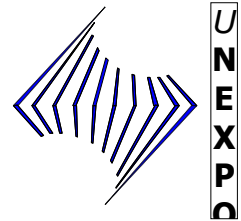


"ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS (TALENTO HUMANO)"

Aportado por: Alberto J. Esparragoza J. -
a_esparragoza@hotmail.com

**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL POLITÉCNICA
"ANTONIO JOSÉ DE SUCRE"
VICE – RECTORADO BARQUISIMETO
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**



INTRODUCCIÓN

En los nuevos escenarios, por los cuales estamos transitando, se pueden identificar tres aspectos que se destacan por su importancia: La globalización, el permanente cambio del contexto y la valoración del conocimiento.

Las viejas definiciones que usan el término **Recurso Humano**, se basan en la concepción de un hombre como un "sustituible" engranaje más de la maquinaria de producción, en contraposición a una concepción de "indispensable" para lograr el éxito de una organización. Cuando se utiliza el término *Recurso Humano* se está catalogando a la persona como un instrumento, sin tomar en consideración que éste es el capital principal, el cual posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización, por lo cual de ahora en adelante se utilizará el término **Talento Humano**. La pérdida de capital o de equipamiento posee como vías posibles de solución la cobertura de una prima de seguros o la obtención de un préstamo, pero para la fuga del talento humanos estas vías de solución no son posibles de adoptar. Toma años reclutar, capacitar y desarrollar el personal necesario para la conformación de grupos de trabajos competitivos, es por ello que las organizaciones han comenzado a considerar al talento

humano como su capital mas importante y la correcta administración de los mismos como una de sus tareas mas decisivas. Sin embargo la administración de este talento no es una tarea muy sencilla. Cada persona es un fenómeno sujeto a la influencia de muchas variables y entre ellas las diferencias en cuanto a aptitudes y patrones de comportamientos son muy diversas. Si las organizaciones se componen de personas, el estudio de las mismas constituye el elemento básico para estudiar a las organizaciones, y particularmente la ***Administración del Talento Humano***.

¿QUÉ ES LA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO?

Para ubicar el papel de la Administración del Talento Humano es necesario empezar a recordar algunos conceptos. Así pues, precisa traer a la memoria el concepto de administración general. Aunque existen múltiples definiciones, mas o menos concordantes, para que el propósito de este ensayo diremos que es:

"La disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado".

Como fácilmente puede apreciarse, el esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización; si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará; en caso contrario, se detendrá. De aquí a que toda organización debe prestar primordial atención a su personal, (talento humano).

En la práctica, la administración se efectúa a través del proceso administrativo: planear, ejecutar y controlar.

DEFINICIÓN DE RECURSOS Y TALENTO HUMANO

La organización, para lograr sus objetivos requiere de una serie de recursos, estos son elementos que, administrados correctamente, le permitirán o le facilitarán alcanzar sus objetivos. Existen tres tipos de recursos:

- **RECURSOS MATERIALES:** Aquí quedan comprendidos el dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, las materias primas, etc.
- **RECURSOS TÉCNICOS:** Bajo este rubro se listan los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, etc.
- **TALENTO HUMANO:** No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.

¿POR QUÉ LA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO ES IMPORTANTE?

No hay duda de que muchos trabajadores por lo general están insatisfechos con el empleo actual o con el clima organizacional imperante en un momento determinado y eso se ha convertido en una preocupación para muchos gerentes. Tomando en consideración los cambios que ocurren en la fuerza de trabajo, estos problemas se volverán más importantes con el paso del tiempo.

Todos los gerentes deben actuar como personas claves en el uso de técnicas y conceptos de administración de personal para mejorar la productividad y el desempeño en el trabajo. Pero aquí nos detenemos para hacernos una pregunta: ***¿Pueden las técnicas de administración del talento humano impactar realmente en los resultados de una compañía?*** La respuesta es un "SI" definitivo. En el caso de una organización, la productividad es el problema al que se enfrenta y el personal es una parte decisiva de la solución. Las técnicas de la administración de personal, aplicadas tanto por los departamentos de administración de personal como por los gerentes de línea, ya han tenido un gran impacto en la productividad y el desempeño.

Aun cuando los activos financieros, del equipamiento y de planta son recursos necesarios para la organización, los empleados – el talento humano – tienen una importancia sumamente considerable. El talento humano proporciona la chispa creativa en cualquier organización. La gente se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros, y de establecer los objetivos y estrategias para la organización. Sin gente eficiente es

imposible que una organización logre sus objetivos. El trabajo del director de talento humano es influir en esta relación entre una organización y sus empleados.

“La dirección del talento humano es una serie de decisiones acerca de la relación de los empleados que influye en la eficacia de éstos y de las organizaciones”

En la actualidad los empleados tienen expectativas diferentes acerca del trabajo que desean desempeñar. Algunos empleados desean colaborar en la dirección de sus puestos de trabajo, y quieren participar en las ganancias financieras obtenidas por su organización. Otros cuentan con tan pocas habilidades de mercado que los empresarios deben rediseñar los puestos de trabajo y ofrecer una amplia formación antes de contratar. Así mismo, están cambiando los índices de población y la fuerza laboral.

DESARROLLO DE UNA FILOSOFÍA PROPIA DE LA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO

Las acciones de las personas siempre están basadas en sus suposiciones básicas; esto es particularmente cierto en relación con la administración de personal. Las suposiciones básicas con respecto a las personas, pueden ser, si se les puede tener confianza, si les desagrada el trabajo, si pueden ser creativas, por qué actúan como lo hacen y la forma en que deben ser tratadas, comprenden una filosofía propia de la administración de personal. Todas las decisiones sobre el personal que se tomen – la gente

que se contrate, la capacitación que se les ofrece, las prestaciones que se le proporcionen – reflejan esta filosofía básica.

¿Cómo se desarrolla una filosofía así? En cierta medida, eso es algo que se tiene de antemano. No cabe la menor duda de que una persona trae consigo a su trabajo una filosofía inicial basada en sus experiencias, educación y antecedentes, sin embargo, esta filosofía no está grabada en piedra. Debe evolucionar continuamente en la medida en que la persona acumula nuevos conocimientos y experiencias. Por lo tanto, se procederá a analizar algunos de los factores que influyen en estas filosofías.

- **Influencia de la filosofía de la alta administración.**

Uno de los factores que darán forma a la filosofía personal de cada empleado será la de la alta administración de la empresa para la cual trabaje. Aunque la filosofía de la alta administración puede o no ser explícita, generalmente se comunica por medio de sus acciones y se extiende a todos los niveles y áreas en la organización.

- **Influencia de las suposiciones básicas propias acerca del personal.**

La filosofía que se tenga sobre la administración del personal estará influida también por las suposiciones básicas que se hagan sobre las personas. Por ejemplo, Douglas McGregor distingue entre dos conjuntos de suposiciones que clasificó como **Teoría X** y **Teoría Y**. Afirma que las suposiciones de la Teoría X sostienen que:

- 1.- El ser humano promedio tiene un rechazo inherente hacia el trabajo y lo evitará si puede.
- 2.- Debido a esta característica humana de rechazo al trabajo, la mayoría de las personas deben ser obligadas, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos a fin de lograr que realicen un esfuerzo adecuado.

3.- El ser humano promedio prefiere ser dirigido y desea evitar responsabilidades.

En el otro extremo, las acciones de algunos gerentes reflejan un conjunto de suposiciones de la Teoría Y, las cuales sostienen que:

- 1.- El ser humano promedio no rechaza inherentemente el trabajo.
- 2.- El control externo y la amenaza de castigos no son los únicos medios para lograr que se realice un esfuerzo hacia los objetivos de la organización.
- 3.- Los empleados estarán más motivados al satisfacer sus necesidades de orden superior en cuanto al logro, estima y autorrealización.
- 4.- El ser humano promedio aprende, en condiciones apropiadas, no solo a aceptar sino también a buscar responsabilidades.
- 5.- La capacidad de ejercer un grado relativamente alto de imaginación, ingenio y creatividad en la solución de problemas organizacionales están continuamente distribuidas en la población y no al contrario.

Rensis Likert afirma que, suposiciones como éstas, se manifiestan a sí mismas en dos tipos o sistemas básicos de organizaciones a las que califica como **Sistema I** y **Sistema IV**. En las organizaciones de Sistema I señala:

- 1.- La gerencia es considerada como desconfiada hacia los subordinados.
- 2.- El grueso de las decisiones y la fijación de metas de la organización se realiza en la cúpula.
- 3.- Los subordinados se ven forzados a trabajar con temor, amenazas y castigos.
- 4.- El control está muy concentrado en la alta dirección.

En su lugar, Likert propone el Sistema IV, es decir, una organización basada en suposiciones del tipo de la Teoría Y. En las organizaciones del Sistema IV:

- 1.- La gerencia tiene confianza absoluta en los subordinados.

