



Universidad Nacional Autónoma de México
Facultad de Contaduría y Administración
Sistema Universidad Abierta y Educación a Distancia

Licenciatura en Administración

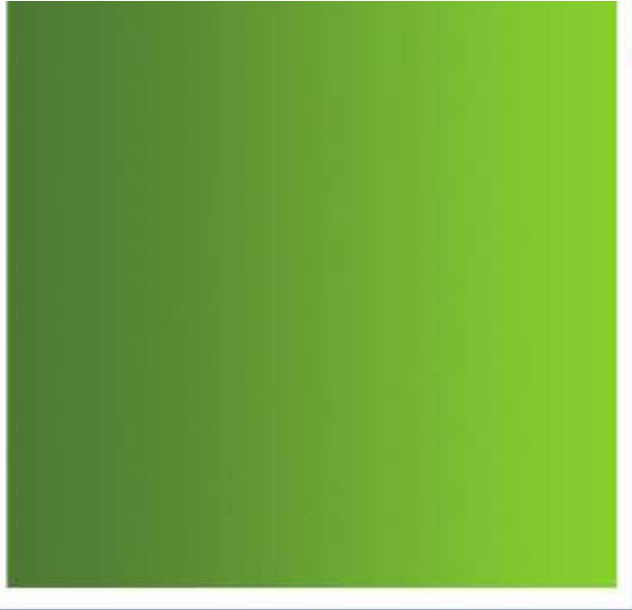
Planeación e Integración de los Recursos Humanos



**Apunte
electrónico**



SUAYED



DIRECTOR DE LA FCA

Dr. Juan Alberto Adam Siade

SECRETARIO GENERAL

L.C. y E.F. Leonel Sebastián Chavarría

COORDINACIÓN GENERAL

Mtra. Gabriela Montero Montiel
Jefe de la División SUAyED-FCA-UNAM

COORDINACIÓN ACADÉMICA

Mtro. Francisco Hernández Mendoza
FCA-UNAM

AUTOR

L.C. y L.C.C. Enrique Jiménez Alvarado

DISEÑO INSTRUCCIONAL

Mtro. Mario Gilberto Ramírez Varela
Mtro. Joel Guzmán Mosqueda

CORRECCIÓN DE ESTILO

Mtro. José Alfredo Escobar Mellado

DISEÑO DE PORTADAS

L.CG. Ricardo Alberto Báez Caballero
Mtra. Marlene Olga Ramírez Chavero
L.DP. Ethel Alejandra Butrón Gutiérrez

DISEÑO EDITORIAL

Mtra. Marlene Olga Ramírez Chavero



PLANEACIÓN E INTEGRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Plan 2012

Planeación e Integración de los Recursos Humanos		Clave: 1422	
Plan: 2012		Créditos: 8	
Licenciatura: Administración		Semestre: 4°	
Área o campo de conocimiento: Recursos Humanos		Horas por semana: 4	
Duración del programa: semestral		Requisitos: ninguno	
Tipo: Teórica	Teoría: 4	Práctica: 0	
Carácter:	Obligatoria (x)	Optativa ()	
Seriación: Si (X)	No ()	Obligatoria ()	Indicativa (x)
Asignatura con seriación antecedente: Ninguna			
Asignatura con seriación subsecuente: Desarrollo y calidad de vida de los Recursos Humanos, Administración de la remuneración.			

TEMARIO DETALLADO

	Horas
1. La función de administración de recursos humanos	8
2. La administración corporativa de recursos humanos	6
3. Planeación estratégica y sistemas de información de recursos humanos	10
4. Análisis y diseño de puestos	12
5. Reclutamiento y selección de personal	12
6. Contratación e inducción de personal	10
7. La administración de recursos humanos en la globalización	6
Total	64

INTRODUCCIÓN

El tema central de este material lo constituyen las personas que laboran en las organizaciones, denominadas **recursos humanos** por la **teoría de los recursos y capacidades de la empresa**. Esta teoría define a la empresa como una colección única de **recursos** (humanos, financieros y tecnológicos) y **capacidades** (conocimiento organizacional), donde la fuerza de la empresa para **generar utilidades económicas** depende de la posesión de **recursos y capacidades diferentes** a los del resto de las empresas.

Toda persona (recurso humano) posee objetivos en la vida. La mayoría misma empresa logre los que se ha propuesto. Para cumplir este propósito de forma planeada y organizada, se debe recurrir al estudio de la administración de recursos humanos, temática que abordaremos en estos apuntes.

La **administración de recursos humanos** es un área de importancia especial en las organizaciones, ya que contribuye al logro de sus objetivos y de las personas que las conforman. En este orden, un **elemento sobresaliente** que nos conduce a una mejor comprensión de la función de administración de recursos humanos es la **aclaración conceptual** de **distintos términos** empleados en esta disciplina, como **administración de personal**, **administración de recursos humanos**, **relaciones laborales**, **relaciones humanas** y **administración estratégica de recursos humanos**.

Con frecuencia, se emplean de manera indistinta algunos de estos vocablos, lo que resta objetividad a este campo de estudio. Por ejemplo, los términos **administración de personal** y **administración de recursos humanos** se diferencian, entre otras razones, por el contexto histórico-económico en el que se

han desarrollado, como lo puntualizan Miguel Ángel Sastre y Eva María Aguilar: “Desde la Revolución Industrial hasta mediados del siglo XX, la organización científica del trabajo dio origen a lo que podríamos considerar la primera etapa de la administración de personal, al entenderla como una función especializada y diferenciada del resto del proceso productivo” (Sastre y Aguilar, 2003, p. 8).

Este periodo estuvo caracterizado por una concepción mecanicista del trabajador y un enfoque normativo en la búsqueda de la máxima productividad. Luego, en las décadas centrales del siglo XX, tienen gran influencia las escuelas de las relaciones humanas y la del comportamiento, que conciben a la empresa como un sistema social donde la administración de recursos humanos se centra en el control y evaluación del comportamiento de los individuos en la organización. Así, en la década de 1990, “se atribuye una gran importancia a la administración de los recursos humanos en la empresa, y en el plano teórico, mayor cantidad de trabajos adoptan alguna teoría de la literatura de las organizaciones para conseguir la necesaria fundamentación de la que tradicionalmente carecía la investigación en recursos humanos” (Sastre y Aguilar, 2003, p. 9).

Para abordar con **mayor objetividad el estudio de la administración de recursos humanos**, se ha incluido en este apartado introductorio la definición de distintos términos utilizados en esta disciplina, lo que además permitirá **discernir y ampliar su comprensión**. En primer lugar, Gary Dessler (1991, p. 2) afirma lo siguiente.

La **administración de personal** se refiere a las políticas y prácticas que se requieren para cumplir con los aspectos relativos a las personas:

- **Realizar análisis de los puestos** (determinar la naturaleza del trabajo de cada empleado).
- **Planificar las necesidades laborales y reclutar** a candidatos para esos puestos.

- **Seleccionar a los candidatos para los puestos.**
- **Orientar y capacitar** a los nuevos empleados.
- **Administrar los sueldos y salarios** (determinar cómo se compensará a los empleados).
- **Brindar incentivos y prestaciones.**
- **Evaluar el desempeño.**
- **Comunicar** (entrevistar, asesorar, disciplinar).
- **Capacitar y desarrollar.**
- **Fomentar el compromiso de los empleados**

Por otro lado, DeCenzo y Robbins (2001, p. 8) señalan:

La administración de recursos humanos es la parte de la organización que trata con la dimensión humana, (...) puede verse desde dos enfoques distintos. Primero: la administración de recursos humanos es una función para proporcionar personal o apoyo a la organización (...) Segundo: la administración de recursos humanos es una función que compete a todos los gerentes.

Al mismo tiempo, estos dos autores proponen un enfoque que comprende cuatro funciones básicas de la administración de recursos humanos (DeCenzo y Robbins, 2001, p. 8):

- Empleo
- Capacitación y desarrollo
- Motivación
- Mantenimiento

En tanto, Mondy, Noe y Premeaux (1997, p. 4) muestran que la administración de recursos humanos es “la utilización de las personas como recursos para lograr objetivos organizacionales. Como consecuencia, los gerentes de cada nivel deben participar en la administración de recursos humanos”.

Para Milkovich y Boudreau (1994, p. 2), la dirección de recursos humanos es “una serie de decisiones acerca de la relación de los empleados que influye en la eficacia de éstos y de las organizaciones”.

Por su parte, Arias (1998, p. 28) afirma que cualquier interacción de dos o más personas representa una relación humana. El término **relaciones humanas**, desde la óptica de este autor (1998, p. 28), es “sinónimo de lo que Strauss denomina **cortesía industrial**: tratar bien a los subordinados, jefes y compañeros, felicitarlos en su cumpleaños, etcétera”. Arias también subraya que el término **relaciones laborales** “se ha reservado por costumbre a los aspectos jurídicos de la administración de recursos humanos; se emplea frecuentemente asociado a las relaciones colectivas de trabajo como sinónimo de relaciones obrero-patronales”.

Por último, desde finales del siglo pasado a la fecha, la función de administración de recursos humanos ha adoptado un carácter estratégico, por lo que ha recibido el nombre de **administración estratégica de recursos humanos**.

Los autores Sastre y Aguilar (2003, p. 10) sostienen que la administración estratégica de recursos humanos consiste en reflejar alguno de los siguientes aspectos:

1. Destacar la importancia del factor humano como fuente generadora de ventajas competitivas.
2. Considerar la aplicación del modelo de la administración estratégica en el ámbito funcional de los recursos humanos.
3. Analizar el ajuste necesario que debe existir entre las políticas de recursos humanos y la estrategia desarrollada por la empresa.



En sus inicios, los órganos de ARH de las empresas se estructuraban dentro de un esquema de departamentalización funcional. Con el aumento de sus operaciones, las aplicaciones de nuevas tecnologías y el crecimiento de sus mercados con cobertura local a nacional y, finalmente, a internacional, surgen grandes empresas con nuevas formas de administración, sistemas de planeación, dirección y control más avanzados ante la multiplicación de operaciones, empleados, clientes, proveedores, etcétera. Así, tuvieron que aplicar novedosos y avanzados sistemas y técnicas de información y comunicación.

Estas grandes empresas con dominio multinacional son conocidas como corporativos, y cuentan con un sistema de información integral de recursos humanos con el fin de recoger y analizar la información relacionada con el ámbito social de la empresa y basar en ella la toma de decisiones. Estas empresas adoptaron la orientación de las organizaciones alfa, que incentivan a las personas a crear, innovar y diferenciar sus tareas; a buscar un mejoramiento continuo y creciente; y a aceptar como retos los cambios en los mercados mundiales, en la tecnología y en la gestión de los recursos humanos.

El desarrollo y adopción de nuevos sistemas, técnicas, estrategias y enfoques en la administración de recursos humanos en los corporativos les dieron a éstos no solamente una participación en los mercados mundiales, sino un prestigio como excelentes centros de trabajo. Esto trajo como resultado que ejecutivos, empleados y obreros consideren un privilegio trabajar para ellos.

En la actualidad, las grandes empresas están dando un salto enorme hacia la globalización de sus actividades económicas y de recursos humanos para competir adecuadamente en mercados que se han expandido. La economía mundial ha sufrido cambios sustanciales, por ejemplo, con la Unión Europea o la integración los mercados de México, Estados Unidos y Canadá y la Cuenca del Pacífico.



La última unidad de este material, “La administración de recursos humanos en la globalización”, está dividida en tres partes que se describen a continuación.

- a) Las empresas transnacionales deben tomar en cuenta que existen diferencias considerables en los sistemas legales de los países locales, en donde habrán de extender sus actividades y prácticas. En este sentido, se mencionan algunos aspectos de ordenamientos estadounidenses, la normatividad laboral en la Unión Europea y lineamientos para las Corporaciones Multinacionales de la OCD y el Pacto Global de Naciones Unidas.

- b) La integración del expatriado al ámbito laboral, que depende de la etapa del proceso de expansión internacional en que se encuentre la empresa: exportación, filial de ventas, división internacional, producto global/división de zona, global multidimensional y transnacional. La gestión de los recursos humanos también depende del enfoque que adopte la empresa: etnocéntrico policéntrico, regiocéntrico o geocéntrico. La integración de los recursos humanos al ámbito laboral en el extranjero se plantea a través de las siguientes cuatro etapas de la administración de recursos humanos: reclutamiento y selección, capacitación, retribuciones y evaluación del desempeño.

- c) Se detallan los cinco elementos esenciales de los programas de desarrollo para preparar a gerentes y empleados que trabajarán en el ámbito internacional: enseñanza del idioma, capacitación cultural, evaluación y trayectoria del desarrollo de carrera, administración del tiempo personal y familiar, y repatriación. Por último, se profundiza en los factores de éxito en la repatriación de empleados y los componentes que conducen al fracaso en este proceso.



OBJETIVO GENERAL

El alumno comprenderá la importancia de la función de administración de recursos humanos y adquirirá herramientas para el análisis, diseño y desarrollo de sistemas en el área de recursos humanos que provean información útil para la toma de decisiones en las organizaciones.

ESTRUCTURA CONCEPTUAL



UNIDAD 1

LA FUNCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS





OBJETIVO ESPECÍFICO

El alumno adquirirá una visión general de las subfunciones de recursos humanos, su importancia, ubicación en la organización y papel en el contexto actual y cambiante.

INTRODUCCIÓN

La administración de recursos humanos tiene diversas denominaciones: personal, relaciones industriales, relaciones laborales, relaciones humanas, recursos humanos, etcétera. Además, con base en la jerarquía que presenta en las organizaciones, también se le han asignado diferentes niveles: unidad de..., área de..., gerencia de..., departamento de..., dirección general de..., etcétera. Una definición con los elementos básicos que comprende la administración de recursos humanos la entiende como el proceso de contratar, capacitar, evaluar y remunerar a los empleados; así como atender sus relaciones laborales, de salud y seguridad, y aspectos de justicia.

Por otro lado, la evolución del área de recursos humanos se puede expresar en tres momentos: orientación administrativa y preocupación por el control, énfasis en las relaciones trabajo y enfoque estratégico.

El proceso de la administración de recursos humanos está conformado por varias funciones, de las cuales se consideran en este curso las siguientes. **Planeación** estratégica de recursos humanos: etapa ejecutora del diseño de los planes de desarrollo de la empresa. **Reclutamiento**: proceso encargado de buscar, encontrar y atraer empleados para la organización. **Selección** de personal: proceso para elegir del conjunto los mejores candidatos para los puestos en la organización. **Contratación**: formaliza el inicio de una relación de trabajo; e **inducción**: tiene como fin adaptar al empleado lo más pronto posible a sus funciones y al ambiente de trabajo. **Capacitación** y desarrollo: su propósito es

elevar la productividad de los trabajadores. **Evaluación** del desempeño: proceso de calificación dinámico y periódico de las organizaciones. **Higiene y seguridad:** encargada de la prevención de accidentes, educación sanitaria laboral y condiciones ambientales salud física y mental de los empleados. Administración de la **remuneración** de todos los pagos que recibe el empleado de parte del de la empresa por su trabajo. **Relaciones laborales:** atiende y vigila el cumplimiento de distintas disposiciones legales así como la gestión y negociación con el sindicato, sus dirigentes y sus agremiados

Existe una dualidad de la función de administración de recursos humanos: la función de línea que ejercen los gerentes de operación cuando realizan directamente las actividades de recursos humanos; y de *staff*, desempeñada por los encargados del departamento de recursos humanos cuando dan apoyo, orientación, asesoría y consultoría interna a los gerentes de línea en funciones de recursos humanos.

Por último, la unidad expone dos temas: el perfil del responsable del área de recursos humanos (se describen sus habilidades y competencias); y el contexto actual y cambiante de la administración de recursos humanos, con sus cuatro tendencias (a la globalización, tecnológicas, de la naturaleza del trabajo y demográficas de la fuerza laboral).

TEMARIO DETALLADO

(8 horas)

1. La función de administración de los recursos humanos

1.1. Definición, objetivo e importancia de la administración de recursos humanos

1.2. Evolución de la función de administración de recursos humanos

1.3. El proceso de administración de recursos humanos

1.3.1. Planeación estratégica de recursos humanos

1.3.2. Reclutamiento

1.3.3. Selección de personal

1.3.4. Contratación e inducción de personal

1.3.5. Capacitación y desarrollo de recursos humanos

1.3.6. Evaluación del desempeño

1.3.7. Higiene y seguridad en el trabajo

1.3.8. Administración de la remuneración

1.3.9. Relaciones laborales

1.4. La dualidad de la función de administración de recursos humanos

1.4.1. La responsabilidad de línea

1.4.2. La función de *staff*

1.5. La ubicación de la función y perfil del responsable

1.6. Contexto actual y cambiante de la administración de recursos humanos

1.1. DEFINICIÓN, OBJETIVO E IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Definición

La administración de recursos humanos presenta diversos momentos, modalidades y puntos de vista; de igual modo, su denominación en las organizaciones ha tenido diferentes nombres: personal, relaciones industriales, relaciones laborales, relaciones humanas, recursos humanos, etcétera. Asimismo, con base en la jerarquía que posee en las organizaciones, se le han asignado distintos niveles: unidad de..., área de..., gerencia de..., departamento de..., dirección general de..., etcétera. Aunque para algunos autores tales denominaciones son sinónimos, si son analizadas, se advertirá que difieren entre sí tanto en la forma como en las funciones y alcance que denotan. Así, no es lo mismo *relaciones industriales* que *relaciones laborales*. La primera puede manifestar todas las relaciones que surgen con motivo del trabajo en una empresa industrial; la segunda se aplica a los asuntos jurídicos relacionados con el sindicato. Además la denominación de relaciones industriales no es aplicable en organizaciones gubernamentales.



Chiavenato (2002, p. 9) enlista varios conceptos de recursos humanos o gestión del talento humano.

- La ARH (administración de recursos humanos) es una función administrativa dedicada a la adquisición, entrenamiento, evaluación y remuneración de los empleados. En cierto sentido, todos los gerentes son gerentes de personal porque están involucrados en actividades como reclutamiento, entrevistas, selección y entrenamiento.
- La ARH es un conjunto de decisiones integradas sobre las relaciones de empleo que influyen en la eficacia de los empleados y las organizaciones.
- La ARH es una función de la organización relacionada con la provisión, entrenamiento, desarrollo, motivación y mantenimiento de los empleados.

Para fines didácticos de esta guía de estudios, consideraremos la definición de la administración de recursos humanos de Dessler y Varela (2002, p. 2): “Administración de recursos humanos es el proceso de contratar, capacitar, evaluar y remunerar a los empleados, así como atender sus relaciones laborales, salud y seguridad, así como aspectos de justicia”.

Arias (1980, p. 27), autor mexicano, desarrolla propósitos más elevados: “La administración de recursos humanos es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las expectativas, la salud, los conocimientos, las habilidades, etcétera, de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general”.

Objetivos

El sistema de recursos humanos tiene diversos objetivos, entre los principales están los siguientes (Rodríguez, 2002, p. 7):

- Regular de manera justa y técnica las diferentes fases de las relaciones laborales de una organización, para promover al máximo el mejoramiento de bienes y servicios producidos.
- Lograr que el personal al servicio del organismo social trabaje para cumplir los objetivos organizacionales.
- Proporcionar a la organización una fuerza laboral eficiente para la satisfacción de sus planes y objetivos.
- Elevar la productividad del personal, a fin de promover la eficacia y eficiencia de la dirección.
- Coordinar el esfuerzo de los grupos de trabajo, para proporcionar unidad de acción en la consecución de objetivos comunes.
- Satisfacer los requisitos mínimos de bienestar de los trabajadores, para crear condiciones satisfactorias de trabajo.
- Alcanzar hasta su más alto nivel la realización tanto del trabajador como del patrón.
- Resolver eficazmente los problemas que se susciten antes de establecer la relación laboral, durante la prestación de servicios y al término de dicha relación laboral, para sostener relaciones de trabajo adecuadas.



Importancia

Los recursos humanos de una organización se conforman de obreros, empleados, ejecutivos y directivos de todos los niveles, sin importar sus funciones, ocupados en cualquiera de las actividades de la organización (dependencia pública, una empresa, un banco, un hotel, un hospital, una organización civil, etcétera). Luego, la administración de los recursos humanos es un campo vasto dentro de las empresas y sociedades en general.

1.2. EVOLUCIÓN DE LA FUNCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La evolución del área de recursos humanos se puede resumir en tres momentos:

1. Orientación administrativa y preocupación por el control
2. Énfasis en las relaciones trabajo
3. Enfoque estratégico

En cada una de estas etapas, se dan la evolución y desarrollo de prácticas de gestión, creación y aplicación de nuevas prácticas, así como el reconocimiento al valor de los trabajadores como seres humanos y la revaloración de las funciones y del departamento al que se asignan estas funciones en la empresa. Los tres momentos no son excluyentes entre sí, sino que representan un crecimiento natural en la misión, procesos y funciones de los departamentos de recursos humanos. No obstante, hoy día, la perspectiva estratégica se considera la más relevante por su incidencia en la competitividad de los recursos humanos de las organizaciones.

En su origen, las áreas de recursos humanos fueron organizadas con una actuación administrativa muy rígida, enfocándose principalmente en aspectos importantes, manejo de nóminas y control de las personas. Conforme se

ampliaron y diversificaron las actividades de las organizaciones, las funciones de las áreas de personal fueron incrementándose también: las empresas comenzaron a darles un papel relevante, pues se hizo evidente que su desarrollo y futuro dependen del factor humano.

