresa SAT es de mucha importancia para nuestro país tanto en el presente como en el futuro, ya que tendrá una influencia en nuestro destino político y económico.

Así mismo tiene que implementar medidas internas y externas para brindar un excelente servicio a los contribuyentes.

BIBLIOGRAFÍA

Bohlander, George. (2008). *Administración de Recursos Humanos*. México : Cengage Learning.

Carlos Guillén Gestoso, Francisco J.Gala León, Reyes Velazquez martinez. (2000). *Psicología del Trabajo para Relaciones Laborales, Clima, Motivación, Cultura, Selección*. Mexico D.F.: Mc Graw Hill.

David A, De Cenzo, Stephen P. Robbins. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: Limusa.

Gary Dessler, Ricardo Varela. (2011). *Administración de Recursos Humanos Enfoque Latinoamericano* (5ta edición ed.). Mexico: Pearson Educación, S.A de C.V.

Gary, Dessler. (2001). *Administración de Personal* (Octava edición ed.). México: Pearson Educación de México S.A de C.V.

Idalberto Chiavenato (2011). *El capital Humano de las Organizaciones* (5ta Edición ed.). Mexico D. F.: Mc Graw Hill.

Maria Valverde Aparicio, Federico Gonzales santoyo, Beatriz Flores Romero,Mauricio a, Chagolla Farias. (2004). *La Gestión de los Recursos Humanos, Enfoques para México*. Mexico: Universita Rovira I Virgil I.

Montúfar, Rafael Guizar. (2004). *Desarrollo Organizacional* (2da edición ed.). México D.F.: Mc Graw Hill.

Servicio de Administración Tributaria. (11 de Septiembre de 2014). Obtenido de SAT: <http://www.sat.gob.mx/Paginas/Inicio.aspx>