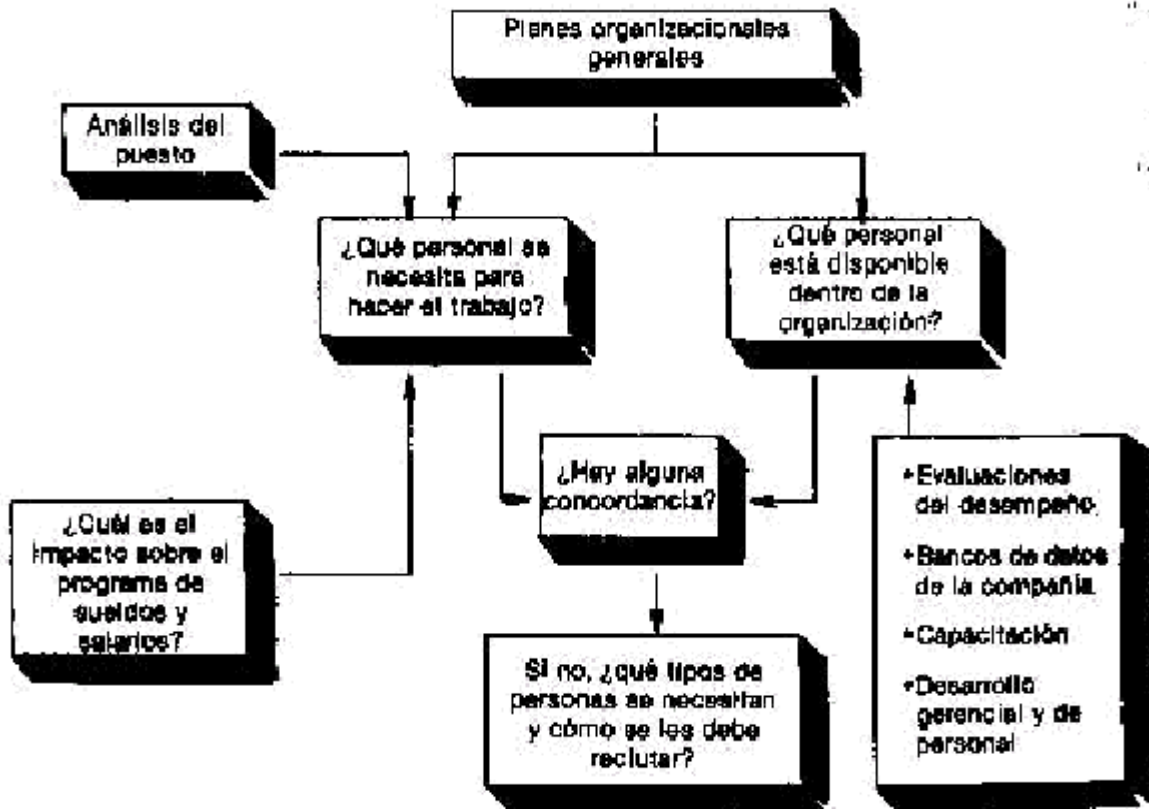
- 2.- La toma de decisiones está generalmente dispersa y descentralizada.
- 3.- Los trabajadores se sienten motivados por su participación e influencia en la toma de decisiones.
- 4.- Hay una amplia y amistosa interacción entre superiores y subordinados.
- 5.- La responsabilidad para el control está muy difundida y los niveles más bajos tienen una participación importante.

Además de los dos factores mencionados anteriormente, existe otro – ***La necesidad de motivar a los empleados*** – que afectará la formación de una filosofía propia sobre el personal. Este factor será explicado con detenimiento más adelante.

Imaginemos en este momento que dentro de una organización existe un puesto vacante. ¿Qué se puede hacer para incrementar la probabilidad de que la persona que se elija para ocuparlo permanezca en la organización y sea productiva? Tal vez se podría pedir a los solicitantes al puesto que hagan una serie completa de pruebas de personalidad, intereses y aptitudes. También se puede considerar la posibilidad de someter a los candidatos a una serie de entrevistas.

Sin embargo, se sabe que la validez de las pruebas escritas y las entrevistas no merecen calificaciones muy elevadas. Es decir, éstas no prevén el rendimiento laboral posterior. Al parecer, ello se debe a que están muy alejadas de las conductas laborales reales. Por tanto, para poder realizar una selección efectiva y correcta de la persona que ocupará un puesto vacante dentro de una organización se debe primero efectuar un análisis de puestos.

FIGURA 4.1 Todas las funciones de personal tienen un impacto en la planeación personal



PRÁCTICAS DE SELECCIÓN

El objetivo de la selección efectiva es integrar las características individuales (capacidad, experiencia y demás) a los requisitos del puesto. Cuando la administración no logra una buena integración, tanto el rendimiento como la satisfacción de los empleados se ven afectados. En esta búsqueda por lograr la debida integración entre el individuo y el puesto, ¿por donde empieza la administración?. La respuesta sería: en determinar las

exigencias y los requisitos del puesto. El proceso de determinar las actividades de un puesto se llama *análisis del puesto*.

ANÁLISIS DE PUESTOS

Se denomina Análisis de Puestos al procedimiento a través del cual se determinan los deberes y naturaleza de las posiciones y los tipos de personas (en términos de capacidad y experiencia), que deben ser contratadas para ocuparlas. Proporciona datos sobre los requerimientos del puesto que más tarde se utilizan para desarrollar las **descripciones del puesto** (lo que implica el puesto) y **las especificaciones del puesto** (el tipo de persona que se debe contratar para cubrirlo).

Como supervisor o gerente, por lo general se tratará de obtener uno o más de los siguientes tipos de información por medio de la realización de análisis de puestos:

❖ **Actividades del Puesto.** Primero, por lo general se obtiene información sobre las *actividades reales de trabajo* desempeñadas tales como limpieza, cortar, galvanizar, codificar o pintar. En ocasiones, tal lista indica también cómo, por qué y cuando un trabajador desempeña cada actividad.

❖ **Comportamientos Humanos.** Podría reunirse información también sobre *comportamientos humanos* tales como sensibilidad, comunicación, toma de decisiones y escritura. En este punto se incluiría información referente a las exigencias personales del puesto en términos de gasto de energía, caminar largas distancias y otros.

❖ **Máquinas, Herramientas, Equipo y Auxiliares utilizados en el trabajo.** Aquí se incluye información sobre los productos fabricados, los materiales procesados, el conocimiento que se maneja o se aplica (como física o derecho) y los servicios proporcionados (como asesorías o reparaciones).

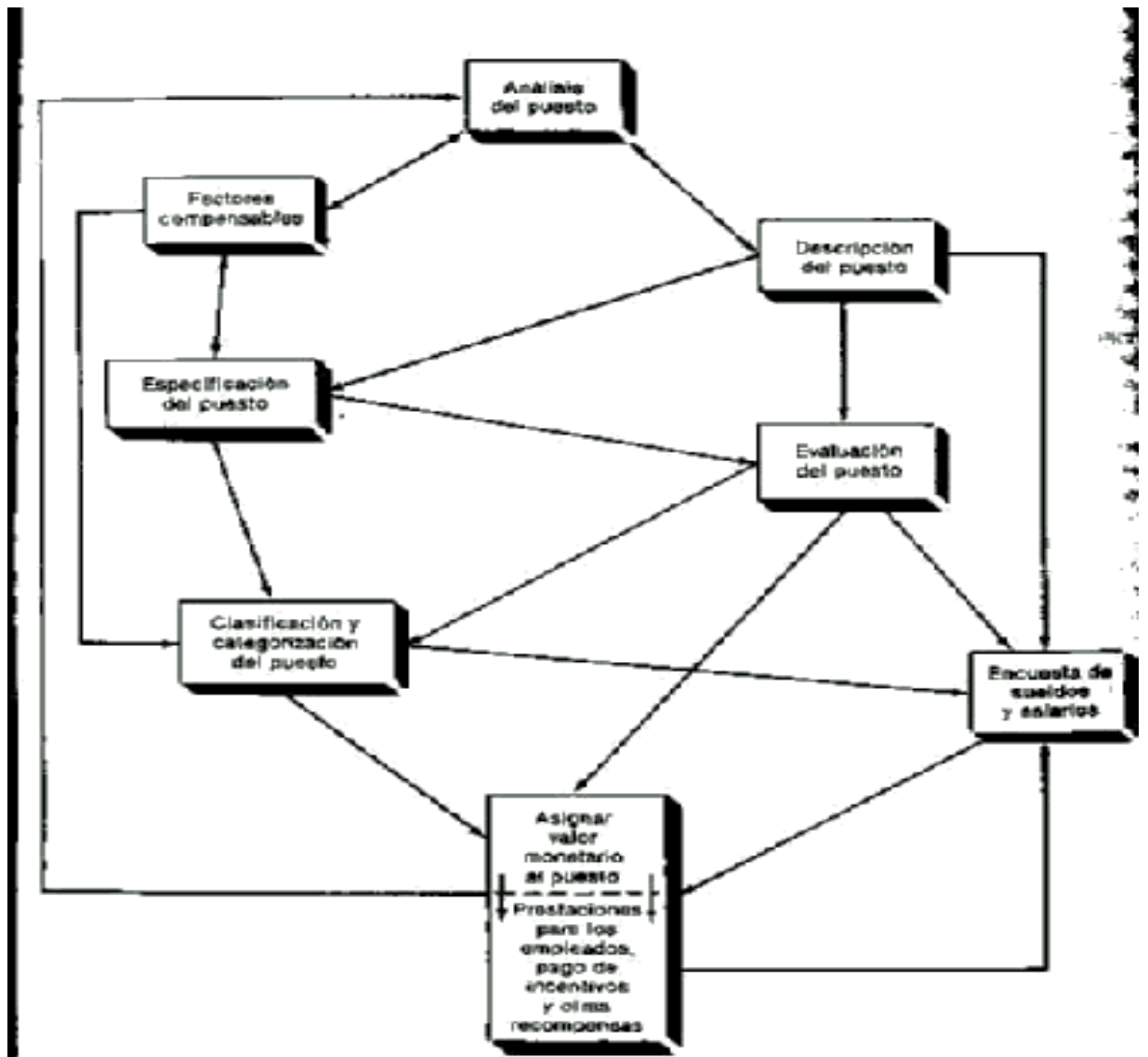
❖ **Estándares de Desempeño.** También se reúne información con respecto a los estándares de desempeño (por ejemplo, en términos de cantidad, calidad o tiempo dedicado a cada aspecto del trabajo), por medio de los cuales se evaluará al empleado en ese puesto.

❖ **Contexto del Puesto.** En este punto se incluye información referente a cuestiones como condiciones físicas del trabajo, horario del trabajo y el contexto social y organizacional; por ejemplo, en los términos de la gente con la que el empleado deberá interactuar normalmente. También podría incluirse aquí información referente a los incentivos financieros y no financieros que conlleva el empleo.

❖ **Requisitos de Personal.** En resumen, por lo general se reúne información con respecto a los requisitos humanos del puesto tales como los conocimientos o habilidades relacionados con el mismo (educación, capacitación, experiencia laboral, etc), así como los atributos personales (aptitudes, características físicas, personalidad, intereses, etc) que se requieren.