Cuando las organizaciones encaminan las actividades de recursos humanos a un departamento especializado, necesitan además un profesional que las dirija. Como corolario a esta evolución, se invita a los dirigentes de recursos humanos a tener un papel protagónico en los planes de desarrollo de las organizaciones para que a su vez ellos alineen los objetivos de su departamento a los objetivos generales de la organización.

A continuación se muestra el cuadro 1.3. Evolución de la función de personal, tomado de *La gestión de los recursos humanos* (Dolan, 2003), que ilustra lo expuesto anteriormente.

Cuadro 1.3

Evolución de la función de personal		
	Funciones	Conocimientos
Administrativo	Burocrático	Sujeción del trabajador a las reglas establecidas
Relaciones laborales	Socio-jurídico	Arreglo del conflicto mediante la negociación de condiciones de trabajo
Recursos humanos	Búsqueda de relaciones laborales equitativas, flexibles e integradas para aumentar la productividad, crear cultura de empresa. Asegurar el compromiso total en el cumplimiento de objetivos sociales y empresariales dentro del cambiante marco laboral.	Integración de las personas

1.3. EL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

1.3.1. Planeación estratégica de recursos humanos

Un indicador de calidad en la administración de recursos humanos es su capacidad de planeación y que ésta responda a los planes de desarrollo de la empresa, así como a las nuevas condiciones del mercado de trabajo, innovación tecnológica y cambios económicos y sociales. Con estos planes, la organización deberá determinar sus requerimientos en cantidad y calidad del factor humano y los recursos económicos actuales y futuros necesarios para ello. En este orden, Chiavenato (2002, p. 63) proporciona una definición acertada de planeación estratégica: “Uno de los aspectos más importantes de la estrategia corporativa es su articulación con la función de gestión del talento humano. En otras palabras, cómo traducir los objetivos y estrategias corporativas en objetivos y estrategias de RH, lo cual se logra mediante la planeación estratégica de RH”.

1.3.2. Reclutamiento

Es el proceso de buscar, encontrar y atraer candidatos para los puestos vacantes en la organización. Cada vez cobra más importancia el reclutamiento eficiente, pues aunque hay tasas elevadas de desempleo ello no implica facilidad para encontrar buenos candidatos.



1.3.3. Selección de personal

Es una serie de pasos para elegir, del conjunto de candidatos atraídos mediante el reclutamiento, a la persona que garantice un buen desempeño en el puesto y en la organización. Estas etapas varían de una organización a otra según las políticas en cuanto a selección de personal; a veces, el proceso puede ser simple y eficaz, o complejo y costoso (el tamaño de la organización influye en ello).

1.3.4. Contratación e Inducción de personal

La contratación de personal formaliza el inicio de una relación de trabajo, que, de acuerdo con el artículo 20 de la Ley Federal del Trabajo, es la prestación de un trabajo personal subordinado a una persona mediante el pago de un salario. Se puede dar de dos formas:

1. *Contrato individual de trabajo.* Es aquel por medio del cual una persona se obliga a presentar a otra un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario.
2. *Contrato colectivo de trabajo.* Convenio entre uno o varios sindicatos de trabajadores y uno o varios patrones, o uno o varios sindicatos de patrones, con el objeto de establecer las condiciones según las cuales debe presentarse el trabajo en una o más empresas o establecimientos.

La inducción se inicia cuando se contrata a un nuevo trabajador. Tiene como fin adaptarlo lo antes posible a sus funciones, nuevo ambiente de trabajo, compañeros, derechos y obligaciones, a la organización, a las políticas de la empresa, etcétera.

1.3.5. Capacitación y desarrollo de recursos humanos

El propósito de la capacitación es elevar la productividad de los trabajadores en su trabajo e influir en su comportamiento y desarrollo. El proceso de capacitación aun cuando es visto como una serie aptitudes, habilidades, conocimientos y actitudes, es un modelo de sistema abierto porque recibe y genera influencias de aspectos externos donde está involucrado.

1.3.6. Evaluación del desempeño

Es un proceso dinámico en el que los empleados son evaluados con cierta periodicidad por las organizaciones, ya sea de manera formal o informal. Este medio permite encontrar problemas de supervisión, integración del empleado a la organización o al puesto, falta de aprovechamiento de las capacidades del trabajador, etcétera. Es importante que este proceso incluya un plan de mejoramiento.

1.3.7. Higiene y seguridad en el trabajo

Es una función importante de la administración de recursos humanos. Abarca aspectos como higiene laboral, prevención de accidentes, educación sanitaria laboral y medicina del trabajo, condiciones ambientales, salud física y mental de los empleados, y en general sus condiciones de bienestar. Incluye también la protección de los empleados contra daños ocasionados por accidentes de trabajo.

1.3.8. Administración de la remuneración

Es fundamental administrar todos los pagos que recibe el empleado de parte de la empresa por su trabajo, con el fin de controlar e incentivar su actuación para adaptarla a distintas situaciones o personas; y principalmente alinear su desempeño al logro de los objetivos de la organización.



1.3.9. Relaciones laborales

A partir de la contratación entre empleado y empleador, el departamento de recursos humanos vigila el cumplimiento de la obligatoriedad de distintas disposiciones establecidas en la Ley Federal del Trabajo, sus reglamentos y otros ordenamientos legales que garanticen relaciones cordiales y respetuosas. A esta función se agregan otras: las actividades de gestión y negociación con el sindicato, sus dirigentes y agremiados.

1.4. LA DUALIDAD DE LA FUNCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Existe un principio básico en la administración de recursos humanos: el propio gerente o supervisor debe administrar a sus subordinados; él tiene la responsabilidad lineal y directa de su conducción. Por esta razón, existe el principio de unidad de mando: cada gerente es el jefe único y exclusivo de sus subordinados. Para que cada gerente pueda asumir libre y responsablemente este compromiso, debe recibir asesoría de un órgano rector de recursos humanos, los medios y servicios de apoyo, así como orientación del *staff* respecto a las políticas y procedimientos de la organización.

Hoy día, la administración de personas y competencias humanas es de gran importancia en la estrategia y competitividad de las organizaciones para ser manejada por un sola división de la organización.

En épocas pasadas, los departamentos de personal eran los únicos responsables de la administración de los recursos humanos de las empresas. Entonces, las economías, ambientes laborales y empresariales tenían estabilidad y permanencia; casi nada cambiaba y se trabajaba con rutinas y esquemas inalterables, sin agregar nuevos conocimientos y habilidades.

Pero hoy, con las nuevas tecnologías industriales en sistemas de información y comunicación, con los constantes cambios y desafíos en competitividad para las

organizaciones, este monopolio y centralización de la administración de recursos humanos se está moviendo hacia nuevos horizontes de innovación, cambio y participación en las decisiones fundamentales de las organizaciones. Y éstas repercuten en el ambiente de los recursos humanos, los cuales han transformado también su papel, de limitado a protagónico en las empresas.

1.4.1. Responsabilidad de línea

Se ejerce cuando cada gerente de cada departamento realiza directamente las actividades de recursos humanos: reclutamiento, remuneración, capacitación, promoción, etcétera, relacionadas con su personal.

1.4.2. La función de *staff*

La desempeñan los encargados del departamento de recursos humanos cuando dan apoyo, orientación, asesoría y consultoría interna a los gerentes de línea en esas funciones; así como en otras cuestiones de especialización, como asesoría jurídica, relaciones laborales, higiene y seguridad, etcétera.

1.5. LA UBICACIÓN DE LA FUNCIÓN Y PERFIL DEL RESPONSABLE

Perfil del responsable del área de recursos humanos

Guzmán (1981), en su libro *Administrador de personal*, enlista las principales habilidades del responsable de los recursos humanos:

- Formación profesional en el área de administración.
- Conocimientos especializados en administración de personal.
- Conocimiento de los principios y prácticas de las relaciones humanas.
- Dominio de la normatividad en materia laboral.
- Habilidad para programar, coordinar y dirigir programas de administración de personal.
- Capacidad para analizar problemas y toma de decisiones.
- Facultades de comunicación efectiva:
- Habilidades de trato con personal, clientes y proveedores de las empresas.

Competencias del responsable de los recursos humanos

Dado que los altos directivos esperan que los gerentes de RH asuman un rol más amplio en las estrategias generales de la organización, varios de ellos necesitarán adquirir un conjunto de competencias complementarias que se muestra a continuación (Bohlander y Ronnie, 2001, p. 34).



1. *Dominio de los negocios.* Los profesionales de recursos humanos deben conocer perfectamente los negocios de la organización. Esto conlleva que identifiquen sus capacidades económicas y financieras para que puedan “unirse al equipo” de gerentes de negocios y desarrollar la dirección estratégica de la empresa.
2. *Dominio en los procesos de recursos humanos.* Conocimientos y habilidades en ciencias del comportamiento aplicables a las áreas tradicionales: reclutamiento, selección, contratación, capacitación y remuneración de personal.
3. *Dominio del cambio.* Administrar procesos de cambio para que sus actividades se integren a las necesidades de la empresa, implica habilidades interpersonales, solución de problemas, iniciativa y creatividad.
4. *Credibilidad.* Establecer credibilidad personal con sus clientes internos y externos, la confianza en el desempeño de sus relaciones personales justas y honestas con sus clientes y público, basadas en valores personales y ética de los negocios.

A lo anterior se puede agregar lo siguiente:

1. *Liderazgo.* Estar preparado para trabajar con grupos y dirigirlos, motivar a los empleados al cambio, crear, diseñar y realizar nuevos sistemas y procedimientos ad hoc a las empresas en que colaboran.
2. *Aprendizaje.* Mantenerse actualizados en las materias de competencia, comunicación e información y tecnologías que incidan en el desempeño de sus labores.

1.6. CONTEXTO ACTUAL Y CAMBIANTE DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Alvin Toffler (1974) previno hace décadas sobre los cambios del siglo XX. En su libro *El shock del futuro*, plantea la infinidad de cambios que estaba sufriendo la sociedad en la década de 1960 en distintos órdenes: medicina, computación, familia, universidades, empresas, investigación, etcétera. Estos cambios parecen nimios comparados con los que estamos viviendo en la recién iniciada segunda década del siglo XXI: vertiginosos avances de la computación, información y comunicaciones, globalización de la producción, crisis en las economías que llenan de incertidumbre a prácticamente todos los países del mundo, cambios políticos en los países árabes, etcétera.

La administración de los recursos humanos no ha escapado a la influencia de estos cambios, de otros que no se han mencionado y de muchos que habrán de venir. En este contexto, Dessler y Varela (2002) plantean cuatro que vale la pena analizar.

1. Tendencia a la globalización

Es la tendencia de las empresas a expandir sus ventas, propiedad o manufactura a nuevos mercados en el extranjero. A su vez, la producción y los mercados globales le dan un mayor sentido a la propiedad globalizada. Las empresas tienen diferentes motivos para expandirse al extranjero: extender sus ventas, llegar a millones de nuevos consumidores, disminuir costos de materias primas y mano de obra y formar sociedades con empresas extranjeras. Por otra parte, las consecuencias inmediatas de la globalización son una mayor competencia, disminuir costos, mayores exigencias de calidad, precios de venta más bajos, trabajo más arduo y diversificado, nuevas formas de contratación y traslado de empleados.

2. Tendencias tecnológicas

La programación de la producción por medio de sistemas de cómputo, así como la disposición de las redes han modificado los conceptos y el trabajo de muchas áreas: la publicidad y ventas por Internet, las compras e inventarios justo a tiempo, la comunicación vía cómputo de los corporativos hasta oficinas o agencias pequeñas o remotas, las juntas de consejos de administración y la capacitación vía videoconferencias, etcétera.

3. Tendencias de la naturaleza del trabajo

La tecnología ha tenido un gran impacto en la forma de trabajar de la gente, así como en las habilidades y capacitación para los trabajadores. La mayor productividad de los fabricantes también ha traído consigo la disminución de contrataciones: las empresas producen hoy más con menos trabajadores.



4. Tendencias demográficas de la fuerza laboral

La gran especialización requerida a los trabajadores de hoy hace más difícil reclutarlos y contratarlos. No se espera que este tipo de fuerza laboral –con educación universitaria– crezca al mismo ritmo que los empleos que la requieran. Otros factores de esta tendencia de la fuerza laboral son menos personas para reemplazar a quienes se están jubilando, incremento de las mujeres en esta fuerza laborar y envejecimiento de la misma.

RESUMEN DE LA UNIDAD

La administración de recursos humanos presenta diversas denominaciones: personal, relaciones industriales, relaciones laborales, relaciones humanas, recursos humanos, etcétera. También por la jerarquía que posee en las organizaciones, a la administración de recursos humanos se le han asignado diferentes niveles, como unidad de..., área de..., gerencia de..., departamento de..., dirección general de..., etcétera.

Una definición que contiene los elementos básicos de la administración de recursos humanos la considera como el proceso de contratar, capacitar, evaluar y remunerar a los empleados, y atender sus relaciones laborales, de salud y seguridad, así como aspectos de justicia. La evolución del área de recursos humanos se puede expresar en tres momentos: orientación administrativa y preocupación por el control, énfasis en las relaciones trabajo y enfoque estratégico.

El proceso de la administración de recursos humanos está conformado por las siguientes funciones. *Planeación estratégica de recursos humanos*: etapa ejecutora del diseño de los planes de desarrollo de la empresa conectados a las cambiantes condiciones del mercado de trabajo, innovación tecnológica y cambios económicos y sociales. *Reclutamiento*: proceso encargado de buscar, encontrar y atraer candidatos para los puestos vacantes en la organización. *Selección de personal*: proceso para elegir, del conjunto de candidatos atraídos mediante el reclutamiento, a la persona que garantice un buen desempeño en el puesto y en la organización. *Contratación e inducción de personal*: la contratación de personal formaliza el inicio de una relación de trabajo y es la prestación de un trabajo



personal subordinado a una persona mediante el pago de un salario; y la inducción tiene como fin adaptar a esa persona lo más pronto posible a sus funciones y nuevo ambiente de trabajo. *Capacitación y desarrollo de recursos humanos*: su propósito es elevar la productividad de los trabajadores e influir en su comportamiento y desarrollo. *Evaluación del desempeño*: es un proceso dinámico, ya que los empleados son evaluados con cierta periodicidad por las organizaciones. *Higiene y seguridad en el trabajo*: comprende aspectos como higiene laboral, prevención de accidentes, educación sanitaria laboral y medicina del trabajo; así como las condiciones ambientales, salud física y mental de los empleados y, en general, su bienestar. *Administración de la remuneración*: función de administrar todos los pagos que recibe el empleado de parte de la empresa por su trabajo, con el fin de controlar e incentivar su actuación para adaptarla a distintas situaciones o personas. *Relaciones laborales*: atiende y vigila el cumplimiento de la obligatoriedad de distintas disposiciones legales; además se ocupa de la gestión y negociación con el sindicato, sus dirigentes y agremiados.

Existe una dualidad de la función de administración de recursos humanos: la función de línea que ejercen los gerentes de cada departamento realiza directamente las actividades de recursos humanos, como reclutamiento, remuneración, capacitación y promoción relacionadas con su personal; y la función de *staff*, desempeñada por los encargados del departamento de recursos humanos cuando dan apoyo, orientación, asesoría y consultoría interna a los gerentes de línea en funciones de recursos humanos y otras cuestiones de especialización, como asesoría jurídica, relaciones laborales, higiene y seguridad.

En el perfil del encargado del área de recursos humanos, se enlistan las habilidades y competencias del responsable de los recursos humanos: conocimientos especializados, habilidades en programas y sistemas de recursos humanos, relaciones humanas, toma de decisiones, comunicación, etcétera.



Po otro lado, en el contexto actual de la administración de recursos humanos, se analizaron cuatro tendencias de grandes cambios recientes: a la globalización, tecnológicas, de la naturaleza del trabajo y demográficas de la fuerza laboral.

GLOSARIO DE LA UNIDAD

Administración de recursos humanos

Proceso de contratar, capacitar, evaluar y remunerar a los empleados, así como atender sus relaciones laborales, salud, seguridad y aspectos de justicia laboral.

Capacitación

Etapa de la ARH que tiene como propósito elevar la productividad de los trabajadores en su trabajo e influir en su comportamiento y desarrollo.

Contratación

Formalización de un trabajo de una persona subordinada a otra persona mediante el pago de un salario.

Evaluación del desempeño

Proceso aplicado por las organizaciones para calificar a los empleados con cierta periodicidad sobre el cumplimiento en su trabajo.

Función de línea

La que ejerce cada gerente de operación en actividades de recursos humanos.

Función de *staff*

La que desempeñan los encargados del departamento de recursos humanos cuando dan apoyo, orientación, asesoría y consultoría interna a los gerentes de línea en funciones de recursos humanos.



Globalización

Tendencia de las empresas a expandir sus ventas, propiedades y producción a nuevos mercados en el extranjero.

Higiene y seguridad

Función que comprende la higiene laboral, prevención de accidentes, medicina del trabajo, condiciones ambientales, salud física y mental de los empleados y, en general, sus condiciones de bienestar.

Inducción

Proceso para adaptar a un nuevo trabajador lo más pronto posible a sus funciones y nuevo ambiente de trabajo.

Planeación estratégica

Proceso de la ARH encargado del diseño de los planes de desarrollo de la empresa conectados a las condiciones variables del mercado de trabajo, innovación tecnológica y cambios económicos y sociales.

Reclutamiento

Proceso encargado de buscar, encontrar y atraer candidatos para los puestos vacantes en la organización.

Relaciones laborales

Función de recursos humanos que atiende y vigila el cumplimiento de las disposiciones laborales y cumple la gestión y negociación con el sindicato, sus dirigentes y agremiados.

Remuneración

Función de administrar todos los pagos que recibe el empleado de parte de la empresa por su trabajo.



Selección

Proceso para elegir del conjunto de candidatos a quien garantice un buen desempeño en el puesto y la organización.

MESOGRAFÍA

Bibliografía sugerida

Autor	Capítulo	Páginas
Chiavenato, I. (2002). <i>Gestión del talento humano</i> , Bogotá: McGraw-Hill.	1	1-28
Dessler, G. y Varela, R. (2002). <i>Administración de recursos humanos: un enfoque latinoamericano</i> (2. ^a ed.). México: Pearson Prentice-Hall.	1	1-29
Dolan, S. et al. (2003). <i>La gestión de los recursos humanos. Preparando profesionales para el siglo XXI</i> (2. ^a ed.). Madrid: McGraw-Hill.	1	1-20



Bibliografía básica

Amaro, R. (1981). *Administración de personal*. México: Limusa.

Arias, F. (1994). *Administración de recursos humanos*. México: Trillas.

DeCenzo, D. y Robbins, S. (2001). *Administración de recursos humanos*. México: Limusa-Wiley.

Gary, D. (1991). *Administración de personal*. México: Prentice Hall.

Milkovich, G. y Boudreau, J. (1994). *Dirección y administración de recursos humanos: un enfoque estratégico*. Washington D. C.: Addison-Wesley.

Mondy, W., Noe, R. y Premeaux, S. (1997). *Administración de recursos humanos*. México: Prentice-Hall.

Rodríguez, J. (2002). *Administración moderna de personal* (6.^a ed.). México: Thomson.

Sastre, M. y Aguilar, E. (2003). *Dirección de recursos humanos: un enfoque estratégico*. México: McGraw-Hill.

Toffler, A. (1974). *El shock del futuro*. Barcelona: Plaza y Janés.

Bibliografía complementaria

Arias G., F. (1980). *Administración de recursos humanos*. México: Trillas.

Bohlander, G., y Ronnie, W. (2001). *Administración de recursos humanos* (12.^a ed.). México: Thomson.

Rodríguez, J. (2002). *Administración moderna de personal* (6.^a ed.). México: Thomson.

Sitios de Internet

Sitio	Descripción
http://www.promonegocios.net/administracion/proceso-administrativo.html	Proceso administrativo
http://www.uacj.mx/docentes/eliseo.gonzalez/Documents/4.-%20Funciones%20empresariales%20y%20las%20cadenas%20de%20suministro.pdf	Funciones empresariales y cadenas de suministro
http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/administracion-de-recursos-humanos-.htm	Administración de recursos humanos
http://www.enterprisesoftmx.com/material/Modulo3.pdf	Administración de recursos humanos. Secretaría de Economía

UNIDAD 2

LA ADMINISTRACIÓN CORPORATIVA DE RECURSOS HUMANOS





OBJETIVO PARTICULAR

El alumno reconocerá las normas y políticas corporativas, así como la evaluación que hace el corporativo sobre la función de recursos humanos.

INTRODUCCIÓN

En la primera parte de este capítulo, se expone cómo los órganos de ARH de las empresas antes se estructuraban dentro de un esquema de departamentalización funcional. Hoy, a través de nuevas orientaciones, los corporativos han tratado de superar las limitaciones de su organización inicial adoptada en las primeras etapas de su crecimiento; ya suelen tener un sistema de información integral de recursos humanos a fin de recoger y analizar la información relacionada con el ámbito social de la empresa, en la cual poder basar la toma de decisiones.

La empresa General Electric se presenta como ejemplo de los nuevos enfoques, técnicas, estrategia de la administración de recursos humanos, políticas y normas corporativas de recursos humanos. Este tipo de empresas fueron la primeras en rebasar sus mercados nacionales y buscar mercados en países extranjeros; hoy, son modelo de las empresas transnacionales.

Posteriormente, se muestra la evaluación de la función de recursos humanos por el corporativo. Se comenta que en sus inicios de desarrollo, las empresas corporativas tuvieron una organización omega, caracterizada por la centralización y monopolio de todas las acciones y decisiones relacionadas con el personal, además de que los individuos trabajaban como simples empleados sometidos a actividades, reglamentos y horarios rígidos y rutinarios. Sin embargo, ante las necesidades de cambio, adoptaron la orientación de las organizaciones alfa, que incentivan a las personas a crear, innovar y diferenciar sus tareas, a buscar un mejoramiento continuo y creciente, a aceptar los cambios en los mercados mundiales, en la tecnología y en la gestión de los recursos humanos como retos.