USOS DE LA INFORMACIÓN DEL ANÁLISIS DE PUESTOS

Como se resume en la siguiente figura, la información generada por el análisis de puestos se utiliza como base de varias actividades interrelacionadas de la administración de personal:



Reclutamiento y selección.

El análisis de puestos proporciona información sobre lo que representa el puesto y los requisitos humanos que se requieren para desempeñar esas actividades. Esta información es la base sobre la que se decide qué tipos de personas se reclutan y contratan.

Compensaciones.

También es necesaria una clara comprensión de lo que cada empleo representa para estimar el valor de los puestos y la compensación apropiada para cada uno. Eso se debe a que la compensación (salario y bonos) está vinculada generalmente a la capacidad requerida, al nivel de educación, a los riesgos de seguridad y otros; todos ellos son factores que se identifican por medio del análisis del puesto.

Evaluación del desempeño.

La evaluación del desempeño implica comparar el desempeño real de cada empleado con su rendimiento deseado. Con frecuencia es a través del análisis de puestos que los Ingenieros Industriales y otros expertos determinan los estándares que se deben alcanzar y las actividades específicas que se tiene que realizar.

Capacitación.

Se utilizará la información del análisis de puestos para diseñar los programas de capacitación y desarrollo. Esto se debe a que el análisis y las descripciones resultantes del puesto muestran el tipo de habilidades que se requieren, y por lo tanto de capacitación.

PASOS EN EL ANÁLISIS DE PUESTOS

Los seis pasos para realizar un análisis de puestos son:

Paso I: Determinar el uso de la información resultante del análisis de puestos. Se empieza por identificar el uso que se le dará a la información, ya que eso determinará el tipo de datos que se reúnan y la técnica que se utilice para hacerlo.

Paso II: Reunir información sobre los antecedentes. A continuación, es necesario revisar la información disponible sobre los antecedentes, como es el caso de los organigramas, diagramas de proceso y descripciones del

puesto. Los **organigramas** muestran la forma en que la posición en cuestión se relaciona con otros puestos y cuál es su lugar en la organización. El organigrama debe identificar el título de cada población y, por medio de líneas que las conectan, debe mostrar quien debe reportar a quién y con quién se espera que la persona que ocupa el puesto se comunique.

Una **tabla de proceso** ofrece una comprensión más detallada del flujo de trabajo que la que se puede tener con un organigrama. En su forma más simple, un diagrama de proceso muestra el flujo de insumos y productos del puesto estudiado.

Paso III: Seleccionar las posiciones representativas para analizarlas. El siguiente paso es seleccionar varias posiciones representativas que serán analizadas. Esto es necesario cuando hay muchos puestos similares por analizar y cuando toma demasiado tiempo el análisis de, por ejemplo, las posiciones de todos los trabajadores de ensamblaje.

Paso IV: Reunir información del análisis del puesto. El siguiente paso es analizar realmente el puesto obteniendo los datos sobre las actividades del mismo, las conductas requeridas de los empleados, las condiciones de trabajo y los requerimientos humanos.

Paso V: Revisar la información con los participantes. El análisis de puestos ofrece información sobre la naturaleza y funciones del puesto, esta información debe ser verificada con el trabajador que lo desempeña y el superior inmediato del mismo. El verificar la información ayudará a determinar si ésta es correcta, si está completa y si es fácil de entender para todos los involucrados. Este paso de “revisión” puede ayudar a obtener la aceptación del ocupante del puesto con relación a los datos del análisis que se obtuvieron, al darle la oportunidad de modificar la descripción de las actividades que realiza.

Paso VI: Desarrollar una descripción y especificación del puesto. En la mayoría de los casos, una descripción y especificación de un puesto son dos resultados concretos del análisis de la posición; es común que se desarrollen

posteriormente. La descripción del puesto es una declaración por escrito que describe las actividades y responsabilidades inherentes al puesto, así como las características importantes del mismo tales como las condiciones de trabajo y los riesgos de seguridad. La especificación del puesto resume las cualidades personales, características, capacidades y antecedentes requeridos para realizar el trabajo, y podría ser un documento separado o en el mismo documento que la descripción del puesto.

INSTRUMENTOS DE SELECCIÓN

¿Qué tienen en común solicitudes, entrevistas, pruebas de empleo, verificación de antecedentes y cartas personales de recomendación? Todos ellos son instrumentos para obtener información del solicitante al empleo y pueden ayudar a la organización a decidir si las habilidades, conocimientos y capacidades del solicitante son adecuados para el puesto en cuestión. Repasemos algunas de los instrumentos de selección más importantes.

Entrevistas

Sin duda, la entrevista es el medio de selección que más se usa y del cual dependen las organizaciones para diferenciar a los candidatos. Desempeña un papel primordial en más del 90% de las decisiones de selección.

Se puede decir, además, que la entrevista lleva bastante peso. Es decir, no solo se usa mucho, sino que sus resultados suelen tener una influencia inconmensurable en la decisión de la selección.. El candidato que sale mal librado en la entrevista de empleo puede ser excluido del conjunto de solicitantes, independientemente de su experiencia, las calificaciones de sus pruebas o sus recomendaciones. Por el contrario, con frecuencia, la

persona con técnicas más refinadas para buscar trabajo, sobre todo en las usadas en el proceso de la entrevista, es la contratada, aunque quizá no sea el candidato ideal para el puesto.

Estos resultados son importantes porque, para asombro de muchos, la entrevista típica, mal estructurada, es un mal instrumento de selección para la mayor parte de los empleos. ¿Por qué? Porque los datos reunidos en estas entrevistas suelen estar sesgados y no guardan relación con el rendimiento laboral futuro.

La evidencia sugiere que las entrevistas son buenas para determinar la inteligencia del solicitante, su nivel de motivación y sus habilidades interpersonales. Cuando estas evidencias están relacionadas con el rendimiento laboral, la entrevista debe ser un instrumento valioso.

Pruebas Escritas

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

Pruebas de Simulación del Rendimiento

¿Qué mejor manera de averiguar si un solicitante puede ocupar un puesto que pedirle que lo desempeñe? Ésta es la lógica de las pruebas de simulación.

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

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

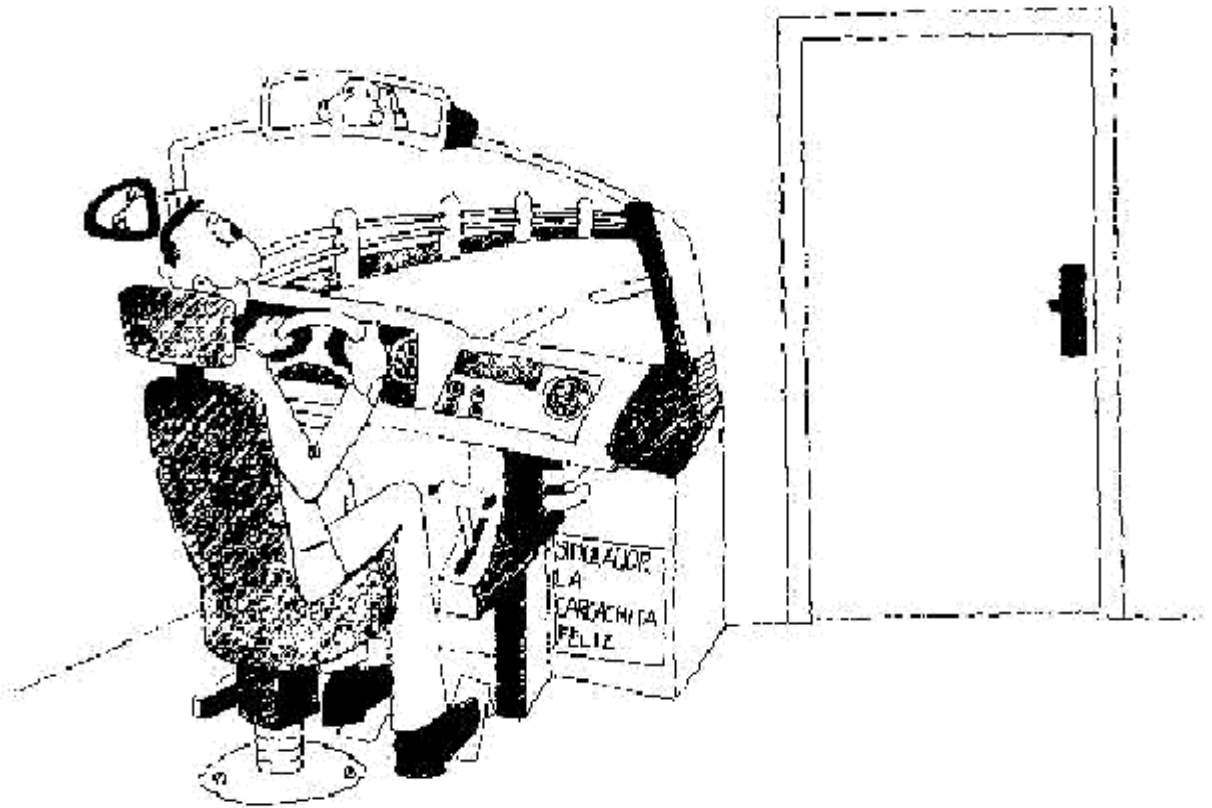


Figura 4.20. Simulador.

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

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

Medición de la personalidad y los intereses

Casi nunca es suficiente medir la habilidad física y mental de una persona para explicar el desempeño en el trabajo de la misma, ya que también son importantes otros factores como su motivación y habilidades interpersonales. En ocasiones se utilizan los inventarios de intereses y personalidad como posibles medios de predicción de esos intangibles.

Las pruebas de personalidad se utilizan para medir aspectos básicos de la personalidad del aspirante, como la introversión, la estabilidad y la motivación. Muchas de las pruebas de personalidad son *proyectivas*; a la persona que se somete a la prueba se le presenta un estímulo ambiguo como podría ser una mancha de tinta o una imagen borrosa y se le pide que lo interprete o reaccione ante ello.

Las pruebas de personalidad son las más difíciles de evaluar y usar. Un experto tiene que evaluar las interpretaciones y reacciones de quien se sometió a la prueba e inferir a partir de ellas su personalidad. Por lo tanto, la utilidad de estas pruebas para la selección supone el poder encontrar una relación entre algún rastro de la personalidad que se pueda medir (como la introversión) y el éxito en el empleo.

Los *inventarios de intereses* comparan los intereses de una persona con los de elementos en diversas ocupaciones. Por lo tanto, si una persona se somete a un Inventario Strong-Campbell, recibiría un informe que mostrara sus intereses en relación con los de personas que ya están en ocupaciones como las de Contador, Ingeniero, Gerente o Técnico en Medicina. Los inventarios de intereses tienen muchos usos. Es posible que sean útiles en la planeación de la carrera, ya que tal vez una persona se desempeñe mejor en empleos que incluyan actividades en las que está interesado. Estas pruebas pueden ser útiles también como instrumentos de selección. Es claro que si se puede seleccionar a personas cuyos intereses son similares a los de los empleados de éxito en puestos para los que se desea contratar personal, hay más probabilidades de que los aspirantes tengan éxito en sus nuevas posiciones.

CONCEPTOS BÁSICOS DE LAS PRUEBAS

Validez

Una prueba, básicamente, es una muestra de la conducta de una persona. Sin embargo, con algunas de ellas, la conducta que se estudia es más fácil de evaluar que con otras. Por lo tanto, en algunos casos la conducta que se analiza es evidente a partir de la prueba misma: una prueba de mecanografía es un ejemplo de ello. Aquí, la prueba corresponde claramente a una conducta en el trabajo, en este caso la mecanografía. En el otro extremo, podría no haber una relación aparente entre los elementos de la prueba y la conducta. Éste es el caso de las pruebas de personalidad proyectiva, por ejemplo. Por lo tanto, en la prueba de apercepción temática, se pide a la persona que explique cómo interpreta una fotografía un tanto difusa; esa interpretación se utiliza después para obtener conclusiones sobre su personalidad y conducta.

En resumen, algunas pruebas son más representativas de la conducta que deben evaluar que otras. Debido a esto, es mucho más difícil “probar” que algunas pruebas evalúan lo que deben medir, es decir, que son **válidas**.

La **validez** de una prueba responde a la interrogante: ¿qué mide esta prueba?. Con respecto a las pruebas para la selección de personal, el término validez con frecuencia se refiere a la evidencia de que la prueba está relacionada con el empleo, en otras palabras, que el rendimiento en la prueba es un **predictor válido** del desempeño subsecuente en el trabajo.

❖ **Criterio de validez.** Demostrar el criterio de validez se refiere básicamente a la demostración de que los que se desempeñan bien en la prueba también lo harán en el empleo, y que los que se desempeñan mal en la prueba, lo harán también en el empleo. Por lo tanto, la prueba tiene validez en la medida en que las personas con calificaciones más altas se desempeñan mejor en el empleo. En la evaluación psicológica, la forma de *predecir* es la medida que se está tratando de relacionar con un *criterio*, como sería el desempeño en el trabajo. El término *criterio de validez* proviene de esa terminología. El siguiente cuadro resume los resultados sobre la validez de diversos instrumentos de selección. Las pruebas del desempeño real ocupan el primer lugar, las evaluaciones indirectas como las pruebas psicológicas o el desempeño académico ocupan un lugar más bajo. Esto sugiere: (1) los medios de predicción como estos se utilizan mejor en conjunción con otros instrumentos de selección y que (2) se deben utilizar de manera adecuada para que sean útiles.

<i>Predictor o medio de predicción</i>	<i>Validez</i>
Habilidad cognoscitiva y especial	Moderada
Aptitud	
Personalidad	Baja
Interés	Baja
Habilidad física	Moderada-alta
Información biográfica	Moderada
Entrevistas	Baja
Muestras de trabajo	Alta
Antigüedad	Baja
Evaluaciones de los compañeros	Alta
Verificación de referencias	Baja
Desempeño académico	Bajo
Autoevaluaciones	Moderada
Centros de evaluación	Alta

Confiabilidad

¿Qué hace que una prueba como la Graduate Record Examination sea útil para los directores de admisiones universitarias? ¿Qué hace que una prueba de comprensión mecánica sea útil para un gerente que intenta contratar a un maquinista?

Las respuestas a ambas preguntas por lo general es que las calificaciones de las personas en esas pruebas han demostrado que pueden *predecir* la forma en que se desempeñarán. Por lo tanto, si todo lo demás es igual, los estudiantes que obtienen una calificación alta en las pruebas de admisión de graduados también se desempeñan mejor en la escuela.

A fin de que cualquier prueba de selección sea útil, una empresa deberá estar segura de que las calificaciones en la prueba están relacionadas en una forma predecible con el desempeño en el trabajo. En otras palabras, es imperativo que se *valide* la prueba antes de utilizarla: la empresa deberá estar segura de que las calificaciones en la prueba son *un buen medio* para tener algún *criterio* como el desempeño en el trabajo. El *proceso de validación* requiere generalmente de la experiencia de un psicólogo industrial y es coordinado por el departamento de personal. El *proceso de validación* consta de cinco pasos que se muestran a continuación:

- **Paso I: Analizar el puesto**
- **Paso II: Escoger la prueba**
- **Paso III: Aplicar la prueba**
- **Paso IV: Relacionar las calificaciones de las pruebas con los criterios**
- **Paso V: Validación cruzada y revalidación**

PROCESO DE FORMACIÓN Y DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO

“La formación es un proceso sistemático en el que se modifica el comportamiento, los conocimientos y la motivación de los empleados actuales con el fin de mejorar la relación entre las características del empleado y los requisitos del empleo”.

En la actualidad, las compañías consideran la formación como una parte de su inversión estratégica al igual que las plantas y el equipo, y la ubican como un componente vital en la construcción de la competitividad.

La formación debe enlazar estrechamente con otras actividades del talento humano. La planificación del empleo puede identificar las insuficiencias de habilidades, las cuales pueden compensarse ya sea por

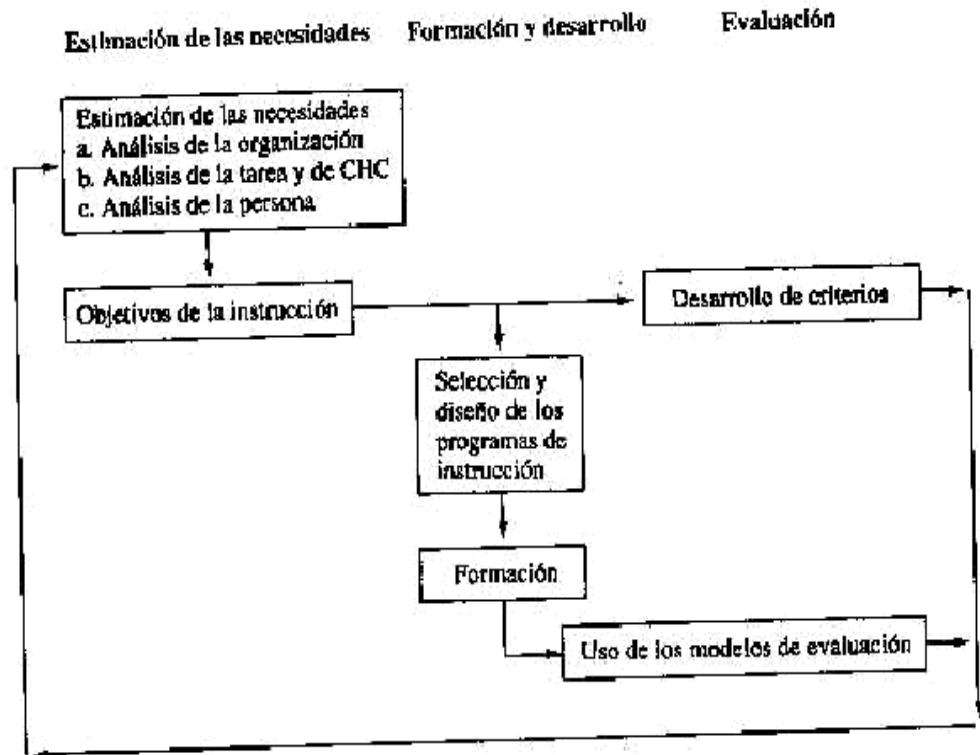
medio de la provisión de personal o reforzando las habilidades de la fuerza laboral actual. Con la provisión de personal se puede hacer hincapié en la formación de personas contratadas y promovidas. La evaluación del desempeño ayuda a identificar las brechas entre los comportamientos deseados y los existentes o en los resultados, y a menudo dichas brechas se convierten en los objetivos de la formación. Por último, motivar a los empleados para adquirir y usar nuevas habilidades con frecuencia requiere reconocer este aprendizaje con el salario y otras remuneraciones. Quizás, el contacto más estrecho se encuentre entre la formación y la provisión de personal interno. A menudo, la dirección de carrera requiere una estrategia de formación integrada que prepare a los empleados para futuras oportunidades internas de trabajo. Con frecuencia, la primera experiencia de formación que tiene el empleado es su orientación inicial en la organización. Además, los empleados generalmente informan que la mayor parte de su desarrollo ocurre en el puesto de trabajo, y no en los programas de formación que proporcionan las compañías.

A pesar de contar con grandes presupuestos, buenas intenciones y necesidades reales, muchos programas de formación no logran resultados duraderos. Muy a menudo, esto se debe a la imprecisión en las metas de la formación y a una evaluación ejecutada en forma insatisfactoria. Si no sabemos a dónde vamos, es imposible decir si algún día llegaremos. Muchas organizaciones gastan millones en la formación y nunca saben si ésta funciona; pero hay técnicas para enlazar la formación con los resultados.

ENFOQUE DE DIAGNÓSTICO A LA FORMACIÓN

En el siguiente cuadro, se ilustran tres niveles principales en el desarrollo, la puesta en marcha y la evaluación de las actividades de formación.