Así, el desarrollo y adopción de nuevos sistemas, técnicas, estrategias y enfoques en la administración de recursos humanos en los corporativos les dan, además de una participación en los mercados mundiales, un prestigio como excelentes centros de trabajo: ejecutivos, empleados y obreros consideran un privilegio trabajar para ellos.

Después, se revisa la actividad clave de la gestión de recursos humanos en empresas corporativas, la cual consiste en buscar y conseguir los candidatos necesarios, así como evaluar y decidir a quién se contratará. Otra característica que distingue a las empresas transnacionales de las que actúan a nivel nacional es que las alternativas de reclutar y seleccionar se pueden referir a personas del país receptor o a personal del corporativo a quienes se expatriará.

Más adelante, se estudia la evaluación de la función de recursos humanos por el corporativo considerando dos aspectos: el análisis de este apartado se hizo desde el punto de vista de la gestión internacional (los ejemplos corresponden a empresas corporativas estadounidenses internacionales, por su gran influencia en México); y se evaluaron cinco etapas de la administración de recursos humanos de los corporativos internacionales, descritas a continuación.

1. *Reclutamiento*. Las transnacionales deben considerar dentro de sus estrategias para contratar a personal en el extranjero los requisitos del puesto aplicables internacionalmente, estándares técnicos de producción, códigos de conducta ética y legal, así como programas de los valores de la empresa.
2. *Selección*. Esta etapa de las asignaciones internacionales debe tener como resultado lo siguiente: autoselección (la cual puede evitar obligar a empleados prometedores a aceptar repatriaciones donde no tendrían éxito o no serían felices); creación de una reserva de candidatos con información de disponibilidad, idiomas, habilidades y países seleccionados; diseño de



mecanismos de evaluación de las habilidades basado en la capacidad técnica y directiva necesaria para los países de la asignación; establecimiento de sistemas de evaluación de las habilidades enriquecidas y adaptación a diferentes ambientes, flexibilidad, madurez, estabilidad emocional, atracción por la cultura local y habilidades de lenguaje y comunicación.

3. *Capacitación.* Esta actividad es importante no solamente para los gerentes expatriados, sino también para los empleados extranjeros. La mayoría de las empresas han descubierto que desarrollar buenos programas de capacitación les rendirá frutos, no solamente en las asignaciones internacionales, sino también en las contrataciones en los países anfitriones.
4. *Retribución.* Por lo común, las transnacionales tratan de diseñar un plan de pagos que apoye sus propósitos estratégicos, pero que sea tan flexible como para adaptar políticas y programas especiales que satisfagan las necesidades de los empleados que serán ubicados en lugares específicos del extranjero. El plan de pago a corto plazo son los gastos de la expatriación. Para las remuneraciones regulares existen dos tipos básicos de retribución: pago basado en el país de origen diseñado para igualar el poder adquisitivo del gerente expatriado en el extranjero y proporcionar incentivos que contrarresten las diferencias cualitativas originadas por la asignación; y pago basado en el país anfitrión (se diseña para establecer un equivalente a la remuneración que ganan los gerentes locales).
5. *Evaluación.* Las empresas aplican diversas técnicas de evaluación al jefe inmediato, al gerente y al subordinado (evaluación de desempeño de equipos y evaluación de 360 grados).



TEMARIO DETALLADO

(6 horas)

2. La administración corporativa de los recursos humanos

2.1. Políticas y normas corporativas de recursos humanos

2.2. La evaluación de la función de recursos humanos por el corporativo

2.1. Políticas y normas corporativas de recursos humanos

A continuación, se presenta la explicación del vocablo *corporativo* según el diccionario.

CORPORATIVO, VA (adj.). Relativo a una corporación: *informe corporativo*.

CORPORACIÓN. Asociación o comunidad de personas regida por alguna ley o estatuto: *una corporación literaria*. SINÓN. *Sociedad, organismo, entidad, mutualidad, colegio*. V. Tb. *comunidad*.” (García-Pelayo, 2008).

En el campo de la economía, los corporativos son la expresión del imperialismo, fase superior del capitalismo, etapa en que se unen el capital industrial con el capital bancario.

Estos dos enunciados nos acercan a la comprensión del concepto corporativo.

Por lo regular, en el ámbito de la administración, se alude a los corporativos con los términos siguientes:

- Una empresa grande generalmente crea un producto o brinda un servicio, pero con el tiempo diversifica sus actividades y productos, estableciendo diversas empresas alrededor de la empresa original.



- Empresa de gran capital que domina el mercado de su producto y decide comprar otras empresas afines o diferentes para aumentar sus actividades y diversificar sus mercados.
- En política, se habla de corporativismo en el gobierno, en los partidos políticos y en los sindicatos, cuando establecen un monopolio de la representación dentro de los sectores sociales, en las ramas de su actividad y en las organizaciones que los componen, privilegiando unos interlocutores y excluyendo a otros.
- Actualmente, para competir internacionalmente, la empresa trasnacional establece unidades, filiales o compra empresas en el extranjero. También para su crecimiento puede recurrir a fusiones o convenios con otras empresas.
- Lujosas instalaciones de los altos directivos de una gran empresa, que se localizan por lo regular fuera de sus oficinas originales y plantas industriales.

Usualmente, los corporativos optan por una organización vertical: “Tradicionalmente, los órganos de ARH se estructuraban dentro de un esquema de departamentalización funcional. La estructura funcional privilegia la especialización de cada órgano y la cooperación interdepartamental” (Chiavenato, 2002, p. 14).

Organización funcional tradicional del órgano de RH



FUENTE: Chiavenato (2002, p. 16).

Cada división reúne profesionales especializados en funciones específicas. La especialización trae ventajas por la concentración e integración de expertos y una acentuada fragmentación de objetivos; pero puede privilegiar los objetivos divisionales y departamentales en detrimento de los objetivos empresariales. Aunque la estructura funcional favorece la coordinación intradepartamental, dificulta la coordinación interdepartamental.

Los corporativos han tratado de superar las limitaciones de esta organización inicial a través de las siguientes orientaciones:

- Juntar en vez de separar.
- Enfocarse en los procesos en lugar de las tareas.
- Orientarse hacia los resultados en lugar de los medios.
- Propiciar el trabajo de grupos autónomos y multidisciplinarios, no cargos individuales, separados y aislados.
- Sustitución de la organización funcional por la organización en red de equipos orientados hacia los procesos.

Los corporativos generalmente cuentan con un sistema de información integral de recursos humanos a fin de recoger y analizar información relacionada con el ámbito social de la empresa, a partir de la cual puedan tomar sus decisiones. Esos sistemas deben contener datos concretos sobre cuestiones muy diversas, y ayudar a la empresa y al departamento de recursos humanos a lograr sus objetivos a corto, mediano y largo plazos.

Tradicionalmente, esta información ha sido utilizada para dar seguimiento a aspectos como solicitantes de puestos de trabajo, niveles de formación y prestaciones sociales.

El sistema de información de recursos humanos debe tener la capacidad de ofrecer información válida a nivel operativo y estratégico, manifestando las capacidades de recursos humanos y también los desajustes respecto a los requerimientos de la estrategia que se desea implantar. Las actividades de las áreas de recursos humanos estarán alineadas a las estrategias corporativas, y a su vez el área de recursos humanos tiene que estar informada de áreas operativas. Sus programas y sistemas actuales de cómputo facilitan no solamente la elaboración de nóminas y pagos de impuestos, sino que permiten hacer proyecciones y seguir la evolución de salarios, planes de desarrollo personal, gestión de carreras, ingresos, salidas, etcétera.

“Los pasos que necesita la estrategia empresarial pueden verse facilitados por el uso de un sistema de información de recursos humanos” (Dolan, 2003, p. 161).



FUENTE: Dolan (2003, p. 161).

El uso de estos sistemas es compartido por el área de recursos humanos y los gerentes de línea sobre su personal en el momento que lo necesiten. Con ello saben qué recursos humanos pueden estar disponibles, qué habilidades tienen y qué nuevos conocimientos se planea adquirir. Dar acceso a los gerentes de línea simplifica la toma de decisiones.

En seguida, como ejemplo de lo expuesto anteriormente, se presenta un cuadro de funciones de RH en IBM.

PERSONAL CORPORATIVO	
“Mantener el papel estratégico y global, con la responsabilidad definir los principio de RH de IBM, cuidar las comunicaciones externas y la imagen de la compañía”.	
Unidad de Negocios de RH	Soluciones de la fuerza laboral
<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar políticas para la unidad. - Elaborar un programa de RH. - Proporcionar asesoría y consultoría a las gerencias de línea. - Mantener programas coherentes con las prácticas geográficas y de mercado. - Administrar contratos de servicios con los proveedores de RH. 	<ul style="list-style-type: none"> - Fomentar la investigación y consultoría. - Diseñar y desarrollar programas. - Recolectar y analizar datos, y recomendar acciones apropiadas. - Mantener las perspectivas corporativas e internacionales. - Implementar y coordinar programas y servicios para garantizar la satisfacción del cliente.

FUENTE: Chiavenato (2002, p. 12).

Un modelo político y normas corporativas de recursos humanos los podemos observar claramente en la empresa General Electric (Chiavenato, 2002, pp. 216-217):

1. *Estándares de utilidades.* Sostener y elevar los estándares de ganancias a través de todos los programas.



2. *Estándares de posición en el mercado.* Mantener determinada participación del total de ventas de un mercado específico frente a sus competidores.
3. *Estándares de productividad.* Cómo deben producir los diversos segmentos de la organización, enfocándose a la productividad.
4. *Estándares de liderazgo del producto.* Asumir una posición de liderazgo en la innovación de productos.
5. *Estándares de desarrollo personal.* Se indican el tipo de programas de adiestramiento que los empleados deben cumplir con tecnología de entrenamiento sofisticada.
6. *Estándares de actitud de empleados.* Los tipos de actitudes que los gerentes deben desarrollar en los subordinados, orientados a la calidad del producto.
7. *Estándares de responsabilidad.* Reconocimiento de la responsabilidad de contribuir a la sociedad y llevar a cabo trabajos de interés para la comunidad, con la ayuda de sus empleados.
8. *Estándares de equilibrio entre objetivos a corto y a largo plazos.* El cumplimiento de los objetivos a corto plazo aumenta la probabilidad conseguir los objetivos a largo plazo.

2.2. La evaluación de la función de recursos humanos por el corporativo

Organización omega

En sus inicios, las empresas corporativas tuvieron una organización denominada *omega*:

Las organizaciones omega son aquellas donde el área de RH todavía está centralizada y monopoliza todas las decisiones y acciones relacionada con las personas. Las personas trabajaban como meros empleados sometidos a un reglamento interno y a un rígido horario de trabajo. Lo importante es que sean asiduos y puntuales, sin importar lo que hagan en el transcurso de su horario de trabajo. Los cargos son rígidamente definidos, individualizados, aislados y desempeñados dentro de una rutina de trabajo que no cambia y que no requiere de personas que piensen o mejoren su desempeño. Además, pensar y contribuir a la creatividad es algo que no ocurre en estas empresas. La denominación que más se ajusta a sus empleados es la de empleados de mano de obra. El capital intelectual se desvanece sin alguna aplicación constructiva. En ellas, es necesario transformar el órgano de RH de un centro de gastos en un centro de generador de ganancias capaz de agregar valor a las personas, a la empresa y a los clientes. (Chiavenato, p. 466).

Las empresas corporativas han evolucionado de ser dominantes en el sector económico de su mercado a dominar el mercado nacional; de este dominio pasaron a la compra de empresas afines. En esta etapa, se denomina *corporativo* a las oficinas de los altos directivos que se localizan, generalmente, fuera de sus oficinas originales y de sus plantas industriales, y se establecen en zonas lujosas en donde se ubican otros corporativos de grandes empresas.



Las empresas corporativas alcanzan otra etapa con su internacionalización y participación en mercados mundiales. Llegadas a este punto, de una organización vertical y burocrática, deben evolucionar a nuevas formas de gestión y administración de sus recursos humanos.

A, α Organizaciones alfa

Los cambios drásticos en muchos órdenes (económicos, políticos, sociales, tecnológicos, de producción, etcétera) impulsaron también a modificaciones en el interior de las organizaciones, imposibles en las estructuras omega. La administración de recursos humanos también se agitó en sus cimientos y tuvo que desarrollar y adoptar sistemas, técnicas y enfoques que acompañaran a las empresas en los horizontes nuevos y cambiantes.

Las organizaciones alfa incentivan a las personas a crear, innovar y diferenciar sus tareas, buscan un mejoramiento continuo y creciente, aceptan los cambios en los mercados mundiales y acogen los avances de la tecnología y en la gestión de los recursos humanos. Además, sus empleados y directivos tienen libertad para pensar, razonar y utilizar los avances de la tecnología y la administración. Estas organizaciones se enfocan en el servicio al cliente, interno o externo, aunque son las que más exigen en términos de contribución y resultados.

En las organizaciones alfa, las personas no son consideradas como simples factores de producción o recursos pasivos; no son meros empleados, ni se toman como recursos humanos, sino participantes y colaboradores de las empresas: ofrecen sus talentos, habilidades y conocimientos para el éxito de las organizaciones. Aquí, no se administra a las personas, sino que administran *con* las personas.



Por lo general, el área de recursos humanos designa sus actividades en los siguientes términos:

- Gestión con las personas
- Gestión del talento humano
- Gestión del capital humano
- Gestión del capital intelectual

Las organizaciones alfa brindan a las personas más placer al trabajar. Son las mejores organizaciones para laborar. En ellas el área de recursos humanos constituye una unidad de constante innovación y creatividad que funciona como elemento de consultoría interna para que los gerentes puedan actuar como gestores de persona. La gestión del talento humano está descentralizada por completo y se orienta hacia los gerentes y sus equipos. (Chiavenato, 2002, p. 12).

Como apoyo a lo anterior, se presentan a continuación dos cuadros sobre las empresas más admiradas del mundo. Como se podrá notar, son empresas corporativas que han diseñado y manejado de manera excelente la administración de recursos humanos, y también han obtenido como resultado que ejecutivos, empleados y obreros consideren un privilegio trabajar para ellas. En este caso, se toman como referencia los criterios o atributos que utiliza la revista *Fortune* (Fortune, 2013) para seleccionar las empresas más admiradas del mundo.



1. Calidad de la administración	7. Uso adecuado de los activos corporativos
2. Calidad de los productos y servicios	8. Eficacia en los negocios globales
3. Innovación	9. Reputación como clase mundial y visión global
4. Valor de la inversión a largo plazo	10. Aprovechamiento de oportunidades en el caos, planes a largo plazo
5. Situación financiera	11. Capacidad de atraer, motivar, y retener personas de talento
6. Responsabilidad social y ambiental	

En orden decreciente, las 25 empresas más admiradas del mundo

1	GE General Electric	Electrónica y equipos eléctricos
2	Coca-Cola	Bebidas
3	Microsoft	Computadoras
4	Walt Disney	Entretenimiento
5	Intel	Computadoras
6	Hewlett-Packard	Computadoras
7	Berkshire Hathaway	Seguros e inversiones financieras
8	Pfizer	Productos farmacéuticos
9	Sony	Electrónica y equipos eléctricos
10	Dell Computer	Computadores
11	Toyota Motor	Automóviles
12	Merck	Productos farmacéuticos
13	Southwest Airlines	Aviación
14	Johnson & Johnson	Productos farmacéuticos

15	Procter & Gamble	Alimentos y cosméticos
16	Gillette	Cosméticos
17	Citicorp	Banca comercial
18	Merril Lynch	Seguros e inversiones financieras
19	ABB Asea Brown Boveri	Electrónica y equipos eléctricos
20	Daimler Benz	Automóviles
21	Caterpillar	Equipos industriales y agrícolas
22	AT&T, American Telephone & Telegraph	Telecomunicaciones
23	British Airways	Aviación
24	IBM	Computadoras
25	Boeing	Industria aeroespacial

FUENTE: Chiavenato (2002, p. 472).

2.2. La evaluación de la función de recursos humanos por el corporativo

Actualmente, todas las grandes empresas han pasado de ser organizaciones corporativas nacionales a organizaciones corporativas transnacionales, por lo que el análisis de este apartado se hará desde el punto de vista de la gestión internacional. Los ejemplos corresponden, por su gran influencia en México, a empresas estadounidenses corporativas internacionales y prácticas administrativas de ese país.

Hoy en día, la administración de RH global se ha convertido en una cuestión de primer plano para un gran número de empresas. Muchas grandes corporaciones, e incluso algunas pequeñas que hacen negocios en mercados internacionales clave, en la actualidad cuentan con gerentes de recursos humanos dedicados sólo a ayudar en el proceso de globalización.

Como hacer negocios en el ámbito internacional puede ser muy complejo, muchas empresas también están contratando a empresas de procesos de empleos de operaciones en el extranjero y asistencia en cuestiones relacionadas con las importaciones, exportaciones, o ambas, y los impuestos en el extranjero. (Bohlander y Snell, 2008, p. 645).

La actividad clave de la gestión de recursos humanos en empresas corporativas consiste en buscar y conseguir los candidatos que se puedan necesitar, así como evaluar y decidir a quién se contratará. Lo que diferencia a las empresas a nivel transnacional de las que actúan nada más a nivel nacional, es que las alternativas de reclutar y seleccionar se pueden referir a personas del país receptor o a personal de corporativo a quien se expatriará.



Además de contratar gerentes locales para dirigir divisiones o plantas en el extranjero, las empresas están utilizando a ciudadanos de un tercer país, quienes pueden adaptarse a la cultura, ambiente e idioma del país anfitrión por ser ciudadanos de un país de la región. Este tipo de gerentes se adaptan con mayor facilidad al país local si han tenido una adaptación previa en otro país.

Así como las empresas que actúan a nivel nacional, las etapas de la administración de recursos humanos por los corporativos internacionales también deben ser evaluadas. En este orden, se expone a continuación cada una de esas etapas.

Reclutamiento

Por inercia, las corporaciones multinacionales tienden a utilizar para contrataciones en el extranjero los mismos tipos de fuentes internas y externas de reclutamiento que en su país de origen. Sin embargo, deben considerar que el ambiente cultural y político, así como la normatividad laboral, son factores diferenciales importantes.

Si las empresas contratarán a personal en el extranjero, para garantizar su ideal corporativo, es importante que desarrollen lo siguiente:

- Requisitos del puesto aplicables internacionalmente.
- Estándares técnicos de producción.
- Códigos de conducta para todos sus empleados en el mundo a fin de garantizar modelos de comportamientos éticos y legales.
- Programas de establecimiento, difusión y estricto cumplimiento de los valores de la empresa.

PepsiCo tiene cuatro criterios esenciales para las actividades de reclutamiento en el ámbito mundial (Bohlander y Snell, 2008, p. 648):



- Integridad personal
- Deseo de obtener resultados
- Respeto a los demás
- Capacidad

Algunas empresas internacionales han descubierto que en ciertos países, en especial subdesarrollados, la mejor manera de encontrar trabajadores es mediante anuncios por radio, ya que mucha gente no tiene suficientes habilidades para leer y escribir. Otras empresas utilizan agencias de reclutamiento internacional.

Las empresas corporativas también contratan cada vez más personal para el desarrollo de proyectos internacionales específicos y limitados en tiempo y resultados. En este caso, la tarea principal del departamento de recursos humanos es reunir al grupo de personas correcto que pueda trabajar en conjunto y de manera eficiente para la realización del proyecto.

Por lo general, el reclutamiento de empleados en otros países está sujeto a regulaciones como las siguientes:

- Procedimientos para reclutar empleados
- Contratación restringida de extranjeros a ciertos límites
- Permiso o visas de trabajo para extranjero
- Obligación de contratación a cierto número de personas con discapacidad
- Normatividades sobre no discriminación
- Restricciones sindicales

Selección

Las prácticas de selección varían casi en todos los países del mundo:



- En Estados Unidos, las empresas tienden a destacar el mérito, y la persona mejor calificada es seleccionada para el empleo.
- En otros países, las empresas se basan en recomendaciones, lazos familiares, estatus social, idioma y origen común.

La selección de un gerente global depende de muchos factores especiales. Si el puesto implica un contacto amplio con la comunidad, este factor tendrá un peso determinante en la decisión, en el supuesto de que existen grandes diferencias entre los sistemas legales, económicos y culturales entre los países anfitriones y el país de origen. Así, la habilidad en el manejo de estos sistemas será el factor importante de selección.

Levi Strauss ha identificado las siguientes seis categorías de habilidades para el gerente global o gerente capacitado para realizar un negocio internacional (Bohlander y Snell, 2008, p. 651):

1. Capacidad para aprovechar las oportunidades estratégicas.
2. Capacidad para manejar organizaciones altamente descentralizadas.
3. Conocimiento de los temas globales.
4. Sensibilidad a los temas de diversidad.
5. Competencia en las relaciones interpersonales.
6. Competencia en la construcción de comunidades.

Asimismo, en la selección de personas para asignaciones internacionales se involucran varios pasos (por parte de la empresa), cuya secuencia puede hacer una gran diferencia (Bohlander y Snell, 2008, p. 652).

1. *Iniciar la autoselección.* Apoyar a los empleados interesados en una asignación internacional a iniciar el proceso con anticipación, pensando en las metas de su carrera profesional; y a informarse sobre las condiciones



culturales, sociales, económicas, etcétera, de los países en los cuales estarían interesados para ser asignados, y evaluar íntegramente si podrán desempeñar con éxito su puesto y vivir en el extranjero. Un beneficio adicional de esta reflexión es que la empresa evitará obligar a empleados prometedores a aceptar repatriaciones donde no tendrían éxito o no serían felices.