CUADRO 10.2 Modelo de las etapas y relaciones en la formación



La estimación de las necesidades consiste en examinar las metas en los niveles de la organización, el trabajo, la tarea, el conocimiento-habilidad-capacidad (CHC), así como la persona-individuo. Este proceso identifica las brechas que se convierten en los objetivos de la instrucción. En las etapas de formación y desarrollo, los objetivos se usan para seleccionar y diseñar el programa de instrucción, y para impartir la formación. Por último, la fase de evaluación abarca la aplicación de criterios que reflejen los objetivos y los modelos de evaluación con el fin de determinar si la formación cumplió con los objetivos originales. Los resultados de esta evaluación constituyen la base para una nueva estimación de las necesidades, y así continúa el proceso.

ESTIMACIÓN DE LAS NECESIDADES DE FORMACIÓN

¿Alguna vez ha estado en una clase en donde el instructor no establezca ningún objetivo específico, y al parecer nadie sabe qué es lo que se intenta lograr? Si es así, usted sabe que es muy posible realizar la formación sin objetivos específicos, pero nunca sabrá si funciona. La estimación de las necesidades para la formación es un caso especial del proceso general de elección de objetivos y modelos de evaluación. De hecho, los objetivos de la planificación del talento humano son el comienzo para el análisis de las necesidades de formación. Las brechas entre los resultados deseados y los reales, los logros de unidad, los niveles de desempeño del trabajador y otras características de éste pueden ser los objetivos de la formación bajo dos condiciones:

- ✓ Deben considerarse lo suficientemente importantes como para merecer la atención de la organización
- ✓ Deben obtenerse por medio de la formación.

La formación no es una panacea. A menudo lo que al principio parecía ser un problema de formación se dirige de mejor manera por medio de otras actividades. En ocasiones, la formación se diseña directamente en respuesta a la petición del empresario. Sin embargo, con mayor frecuencia, deben desarrollarse las necesidades mediante el proceso de análisis de las necesidades. Las necesidades de formación pueden identificarse en los niveles de la organización, trabajos, tareas, CHC o el puesto de trabajo, y en el del individuo-persona.

Análisis de la organización

El análisis de las necesidades en el nivel de la organización comprende el examen de las direcciones generales de la organización y la necesidad por determinar el ajuste de la formación. La “organización del aprendizaje” se cataloga como una clave para la competitividad, la flexibilidad y la elevación de los niveles de vida. Mientras no haya un consenso en el significado exacto de la *organización del aprendizaje*, muchos estarán de acuerdo en que dicha organización abundará en incertidumbre, le dará poder a los directores medios, constantemente se esforzarán en mejorar y fomentará la lealtad colectiva. La organización del aprendizaje proporciona ejemplos de necesidades a nivel organizacional que podrían dirigirse por medio de la formación. Se puede categorizar las necesidades a nivel organizacional como *mantenimiento, eficiencia y cultura de la organización*.

El *mantenimiento de la organización* pretende asegurar un abastecimiento estable de habilidades. Se relaciona estrechamente con la planificación del empleo y la planificación de la sucesión. Los desequilibrios de las habilidades pueden iniciar una necesidad de formación para preparar a los individuos a cambiar a nuevas tareas de empleo o a tomar roles rediseñados.

La *eficiencia de la organización* se relaciona con la eficiencia objetiva en el modelo de diagnóstico. Las ganancias, los costos laborales, la calidad del producto y otras medidas podrían significar brechas que la formación puede estrechar. En efecto, una razón importante para aumentar la formación en muchas organizaciones es que la fuerza de trabajo existente debe adquirir habilidades para tomar decisiones, resolver problemas, trabajar en equipo y mostrar otros comportamientos en apoyo a la “calidad”.

La *cultura de la organización* refleja el sistema de valores o la filosofía de la organización. Al examinar este factor, se puede identificar las áreas en donde la formación puede ayudar a aclarar o a lograr la aceptación de los valores entre los empleados.

Análisis del trabajo, la tarea y el conocimiento-habilidad-capacidad

Anteriormente se describieron los procedimientos para el análisis de los puestos de trabajo y para desarrollar descripciones y especificaciones del puesto de trabajo.

Estos documentos ofrecen una valiosa fuente de información acerca de las necesidades potenciales de formación, y algunos enfoques de análisis del puesto de trabajo pueden proporcionar información específica acerca de las habilidades o los conocimientos necesarios para realizar las tareas del puesto de trabajo. Con frecuencia los cambios en el equipo usado en el proceso de producción motivarán las necesidades de formación.

Análisis de la persona

Examinar si las características de los individuos cumplen con las características necesarias para lograr los objetivos individuales y de la organización puede revelar las necesidades de formación. La característica más evidente a examinar sería el desempeño del empleado, y el proceso de evaluación sería el lugar lógico para identificar las brechas entre los comportamientos reales y deseados del empleado. Sin embargo, a menudo los directores rehúsan efectuar dichas evaluaciones del desarrollo debido a que los empleados suelen tener reacciones negativas ocasionadas por la identificación de las brechas en su desempeño. Con frecuencia es mejor realizar evaluaciones con propósitos de recompensa o retroalimentación que con objeto de identificar las necesidades de formación.

Comparación y uso de los métodos de estimación de necesidades

En el cuadro siguiente, se comparan varias técnicas de estimación en términos de la oportunidad para implicar a los participantes, la necesaria implicación de los directores o supervisores, el tiempo requerido, costo y si el proceso proporciona datos que se puedan cuantificar (expresar en números).

La implicación del alumno puede ser útil para promover la motivación y un sentido de responsabilidad para que la formación tenga éxito. La implicación de la dirección puede ayudar a constituir una base de apoyo y motivación para los alumnos, con el fin de que utilicen sus nuevas habilidades cuando regresen a sus puestos de trabajo. Una vez que todo se encuentre en equilibrio, serían preferibles los métodos que requieren menos tiempo, cuestan menos y producen información que puede documentarse como números.

SELECCIÓN Y DISEÑO DE LOS PROGRAMAS DE FORMACIÓN

“El aprendizaje es un cambio relativamente permanente en conocimientos, habilidades, creencias, actitudes o comportamientos”.

Obsérvese que el aprendizaje se define en forma amplia e incluye mucho más que la simple capacidad para afirmar hechos o nuevos conocimientos. Antes de que se lleve a cabo la información, debe existir ciertas condiciones previas para que se logre el aprendizaje. Al diseñar los programas de formación es preciso establecer tales condiciones previas.

Habilidad del alumno para aprender

Los individuos ingresan a la formación con diferentes experiencias, grados distintos de familiaridad con el material y diversas capacidades físicas y mentales. Las personas encargadas del diseño de la formación deben asegurarse de que sus demandas se ajusten a las habilidades del alumno. Es probable que la formación que sea muy difícil o muy fácil resulte muy poco efectiva. La inteligencia general u otras habilidades pueden predecir el desempeño posterior, pero las habilidades que contribuyen al desempeño

difieren de acuerdo con la etapa del proceso de aprendizaje en que se encuentren los alumnos. Ponerlos a prueba antes de empezar la formación puede ayudar a asegurar que logren buenos resultados. Se ha demostrado que las pruebas de muestras de trabajo pueden pronosticar la disposición a la formación, aunque se pronostica mejor esta disposición a corto plazo que a largo plazo.

Motivación del alumno por aprender

Incluso los alumnos más hábiles no aprenderán a menos que se encuentren motivados para hacerlo. Los factores que afectan la motivación del alumno incluyen el establecimiento de metas, el refuerzo y las expectativas.

- ***Establecimiento de metas.*** Los modelos para el establecimiento de metas postulan que las metas o intenciones conscientes de los individuos regulan sus comportamientos. Entonces, el trabajo del formador es lograr que los alumnos adopten o asimilen las metas de formación del programa. Kenneth Wexley y Gary Latham identifican tres puntos clave en la motivación del alumno:

a.- los objetivos del aprendizaje del programa deben comunicarse al principio y en varios puntos estratégicos durante el programa.

b.- los metas deben tener la suficiente dificultad para que constituyan un reto adecuado para los alumnos y de esta manera, permitirles que sientan satisfacción cuando las alcancen, pero no deben ser tan difíciles que no se puedan lograr.

c.- la meta final del programa completo debe complementarse con submetas (pruebas de trabajo, cuestionarios, periódicos), a fin de mantener los sentimientos de logro y motivarlos a que se preparen para el próximo obstáculo.

- ***Refuerzo.*** Según la teoría del refuerzo, la frecuencia de un comportamiento se encuentra influida por sus consecuencias. Se puede

configurar el comportamiento reforzando progresivamente los acercamientos al comportamiento deseado. Es necesario administrar el refuerzo tan pronto como se logre el comportamiento deseado. Cuanto más familiarizado esté un formador con un grupo de alumnos, más probable será que los refuerzos puedan adaptarse a los alumnos.

- **Teoría de las expectativas.** En la teoría de las expectativas se afirma que los individuos están motivados a elegir el comportamiento alternativo que es más probable que tenga las consecuencias deseadas. Hay dos aspectos en la expectativa: primero, el alumno debe creer que mejorar sus habilidades o conocimientos tendrá resultados valiosos; segundo, el alumno debe creer que participar en el programa de formación puede hacer que mejoren sus habilidades y conocimientos y, por tanto, que se aprecien sus resultados. Esto puede parecer obvio, pero la gente que ha estado desempleada por largo tiempo no suele tener estas expectativas; no esperan que el esfuerzo dedicado a aprender nuevos comportamientos en un programa de formación pueda conducirlos a conseguir empleos significativos. Los formadores no deben suponer que los alumnos cuentan con percepciones precisas acerca de las contingencias de recompensa. Se les debe decir a los alumnos qué resultados se pueden esperar si se lleva a cabo de manera satisfactoria el programa de formación.

Práctica activa

Para lograr el máximo aprendizaje, es necesario que haya una práctica activa de las habilidades que vayan a adquirirse. La práctica debe continuar más allá del punto en donde las tareas puedan realizarse con éxito repetidas veces. Las sesiones de práctica distribuidas (divididas en segmentos) son más efectivas que las prácticas en masa, un hecho ignorado a menudo en los programas de formación a causa de la conveniencia.