2. *Crear una reserva de candidatos.* Posterior a que los empleados se han autoseleccionado, las organizaciones pueden construir una base de datos de candidatos para las asignaciones internacionales. Esta información debe contener disponibilidad, idiomas, habilidades, países seleccionados, etcétera.
3. *Evaluación de las habilidades.* Estará basada en la capacidad técnica y directiva indispensable para las necesidades de la asignación.
4. *Evaluar las habilidades enriquecidas.* Valorar la capacidad del candidato a adaptarse a diferentes ambientes con base en su flexibilidad, madurez, estabilidad emocional, atracción por la cultura local y sus habilidades de lenguaje y comunicación.

HABILIDADES DE LOS GERENTES EXPATRIADOS	
HABILIDADES CENTRALES <ul style="list-style-type: none">- Experiencia- Toma de decisiones- Uso y adquisición de recursos- Adaptabilidad- Sensibilidad cultural- Trabajo en equipo- Madurez	HABILIDADES ENRIQUECIDAS <ul style="list-style-type: none">- Habilidades técnicas- Habilidades de negociación- Pensamiento estratégico- Habilidades para delegar- Administración del cambio

FUENTE: Bohlander y Snell (2008, p. 653).



Paradojas a las que se enfrentan los corporativos internacionales que deben ponderar los puntos anteriores:

- Si se decide por la expatriación de un gerente, es necesario confirmar con antelación su tolerancia a las diferencias culturales y socioeconómicas del país anfitrión.
- Si existen candidatos locales aptos técnicamente, cerciorarse que reúnan las características directivas y de filiación para desempeñarse con éxito e incorporarse favorablemente a la empresa global.
- Si existe un candidato local, debe ser considerado para el trabajo antes de hacer una búsqueda en la oficina matriz de un candidato que ocupe el puesto.

Por lo general, no se toma en cuenta a las gerentes exitosas para las asignaciones internacionales, pues los corporativos juzgan que no tendrán un buen desempeño en otros países, sobre todo si estos puestos están dominados por hombres; o que no están interesadas en cambiarse al extranjero.

Por todo lo anterior, muchas empresas tienden a reemplazar a sus gerentes expatriados por gerentes locales tan pronto como sea posible, porque han descubierto muchas ventajas de emplearlos para operaciones internacionales con gerentes nacionales del país anfitrión.

Capacitación

Los gerentes expatriados necesitan capacitación, importante tanto para ellos como para los empleados extranjeros que dirigirán. La mayoría de las empresas han descubierto que desarrollar buenos programas de capacitación les rendirá frutos en las asignaciones internacionales y en las contrataciones en los países

anfitriones. Es frecuente que los países extranjeros reciban de buena manera a las empresas transnacionales que ofrecen programas de desarrollo y capacitación a sus connacionales.

Cada vez más organizaciones como World Bank, ExxonMobil y Petróleos de Venezuela, están entrando en asociaciones con programas universitarios de educación ejecutiva para adaptar las experiencias de capacitación a las necesidades específicas de los gerentes expatriados y de los nacionales extranjeros.

La falta de capacitación es una de las principales causas del fracaso entre los empleados que trabajan en el ámbito internacional. Quienes trabajan en el ámbito internacional necesitan saber lo más posible sobre 1) del país al que se van, 2) de la cultura de ese país y 3) de la historia, valores y dinámica de su propia organización. (Bohlander y Snell, 2008, p. 656).

Remuneraciones

Una de las áreas más difíciles y complejas en la administración de recursos humanos internacionales es la de remuneraciones. Las empresas de diferentes países tienen distintas políticas de retribución a sus gerentes y empleados. Por ejemplo, las estadounidenses motivan a su personal con incentivos no económicos como el prestigio, la autonomía y la influencia, pero lo que más los anima es el dinero. En otros países, las empresas pueden darle más importancia al respeto, la seguridad en el empleo, el progreso, la aceptación social y la vida personal y familiar.

Culturas competitivas como la estadounidense se concentran en los programas de remuneración, resultados y desempeño. En cambio, en las orientativas a la colectividad, como Japón y Taiwán, los planes de compensación se enfocan hacia el trabajo colectivo, equidad interna y necesidades personales.



En general, una filosofía que orienta el diseño de sistemas de pago puede ser pensar global y actuar local: es decir, los ejecutivos por lo común deben tratar de diseñar un plan de pago que apoye el propósito estratégico de la organización, pero que sea tan flexible como para adaptar políticas y programas especiales que satisfagan las necesidades de los empleados ubicados en lugares específicos. (Bohlander y Snell, 2008, p. 666).

En la actualidad, los gerentes de recursos humanos en diferentes países comparan sus datos para advertir las posibles discrepancias basadas en el mercado y en las asignaciones de expatriados.

El plan de pago por la asignación a corto plazo de la expatriación debe ser competitivo, rentable motivador, justo, fácil de entender, consistente con la administración financiera internacional, más o menos fácil de administrar y sencillo de comunicar. Asimismo, para ser efectivo, el programa debe cumplir con lo siguiente (Bohlander y Snell, 2008, p. 668):

1. Proporcionar un incentivo por dejar su país de origen.
2. Permitir mantener el nivel de vidas de su país de origen.
3. Proporcionar seguridad en países que sean políticamente inestables o presenten peligros personales.
4. Incluir provisiones para una buena atención médica.
5. Considerar los impuestos en el extranjero que el empleado podría tener que pagar (además de los impuestos locales) y ayudarlo con los formatos y la presentación de declaraciones.
6. Si es necesario, proporcionar la educación de los hijos del empleado en el extranjero.
7. Permitir que mantenga relaciones con la familia, amigos y asociados de negocios por medio de viajes a casa y otras tecnologías de comunicación.
8. Facilitar el reingreso al país de origen.
9. Entregarse por escrito.



Para las remuneraciones regulares por asignación, existen dos tipos básicos de retribución:

1. Pago basado en el país de origen diseñado para igualar el poder adquisitivo del gerente expatriado en el extranjero y proporcionar incentivos que contrarresten las diferencias cualitativas derivadas por la asignación. Este sistema conlleva cuatro etapas:
 - Cálculo del salario base. Considerando el país de origen.
 - Cálculo del ajuste por costo de vida. A menudo se aumenta un pago por vivienda.
 - Cálculo de incentivos. Se consideran primas por movilidad y privación.
 - Cálculo de programas de ayuda. Costos de automóvil y educación.

En este sistema, un aspecto importante que en ocasiones resulta fundamental es el pago o primas de seguros por gastos y servicios médicos.

2. El pago basado en el país anfitrión es un sistema diseñado para establecer un equivalente a la remuneración que ganan los gerentes locales. Este pago no es recomendable a pesar del atractivo de su costo bajo; resulta inequitativo con respecto a los gerentes del país de origen, y a la larga puede ser un factor importante de desmotivación y fracaso de la expatriación.

En el pasado, la remuneración de los gerentes locales se basaba en los salarios locales, pero la globalización de los mercados ha traído un incremento gradual en las remuneraciones de los gerentes de los países anfitriones. La internacionalización de las empresas inició una reducción en la brecha salarial entre el gerente local y el expatriado. Por lo general, el pago a empleados de las



empresas de países industrializados es por hora; y en los países en vías de desarrollo, por destajo. Usualmente, en el país anfitrión se le paga al personal con base en su productividad o antigüedad en el puesto, o en una combinación de ambos.

Cuando las empresas inician operaciones en un país extranjero, establecen un rango de pago un poco más alto que el promedio de las empresas locales. Sin embargo, a la larga se ven obligadas a seguir las prácticas de las empresas locales para evitar vulnerarlas.

En algunos países como México, Perú, Pakistán, India, Egipto y Francia se aplica legalmente la participación de utilidades en ciertas categorías de empresas. Y en Japón, por ejemplo, se acostumbra pagar pagos adicionales en forma semestral o anual equivalentes a uno o dos meses de pago.

Evaluación de desempeño

Esta función, común a todas las empresas, tiene gran relevancia en los corporativos. La siguiente clasificación de objetivos aclara que para los corporativos no debe evaluarse solamente el desempeño de los recursos humanos.

Los principales objetivos de la administración de recursos humanos se pueden dividir en cuatro grupos (Koiwe, 2007), descritos a continuación.

Objetivos corporativos

Sabemos que el objetivo fundamental de la administración de recursos humanos es contribuir al éxito de la empresa. Por este motivo, es importante rediseñar la función corporativa de recursos humanos para convertirla en una consultoría de la dirección de la empresa sobre contratación, formación, gestión, retribución,



conservación y desarrollo de las personas que forman parte de la organización. Teniendo en cuenta que el contexto donde se encuentran las organizaciones está muy expuesto a los cambios, el área de recursos humanos debe contribuir a que los miembros de la empresa no acepten nada más los cambios presentados, sino también aprendan a trabajar en un ambiente de trabajo dinámico.

Objetivos funcionales

Mantener la contribución del departamento de recursos humanos en un nivel apropiado de acuerdo con las necesidades de la empresa es una prioridad absoluta. Cuando la administración de personal no se adecua a las necesidades de la organización, se desperdician los recursos.

Objetivos sociales

El área de recursos humanos debe responder ética y socialmente a los desafíos que presenta la sociedad en general, y reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que la sociedad pueda ejercer sobre la empresa. Cuando las organizaciones no utilizan sus recursos para el beneficio de la sociedad dentro de un marco ético, pueden verse afectadas por restricciones.

Objetivos personales

Si bien los departamentos de recursos humanos no deben olvidar los objetivos de la empresa, tampoco pasarán por alto que cada integrante de la organización aspira a concretar sus propios objetivos personales. En la medida en que el alcance de los objetivos de cada individuo contribuya al objetivo de la organización, estos departamentos reconocerán que una de sus funciones es apoyar las expectativas de quienes componen la empresa. En cambio, si ambos



objetivos no están alineados, la productividad de los empleados puede disminuir, y es factible que aumente la tasa de rotación ante la falta de compromiso con la empresa. También es importante aumentar el nivel de capacidad de los que trabajan en la organización mediante la capacitación, lo que beneficiará tanto a la persona como a la empresa.

La evaluación es una herramienta que bien utilizada puede determinar si la persona durante el periodo valorado estuvo por debajo, alcanzó o supero los objetivos establecidos. El resultado de la evaluación de desempeño es un factor que influye sobre la remuneración y la capacitación, entre otros puntos. En la mayoría de las empresas corporativas asimismo se aplica una evaluación de desarrollo personal y de carrera, donde se analiza la capacidad del empleado para un puesto superior al que desempeña.

Las organizaciones utilizan diferentes alternativas para evaluar el desempeño del empleo. Las más democráticas y participativas dan al empleado la responsabilidad de autoevaluar con libertad su desempeño; muchas encargan esta responsabilidad al gerente inmediato, para reforzar la jerarquía; otras buscan integrar al gerente y al subordinado en la evaluación, para reducir la diferencia jerárquica; algunas dejan la evaluación del desempeño a los equipos, en especial cuando son autosuficientes y auto gestionados, y otras incluso adoptan un proceso circular de 360° en la evaluación. En algunas organizaciones, el proceso de evaluación está centralizado en una comisión; en otras, el órgano de ARH centraliza y monopoliza el proceso de evaluación. (Chiavenato, 2002, p. 201).

La evaluación de desempeño de las empresas trasnacionales ha sido un proceso lento, que ha adoptado y probado las tendencias anteriores y nuevas. En este orden, se comentan a continuación algunos indicadores internacionales en recursos humanos descritos por Chiavenato (2002).



1. *Los indicadores deben ser sistémicos.* Mirar a la empresa como un todo homogéneo, ser escogidos como criterios específicos de evaluación, ya sea para premiación, remuneración variable, participación en los resultados promoción, etcétera. Precisamente, estos elementos de retribución son característicos de una asignación internacional.

2. *Los indicadores se deben escoger en conjunto para evitar distorsiones y no excluir otros criterios de evaluación.* Hay cuatro tipo de indicadores:
 - I. Financieros
 - II. Ligados al cliente
 - III. Internos
 - IV. Innovación

Estos indicadores también se tomarán en cuenta para evaluar una asignación internacional.

3. *La evaluación de desempeño se debe basar en índices objetivos de referencia.* Pueden marcar el proceso como indicadores:
 - Globales, toda la empresa
 - Desempeño grupal
 - Desempeño individual

La intención de abrir actividades empresariales es realizarlas con eficiencia individual y grupal con el fin primordial de incrementar los resultados totales de la empresa.

4. *La evaluación de desempeño debe tener en cuenta el contexto general para comparar con indicadores externos, amplios y genéricos:*
 - Índices económicos
 - Empresas del mismo ramo

5. *La evaluación de desempeño como elemento integrador de las prácticas de RH.* La administración de recursos humanos internacional más que un elemento integrador es una aplicación total, una réplica de la matriz en un ambiente extranjero.
6. *La evaluación de desempeño se basa en procesos no estructurados.* Implica una liberación de los antiguos rituales burocráticos, porque además de conseguirse los objetivos y resultados empresariales, busca el desarrollo personal y de carrera del personal asignado al exterior.
7. *La evaluación de desempeño como forma de retroalimentación.* Aplica a las unidades extranjeras de la empresa, ya que implican aspectos nuevos como competencias personales, tecnológicas, metodológicas y sociales.
8. *La evaluación de desempeño pone cada vez más énfasis en los resultados.* Las metas y resultados alcanzados en un ambiente internacional deben ser tamizados por la adaptación al ambiente, la consecución gradual de resultados y la penetración en los nuevos mercados.
9. *La evaluación de desempeño se está relacionando con la noción de expectativa.* En cuanto a la evaluación de desempeño de un expatriado, además de la productividad deseada por la empresa, debe tomarse en cuenta también qué significan para el gerente asignado logros como remuneración, ascensos, aceptación grupal y reconocimiento público.

La gestión de los recursos humanos es un elemento básico de la gestión global de una empresa; no obstante, la orientación cambia de un país a otro: "Muchas de estas diferencias reflejan la diversidad cultural que existe entre los diferentes países. Por tanto, para evaluar la eficacia de la gestión internacional de los

recursos humanos habrá que centrarse en éxito que se logre en la educación a la cultura local” (Dolan, 2003, p. 331).

Cuando los empleados de un país son contratados por una organización regida por prácticas de gestión de una cultura distinta, las diferencias entre las dos culturas pueden volverse innegables. Las diferencias culturales no solamente crean problemas de adaptación a un país extranjero, sino también los departamentos de recursos humanos deben hacer frente a los conflictos surgidos de la diversidad. Así, algunas acciones de la cultura del país anfitrión pueden ser consideradas por el país de origen como raras, extravagantes, poco éticas e incluso ilegales. Para lograr una adaptación adecuada a la cultural local, pueden contratarse para el departamento de recursos humanos a personas pertenecientes a la zona, por ser más perceptivas y sensibles a las necesidades y expectativas del trabajo.

En la siguiente figura, se observan algunas ventajas de cubrir una gerencia en el extranjero a través de diferentes fuentes.

Comparación de las ventajas de las fuentes de gerentes en el extranjero		
Ciudadanos del país anfitrión	Ciudadanos del país de origen (expatriados)	Ciudadanos de un tercer país
<ul style="list-style-type: none"> - Menos costos - Preferidos por el país anfitrión - Conocimiento profundo del ambiente y la cultura - Facilidad del idioma 	<ul style="list-style-type: none"> - Talento disponible - Más control - Experiencia en la empresa - Movilidad - Experiencia proporcionada a ejecutivos corporativos 	<ul style="list-style-type: none"> - Amplia experiencia - Perspectiva internacional - Políglota

FUENTE: Bohlander y Snell (2008, p. 652).

RESUMEN DE LA UNIDAD

En la primera parte de esta unidad, se analizó cómo los órganos de ARH de las empresas se estructuraban dentro de un esquema de departamentalización funcional, privilegiando la especialización de cada órgano. En este sentido, una división reunía profesionales especializados en sus funciones específicas, lo cual traía ventajas por la concentración e integración de expertos, pero con una acentuada fragmentación de objetivos, pues se podían privilegiar objetivos divisionales y departamentales en detrimento de los objetivos empresariales.

Los corporativos han tratado de superar las limitaciones de su organización inicial, que fue adoptada en las primeras etapas de su crecimiento, a través de nuevas orientaciones: juntar en vez de separar, enfocarse en los procesos en vez de las tareas, orientarse hacia los resultados y no a los medios, propiciar el trabajo de grupos autónomos y multidisciplinarios, no cargos individuales separados y aislados. Es común que los corporativos cuenten con un sistema de información integral de recursos humanos, a fin de recoger y analizar información relacionada con el ámbito social de la empresa y con base en ello tomen decisiones.

Las actividades de las áreas de recursos humanos deben estar alineadas a las estrategias corporativas y considerar los planes globales de la empresa de las distintas áreas operativas. En este sentido, los programas y sistemas actuales de cómputo, además de facilitar la elaboración de nóminas y pagos de impuestos, permiten hacer proyecciones y seguir la evolución de salarios, planes de desarrollo personal, gestión de carreras, ingresos, salidas, etcétera.



Además, se ha presentado como ejemplo de los nuevos enfoques, técnicas y estrategia de la administración de recursos humanos las políticas y normas corporativas de recursos humanos de General Electric.

Luego, se hizo referencia a las organizaciones omega, caracterizadas por la centralización y monopolio de todas las acciones y decisiones relacionadas con el personal; los individuos trabajan como simples empleados sometidos a actividades, reglamentos, horarios rígidos y trabajos rutinarios. Sin embargo, las del tipo alfa se distinguen por impulsar a las personas a crear, innovar y diferenciar sus tareas, a buscar un mejoramiento continuo y creciente, a aceptar como retos los cambios en los mercados mundiales, tecnología y gestión de recursos humanos.

El desarrollo y adopción de nuevos sistemas, técnicas, estrategias y enfoques en la administración de recursos humanos en los corporativos les dieron a estos últimos una participación en los mercados mundiales y prestigio como excelentes centros de trabajo: ejecutivos, empleados y obreros consideran un privilegio trabajar para ellos.

En el reclutamiento, dentro de sus estrategias de contratación de personal en el extranjero, las empresas trasnacionales deben garantizar el personal ideal. Para esto tomarán en cuenta los requisitos del puesto aplicables internacionalmente, estándares técnicos de producción, códigos de conducta ética y legal, así como los valores de la empresa.

En cuanto a la retribución, es común que las empresas trasnacionales diseñen un plan de pagos que apoye su propósito estratégico, pero éste debe ser flexible para adaptarse a las políticas y programas especiales que satisfagan las necesidades de los empleados ubicados en lugares específicos del extranjero. El plan de pago por la asignación a corto plazo de la expatriación será competitivo, rentable



motivador, justo, fácil de entender, consistente con la administración financiera internacional y más o menos y fácil de administrar.

En cuanto a las remuneraciones regulares por la asignación, existen dos tipos básicos de retribución: pago basado en el país de origen, diseñado para igualar el poder adquisitivo del gerente expatriado en el extranjero y proporcionar incentivos que contrarresten las diferencias cualitativas originadas por la asignación; y pago fundamentado en el país anfitrión, sistema para establecer un equivalente a la remuneración que ganan los gerentes locales (este pago no es recomendable, a pesar del atractivo de su bajo costo).

Para evaluar el desempeño del empleo, las empresas aplican diversas técnicas, desde las más democráticas y participativas, que dan al empleado la posibilidad de autoevaluarse, hasta la evaluación del gerente inmediato, la evaluación del gerente y el subordinado, la de desempeño por equipos y la de 360 grados. En otras organizaciones, la evaluación está centralizada y monopolizada en el órgano de ARH.

Para realizar la evaluación, se han desarrollado nuevos enfoques del desempeño humano: los indicadores deben ser sistémicos y se escogerán en conjunto; la evaluación de desempeño se basará en índices objetivos de referencia y tendrá en cuenta el contexto general. Asimismo, la evaluación de desempeño es un elemento integrador de las prácticas de RH, se basa en procesos no estructurados, es una forma de retroalimentación, hace cada vez más énfasis en los resultados y está relacionada con la noción de expectativa.

Por último, es muy importante considerar que para evaluar la eficacia de la gestión internacional de los recursos humanos, se hará hincapié en el éxito que se logre en la educación de la cultura local.



GLOSARIO

Asignación internacional

Elección del personal para trabajar en el extranjero.

Autoselección

Evaluación que hace un ejecutivo de sus propias capacidades, expectativas y posibilidades para una asignación internacional.

Corporativo

En el campo de la administración, empresa grande con gran dominio del mercado de su sector; para su crecimiento, puede recurrir a compras y fusiones con otras empresas.

Cultura local

Cultura del país anfitrión.

Expatriado

Empleado a quien se envía al extranjero para trabajar por parte de la oficina matriz.

Indicadores sistémicos

Índices que consideran a la empresa como un todo homogéneo.

Organizaciones alfa

Empresas que incentivan a las personas a crear, innovar y diferenciar sus tareas, a buscar un mejoramiento continuo y creciente.



Organizaciones omega

Empresas con centralización y monopolio de todas las acciones y decisiones relacionadas con el personal; los individuos trabajan como simples empleados sometidos a actividades, reglamentos y horarios rígidos y rutinarios.

País anfitrión

País receptor del establecimiento de unidades o filiales de la empresa trasnacional.

País de origen

País sede de la empresa matriz.

Sistema de información integral

Sistemas y programas de recursos humanos que permiten hacer proyecciones y seguir la evolución de salarios, planes de desarrollo personal, gestión de carreras, ingresos, salidas, etcétera.

Tercer país

País diferente del país de origen y del país anfitrión de la empresa matriz.

MESOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA BÁSICA

Autor	Capítulo	Páginas
Chiavenato, I. (2002). <i>Gestión del talento humano</i> . Bogotá: McGraw-Hill.	8	196-223
Dolan, Simon L. <i>et al.</i> (2003). <i>La gestión de los recursos humanos. Preparando profesionales para el siglo XXI</i> (2. ^a ed.). Madrid: McGraw-Hill.	14	301-333

BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA

Bohlander, G. y Snell, S. (2008). *Administración de recursos humanos*. (14.^a ed.). México: Thomson.

Gómez Mejía, L., Balkín, David y Cardy, R. (2004). *Gestión de recursos humanos* (5.^a ed.). Madrid: Pearson Prentice-Hall, 634 pp.

Newstrom, J. (2007). *El comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw-Hill.

García-Pelayo, R. (2008). *Diccionario Pequeño Larousse*. Madrid: Larousse.

SITIOS DE INTERNET

Sitio	Descripción
http://www.nuso.org/upload/articulos/2631_1.pdf	Las grandes empresas privadas nacionales mexicanas
http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=74702903	Estrategias diferenciadas de las grandes empresas mexicanas para administrar el espacio local
http://www.nestle.com/Common/Nestle/Documents/Documents/Library/Documents/People/Employee-relations-policy-ES.pdf	Nestlé Corporativo
http://money.cnn.com/magazines/fortune/	Las fortunas más grandes del mundo
http://www.koiwerrhh.com.ar/rrhh_objetivos.shtml	Recursos humanos



UNIDAD 3

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE RECURSOS HUMANOS





OBJETIVO ESPECÍFICO

El alumno comprenderá el proceso de planeación y la importancia de las fuentes de información para desarrollar estrategias organizacionales.

INTRODUCCIÓN

Como en el proceso administrativo, en la administración de recursos humanos, el primer elemento de estudio es la planeación estratégica de personal. Este tema, el de inventario de personal y escalafón, son centrales en esta unidad.

Se analizará por qué la planeación estratégica de personal comienza con la misión, visión y valores de la organización, los cuales deben establecerse con la participación de todos los miembros de la empresa y ser difundidos en forma suficiente para que los conozcan los operativos, supervisores, gerentes, etcétera. De esta manera, sabrán cuáles son los objetivos de la empresa, que debe estar alineada con la planeación organizacional (ésta se enfoca a mantener el nivel de personal según los planes generales de la empresa, sean de mantenimiento, reducción o aumento de la producción o de sus mercados), y de ser necesario suministrarán oportunamente al personal con las habilidades requeridas.

Después, se presentan algunas técnicas más comunes de pronóstico de personal: estimación de expertos, proyección de tendencias, indexación, extrapolación, análisis de la cadena de Markov, técnica del grupo nominal y análisis de regresión múltiple.

Dentro de la planeación de recursos humanos, cobra gran importancia el inventario de personal, cuya tarea más importante es determinar qué información contendrá, pues los datos que contará para su uso serán los mismos que alimentarán al sistema.

Por otro lado, las estadísticas del inventario de recursos humanos son de especial relevancia, en tanto generan una información integral de los recursos humanos para la selección de personal, capacitación, evaluación del desempeño, desarrollo de plan de vida y carrera, y el sistema de remuneraciones.

Un sistema derivado del sistema integral de recursos humanos es la plantilla, que responde a las preguntas siguientes: ¿cuántos empleados se tiene y de qué tipo son?, ¿cuáles son sus destrezas y capacidades actuales?, ¿qué destrezas y capacidades deberán tener en el futuro?

Por último, se aborda el tema del escalafón, el sistema organizado conforme a la legislación para efectuar promociones de ascenso de los trabajadores y autorizar permutas para el personal de contratación colectiva. En este contexto, la Comisión Mixta de Escalafón es la encargada del cumplimiento y vigilancia de la aplicación del procedimiento de mejorar en puesto y sueldo. Este procedimiento escalafonario está integrado por las siguientes etapas: aviso de la vacante, estudio y determinación de requisitos, plazos de inscripción al concurso de la vacante; elaboración de convocatoria, publicación de convocatoria, periodo de inscripciones, formación de expedientes, celebración del concurso, calificación de los factores escalafonarios, elaboración de cédula de evaluación y calificación y dictamen.

TEMARIO DETALLADO

(10 horas)

3. Planeación estratégica y sistemas de información de recursos humanos

3.1. Definición, objetivos e importancia

3.2. El proceso de planeación estratégica de personal

3.2.1. Misión

3.2.2. Visión

3.2.3. Alineación de los objetivos del área de recursos humanos a los objetivos organizacionales

3.2.4. Análisis de la situación e identificación del ambiente (FODA)

3.2.5. Estrategia organizacional y del área de recursos humanos

3.2.6. Mapas estratégicos de recursos humanos

3.2.7. El cuadro de mando integral (the balanced scorecard) para el área de recursos humanos

3.3. Sistemas de información de recursos humanos

3.3.1. Pronósticos de personal

3.3.1.1. Definición, objetivo e importancia

3.3.1.2. Técnicas

3.3.1.3. Estimación de expertos

3.3.1.4. Proyección de tendencias

3.3.2. Indexación

3.3.3. Extrapolación

3.3.3.1. Análisis en cadena de Markov

3.3.3.2. Técnica del grupo nominal

3.3.3.3. El análisis de regresión múltiple

3.3.4. Inventario de personal

3.3.4.1. Definición, objetivo e importancia

3.3.4.2. Elementos y elaboración

3.3.4.3. Uso y aplicaciones del inventario de personal

3.3.4.4. Generación de estadísticas de la población laboral

3.3.4.4.1. Selección de personal

3.3.4.4.2. Capacitación

3.3.4.4.3. Evaluación del desempeño

3.3.4.4.4. Desarrollo de plan de vida y carrera

3.3.4.4.5. Sistemas de remuneraciones

3.3.4.4.6. Manejo, mantenimiento y actualización del inventario de personal

3.4. La plantilla

3.4.1. Definición, objetivos e importancia

3.4.2. Elementos y elaboración de la plantilla

3.4.3. Presupuesto de la plantilla y su autorización

3.4.4. Sistemas de registro-control de la plantilla

3.5. Escalafón

3.5.1. Definición, objetivos e importancia

3.5.2. Reglamentación del escalafón

3.5.3. Ocupación de vacantes definitivas, interinas y provisionales

3.1. DEFINICIÓN, OBJETIVOS E IMPORTANCIA

Definición de planeación

Con el fin de tener un panorama amplio de la planeación de los recursos humanos, a continuación se presentan varias definiciones al respecto.

“La planeación estratégica de RH se refiere a la manera como la función de RH puede contribuir a la consecución de los objetivos organizacionales y, al mismo tiempo, favorecer e incentivar la consecución de los objetivos individuales de los empleados”. (Chiavenato, 2002, p. 65).

“La planeación de recursos humanos (PRH; HRP, por sus siglas en inglés) es el proceso de anticipar y hacer provisiones ante el ingreso de personas a una organización, su estancia en ella y su salida de la misma”. (Bohlander, 2001, p. 51).

“La planificación de los recursos humanos se basa en la determinación de las necesidades y disponibilidades de su personal para un horizonte temporal determinado, con objeto de alcanzar en cada momento del tiempo un ajuste entre ambas. En definitiva, se trata de conocer la oferta y la demanda de los recursos humanos”. (Dolan, 2003, p. 53).

“La planeación de empleo o personas es el proceso por medio del cual la empresa decide cuáles puestos cubrirá y cómo lo hará. La *planeación de personal* abarca todos los puestos futuros, desde el empleado de mantenimiento hasta el director general”. (Dessler y Varela, p. 166).

“La planificación de plantillas se constituye en un instrumento de gran utilidad para establecer a priori las necesidades futuras de personal en la organización de forma que, a la vista de las posibles desviaciones entre la oferta y demanda previstas, puedan ser diseñadas correctamente las políticas de reclutamiento, selección o despido”. (Sastre y Aguilar, 2003, p. 131).

Objetivos de la planeación

- Incluye los objetivos esenciales del negocio y, generalmente, se focaliza fuera de la empresa, es decir, en la atención a las necesidades del cliente, del mercado o la sociedad.
- Definir con anticipación la fuerza laboral y los talentos humanos es necesario para realizar las acciones organizacionales futuras.
- Desarrollar planes de acción para proveer a las empresas de los recursos humanos en la oportunidad y lugar requeridos.
- Mediante este proceso, la empresa decide qué puestos cubrirá y cómo lo hará; abarca todas las posiciones futuras, desde un obrero de línea hasta el director general.
- Cuando se trata acciones a corto plazo relativas a la consecución de personal operativo para la producción industrial, la mayoría de empresas la denominan planeación “mano de obra directa”.
- Si las personas conocen la misión y objetivos de la organización, sabrán a dónde se dirigen y cuáles pueden ser los caminos en su trayecto.



Importancia

La planificación de los recursos humanos es un requerimiento para hacer frente a los múltiples cambios a que están sometidas las empresas. La evolución de la economía y de los mercados, en la población (económicamente) activa en los valores y la legislación está forzando a las organizaciones a prepararse y, en la medida de lo posible, a anticiparse a ellos. Estos nuevos retos exigen a los departamentos de recursos humanos elaborar planes estratégicos y operativos en los que se establezcan objetivos a corto, mediano y largo plazos y se vinculen a los planteamientos generales de la organización. (Dolan, 2003, p. 64).

La planeación de los recursos humanos debe surgir de los planes estratégicos de la empresa: negocios nuevos, fusiones, abrir o cerrar plazas o plantas, reducir costos, etcétera, porque de ellos derivan los tipos de puesto a cubrir o eliminar.

3.2. EL PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE PERSONAL

3.2.1. Misión

Una definición de la misión de una organización debe responder al menos tres preguntas básicas:

- ¿Quiénes somos?
- ¿Qué hacemos?
- ¿Por qué lo hacemos?

Las organizaciones no existen al azar, sino que tienen un propósito y una tarea que cubrir. La misión es un encargo que se recibe y representa la razón de la existencia de una organización; es el motivo que condujo a la creación de la organización: su propósito orientador y aglutinador del trabajo de sus recursos humanos.

La misión debe traducir la filosofía en metas tangibles que orienten la organización hacia un desempeño óptimo. Es decir, define la estrategia corporativa e indica el camino que seguirá la organización.

Cada organización tiene su propia misión específica, la cual puede definirse como una declaración formal y escrita, denominada “credo de la organización”, que sirve de recordatorio a los empleados y ejecutivos para saber dónde llevar a la organización y cómo conducirla. Por tanto, debe ser clara, objetiva, posible y sobre todo impulsora e inspiradora; y reflejar un consenso interno y ser comprendida claramente también por las personas externas de la organización.

La misión traducirá la filosofía de la organización, generalmente formulada por sus fundadores o creadores a través de sus propósitos, actitudes y acciones. Esta filosofía incluye los valores centrales que representan los principios básicos de la organización y orientan su conducta ética, responsabilidad social y respuestas a las necesidades de su ambiente.

Los valores y creencias centrales igualmente deben focalizar al personal, clientes y proveedores de la empresa.

La misión debe ser desarrollada con todo cuidado por los dirigentes y divulgada intensamente entre todos los empleados de la empresa, para que asuman el compromiso personal para alcanzarla. Pero también el cultivo de la misión permite que los recursos humanos de la organización busquen no solamente servir al cliente, sino sobrepasar sus expectativas y fascinarlo.

En las grandes empresas, la formalización de la misión está definida, a nivel general, con la ayuda y participación de los niveles medios y operativos. A final de cuentas, todos los miembros necesitan trabajar juntos para sustentar su misión. Cuando todos los empleados conocen e interiorizan la misión y valores que orientan a la organización, es más fácil que comprendan e incluso sepan cuál es su función dentro de ella y contribuyan más eficientemente con su propio trabajo y el de su equipo. A nivel personal, cuando el trabajador asume la misión de la organización en que labora la hará coincidir con sus propios intereses.

3.2.2. Visión

“Es la imagen que la organización tiene de sí misma y de su futuro. Es el arte de verse proyectada en tiempo y en espacio”. (Chiavenato, 2002, p. 56).

Además del carácter misional, existe también un carácter visionario en las empresas, muy importante porque actualmente a las personas no solamente se les dirige por las reglas y jerarquía organizacionales, sino también por el compromiso con la visión **y los valores compartidos**. Cuando los integrantes de una organización desconocen la visión que se pretende desarrollar, no pueden saber con exactitud a dónde ir ni cómo hacerlo sin necesidad de vigilancia.

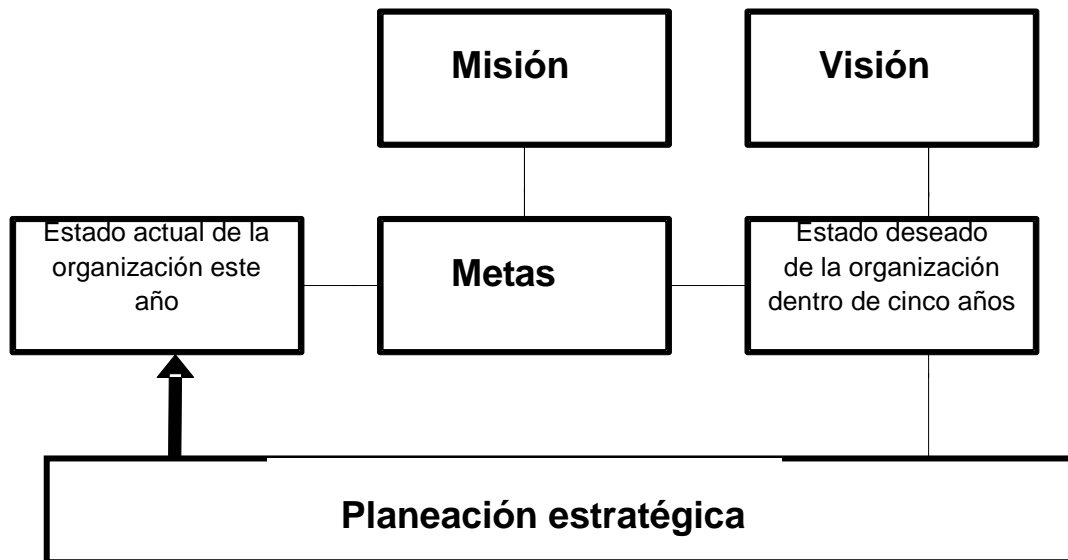
Toda organización debe tener una visión apropiada de sí misma, de los recursos de que dispone, del tipo de relación que desea mantener con sus clientes y mercados, de lo que quiere hacer para satisfacer las necesidades y preferencias de sus clientes, de cómo alcanzará sus objetivos organizacionales, de las oportunidades y retos que debe enfrentar, de sus principales agentes, de las fuerzas que la impulsan, y en qué condiciones opera. En general, la visión está más orientada hacia lo que la organización pretende ser, que hacia lo que realmente es. Desde esta perspectiva, muchas organizaciones asumen la visión como el proyecto que les gustaría materializar dentro de cierto plazo y el camino que pretenden seguir para llegar allá. El término visión se utiliza para describir un claro sentido del futuro y la comprensión de las acciones necesarias para convertirlo en éxito rápidamente. La visión representa el destino que pretende transformar en realidad, la imagen que los empleados de la organización querrían que tuviese. (Chiavenato, 2002, p. 55).

Si la misión es el “credo” de la organización, la visión define lo que ella pretende ser en el futuro. La visión es el proyecto de lo que la empresa desea ser, es decir, sus objetivos más importantes. Y éstos pueden ser rutinarios, innovadores o de perfeccionamiento (con base en los cuales se fijan las estrategias para alcanzarlos).

Las estrategias corporativas son los comportamientos globales e integrados de la organización frente a sus competidores y entorno. Son la manera racional de aprovechar las oportunidades externas y neutralizar las amenazas externas, así como aprovechar las fortalezas internas y neutralizar las debilidades internas.

En este contexto, A continuación se reproducen tres figuras propuestas por Chiavenato (2002) para ejemplificar esquemáticamente los conceptos de misión, visión y valores en las organizaciones.

Carácter futurista de la misión



Visión de una empresa del ramo de transportes

Dónde estamos en 2001	A dónde queremos llegar en 2005
Somos actualmente la tercera mayor flota de autobuses de la ciudad.	Queremos ser la mayor flota de autobuses de la ciudad.
Dominamos el 26% del mercado municipal.	Queremos llegar al 45% del mercado.
El 33% de los clientes se encuentra satisfecho con nuestros precios.	El 90% de los pasajeros deberá encontrarse satisfecho con nuestros servicios.
Transportamos 55,000 pasajeros cada día.	Queremos llegar a 100,000 clientes diarios.
Nuestro actual recorrido mensual llega a 180,000 kilómetros.	Nuestro recorrido mensual deberá llegar a 280,000 kilómetros.
Nuestros autobuses tienen 10 años de vida promedio.	Queremos autobuses con vida media de dos años.
Nuestros empleados poseen el 15% del capital social de la empresa.	Nuestros empleados deberán poseer el 33% del capital social de la empresa.

Valores básicos de algunas organizaciones

Sony	Walt Disney	Merck
Elevar la cultura japonesa y el estatus nacional.	Creatividad, sueños e imaginación.	Responsabilidad corporativa y social.
Estimular la habilidad y creatividad individuales.	Preservación de la magia Disney.	Excelencia inequívoca en todos los aspectos de la empresa.
Ser pionera, hacer lo imposible y no seguir a los demás.	Atención extremada a la coherencia y los detalles.	Innovación basada en la ciencia.

	No hay lugar para el escepticismo.	Honestidad e integridad.
		Utilidades provenientes del trabajo y que benefician a la humanidad.

3.2.3. Alineación de los objetivos del área de recursos humanos a los objetivos organizacionales

La alineación se da cuando la planeación estratégica de recursos humanos se construye después de la planeación estratégica de la organización y busca adaptarse a ella para contribuir a su realización. Esta planeación recibe el nombre de *adaptativa*.

En el otro extremo, está la planeación autónoma y aislada de recursos humanos, elaborada por especialistas, sin relación con la planeación estratégica de la empresa, solamente orientada y vinculada con la función de recursos humanos.

Seguendo a Chiavenato (2002), se enumeran los cinco modelos de planeación de recursos humanos basados en lo siguiente:

1. Búsqueda estimada del producto o servicio
2. Segmentos de cargos
3. Sustitución de cargos clave
4. Flujo de personal
5. Planeación integrada

El modelo de planeación integrada de recursos humanos es el que mejor se alinea a los objetivos organizacionales, ya que tiene en cuenta cuatro factores o variables:

1. Volumen de producción planeado por la organización.
2. Cambios tecnológicos que adoptarán las organizaciones tendientes a modificar la productividad del personal.
3. Condiciones del mercado y comportamiento de los clientes.
4. Proyectos de carreras del personal de la organización.

La planeación de recursos humanos de la organización también debe tener en cuenta su movilidad interna, entradas, salidas, promociones y transferencias.

3.2.4. Análisis de la situación e identificación del ambiente (FODA)

El acrónimo FODA se refiere a la planeación estratégica, orientada por dos tipos de análisis. Por un lado, el análisis ambiental, para verificar y estudiar las oportunidades que deben aprovecharse y las amenazas a neutralizar. Se trata de una exploración de entorno de la organización para identificar qué hay en la competencia, en el mercado y en la sociedad.

Por otro lado, está el análisis organizacional, para descubrir y ahondar en las fortalezas y debilidades de la empresa. Consiste en levantar un inventario de habilidades y capacidades de la empresa, que requieren aplicarse a plenitud y en sus puntos neurálgicos que deben corregirse o aumentarse. Las personas en sí pueden constituir una fortaleza (la principal ventaja competitiva de la empresa) o debilidad (la principal desventaja competitiva), según como sean administradas.

Lo ideal es que los gerentes inicien su planeación estratégica analizando metódicamente su situación interna y externa. El plan estratégico debe proporcionar una dirección que tenga sentido para la empresa, en términos de las oportunidades y amenazas externas que enfrenta, así como de las fortalezas y debilidades internas que posee. Para facilitar tal auditoría estratégica externa e interna, muchos gerentes utilizan el análisis FODA, el cual implica el uso de un cuadro FODA, para reunir y organizar el proceso de identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa. (Dessler y Varela, 2002, p. 80).

3.2.5. Estrategia organizacional y del área de recursos humanos

La estrategia organizacional debe ser entendida por todos los miembros de la organización, así podrán comprender el sentido de su esfuerzo y dedicación personal. Aquí reside uno de los mayores desafíos del área de recursos humanos, dado que algunas estrategias de organización existen nada más implícitamente en la mente de sus dirigentes y son ignoradas por las demás miembros; no se pueden movilizar ni dinamizar los talentos y competencias, constituyéndose ello en un factor de dispersión y no en un elemento de integración de sinergia.

Se observa cómo, tanto desde el punto de vista teórico, como desde la práctica, parece existir un amplio acuerdo respecto a la consideración estratégica del capital humano. Dicha consideración supone la aceptación implícita de que el papel de la dirección de recursos humanos, lejos de la concepción administrativa tradicional, es de naturaleza estratégica. (Sastre y Aguilar, 2003, p. 7).

Por lo anterior, uno de los elementos más importantes de la estrategia corporativa es su articulación con la administración del factor humano, es decir, alinear los objetivos y estrategias corporativas en objetivos y estrategias de recursos humanos. Por otro lado, la planeación estratégica de recursos humanos estará integrada a la planeación estratégica de la organización, así como ésta debe fundamentarse en el desarrollo de su personal, a través de su propia planeación, pues el factor humano llevará adelante la planeación de la empresa.