Conocimiento de los resultados

Imagine que se está aprendiendo a jugar boliche y que una cortina impide observar si la bola derriba algunos pines. Si desconoce el resultado de sus intentos, será muy difícil mejorar. Los errores se eliminan más rápido cuando los alumnos reciben retroalimentación acerca de sus éxitos o fracasos. Dicha retroalimentación puede recibirse de la tarea misma o bien de los formadores o los modelos de roles. Es importante que se proporcione la retroalimentación en forma inmediata a las acciones que provocan los resultados, de manera que los aprendices puedan relacionar sus acciones con los resultados. Así mismo, la retroalimentación debe ser precisa, pues se ha demostrado que, en ausencia de retroalimentación, los aprendices intentarán lograr más consistencia, aunque esto provoque que se equivoquen con más frecuencia. El siguiente cuadro muestra un modelo de evaluación de la capacitación.

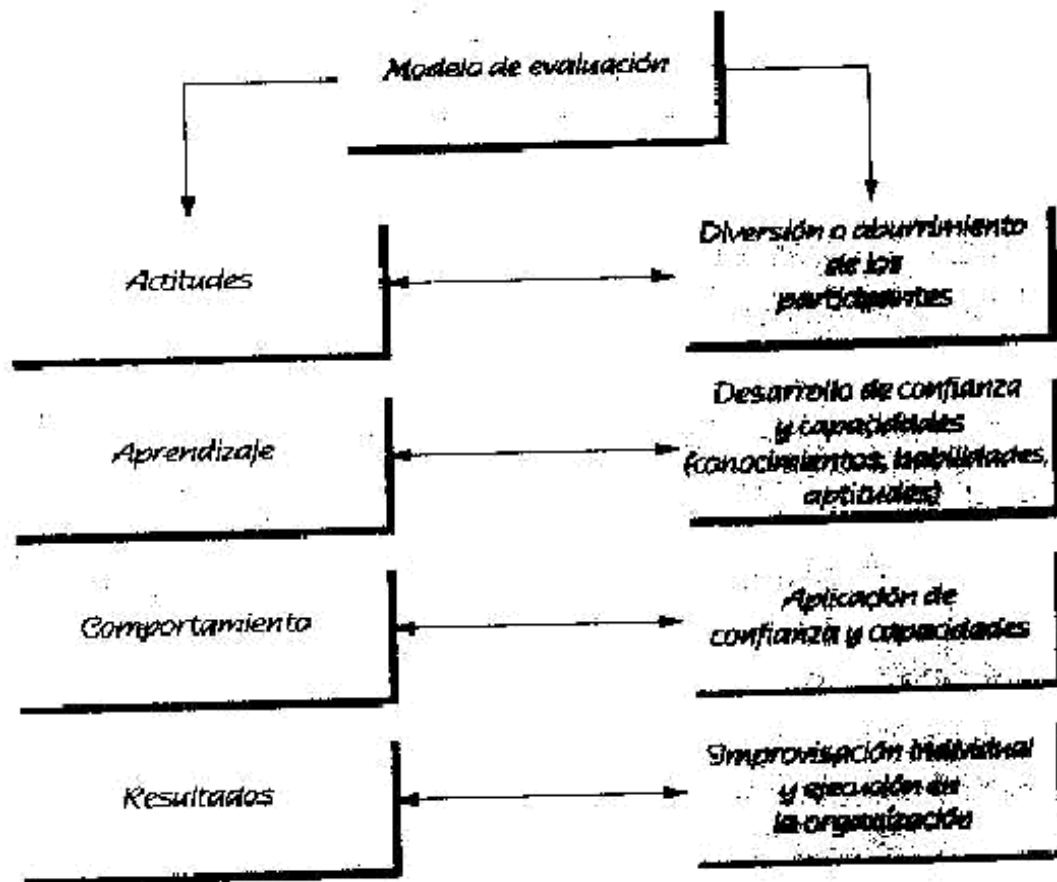


Figura 6.3. Diagrama de evaluación.

Retención

Con el fin de utilizar la formación, ésta se debe retener lo suficiente para aplicarse en situaciones de trabajo reales. La cantidad de retención depende de: (1) qué tan bien se aprendió la tarea y repetirla incluso después de alcanzada la destreza mejora la retención; (2) el significado del material, el cual puede mejorarse al demostrar constantemente cómo se relaciona la formación con el trabajo de los alumnos, o al proporcionar estructuras organizadas; (3) la cantidad de interferencia, ya sea de conocimientos previos que contradigan la formación o de eventos subsecuentes que

distraigan o debiliten la formación; (4) los motivos o las percepciones que pueden ocasionar que evitemos recordar aspectos desagradables.

La transferencia entre la formación y el trabajo

Cuando se forma para los comportamientos en el trabajo, es muy importante que el aprendizaje mostrado durante la formación se transfiera y utilice en situaciones de trabajo reales. La transferencia es mayor cuando se requieren las mismas tareas y responsabilidades tanto para la formación como para el trabajo. La transferencia es mínima cuando la tarea de la formación y el tipo de respuestas requeridas son diferentes a las del trabajo. La transferencia se encuentra influida por el diseño de la formación, las características del alumno y el ambiente de trabajo. Así mismo, la resistencia activa o el resentimiento en la situación de trabajo pueden inhibir la transferencia. El compromiso de la alta dirección con la formación y su transferencia al trabajo puede ayudar a reducir al mínimo estos problemas.

El ambiente de la instrucción y los instructores

Es obvio que las características del ambiente de la instrucción y de los instructores afectan la eficacia de la formación.

- *El ambiente de la instrucción.* Las investigaciones indican que el ambiente de la instrucción puede diseñarse a partir de nueve aspectos básicos:

- 1.- Obtener la atención
- 2.- Informar a los aprendices acerca de los objetivos
- 3.- Recordar los requisitos en forma estimulante
- 4.- Presentar el material que motive la formación
- 5.- Proporcionar la orientación al aprendizaje, como son las indicaciones verbales, sugerencias y el contexto
- 6.- Fomentar el desempeño, como pedir la solución a un problema

7.- Proporcionar retroalimentación

8.- Estimar el desempeño

9.- Aumentar la retención y la transferencia, proporcionando una gran cantidad de ejemplos o problemas

▪ *La preparación del instructor.* También es importante que el instructor esté bien preparado. Los instructores deben asegurarse de que han realizado lo siguiente:

1.- Dar difusión al programa

2.- Informar a todos acerca del tiempo, el lugar y los planes

3.- Organizar las instalaciones

4.- Verificar los requisitos físicos como asientos, comida y provisiones

5.- Asegurar el equipo necesario y que funcione de manera adecuada

6.- Establecer los objetivos de la formación

7.- Estudiar el plan de lección para anticiparse a las respuestas del grupo y preparar experiencias, ejemplos e historias

8.- Inculcar entusiasmo personal por el tema

Aunque esto parece obvio, es probable que se recuerde haber impartido o asistido a una clase que no se concluyó satisfactoriamente, porque se omitió alguno de estos puntos.

ELECCIÓN DEL CONTENIDO DE LA FORMACIÓN

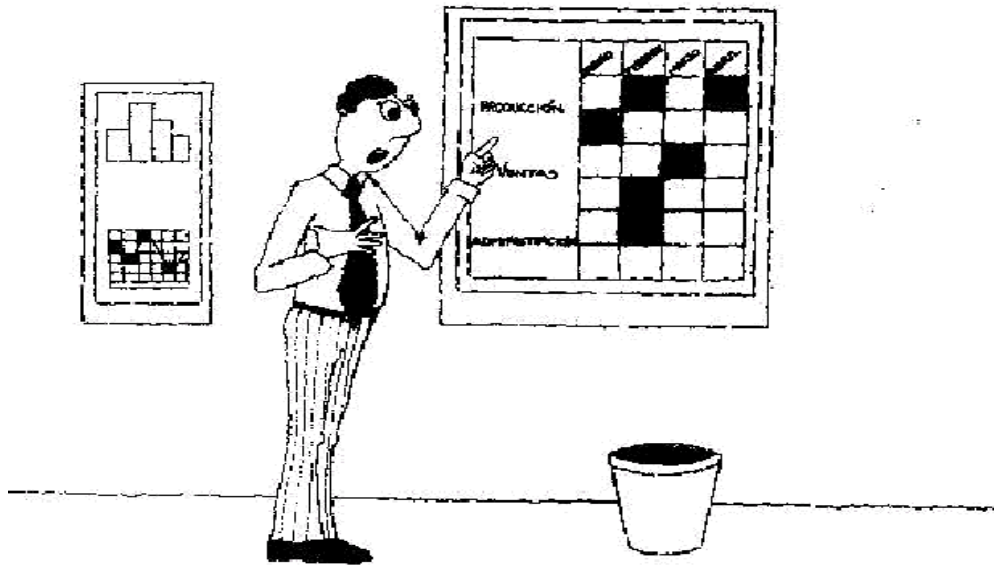


Figura 2.10. Planes y programas.

Áreas comunes del contenido de la formación

La formación de habilidades para ejecutivos, directores y profesionales técnicos es lo más común, mientras que quienes se encuentran cerca del inicio de la escalera jerárquica suelen recibir menos atención por parte del departamento de formación. Esto no significa que no se forma a los empleados de producción, sino que se les forma de maneras que están fuera del presupuesto de formación formal de la organización. Las habilidades que pertenecían a los directores o profesionales técnicos pueden convertirse en fundamentales para un trabajo de producción efectivo.

Orientación

A menudo la primera experiencia de formación de los nuevos empleados es su orientación hacia su nuevo empresario. Podría preguntarse por qué se analiza este punto. La orientación empieza antes de que la persona ingrese a la organización, ya que las actividades como el

reclutamiento, las entrevistas previas de trabajo, las entrevistas de selección y otras actividades de reclutamiento y selección envían señales a los empleados potenciales. Sin embargo, la razón por la que se analiza esto aquí es que la orientación incluye el aprendizaje, así como abandonar ciertos valores, actitudes y comportamientos conforma el reclutado aprende las metas de la organización, los medios para lograrlas, las responsabilidades básicas del puesto de trabajo, los comportamientos de trabajo efectivos y las reglas laborales.