3.2.6. Mapas estratégicos de recursos humanos

Un mapa estratégico es un diagrama que resume la cadena de las principales actividades interrelacionadas que contribuyen al éxito de una empresa. Por tanto, muestra la idea general sobre la forma en la que el desempeño de cada departamento o equipo contribuye a alcanzar las metas estratégicas generales de la organización. Becker (2001, pp. 63-64) afirma al respecto:

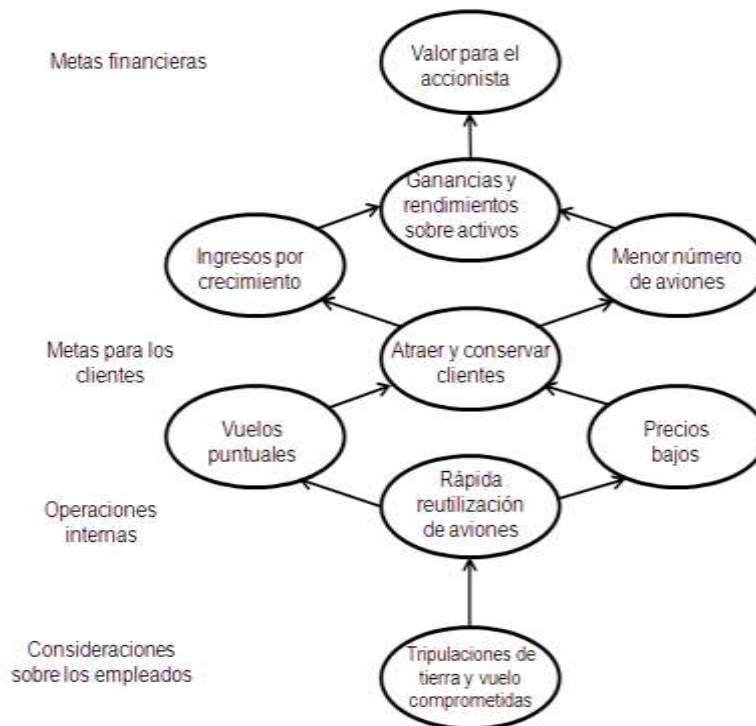
En la mayoría de las organizaciones, el valor de la clientela se halla enmarcado en los productos y servicios de la empresa, que son el resultado de un complejo proceso acumulativo (lo que Michael Porter denomina la cadena de valor de una empresa). Todas las empresas tienen una cadena de valor, incluso las que no la han articulado. Para definir el proceso de creación de valor en su organización, le recomendamos que la alta dirección y los mandos intermedios que se prevea que implementarán la estrategia de la empresa, sean los que desarrollen lo que Kaplan y Norton denominan un mapa estratégico para representar la cadena de valor de la empresa. [...] el proceso de creación del mapa de la cadena de valor debería incluir a los directivos de todas las funciones de la organización. Esta amplia participación no sólo mejora la calidad del mapa estratégico sino que también aumenta la rentabilidad. Para empezar el proceso de creación de un mapa en su propia organización debe examinar con detenimiento los objetivos estratégicos de su empresa y debe plantearse las siguientes preguntas:

- ¿Qué objetivos/metas/resultados son críticos?
- ¿Cuáles son los indicadores de rendimiento para cada uno de los objetivos?
- ¿Cuáles son las barreras que se interponen en la consecución de cada objetivo?
- ¿Cómo necesitan comportarse los trabajadores para garantizar que la empresa consiga dichos objetivos?
- ¿La función de recursos humanos está aportando a la empresa las competencias y conductas necesarias para conseguir los objetivos?
- De no ser así, ¿qué debería cambiar?

Continuando con Becker (2001):

Estas simples preguntas pueden generar un importante caudal de información sobre la medida en que ha contribuido la función de recursos humanos al buen funcionamiento de la organización. También sugerimos acompañar este tipo de discusión con otras herramientas de recopilación de información, incluyendo los cuestionarios para evaluar la comprensión que los trabajadores tienen de los indicadores de rendimiento de la empresa. Un mapa estratégico del proceso de creación de valor contiene *hipótesis*, o predicciones, sobre qué procesos de la organización orientan el rendimiento empresarial. Normalmente, una empresa sólo valida estas hipótesis cuando ha conseguido los objetivos de los factores de rendimiento y ha observado el impacto de estos resultados en el rendimiento de la empresa. Sin embargo, si la organización puede representar gráficamente las relaciones entre los indicadores de rendimiento al mismo tiempo que realiza un mapa de la cadena de valor, poseerá mucha más seguridad y confianza en la implementación del plan.

Mapa estratégico de Southwest Airlines



FUENTE: Brian E. Becker: Adaptado de "Creating a Strategy Map", Ravi Tangri, Team@TeamCHYSALIS.com

3.2.7. Cuadro de mando integral (*the balanced scorecard*) para el área de recursos humanos

Sastre y Aguilar (2003) señalan que el cuadro de mando es un modelo desarrollado por Kaplan y Norton (1990-1996) que aporta una visión integral de los sistemas de medición de gestión e incorpora aspectos financieros y de otro tipo que afectan los resultados de las empresas. Las empresas que lo han desarrollado y aplicado para la función de los recursos humanos consideran a la función como si fuera una unidad de negocio en sí misma, de manera que los directivos de esta área deben obtener medidas referentes a cuatro categorías:

1	Clientes	Satisfacción con los servicios del personal
2	Financiera	Productividad de la función, resultados frente a presupuesto
3	Eficiencia operativa	En las transacciones, gestión de datos
4	Capacidad estratégica	Innovación, aprendizaje, capacidad de adaptación a la función

La aplicación de un cuadro de mando de recursos humanos exige conocer la relación entre las actividades del personal y su impacto en las personas, operaciones y resultados de la empresa.

3.3. SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

3.3.1. Pronósticos de personal

Un proceso atinado de planeación de recursos humanos consiste en hacer una planeación no sólo de cuántos empleados necesita la empresa, sino también de qué clase. El pronóstico genera estimaciones o cálculos de los requisitos de personal de la organización. Varias herramientas cuantitativas ayudan al pronóstico, pero en gran medida es cuestión de buen juicio. Además muchos de los que saben planear los recursos humanos confían en sus “corazonadas” sobre las condiciones futuras. Por ejemplo, quienes se encargan de la planeación en Unilever atribuyen buena parte de su éxito mundial al instinto. (Ivancevich, 2005, p. 140).

3.3.1.1. Definición, objetivo e importancia

Definición

El pronóstico de personal es un mecanismo de planeación que utiliza técnicas para identificar las necesidades y disponibilidad de recursos humanos en una organización.

Importancia

Esta herramienta de planeación es fundamental porque la demanda de recursos humanos está muy relacionada con la dirección que ha elegido la organización. Se debe responder lo siguiente: ¿estamos en una etapa de crecimiento y por consiguiente aumentaremos nuestro personal?; o bien, ¿estamos en una etapa de reingeniería con la que reduciremos nuestro personal en los próximos años?

Tratar de calcular quiénes y cuántos trabajadores se necesitará en el futuro o quiénes y cuántos trabajadores tendrán que ser despedidos es, sin duda, una tarea difícil, pero de vital importancia para las empresas, en especial para las que operan en mercados con condiciones muy inestables (por ejemplo, el mercado de cómputo).

3.3.1.2. Técnicas

Para reducir la incertidumbre de las anteriores condiciones en las empresas, Ivancevich (2005) propone varias técnicas:

Técnica	Clase	Utilizan	Método
Estimaciones de los expertos	Cuantitativa	Herramientas matemáticas	Ascendente
Proyección de tendencias	Cuantitativa	Herramientas matemáticas	Ascendente
Modelos estadísticos	Cuantitativa	Herramientas matemáticas	Ascendente
Pronóstico de la demanda por unidad	Cualitativa	Juicios subjetivos	Descendente

En todos los casos, es de suma importancia comprender que casi todas las actividades de planeación de las organizaciones modernas requieren una colaboración estrecha entre la alta dirección, la gerencia de recursos humanos y las gerencias de línea.

3.3.1.3. Estimación de expertos

Es “el método con menos herramientas matemáticas para pronosticar el empleo y consiste en que uno o varios ‘expertos’ hagan para la organización estimaciones de la demanda basados en su experiencia, conjeturas, intuición y evaluaciones subjetivas de los indicadores económicos y de mano de obra” (Ivancevich, 2005, p. 141).

3.3.1.4. Proyección de tendencias

Es una técnica descendente que hace un pronóstico considerando la relación entre un factor relacionado con el empleo y el empleo mismo; por ejemplo, relacionar los niveles de ventas con las necesidades de empleo. En esta línea, dos de los métodos más sencillos son la extrapolación e indexación.

3.3.2. Indexación

Es un mecanismo utilizado en algunos contratos para ir ajustando los precios de acuerdo con los cambios de éstos. Se emplea en economías donde existe una inflación elevada y prolongada, también puede ser una petición contractual de los sindicatos como una forma de mantener el valor real de los salarios de sus afiliados. En administración de recursos humanos, es uno de los métodos útiles para estimar las necesidades futuras de personal, mediante el cual se establece una comparación entre el incremento en los niveles de empleo con un

índice determinado, como de la relación entre el número de trabajadores de los departamentos de producción y las cifras de producción de la compañía.

A continuación, se muestra un ejemplo de pronóstico de personal empleando la técnica de proyección de tendencias por indexación (ejemplo proporcionado por Rodríguez Tepezano).

Con base en la siguiente información, calcularemos el número de personal que se necesita contratar para producir 10'000 pares de zapatos en la próxima temporada decembrina.

Núm.	AÑO	X Núm. DE PRODUCCIÓN	Y Núm. DE PERSONAL EMPLEADO	X ²	XY
1	2002	4.500	40	20,250,000	180,000
2	2003	4,600	35	21,160,000	161,000
3	2004	6,000	50	36,000,000	300,000
4	2005	8,000	60	64,000.000	480,000
5	2006	7,500	55	56,250,000	412,500
6	2007	(10.000)	¿?	-----	-----
		30,600	240	197,660,000	1,533,500
		ΣX	ΣY	ΣX^2	ΣXY

Donde:

Y = número de personal empleado

X = número de producción



$$a = \frac{\sum y \sum x^2 - \sum x \sum xy}{n \sum x^2 - (\sum x)^2} \qquad b = \frac{n \sum xy - \sum x \sum y}{n \sum x^2 - (\sum x)^2}$$

Se sustituyen los datos en la fórmula para encontrar el valor de *a*:

$$a = \frac{[(240) (197,660,000)] - [(30'600)(1'533'500)]}{[(5)(197'660'000)] - (30'600)^2}$$

$$a = \frac{47'438'400'000 - 46'925'100'000}{988'300'000 - 936'360'000}$$

$$a = \frac{513'300'000}{51'940'000}$$

$$a = \underline{\underline{9.8825}}$$

Se sustituyen los datos en la fórmula para encontrar el valor de *b*:

$$b = \frac{[(5) (1'533'500)] - [(30'600) (240)]}{51'940'000}$$

$$b = \frac{7'667'500 - 7'344'000}{51'940'000}$$



$$b = \frac{323'500}{51'940'000}$$

$$b = \underline{\underline{0.0062283}}$$

Se sustituyen los valores de a y b en la ecuación de la línea recta, así como el valor de X para el año 2007 = 10'000:

$$y = 9.8825 + 0.0062283(10'000)$$

$$y = 9.8825 + 62.283$$

$$y = \mathbf{72}$$

En este ejemplo, la empresa cuenta con datos históricos (del año 2002 al año 2006) referentes al número de personal contratado y al número de producción obtenida. Empleando la ecuación de la línea recta y las fórmulas para calcular a y b , el resultado que nos arroja para el año 2007 es de 72, lo cual significa que se necesita contratar 72 personas para producir 10,000 pares de zapatos.

3.3.3. Extrapolación

A diferencia del método anterior, el de extrapolación se basa en suponer que el curso de acontecimientos continuará en la misma dirección y con una velocidad constante. En este caso, se utiliza la relación de dos variables que podrían ser, entre otras, el número de personal empleado con el número de producción deseada.



Ahora, calcularemos el número de personal estimado en la industria textil en la ciudad de Torreón, Coahuila, para el 2007.

$$y = a + bx$$

Donde:

Y = número de personal empleado

X = número de años

$$a = \frac{\sum y \sum x^2 - \sum x \sum xy}{n \sum x^2 - (\sum x)^2}$$

$$b = \frac{n \sum xy - \sum x \sum y}{n \sum x^2 - (\sum x)^2}$$

Se sustituyen los datos en la fórmula para encontrar el valor de a:

$$a = \frac{[(26,500) (55)] - [(21) (87,000)]}{[(5) (55)] - (21)^2}$$

$$a = \frac{1,457,500 - 1,827,000}{275 - 441}$$



$$a = \frac{-369,500}{-166}$$

$$a = \underline{2225.90}$$

Luego, se sustituyen los datos en la fórmula para encontrar el valor de b :

$$b = \frac{[(5)(87,000)] - [(21)(26,500)]}{-166}$$

$$b = \frac{435'000 - 556'500}{-166}$$

$$b = \frac{-121'500}{-166}$$

$$b = \underline{731.93}$$

Después, se sustituyen los valores de a y b en la ecuación de la línea recta; así como el valor de X para el 2007 = 6:

$$y = 2225.90 + 731.93 (6)$$

$$y = 2225.90 + 4391.58$$

$$y = \mathbf{6,617}$$

En este ejemplo se contó con datos históricos (del 2002 al 2006) respecto al número de personal empleado en la industria textil en la ciudad de Torreón, Coahuila. Aplicando la ecuación de la línea recta y las fórmulas para calcular a y b , el resultado que nos arroja para el año 2007 es 6617; lo cual significa que el número estimado de personal a emplearse en esta localidad para el año 2007 es de 6617.

3.3.3.1. Análisis en cadena de Markov

Consiste en establecer una matriz para indicar la probabilidad de que un empleado pase de un puesto a otro o renuncie (Ivancevich, 2005, p. 143). En todo caso, este análisis calcula la posibilidad de retención de empleados, pero no apunta a alguna solución para el posible problema.

3.3.3.2. Técnica del grupo nominal

Es un método de pronóstico en grupo. Luego de realizarse pronósticos individuales, se efectúan sesiones en grupo donde se aplican técnicas (como la lluvia de ideas) con la intención de llegar a una decisión consensuada que mejore las decisiones individuales. Este método es relevante, por ejemplo, en los siguientes casos:

- Situaciones complicadas.
- Ambientes enrarecidos.
- Para compensar el dominio de una sola persona en la toma de decisiones.
- Para brindar la oportunidad de que todos los miembros de un grupo puedan manifestar sus opiniones.

3.3.3. Análisis de regresión múltiple

El análisis de regresión es un procedimiento matemático para pronosticar la variable dependiente conociendo otros factores, las variables independientes. Cuando sólo se estudian una variable dependiente y una independiente, el método es una regresión lineal simple. Cuando se consideran más variables independientes, la técnica se denomina de regresión múltiple. (Ivancevich, 2005, p. 143).

Hoy día, casi todas las aplicaciones de la regresión múltiple son para pronosticar a partir de dos o más variables. Con la capacidad y velocidad de los nuevos programas, paquetes y equipos de cómputo, se ha vuelto prácticamente ilimitado el número de variables que se pueden manejar para pronósticos.

3.3.4. INVENTARIO DE PERSONAL

3.3.4.1. Definición, objetivo e importancia

Definición

El inventario de habilidades es un listado sistematizado de nombres, características, talentos y habilidades de las personas que trabajan para una organización.

Importancia

Una etapa primordial de la planeación de recursos humanos es responder a dos preguntas: ¿con cuántos y de qué tipo de empleados se cuenta en este momento?, ¿cuáles son sus destrezas y capacidades para el futuro? Esto va más allá de contar numéricamente cuántos empleados hay en la organización.

Las grandes organizaciones deben saber cuántos empleados trabajan para ella y dónde están; qué capacidades reunirán los candidatos que reemplacen a quienes renuncien, se retiren o sean despedidos; y qué destrezas deben adquirir los empleados actuales para asumir nuevas funciones o más trabajo, y promocionarlos con una transferencia o un ascenso.

3.3.4.2. Elementos y elaboración

La complejidad del inventario de personal es variable, para pequeñas empresas un archivo de tarjetas por cada empleado puede ser suficiente. Sin embargo, “los inventarios de recursos humanos de cientos o miles de empleados no pueden conservarse en forma adecuada con procedimientos manuales. Muchas compañías almacenan tal información en computadoras, y para llevar a cabo dicha tarea se dispone de diversos paquetes de cómputo” (Dessler y Varela, 2002, p. 42).

Cuando la organización decide preparar un inventario de personal, se debe determinar qué información contendrá, porque los datos que contará para su uso alimentarán al sistema. Esta decisión es central, pues la lista de datos que se pueden codificar en los inventarios es casi interminable.

Algunos elementos más comunes son nombre y clave del empleado, localización actual, fecha de nacimiento, fecha de entrada, clasificación del puesto, habilidades y conocimientos, escolaridad, especialidad (educación formal y cursos tomados después de la universidad), conocimientos de otros idiomas, calificaciones profesionales, publicaciones, licencias, patentes, pasatiempos, evaluación de un supervisor de sus capacidades y nivel salarial. Otros elementos que por lo regular se omiten, pero cada vez ganan más importancia son las metas y objetivos profesionales expresados por el propio empleado, incluyendo región preferida de residencia y fecha prevista de jubilación. (Ivancevich, 2005, p. 145).

3.3.4.3. Uso y aplicaciones del inventario de personal

El uso y aplicaciones del inventario de recursos humanos en la organización pueden ser ilimitados según los elementos que lo conformen; dependen también del tamaño, necesidades y objeto de la organización.

Para las grandes empresas, los usos más frecuentes del inventario de recursos humanos suelen ser los descritos a continuación.

3.3.4.4. GENERACIÓN DE ESTADÍSTICAS DE LA POBLACIÓN LABORAL

3.3.4.4.1. Selección de personal

Cuando un inventario de recursos humanos está bien diseñado, puede ser una valiosa herramienta para la evaluación de varias de las etapas de la administración de recursos humanos, entre ellas, la selección de personal. Por ejemplo, si el desempeño de un empleado es satisfactorio, podría sumirse que el proceso de selección fue adecuado. Al contrario, si el empleado evaluado no tiene un buen desempeño, existiría la posibilidad de revisar los procedimientos de selección (en este caso, se verificarían las exigencias del puesto que se reflejan en el inventario, en el empleado a quien substituyó el empleado nuevo, sobre todo si el anterior tuvo un buen desempeño).

3.3.4.4.2. Capacitación

El proceso de capacitación se inicia con la detección de necesidades de capacitación. El inventario de recursos humanos debe ser el primer generador de las necesidades de capacitación, pues contiene la información de todo el personal de la empresa. En especial, se puede rescatar la información sobre las carencias de conocimiento y habilidades del personal que haya detectado el levantamiento de información del inventario.

3.3.4.4.3. Evaluación del desempeño

La información relativa a los puestos de trabajo plasmada en el documento descriptivo del puesto puede ser comparada con la información del inventario relativa a los empleados, donde se especifica para cada empleado las competencias que tiene certificadas y en qué grado las posee, con en el nivel alcanzado en el desempeño de sus actividades.

3.3.4.4.4. Desarrollo de plan de vida y carrera

Los inventarios de habilidades también son útiles para la planeación de carrera, desarrollo de gerentes y actividades afines. Por ejemplo, [...] AMP Inc., que fabrica dispositivos de conexión electrónica y tiene actualmente unos 16,000 trabajadores, posee un inventario de habilidades de 94 clasificaciones de puestos en 13 grados laborales. El sistema de inventario de habilidades de manufactura de la compañía da repuesta a varias preguntas complejas:

- ¿Los trabajadores tienen las habilidades necesarias para desarrollar y generar productos nuevos e innovadores?
- ¿Qué habilidades tiene que dominar alguien antes de que lo contratemos?
- ¿Qué habilidades aprenderá después de ser contratado?
- ¿Qué habilidades necesita un empleado para ascender a cierto puesto?
- ¿Quién puede fungir como mentor de otros trabajadores?
- ¿Qué tan eficaces son las personas señaladas para ser mentores? (Ivancevich, 2005, p. 145).

Así, la utilidad de un sistema de inventario de recursos humanos tan completo, a través de esta herramienta, está en posibilidad de planear la vida y carrera de sus empleados dentro de la organización.

3.3.4.4.5. Sistemas de remuneraciones

Como caso extremo del uso de un sistema integral de recursos humanos, Ivancevich (2005) plantea el ejemplo de Apple Computers: “Los empleados se inscriben ellos mismos a los programas de prestaciones, desde sus propias terminales. Los gerentes de línea pueden procesar las transacciones tradicionales de los empleados (como aumentos) y utilizar módulos de enseñanza que los instruyen en los programas de mejoramiento de capacidades, como por ejemplo análisis de desempeño legal”.

3.3.4.4.6. Manejo, mantenimiento y actualización del inventario de personal

Diseñar el sistema es la parte más difícil de la preparación del inventario de habilidades, pero no deja de ser importante la planeación para el acopio, mantenimiento y actualización de datos. Los dos métodos principales para reunir datos son la entrevista y el cuestionario. Cuando hay muchos empleados, el cuestionario es más rápido y barato, pero se vuelan inexactitudes. La gente no dedica mucho tiempo a un cuestionario. Por lo tanto, algunos expertos afirman que un entrevistador calificado puede elaborar los informes de manera mucho más rápida y precisa, lo que en el largo plazo compensa con creces lo que cuesta el entrevistador.

También hay que planear un procedimiento para mantener actualizados los archivos. En algunas organizaciones es suficiente una actualización anual. En otras, los cambios son frecuentes y los datos se consultan a menudo se necesitan periodos de actualización más cortos. Algunas empresas actualizan cada mes los datos que más cambian y cada año los más estables. (Ivancevich, 2005).

3.4. LA PLANTILLA

3.4.1. Definición, objetivos e importancia

Definición

La plantilla es un instrumento de planeación que establece a priori las necesidades futuras de personal en la empresa, basada en una relación ordenada de los puestos y empleados.

Objetivos

Comparando la planeación de la planilla con las desviaciones entre la oferta y demanda previstas, pueden ser diseñadas adecuadamente las políticas de reclutamiento, selección o recorte de personal.

Importancia

Con la planeación de la plantilla apoyada con la información del inventario de recursos y capacidades del personal, se trata de analizar hasta qué punto la empresa cuenta con las características en recursos humanos para constituirse en fuente generadora de ventaja competitiva, y asegurar la protección de dicha ventaja frente a la competencia.

3.4.2. Elementos y elaboración de la plantilla

Elementos

Los principales elementos en la elaboración de la plantilla pueden clasificarse como externos e internos. Entre los factores externos que determinan variaciones en las necesidades recursos humanos en una empresa, se encuentran:

- Variación en la demanda de los bienes o servicios ofrecidos por la empresa
- Grado de liberación del sector
- Estrategias de crecimiento por la competencia
- Proceso de globalización del sector

En cuanto a los factores internos, son de doble naturaleza:

- *Vegetativos*. Determinan movimientos naturales previsibles en la plantilla: jubilaciones, enfermedades, accidentes, fallecimientos y renuncias voluntarias. (Sastre y Aguilar, 2003, p. 132).
- *Estratégicos*. Se derivan de las decisiones estratégicas de la empresa sobre expansión, diversificación, internalización, reducción de actividades, cambios en la organización, etcétera.

Elaboración

La planeación de la plantilla no resulta fácil debido a la serie de factores internos que influyen en su evolución, muchos de ellos difícilmente determinables cuando el horizonte temporal es de varios años. Esto obliga a establecer una serie de hipótesis cuyo grado de cumplimiento depende de la estabilidad de la empresa y del mercado en que se desenvuelve la misma (Dessler y Varela, 2002, p. 131).



3.4.3. Presupuesto de la plantilla y su autorización

La planeación de plantillas de personal implica el presupuesto de personal, cuyo detalle debe contar como mínimo con lo siguiente: puestos, categorías número de cada uno ellos, departamentos de asignación y sueldos.

La planeación supone el que las medidas se toman pensando en sus futuras consecuencias. Las medidas administrativas que habrá que tomar con respecto a los recursos de mano de obra, tanto en el momento, como en el futuro, deberán estar de acuerdo con las decisiones que se refieren a la demanda de trabajo en la empresa, especialmente las decisiones sobre el producto, mercado, método de producción, etc. Por consiguiente, la planeación de plantillas incluye la recolección y análisis de los datos necesarios para estar en condiciones de determinar las necesidades de mano de obra de la empresa.

Desde el punto de vista de la compañía la planeación de plantillas tiene como fin asegurar las necesidades de mano de obra en cualquier momento dentro de un futuro previsible. Desde el punto de vista del empleado, el fin de la planeación de plantillas es la posibilidad de una utilización y un desarrollo óptimo de su capacidad personal en el trabajo.

El presupuesto de personal se redacta por un proceso de cooperación de los jefes de línea y el departamento de personal. Este último, sin embargo, asume la responsabilidad de asegurar que los recursos del personal presupuestados podrán estar disponibles. El presupuesto de personal o de la plantilla puede ser contemplado además como una referencia que determina los límites para contratar personal, que ha sido aprobada por la Administración General y no pueden ser sobrepasados sin una autorización adicional. (Cox, Margulies y Soderlund, 1973, p. 89).

3.4.4. Sistemas de registro-control de la plantilla

Con el inventario de recursos humanos y la planeación de la plantilla, la empresa puede contar con una cantidad de información muy útil para el desarrollo de su capital humano, la competitividad de la empresa y un análisis interno de sus



métodos y tiempos de trabajo. Así, la mejor posibilidad de emplear estos recursos es integrarlos en un sistema de información de recursos humanos diseñado para varios propósitos y que puedan ser aprovechados por varios usuarios, entre ellos, los gerentes de línea.

“Dado que la información se nutre de datos, éstos han de estar clasificados, almacenados y relacionados entre sí, para poder transmitir un significado, y éste es precisamente el objetivo principal del sistema de información, ya que esto permitirá acceso a la información requerida, en tiempo y dimensión adecuados” (Sastre y Aguilar, 2003, p. 391). De acuerdo con lo anterior, el sistema de información de recursos humanos tendrá como objetivos reunir, evaluar, preparar y transferir los datos del personal de manera esquematizada y ordenada, de forma que garanticen a la dirección poder **planificar y controlar** las inversiones en recursos humanos.

3.5. ESCALAFÓN

3.5.1. Definición, objetivos e importancia

La Ley Federal del Trabajo distingue tres tipos de contrato (Ley Federal del Trabajo, 2007, p. 23).

- *Contrato individual de trabajo. Art. 20.* Cualquiera que sea su forma o denominación, es aquel por virtud del cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario.
- *Contrato colectivo de trabajo. Art. 386.* Es el convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores y uno o varios patrones, o uno o varios sindicatos de patrones, con objeto de establecer las condiciones según las cuales debe prestarse el trabajo en una o varias empresas.
- *Contrato-Ley. Art. 404.* Es el convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores y varios patrones, o uno o varios sindicatos de patrones, con objeto de establecer las condiciones según las cuales debe prestarse el trabajo en una rama determinada de la industria, y declarado obligatorio en una o varias Entidades Federativas, en una zona o varias zonas económicas que abarquen que abarquen una o más de dichas Entidades Federativas, o en todo el territorio nacional.

El procedimiento de escalafón se refiere a los dos últimos tipos de contratos, y se conocen comúnmente como *relaciones colectivas*.

Definición

El escalafón es el sistema organizado conforme a la legislación para efectuar promociones de ascenso de los trabajadores y autorizar permutas. La Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado en su artículo 47 define escalafón como “el sistema organizado en cada dependencia conforme a las bases establecidas en este título, para efectuar las promociones de ascenso de los trabajadores y autorizar las permutas” (Ley de trabajadores del Estado, 200, p. 19).

Tienen derecho a participar en los concursos para ser ascendidos todos los trabajadores de base con un mínimo de seis meses en la plaza del grado inmediato inferior. El sistema escalafonario funciona con los siguientes elementos y procedimientos.

- *Comisión Mixta de Escalafón.* Es la encargada del cumplimiento y vigilancia de la aplicación del reglamento en los ascensos, y estará integrada con igual número de representantes del titular de la dependencia (de gobierno) o del patrón (empresa) y del sindicato.
- *Comisiones auxiliares mixtas de escalafón.* Son órganos facultados de las comisiones mixtas de escalafón para apoyo de sus actividades.
- *Reglamento de escalafón.* Reglas generales para operar los procedimientos de promoción o transferencia, referidas a los siguientes aspectos:
 - Procedimiento escalafonario
 - Convocatorias
 - Evaluación



- Calificación
- Participantes en el proceso

El procedimiento escalafonario está integrado por las siguientes etapas:

- Aviso de la vacante
- Estudio y determinación de requisitos
- Plazos de inscripción al concurso de la vacante
- Elaboración de convocatoria
- Publicación de convocatoria
- Periodo de inscripciones
- Formación de expedientes
- Celebración del concurso
- Calificación de los factores escalafonarios
- Elaboración de cédula de evaluación
- Calificación y dictamen

3.5.2. Reglamentación del escalafón

La normatividad aplicable al procedimiento de escalafón está comprendida en la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado y Ley Federal del Trabajo. A continuación, se transcriben algunos de los artículos más importantes de la primera ley.

Art. 48. Tienen derecho a participar en los concursos para ser ascendidos todos los trabajadores de base con un mínimo de seis meses en la plaza del grado inmediato inferior.



Art. 49. En cada dependencia se expedirá un Reglamento de Escalafón conforme a las bases establecidas en este Título, el cual se formulará, de común acuerdo, por el titular y el sindicato respectivo.

Art. 50. Son factores escalafonarios (los requisitos a evaluar)

- I. Los conocimientos.
- II. La aptitud.
- III. La antigüedad.
- IV. La disciplina y puntualidad.

Art. 51. Las vacantes se otorgarán a los trabajadores de la categoría inmediata inferior que acrediten mejores derechos en la valoración y calificación de los factores escalafonarios.

Los derechos de ascenso que poseen los trabajadores con contrato colectivo que se rigen por la Ley Federal del Trabajo se localizan en los artículos 154 al 160 pertenecientes al capítulo IV, Derechos de preferencia, antigüedad y ascenso.



3.5.3. Ocupación de vacantes definitivas, interinas y provisionales

Ocupación de vacantes definitivas

El Art. 51 mencionado anteriormente señala que se otorgarán al trabajador mejor valorado y calificado. “En igualdad de condiciones tendrá prioridad el trabajador que acredite ser la única fuente de ingresos de su familia y cuando existan varios en esta situación, se preferirá al que muestre mayor tiempo de servicios prestados dentro de la misma unidad burocrática”. (Ley de trabajadores del Estado, 200, p. 20).

Ocupación de vacantes interinas

Art. 63. Cuando se trate de vacantes temporales que no excedan de seis meses no se moverá el escalafón; el titular de la dependencia de que se trate nombrará y removerá libremente al empleado interino que deba cubrirla. (Ley de trabajadores del Estado, 200, p. 22).

Ocupación de vacantes provisionales

Art. 64. Las vacantes temporales mayores de seis meses serán ocupadas por riguroso escalafón; pero los trabajadores ascendidos serán nombrados en todo caso con el carácter de provisionales, de tal modo que si quien disfrute de la licencia reingresare al servicio, automáticamente se correrá en forma inversa el escalafón y el trabajador provisional de la última categoría correspondiente, dejará de prestar sus servicios sin responsabilidad para el Titular. (Ley de trabajadores del Estado, 200, p. 22).

RESUMEN DE LA UNIDAD

La planeación de recursos humanos es un requerimiento para hacer frente a los múltiples cambios a que están sometidas las empresas, por lo que deben prepararse y, en la medida de lo posible, anticiparse a ellos. Estos nuevos retos exigen a los departamentos de recursos humanos elaborar planes tácticos, estratégicos y operativos en los que se establezcan objetivos a corto, mediano y largo plazos, vinculados a los planteamientos generales de la organización. La planeación táctica corresponde a un mediano plazo, y se define como la “determinación de las principales ofensivas, objetivos clave y lo suministrable necesario para respaldar el plan estratégico de recursos humanos” (Dolan, 2003, p. 380).

Estos planes se inician con la visión y misión de las empresas. La misión es el propósito orientador de una empresa y el aglutinador del trabajo de sus recursos humanos; es la imagen que la organización tiene de sí misma y de su futuro, el arte de verse proyectada en tiempo y espacio. En cuanto a la visión, es el proyecto de lo que la empresa desea ser, es decir, sus objetivos más importantes y metas a alcanzar, así como los valores que orientarán su trabajo.

Hay cinco modelos de planeación de recursos humanos basados en los siguientes criterios: búsqueda estimada del producto o servicio; segmentos de cargos; sustitución de cargos; clave; flujo de personal y planeación integrada.

El modelo de planeación integrada de recursos humanos es el que mejor se alinea a los objetivos organizacionales, ya que tiene en cuenta cuatro factores o



variables: volumen de producción planeado por la organización; cambios tecnológicos que adoptará la organización tendientes a modificar la productividad del personal; condiciones del mercado y comportamiento de los clientes; y proyectos de carreras del personal de la organización.

Las técnicas de pronósticos de personal más difundidas que se analizaron son la estimación de expertos, proyección de tendencias, indexación, extrapolación, análisis de la cadena de Markov, técnica del grupo nominal y análisis de regresión múltiple.

El inventario de habilidades es el listado sistematizado de nombres, características, talentos y habilidades de las personas que trabajan para una organización. Una etapa primordial de la planeación de recursos humanos es, a través del inventario de recursos humanos, responder a las preguntas ¿con cuántos y de qué tipo de empleados se cuenta en este momento, y cuáles serán sus destrezas y capacidades para el futuro?

Cuando la organización decide preparar un inventario de personal, debe determinar qué información contendrá; esta decisión es muy importante porque la lista de datos que se pueden codificar en los inventarios es casi interminable. Algunos elementos más comunes son nombre y clave del empleado, localización actual, fecha de nacimiento, fecha de entrada, clasificación del puesto, habilidades y conocimientos, escolaridad, especialidad (educación formal y cursos tomados después de la universidad), conocimientos de otros idiomas, calificaciones profesionales, publicaciones, licencias, patentes, pasatiempos, evaluación de un supervisor de sus capacidades y nivel salarial.

En la generación de estadísticas de la población laboral del inventario de recursos humanos, es importante considerar que estas estadísticas desarrollen un sistema integral de información de recursos humanos y que sus posibles usos sirvan para



la selección de personal, capacitación, evaluación del desempeño, desarrollo de plan de vida y carrera y sistema de remuneraciones.

La plantilla es un instrumento de planeación que establece a priori las necesidades futuras de personal en la empresa, con base en una relación ordenada de puestos y empleados. Su planeación debe incluir la recolección y análisis de los datos indispensables para estar en condiciones de determinar las necesidades de mano de obra de la empresa, y sirva para tomar las medidas administrativas con respecto a los recursos de mano de obra, tanto en el momento como en el futuro.

Por otro lado, la plantilla y el inventario de recursos humanos formarán parte de un sistema de información de recursos humanos, cuyos objetivos serán reunir, evaluar, preparar y transferir los datos del personal de manera esquematizada y ordenada, de forma que garanticen a la dirección poder planificar y controlar las inversiones en recursos humanos.

El escalafón es un sistema organizado conforme a la legislación para efectuar promociones de ascenso de los trabajadores y autorizar permutas. La Comisión Mixta de Escalafón es la encargada del cumplimiento y vigilancia de la aplicación del reglamento en los ascensos; y estará integrada con igual número de representantes del titular de la dependencia (de gobierno) o del patrón (empresa) y el sindicato.

El procedimiento escalafonario está integrado por las siguientes etapas: aviso de la vacante, estudio y determinación de requisitos, plazos de inscripción al concurso de la vacante, elaboración y publicación de convocatoria, periodo de inscripciones; formación de expedientes; celebración del concurso, calificación de los factores escalafonarios, elaboración de cédula de evaluación y calificación y dictamen.



Los factores escalafonarios a evaluar son los conocimientos sobre el puesto a cubrir y aptitud para desarrollarlo, antigüedad en la organización y disciplina y puntualidad observada del trabajador. Los dictámenes de la Comisión Mixta de Escalafón se aplican para la ocupación de vacantes definitivas, interinas mayores a seis meses y provisionales.

GLOSARIO DE LA UNIDAD

Amenazas

VARIABLES del entorno social de la empresa que pueden convertirse en factores negativos en su desarrollo.

Comisión de Escalafón

Comisión mixta encargada del cumplimiento y vigilancia de la aplicación del reglamento en los ascensos y permutas en las organizaciones de contratación colectiva.

Balance scorecard

Herramienta administrativa que convierte la planeación estratégica en un conjunto de medidas de desempeño para proporcionar una estructura de gestión y evaluación.

Debilidades

Puntos negativos de la empresa que deben corregirse o mejorarse.

Escalafón

Sistema organizado conforme a la legislación laboral para efectuar promociones de ascenso de los trabajadores y autorizar permutas.

Estrategia

Plan exhaustivo para alcanzar las metas organizacionales (Griffin, 2011).
Habilidad para dirigir un propósito.



Fortalezas

Habilidades y capacidades de la empresa que representan una desventaja en la competencia.

Inventario de recursos humanos

Listado sistematizado de nombres, características, talentos y habilidades de las personas que trabajan para una organización.

Mapa estratégico

Diagrama que resume la cadena de las principales actividades de una empresa.

Misión

Propósito que guía a una empresa en su funcionamiento en el mercado y en la sociedad.

Oportunidades

Variabes del entorno de la empresa que pueden beneficiarla si quedan contempladas en su planificación.

Plantilla

Relación ordenada de los puestos y empleados que establece a priori las necesidades futuras de personal en la empresa, basada en una relación ordenada de los puestos y empleados.

Pronóstico de personal

Mecanismo de planeación que utiliza técnicas para identificar las necesidades y disponibilidad de recursos humanos.



Valores

Principios básicos de la organización que orientan su conducta ética, responsabilidad social y respuestas a las necesidades de su ambiente.

Visión

Proyecto de lo que la empresa desea ser en el futuro en su organización, dentro del mercado y en su entorno social.

MESOGRAFÍA

Bibliografía sugerida

Autor	Capítulo	Páginas
Sastre, M. Aguilar Pastor, E. (2003). <i>Dirección de recursos humanos: un enfoque estratégico</i> . México, McGraw-Hill.	10	115-141
Chiavenato, I. (2002). <i>Gestión del talento humano</i> . Bogotá: McGraw-Hill.	3	52-80

Bibliografía básica

Bohlander, G. y Ronnie, W. (2001) *Administración de recursos humanos* (12.^a ed.). México: Thomson.

Dessler, G. y Varela, R. (2002). *Administración de recursos humanos: un enfoque latinoamericano* (2.^a ed.). México: Pearson Prentice-Hall.

Dolan, S. et al. (2003). *La gestión de los recursos humanos. Preparando Profesionales para el siglo XXI* (2.^a ed.). Madrid: McGraw-Hill.

Bibliografía complementaria

Becker, B. (2001). *Cuadro de mando de recursos humanos en la empresa*. Barcelona: Gestión.

Ivancevich, J. (2005). *Administración de recursos humanos*. México: McGraw-Hill.

Cox, A., Margulies, A. y Soderlund, J (1973). *Planificación de plantillas de personal en la empresa*. Madrid: Ibérico Europea.

Griffin, W. R. (2011). *Administración*. Cengage Learning. Ley Federal del Trabajo (2007). México: Alfaro.

Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado. (2007). México: Jurisdicciones.

Sitios de Internet

Sitio	Descripción
http://www.slideshare.net/ajaraujo/procesoadministrativoplaneacion	La planeación en el proceso administrativo
http://www.docentes.unal.edu.co/catellocadocs/Fundamentos/Segundo_Parcial/conten.pdf	Planeación estratégica
http://www.piguonline.com/portal/pdfs/gestionRRHH/planeacionestrategicaderecursoshumanos.pdf	Conceptos y teoría sobre planeación efectiva de recursos humanos
http://www.snte.org.mx/pics/pages/snte_legislacion_base/ley-ftse.pdf	Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado
https://www.google.com.mx/search?q=planeacion+estrat%C3%A9gica&hl=es-419&tbo=u&rls=com.microsoft:es-mx:IE-Address&rlz=1I7SUNC_esMX385&tbm=isch&source=univ&sa=X&ei=FkzBUJHaFoa2qAGWj4GIBQ&ved=0CD4QsAQ&biw=1024&bih=388	Imágenes de planeación estratégica

UNIDAD 4

ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS





OBJETIVO PARTICULAR

El alumno comprenderá la importancia del análisis de puestos como herramienta útil para otras funciones de la administración de recursos humanos.

INTRODUCCIÓN

Esta unidad se concentra en el análisis, descripción y especificación de puestos, así como en la importancia, técnicas y etapas de este proceso. Cuatro grandes temas componen este tópico: análisis de puestos; diseño de puestos y enriquecimiento de puestos; usos y aplicaciones del análisis de puestos en la función de la administración de los recursos humanos y en otras funciones; y descripción de puestos.

El análisis de puestos es un proceso que consiste en investigar, describir y registrar el objetivo de un puesto de trabajo, sus principales cometidos y actividades, así como las condiciones bajo las que se llevan a cabo los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarios. El análisis del puesto de trabajo a menudo da lugar a dos tareas principales: la descripción del puesto de trabajo y la especificación de los requisitos del puesto de trabajo. Pero es necesaria una condición importante previa al análisis: la comunicación de proceso a todos los niveles para tener una buena colaboración en el desarrollo de las tareas.

En este marco, se detallan las etapas del análisis de puestos: planificación, ejecución y evaluación y control. Con respecto a la pregunta ¿quién debe realizar el análisis de puestos?, se responde que es un esfuerzo conjunto por parte de un especialista en recursos humanos, el trabajador y el supervisor del empleado.

Asimismo, se estudian los métodos para recabar información para el análisis de puesto: observación directa, diarios, anotaciones, cuestionarios estructurados y cuestionarios abiertos. Hay otras posibilidades de obtener información valiosa que

complementa dicho análisis, las fuentes secundarias, como organigramas, manuales de políticas y procedimientos, publicaciones de asociaciones profesionales, bitácoras, metas y objetivos de la organización y documentación sobre el puesto.

Otro tema de esta unidad es el diseño de cargos, definido como la especificación del contenido, métodos de trabajo y relaciones con los demás cargos para satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales y sociales, así como los requisitos personales del ocupante.