Figura 4.17. Tormenta de ideas.

Desarrollo de la dirección

Las habilidades para ejecutivos y directores se enseñan más comúnmente por medio de programas de formación formales, aun cuando muchas de estas habilidades se aprenden también mediante las experiencias en el puesto de trabajo. A menudo estas habilidades son menos observables, y el director que se está formando asume una gran responsabilidad para desarrollarlas.

ELECCIÓN DE LOS MÉTODOS PARA IMPARTIR INFORMACIÓN

Formación en el lugar de trabajo

La mayor parte de la formación se imparte en el lugar de trabajo, sobre todo en el caso de empleados a nivel no directivo. De hecho, es probable que la formación en el lugar de trabajo se utilice más que la formación que la formación fuera de éste; a menudo es informal y raras veces a parece en las estimaciones formales de las actividades de formación.

En un programa típico de formación en el lugar de trabajo, se ubica al alumno en una situación laboral real, en donde un trabajador experimentado o u n supervisor demuestran el trabajo y los trucos del oficio. Con la formación en el lugar de trabajo se evitan las principales dificultades de la formación fuera de éste: falta de relevancia y refuerzo en la situación real de trabajo.

Aunque en la situación de trabajo la formación suele requerir escasos recursos de formación y se da de manera más natural, también tiene sus riesgos. Los trabajadores novatos pueden dañar la maquinaria, producir con calidad deficiente, molestarse con los clientes y desperdiciar material. Se puede tomar precauciones rigurosas para no poner en peligro la seguridad de los demás empleados.

Conferencias

Las conferencias consisten en que un instructor presente el material a un grupo de aprendices. Éste es el enfoque que prevalece en las escuelas y en la mayor parte de los programas de formación industrial. El desarrollo e impartición de las conferencias es relativamente es relativamente económico

y éstas pueden resultar efectivas al proporcionar conocimientos reales en forma rápida y eficiente. Sus desventajas son la naturaleza unilateral de la comunicación; la indiferencia a las particularidades del aprendiz en su estilo, capacidad e interés, y la falta de retroalimentación para el aprendiz. Muchas de estas dificultades se pueden superar con una conferencia competente que combine de manera efectiva la discusión en la sesión de aprendizaje. Así mismo, la instrucción uno a uno, en la cual un instructor se entrevista con un aprendiz a la vez, puede superar muchas de estas desventajas. Las pruebas con respecto a la efectividad de las conferencias son escasas en comparación con otras técnicas, pero su familiaridad y bajo costo ayudan a evitar que se les descarte, sólo por ser menos excitantes o elaboradas que otras técnicas.

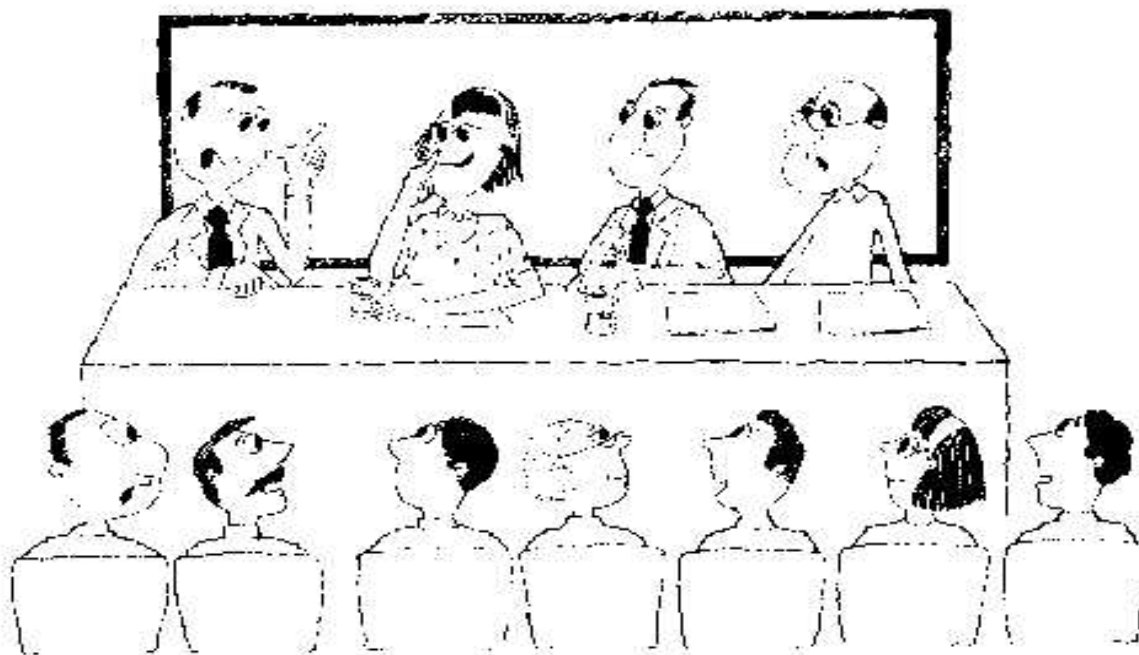


Figura 4.9. Mesa redonda.

Técnicas audiovisuales

En este grupo se incluyen las grabaciones, las películas y las diapositivas que pueden distribuirse a los aprendices y usarse en forma

independiente o junto con otros métodos de formación. La creciente facilidad en el uso y la disminución en los precios de las cámaras de video y los sistemas de audio hacen posible que las organizaciones produzcan sus propios videos de formación a precios relativamente bajos. Los videos con calidad profesional son más costosos, pero pueden tener más atractivo e impacto.

La ventaja de las técnicas audiovisuales es su capacidad para brindar con rapidez una formación consistente a una gran cantidad de individuos, sin estar constreñidos por los límites de tiempo del instructor o por los requisitos de contar con los instructores y los aprendices en el mismo sitio. Las técnicas audiovisuales producidas a nivel profesional pueden generar también más atención y participación, siempre y cuando se construyan bien. Una vez producidas, las películas, las diapositivas y las grabaciones, su distribución resulta menos costosa.

Instrucción programada

Este enfoque se refiere a la instrucción que el aprendiz por sí mismo va programándose, y que le presenta una serie de tareas, además de permitirle evaluar el éxito en intervalos durante la formación, y proporcionarle retroalimentación sobre las respuestas correctas e incorrectas conforme avanza el aprendiz. Los enfoques de la instrucción programada se pueden incorporar en libros, máquinas y más recientemente en computadores, y la instrucción programada se utiliza para formar en cualquier área, desde matemáticas en la escuela elemental hasta reglas de control del tráfico aéreo. Los programas de la instrucción programada pueden proceder por medio de una secuencia ordenada de experiencias o bien dividirse desde un

punto a otro, dependiendo de qué también comprenda el aprendiz las diferentes partes del material.

Instrucción asistida por computadora

En este tipo de instrucción se utiliza un computador para presentar el material, evaluar las respuestas del aprendiz, proporcionar la retroalimentación apropiada y tomar decisiones acerca de qué se presentará más adelante, a menudo con base en el patrón de respuestas del aprendiz. Por supuesto, esta formación es importante para los puestos de trabajo en donde los empleados trabajarán directamente con los computadores. Sin embargo, los avances tecnológicos hacen posible presentar el material de casi cualquier tema. Las computadoras se pueden relacionar con los videodiscos, los cuales almacenan el material de audio y video que puede presentarse, como un programa de televisión o una película. Esta instrucción por medio de *videodiscos interactivos* permiten al aprendiz observar y escuchar cosas que nunca experimentará en la realidad, como por ejemplo el choque de un jet, la explosión de una planta nuclear o la mezcla de sustancias químicas peligrosas.

La formación con base en el computador comparte muchas de las ventajas de la instrucción programada, a la vez que aumenta la posibilidad de adoptar la formación al aprendiz, utilizar el audio y video de entretenimiento para ilustrar los puntos del aprendizaje y proporcionar un atractivo ambiente de formación. Al agregar el audio y el video se proporciona una gran flexibilidad para enseñar conceptos complejos, y al reducir el gasto de impartir la formación se pueden compensar los costos de desarrollo iniciales.

LA MOTIVACIÓN

La motivación es una de las tareas administrativas más simples pero al mismo tiempo de las más complejas. Es simple porque *las personas se sienten básicamente motivadas o impulsadas a comportarse en forma tal que se les produzca recompensas*. Por lo tanto, motivar a alguien debe ser fácil: simplemente hay que encontrar lo que desea y colocarlo como una posible recompensa (incentivo). Sin embargo, es allí donde se presenta la complejidad de la motivación. Sucede que lo que una persona considera como una recompensa importante, otra persona podría considerarlo como inútil. De todas formas, sin considerar las complejidades de la motivación, no hay duda que el desempeño es la base de la administración. Los gerentes logran que las personas hagan cosas. Por lo tanto, se debe aceptar la complejidad de la motivación como un hecho de la vida y analizar que es lo que se sabe con respecto a motivar a los empleados.

UN MODELO DE EXPECTATIVAS DEL PROCESO DE MOTIVACIÓN

Para motivar a las personas no es suficiente ofrecerles algo para satisfacer sus necesidades importantes. La razón para esto es que a fin de que se sientan motivados, deberán estar también razonablemente convencidos de que tiene la capacidad para obtener la recompensa.

Víctor Vroom desarrolló una **teoría de las expectativas para la motivación** que toma en consideración las *expectativas* de éxito de la persona. Básicamente afirma que la motivación ocurrirá si suceden des cosas:

- Si la valencia o valor del resultado particular es muy elevado para la persona

- Si la persona siente que tiene oportunidades razonablemente buenas para lograr el trabajo y obtener el resultado

La teoría de Vroom tiene mucho sentido, y aunque no todas las investigaciones la sustentan, muchas si lo hacen.

En resumen, el modelo de expectativas de Vroom afirma que las personas están motivadas o impulsadas a comportarse en forma tal que sienten que les producirá recompensas. Sin embargo, en la motivación es más fácil hablar que hacer, ya que no hay dos personas que tengan las mismas necesidades.

¿QUÉ QUIEREN LAS PERSONAS?

Abraham Maslow y la jerarquía de las necesidades

Abraham Maslow afirma que el hombre tiene cinco categorías básicas de necesidades: fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y autorrealización. Señala que estas necesidades forman una **jerarquía de necesidades** o escalera y que cada una de ellas se activa solamente cuando la necesidad del nivel inmediato inferior está razonablemente satisfecha.

❖ **Las necesidades fisiológicas.** El nivel más bajo de la jerarquía de Maslow contiene las necesidades fisiológicas. Se trata de las necesidades más elementales que todos tenemos; por ejemplo, la necesidad de alimentos, bebida, abrigo y descanso.

❖ **Las necesidades de seguridad.** Cuando se satisfacen razonablemente las necesidades fisiológicas, entonces se activan las necesidades de seguridad. Se convierten en las necesidades que la persona trata de satisfacer, las necesidades que lo motivan. Son necesidades de protección contra el peligro o la privación.

❖ **Las necesidades sociales.** Una vez que las necesidades fisiológicas y de seguridad de una persona están satisfechas, de acuerdo con Maslow ya no motivan la conducta. Ahora las necesidades sociales se convierten en los motivadores activos de la conducta, necesidades como las de afiliación, de dar y recibir afecto y de amistad.

❖ **Las necesidades de estima.** A continuación en la jerarquía están las necesidades de estima, que Douglas McGregor interpretó de la siguiente manera:

1.- las necesidades que se relacionan con la autoestima; necesidades de autoconfianza, de independencia, de logro de confianza, de conocimiento;

2.- las necesidades que se relacionan con la reputación de la persona; necesidades de status, de reconocimiento, de aprecio, del respeto ganado ante los compañeros.

Una de las grandes diferencias entre las necesidades de estima y las fisiológicas, de seguridad y sociales es que *las primeras pocas veces quedan satisfechas*. Por lo tanto, de acuerdo con Maslow, las personas tienen un apetito constante por un mayor logro, mayor conocimiento y más reconocimiento. Sin embargo, como las otras necesidades, las de estima solamente motivan el comportamiento una vez que las necesidades de nivel más bajo han quedado razonablemente satisfechas.

❖ **Necesidades de autorrealización.** Finalmente, existe una última necesidad, necesidad que solamente empieza a dominar el comportamiento de la persona una vez que las necesidades de nivel más bajo están razonablemente satisfechas. Esta es la necesidad de autorrealización o satisfacción, la necesidad que tenemos todos de convertirnos en la persona que creemos podemos llegar a ser.

Frederick Herzberg y la teoría de la motivación de los factores motivadores-higiénicos

Frederick Herzberg divide la jerarquía de Maslow en un nivel de necesidades inferior (fisiológico, seguridad, social) y uno superior (estima, autorrealización), y afirma que la mejor manera de motivar a alguien es ofrecer la satisfacción de las necesidades de nivel superior. Herzberg afirma que ofrecer a una persona un aumento o mejores condiciones de trabajo, no es la manera de motivarlo, ya que las necesidades de nivel bajo quedan satisfechas rápidamente, y una vez que están satisfechas, la única manera de motivarla es ofrecerle todavía más dinero o condiciones de trabajo aún mejores en un proceso interminable.

Según Herzberg, la manera correcta de motivar a alguien es estructurar el puesto en forma tal que la persona tenga una sensación de logro al realizarlo. Posteriormente, al desempeñar el puesto, la persona estará motivada a seguir tratando de satisfacer su *infinito apetito* por satisfacer necesidades de orden superior para elementos como el logro y el reconocimiento.

❖ **Higiénicos y motivadores.** Con base en sus estudios, Herzberg cree que los factores (a los que llama **factores de higiene**) que pueden satisfacer las necesidades de nivel bajo son diferentes de aquellos (que conoce como *motivadores*) que pueden satisfacer las necesidades de nivel superior de la persona. Afirma que si los factores de higiene (como mejores condiciones de trabajo, salario y supervisión) son inadecuados, los empleados se sentirán insatisfechos. Sin embargo, y esto es extremadamente importante, añadir más de estos factores de higiene al puesto es una manera equivocada de tratar de motivar a alguien, ya que las necesidades de nivel inferior quedan satisfechas rápidamente, y una vez satisfechas, se tendrá que aumentar la oferta para motivar más a esa persona.

Por otra parte, de acuerdo con Herzberg, el contenido del puesto o factores motivadores (como las oportunidades de logro, reconocimiento, responsabilidad y empleos con más retos) pueden motivar a los empleados.

Eso se logra debido a que se apela a las necesidades de nivel superior de los empleados para obtener el logro y la autoestima. Se trata de *necesidades que nunca quedan completamente satisfechas* y por las que la mayoría de las personas tienen un apetito infinito.

CONCLUSIONES

El principal desafío que enfrenta la sociedad es el mejoramiento continuo de las organizaciones que la integran. La administración del talento humano existe para mejorar la contribución de las personas a las organizaciones.

Para llevar a cabo su función, los departamentos de personal necesitan satisfacer objetivos múltiples que en ocasiones son conflictivos. Es necesario hacer frente a necesidades sociales, de la organización y personales. Estos objetivos se pueden lograr mediante actividades diversas de personal, enfocadas a mantener, utilizar, evaluar y conservar una fuerza laboral eficaz.

A lo largo de este proyecto, se establecieron algunos enfoques para la administración del talento humano. Entre estos aspectos fundamentales se cuentan:

✓ *Enfoque del talento humano.* El objetivo de esta disciplina es la administración del talento más importante para toda la sociedad: los hombres y las mujeres constituyen el elemento básico para que la organización pueda lograr sus objetivos. La eminente dignidad de la persona humana nunca debe perderse en el proceso de alcanzar los objetivos de una organización. Sólo mediante una cuidadosa atención a las necesidades humanas puede crecer y prosperar cualquier organización.

✓ *Enfoque administrativo.* La administración adecuada del talento humano es la responsabilidad de todo gerente. El departamento de talento humano existe para apoyar y asesorar a la gerencia mediante sus recursos y

conocimientos especializados. En último término, el desempeño y bienestar de cada trabajador son responsabilidad tanto de su supervisor inmediato como del departamento de talento humano.

✓ *Enfoque proactivo.* La administración del talento humano puede incrementar su contribución a los empleados, a los gerentes y a la organización en general, mediante la anticipación adecuada de los desafíos que enfrentará. Cuando sus esfuerzos solamente son reactivos, pueden agrandarse los problemas y es posible que se pierdan oportunidades.

Las acciones de las personas están siempre basadas en parte en sus suposiciones básicas, y es por eso que es tan importante desarrollar una filosofía general para la administración del talento humano. Los factores que influyen en la filosofía propia de la administración del talento humano incluyen las experiencias pasadas, la educación y los antecedentes: la filosofía de la alta administración, las suposiciones básicas que se tengan sobre las personas y la necesidad de motivar a los subordinados y mejorar el desempeño y la productividad en el trabajo.

Existen muchos tipos de pruebas de personal en uso, incluyendo las pruebas de inteligencia, las de capacidades físicas, las de rendimiento, las pruebas de aptitud, los inventarios de interés y las pruebas de personalidad.

Para que una prueba de selección sea útil, las calificaciones de la misma deberán estar relacionadas de manera predecible con el desempeño en el empleo; es necesario validar la prueba. Esto requiere cinco pasos: (1) análisis del puesto; (2) elegir las pruebas; (3) aplicar la prueba; (4) relacionar las calificaciones de la prueba con los criterios y (5) revalidar la prueba y hacer una validación cruzada.

En el presente proyecto se analizaron algunos principios del aprendizaje que deben entender todos los instructores. Las normas incluyen hacer que el material sea significativo, organizándolo en trozos significativos y que utilice términos familiares así como ayudas visuales; es necesario contemplar la

posibilidad de transferencia en la capacitación, ofrezca retroalimentación, trate de motivar a la persona en entrenamiento e incluya práctica y repetición.

La capacitación en el puesto de trabajo es una metodología de capacitación técnica. Podría incluir el método de sustitución, la rotación en los puestos o asignaciones especiales y comités. En cualquier caso, debe incluir cuatro pasos: preparación para el empleado, presentación de la operación, pruebas de desempeño y un seguimiento. Otros métodos de capacitación son, a saber, técnicas audiovisuales, pláticas y la instrucción con apoyo de computadoras.

Básicamente las personas están motivadas o se sienten impulsadas a comportarse de cierta manera que sienten les producirá recompensas. Por lo tanto, existen dos requerimientos básicos para motivar a alguien: (1) el incentivo o recompensa debe ser importante para la persona y (2) esa persona deberá sentir que probablemente el esfuerzo de su parte le producirá la recompensa. Esta es la esencia de la teoría de expectativas para la motivación de Vroom.

Abraham Maslow afirma que las necesidades de las personas pueden presentarse en una jerarquía. Cada necesidad sucesiva hacia arriba no surge hasta que la necesidad inmediatamente inferior está satisfecha. En orden ascendente en la jerarquía las cinco necesidades de Maslow son: fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización.

Herzberg afirma que los factores del trabajo que coadyuvan a producir satisfacción y motivación en el puesto son separados y diferentes a los que producen insatisfacción en el mismo. Los que producen insatisfacción (si no están presentes) son los factores higiénicos. Incluyen factores “extrínsecos” como la supervisión, las condiciones de trabajo y el salario. Los factores que producen satisfacción y motivación (si están presentes) son los factores “intrínsecos” como el logro y el reto.

Motivar a alguien depende de lo que esa persona desea. A continuación se encuentran algunas cosas importantes que hay que tener en consideración sobre lo que las personas desean, sobre cuáles son sus necesidades: a) las personas tienen muchas necesidades diferentes, b) una necesidad satisfecha no es un motivador, c) las necesidades están estructuradas en una jerarquía de dos niveles, d) las necesidades difieren en cuanto a lo que las satisface, e) en un momento dado se activa más de una necesidad, f) el dinero responde a varias necesidades diferentes y g) las personas también tienen una gran necesidad de recibir un trato equitativo.