Los métodos de diseño de puesto se clasifican en cuatro categorías: 1) Método perceptual motriz, originado en la reingeniería, se enfoca principalmente a la integración de sistemas humanos y máquinas; 2) Método biológico, al igual que el perceptual motriz, tiene su origen en la reingeniería y también hace hincapié en el equipo y proceso de producción; 3) Modelo mecanicista, iniciado con los fundadores de la administración científica, quienes utilizaron ciertos principios de la racionalización del trabajo para proyectar cargos y fijar métodos estandarizados y racionalización del trabajo a fin de obtener la máxima eficiencia posible (definían los cargos a partir de la división del trabajo y la fragmentación de tareas; así establecieron una separación rígida entre el pensar de gerencial y el ejecutar obrero); 4) Método de motivación: enriquecimiento del puesto.

Por otro lado, las partes que conforman el análisis de puestos son las siguientes: 1) Identificación del puesto, que establece la relación de jerarquías, colaboración subordinación; 2) Descripción del puesto, la mayoría de las descripciones contienen al menos tres partes (título del puesto, una sección de identificación del puesto y una sección de los deberes del puesto); 3) Requisitos, calificaciones personales que un individuo debe reunir para desempeñar los deberes y responsabilidades; 4) Responsabilidad, son los cometidos y tareas que hacen



posible un producto o servicio, que se repiten y no son triviales; 5) Condiciones, establecen al entorno que rodea al puesto de trabajo.

El tema de diseño de puestos se relaciona con el cambio, modificación y enriquecimiento de los puestos, y se elabora para captar los talentos de los empleados mientras mejoran el desempeño de la organización.

Algunos objetivos de la descripción de puestos:

- Diseñar una estructura de puestos de trabajo acorde con las necesidades y objetivos de la empresa.
- Recabar, analizar y actualizar información de los puestos de trabajo.
- Facilitar en el menor tiempo la adaptación del nuevo empleado a la organización.
- Pormenorizar las tareas y obligaciones que el individuo tendrá al instalarse en el puesto.
- Ayudar a disminuir el grado de ansiedad que se padece cuando se desconoce lo que se debe hacer.
- Sumar otros elementos que permitan elevar los niveles de productividad de la organización.

Las aplicaciones de la descripción de puestos son muchas: reclutamiento, selección y capacitación de personal, valuación y clasificación de puestos, niveles salariales, actualizar los salarios al nivel del mercado, motivar al personal, facilitar la evaluación del desempeño, servir de guía tanto al supervisor en el trabajo como al empleado en el desempeño de sus funciones, y proporcionar información para minimizar la insalubridad y peligro en determinados puestos.



Métodos más utilizados para la descripción de puestos:

- *Observación directa.* Se realiza con la observación directa y dinámica del ocupante en pleno ejercicio de sus funciones, mientras el analista de puestos anota los puntos clave de sus observaciones.
- *Entrevista individual o en grupo.* Es el método más flexible y productivo. Consiste en un interrogatorio que el analista de puestos le hace al ocupante u ocupantes del puesto para obtener información acerca de los aspectos del puesto, naturaleza y secuencia de las diversas tareas que lo componen y sobre los porqués y cuándo.
- *Cuestionarios.* Se aplica a los ocupantes del puesto por analizar o a sus jefes, o para que contesten por escrito todas las indicaciones posibles sobre él, su contenido y características.
- *Métodos mixtos.* Para atenuar las desventajas y aprovechar sus ventajas de los métodos anteriores, se pueden delinear métodos combinados.

TEMARIO DETALLADO

(12 Horas)

4. Análisis y descripción de puestos

4.1. Definición, objetivo e importancia del análisis de puestos

4.1.1. Vocabulario del análisis de puestos

4.1.1.1. Puesto

4.1.1.2. Tareas

4.1.1.3. Posición

4.1.1.4. Puesto de referencia

4.1.1.5. Familia de puestos

4.1.1.6. Ocupación

4.1.1.7. Deberes u obligaciones

4.1.1.8. Responsabilidades de trabajo

4.1.1.9. Descripción de puestos

4.1.1.10. Especificación de puestos o perfil de puesto

4.1.2. Etapas para su realización y actualización

4.1.2.1. Definición de las partes involucradas de la organización y su forma de participación

4.1.2.2. Condición previa al análisis: comunicación

4.1.2.3. ¿Quién hace el análisis de puestos?

4.1.2.4. Métodos de recolección de información

4.1.2.5. Empleo de fuentes primarias para recoger información

4.1.2.5.1. Observación directa

4.1.2.5.2. Diarios y anotaciones

4.1.2.5.3. Consultas técnicas

4.1.2.5.4. Entrevistas individuales

4.1.2.5.5. Entrevistas de grupo

4.1.2.5.6. Cuestionario abierto

4.1.2.5.7. Cuestionario estructurado

4.1.2.6. Empleo de fuentes secundarias para recoger información

4.1.2.6.1. Organigramas

4.1.2.6.2. Manuales de políticas y procedimientos

4.1.2.6.3. Publicaciones de asociaciones profesionales

4.1.2.6.4. Bitácoras

4.1.2.6.5. Metas y objetivos de la organización

4.1.2.6.6. Documentación existente sobre el puesto

4.2. El análisis de puestos, diseño de puestos y enriquecimiento de puestos

4.2.1. Diseño de puestos: definición

4.2.2. Métodos de diseño de puestos

4.2.2.1. Método perceptual motriz

4.2.2.2. Método biológico

4.2.2.3. Método mecanicista

4.2.2.4. Método de motivación: enriquecimiento del puesto

4.3. Usos y aplicaciones del análisis de puestos en la función de administración de recursos humanos y en otras funciones

4.3.1. Estructura

4.3.2. Datos de identificación del puesto

4.3.3. Descripción (funciones)

4.3.4. Requisitos

4.3.5. Responsabilidad

4.3.6. Condiciones

4.4. Descripción de puesto

4.4.1. Definición, objetivo e importancia

4.4.2. Diversos usos de las descripciones de puesto

4.4.3. Partes y datos que se incluyen en una descripción de puestos

4.4.4. Pasos de un programa de descripción de puestos

4.4.5. Formas y reglas generales para la preparación de las descripciones de puestos

4.1. Definición, objetivo e importancia del análisis de puestos

Definición

Como una primera aproximación de la definición de cargo, Chiavenato (2002) y otros autores proporcionan algunas definiciones donde combinan los principales elementos que lo conforman:

- “Significa detallar qué exige el cargo del ocupante en términos de conocimientos, habilidades y capacidades para desempeñarlo de manera adecuada”.
- “Es un proceso sistemático de recolección de información para tomar decisiones respecto de los cargos. el análisis de cargos identifica las tareas, los deberes y las responsabilidades de determinado cargo”.
- “Es el procedimiento que determina los requisitos, los deberes y las responsabilidades de un cargo y el tipo de persona que deberá ocuparlo”.

Por otra parte, Arias (2006) ha opinado que “en el análisis de puestos se estudian básicamente las tareas realizadas, los requisitos para efectuarlas con éxito y las condiciones bajo las que se llevan a cabo”.

A nuestro parecer, la definición de Dolan (2003) es la más completa para los propósitos de esta signatura:

“El análisis del puesto de trabajo es el proceso que consiste en describir y registrar el fin de un puesto de trabajo, sus principales cometidos y actividades, las condiciones bajo las que se llevan a cabo y los conocimientos y habilidades y aptitudes necesarios. El análisis del puesto de trabajo a menudo da lugar a dos tareas principales: la descripción del puesto de trabajo y la especificación de los requisitos del puesto de trabajo”.

Una pregunta que surge después de analizar las definiciones anteriores es sobre qué objetivos tiene el análisis de puestos. En este orden, Rinsky (2003) comenta que los objetivos del análisis de puestos puntualizan lo siguiente:

- El propósito del puesto y sus tareas regulares.
- Los requisitos para ocupar el puesto.
- El alcance de sus responsabilidades y condiciones ambientales, incluyendo los riesgos en los que se desempeña el puesto.

Importancia

El análisis de puestos ayuda en el reclutamiento, selección, evaluación, promoción, capacitación, higiene y seguridad, etcétera. Además es necesario para fundamentar los métodos y técnicas empleados para tomar esas decisiones y, en algunos casos, porque puede ser un tema de reflexión sobre la estructura y organización total de la empresa.

4.1.1. Vocabulario del análisis de puestos

La descripción de las siguientes definiciones se obtuvo de *US Employment Service* ([US Employment Service](#), 2013) y *US Office of Personnel Management* ([US Office of Personnel Management](#), 2013).



4.1.1.1. Puesto

Agrupación de posiciones semejantes en sus deberes, por ejemplo, un almacenista, un vendedor, etcétera.

4.1.1.2. Tareas

Series agregadas y coordinadas de elementos del trabajo necesarias para producir determinado resultado, como una unidad de producción o servicio.

4.1.1.3. Posición

Número de personas que trabajan en un mismo puesto. Por ejemplo, el nombre de puesto es chofer; si hay 50 choferes en la empresa, se dice que en ese puesto hay 50 posiciones.

4.1.1.4. Puesto de referencia

Puesto de contenido estandarizado para el cual existe información detallada en rama o en ambiente laboral donde se desenvuelve la empresa. Ejemplos: mesera de restaurante, taquillero, etcétera.

4.1.1.5. Familia de puestos

Grupo de dos o más cargos con deberes semejantes.

4.1.1.6. Ocupación

Rimsky Tolo (2003) señala que una ocupación es un puesto o familia de puestos generalizada que es común a múltiples empresas y organizaciones, como se muestra en el ejemplo siguiente.

Ocupación	Puesto de administración
Familia de puestos	Director de administración.
	Gerente de administración.
	Jefe de administración.
	Asistente de administración.
	Auxiliar de administración.

4.1.1.7. Deberes u obligaciones

Las tareas y obligaciones de cada puesto se deben enumerar, describiéndolas con pocas frases sencillas. Por ejemplo: mantener controlados y equilibrados los inventarios; presentación de informes exactos de costos; reparación de equipos y herramientas de producción; determinar la demanda de productos, etcétera.

4.1.1.8. Responsabilidades de trabajo

En esta sección, se definirán las responsabilidades, además de la autoridad inherente a ellas. También es posible determinar los límites de la autoridad del empleado que ocupa el puesto, incluyendo su autoridad para la toma de decisiones y la supervisión directa de otros miembros del personal. Por ejemplo: elaborar presupuesto, autorizar compras hasta “x” monto, disciplinar al personal del departamento, etcétera.

4.1.1.9. Descripción de puestos

Resumen escrito del cargo como unidad organizacional identificable.



4.1.1.10. Especificación de puestos o perfil de puesto

Explicación escrita de los conocimientos, habilidades, capacidades, rasgos y características necesarios para desempeñar de manera adecuada un determinado cargo.

4.1.2. Etapas para su realización y actualización

Etapas básicas del proceso de análisis de puestos:

- *Planeación.* En esta etapa se deciden los puestos que van a ser analizados, de tal manera que sus ocupantes sean informados del proceso a seguir y su finalidad para recabar información de calidad. En empresas que funcionan con varios centros de trabajo y realizan un inventario de puestos, conviene establecer un mecanismo para recoger la información con documentos, herramientas y nomenclatura uniformes en todos los sitios.
- *Ejecución.* Es importante que quienes van a recopilar la información: analistas, gerentes de línea o personal del departamento de recursos humanos sean especialistas en ello o hayan sido entrenados adecuadamente y definan claramente quiénes van a analizar la información y acerca de qué puestos. “Los resultados de la captación de información sobre el puesto deben plasmarse en un informe denominado *ficha de análisis*, que será recogido y almacenado en el sistema de información de recursos humanos de la compañía para que tal información esté disponible en todo momento para los usuarios, ya sea el departamento de recursos humanos o los directivos de línea que lo requieran” (Sastre y Aguilar, 2003).
- *Evaluación y control.* En esta etapa, se deben hacer fichas de análisis de los puestos para que los responsables realicen las valoraciones pertinentes de las técnicas empleadas, la calidad de la información, costo y tiempo invertido, grado de aceptación del método que se usó, problemas que



surgieron y participación de los directivos y trabajadores o empleados. Las actualizaciones se realizan periódicamente o cuando surgen puestos nuevos o se modifica la naturaleza del trabajo (Sastre y Aguilar, 2003).

4.1.2.1. Definición de las partes involucradas de la organización y su forma de participación

El director general, mandos superiores y medios, supervisores, analistas, trabajadores y sindicatos son las partes involucradas en la organización (Arias y Heredia, 2006).

También de acuerdo con Arias y Heredia (2006), las formas de participación en el proceso de análisis de puestos son las siguientes.

- Apoyo de la dirección general, así como de los supervisores y del sindicato.
- Entrenamiento de analistas.
- Convencimiento de todos de la importancia del análisis y sus beneficios conducentes. En este orden, un punto trascendente es el empleo de los análisis para cubrir efectivamente las necesidades de la empresa e incrementar la calidad de vida de todos los miembros de la misma.
- Actualización constante de los análisis. Las empresas son dinámicas y experimentan cambios con frecuencia. Por tanto, de no estar pendientes de la actualización de puestos, se corre el riesgo de obsolescencia rápida de estos estudios.



4.1.2.2. Condición previa al análisis: comunicación

Para Rinsky (2003, p. 20) y Sastre y Aguilar (2003, p. 372), es importante no dejar pasar por alto que debe comunicarse al personal que se hará un análisis de su puesto, explicando el objetivo del programa y de cómo se llevará a cabo. De no ser así, habrá malos entendidos y problemas, pues los empleados y trabajadores muchas veces reaccionan con duda, ansiedad o desconfianza ante lo desconocido.

4.1.2.3. ¿Quién hace el análisis de puestos?

La finalidad del análisis del puesto, diseñado y coordinado por el área de recursos humanos, es para conocer todas las actividades del puesto del empleado, así como las condiciones o requisitos para ocuparlo en un futuro (Sastre y Aguilar, 2003, p. 366). En este sentido, Dessler y Varela (2002, p. 129) proponen algunos lineamientos para el análisis de puestos.

1. El análisis del puesto generalmente implica un esfuerzo conjunto por parte de un especialista en recursos humanos, el trabajador y el supervisor del empleado.
2. Conlleva recabar información de varias personas familiarizadas con la posición (“expertos en la materia”), como los propios trabajadores y sus supervisores, a partir de cuestionarios y entrevistas.

Para reunir los datos, se aplican entrevistas, cuestionarios y observaciones, y se revisan los diarios o bitácoras, que son los instrumentos más conocidos que dan información importante de lo que hacen los empleados. Por otro lado, los gerentes los aprovechan para elaborar descripciones y especificaciones de puestos.

4.1.2.4. Métodos de recolección de información

El *staff* se encarga de diseñar la descripción y análisis del puesto, y a un analista le encomiendan recolectar y organizar la información de dicho puesto. “De este modo, el analista de puestos puede ser un empleado especializado del *staff*, así como el jefe del departamento en el que se encuentra el puesto que va a ser descrito y analizado e incluso el propio ocupante del puesto” (Chiavenato, 2007, p. 230).

4.1.2.5. Empleo de fuentes primarias para recoger información

“Los medios de reclutamiento son las formas o conductos a través de los cuales llegamos a los candidatos para atraerlos (...) Las fuentes de reclutamiento son aquellos lugares físicos donde se encuentra(n) el (o los) candidato(s) potencial(es)”. (Llanos, Martínez y Rodríguez, 2011, p. 66).

Las fuentes primarias recaban la información sobre el puesto de trabajo solamente de su ocupante. A continuación se describen este tipo de fuentes.

4.1.2.5.1. Observación directa

Es una de las técnicas más comunes por su eficiencia, e históricamente una de las más antiguas; su empleo es muy eficaz en estudios de tiempos y movimientos. El analista observa directamente al trabajador en pleno ejercicio de sus funciones y anota en la cédula correspondiente los puntos clave de sus indagaciones. Es la más adecuada para trabajadores que realizan funciones manuales sencillas, repetitivas y de fácil verificación. Se recomienda complementarla con una entrevista al ocupante o a su supervisión.

Ventajas

- Veracidad de datos.
- No requiere paralizar al ocupante del puesto.
- Ideal para puestos sencillos y repetitivos.
- Correspondencia adecuada entre los datos obtenidos y la fórmula básica del análisis de puestos: ¿qué hace? ¿cómo lo hace? ¿para qué lo hace? ¿dónde lo hace?

Desventajas

- Alto costo por el tiempo prolongado que implica.
- Sin el contacto directo con el ocupante, no permite obtener datos relevantes.
- Contraindicado para puestos no sencillos y repetitivos.

4.1.2.5.2. Diarios y anotaciones

“Se pide al titular del puesto de trabajo que registre en un diario sus actividades a intervalos regulares. Cada día ocupa una o dos páginas” (Dolan, 2003, p. 32).

Ventajas

- Útiles para trabajos que abarcan periodos relativamente largos.
- Especial para puestos de nueva creación.

Desventajas

- Hay que concentrarse en las actividades más que en los resultados.
- Es tan personal que pueden perderse detalles importantes.
- Exige habilidades de redacción para el ocupante.

4.1.2.5.3. Consultas técnicas

Consiste en reunir información de una serie de fuentes, como ocupantes del puesto, supervisores o consultores con especialidad en el tema (Rimsky, 2005, p. 32).

Ventaja

- Se aplica especialmente a puestos de contenido estandarizado, como ingeniería o contabilidad. Genera información confiable, ya que permite verificar y ampliar la información ofrecida por el titular del puesto con otros empleados.

Desventaja

- El tipo de puestos a los cuales se puede aplicar es limitado.

4.1.2.5.4. Entrevistas individuales

La entrevista la hace el analista en un primer contacto y luego la corrobora un jefe inmediato a fin para validar las declaraciones obtenidas, por medio de un contacto directo y verbal con el candidato al puesto. “Se puede hacer con uno solo de ellos o ambos, juntos o separados” (Chiavenato, 2007, p. 176). Con una buena estructura de entrevista, es posible obtener información del ocupante para el puesto, y cruzar información obtenida de trabajadores de otros puestos similares.

Además, este enriquecimiento se efectúa a través de la adaptación continua de los cargos, lo que implica una reorganización y ampliación del cargo para proporcionar adecuación al ocupante y aumentar su satisfacción intrínseca a través de la variedad, autonomía, significado de las tareas, identidad de tareas y retroalimentación.



4.1.2.5.5. Entrevistas de grupo

Consiste en entrevistar a todos los ocupantes del puesto cuando se trata de un gran número de puestos similares y de naturaleza rutinaria; o bien eligiendo a algunos representantes de ese puesto. Es muy importante que los trabajadores entrevistados confirmen la información recabada a algún supervisor.

Ventaja

- Proporcionan información procedente de una amplia variedad de personas, con lo que la aceptación es mayor.

Desventaja

- El tiempo requerido para la realización de las entrevistas es elevado.

4.1.2.5.6. Cuestionario abierto

El empleado o su jefe inmediato llenan un cuestionario para el análisis del puesto, que posteriormente el analista del puesto procesará para su estudio (Chiavenato, 2007, p. 232).

4.1.2.5.7. Cuestionario estructurado

“Es un cuestionario escrito o electrónico que contiene una serie de preguntas que limitan las respuestas del ocupante del puesto a una lista de frases predeterminadas” (Rimsky, 2005, p. 46).

Ventajas

- Permite recoger mucha información.
- Produce respuestas más exactas debido a lo restringido de las mismas.

Desventajas

- En trabajos en los que no se requiere un buen nivel de formación del empleado, éste puede tener dificultades para contestar las preguntas del cuestionario, con lo que demandará una asistencia cercana del analista.
- Su preparación implica mucho tiempo.

4.1.2.6. Empleo de fuentes secundarias para recoger información

Además de las fuentes anteriores, existen otras posibilidades de obtener información valiosa que complementa un buen análisis de puestos, las fuentes secundarias. Se trata de información sobre el puesto de trabajo proviene de documentos o herramientas internas y externas de la organización, como las expuestas a continuación.

4.1.2.6.1. Organigramas

“Los organigramas muestran la división del trabajo en toda la organización, la manera en que se relaciona el puesto en cuestión con otros puestos y dónde encaja dentro de toda la organización. El organigrama debe indicar el nombre de cada posición y, por medio de líneas de interconexión, quién informa a quién y con quién habrá de comunicarse el empleado”. (Dessler y Varela, 2003, p. 27).

Ventajas

- Permite definir quién le reporta al puesto y qué puestos le reportan al puesto analizado.
- Permite una visión generalizada.

Desventajas

- No ofrece información sobre el contenido de los puestos.
- La información es muy esquemática y no abarca todos los puestos.

4.1.2.6.2. Manuales de políticas y procedimientos

Ayudan para aportar información importante acerca de algunas actividades que puede o va a desarrollar un empleado (Ivancevich, 2005, p. 21).

4.1.2.6.3. Publicaciones de asociaciones profesionales

Las asociaciones pueden arrojar información, aunque sea limitada, acerca de los puestos (Ivancevich, 2005, p. 22).

Ventajas

- Se trata de información ya examinada y procesada por analistas expertos.
- Se obtiene información específica que no se encontraría de otra manera.

Desventajas

- Puede tratarse de información muy generaliza.
- Puede contener mucha información difícil de aplicar a los puestos específicos de la empresa.

4.1.2.6.4. Bitácoras

También denominadas diarios, las bitácoras se usan para que los empleadores registren cada una de sus actividades y el tiempo que invierten en ellas. De esta manera, proporcionan un panorama completo del puesto (Dessler y Varela, 2003, p. 136).

Ventajas

- Pueden aprovechar la alta tecnología, dictáfonos, computadoras, localizadores y cámaras digitales.

- Con estos apoyos, la información no corre el riesgo de no registrarse por olvidos al término de jornada.

Desventajas

- El empleado puede tratar de exagerar algunas actividades.
- El empleado puede restar importancia a otras actividades.

4.1.2.6.5. Metas y objetivos de la organización

Cuando la empresa cuenta con un sistema de planeación de recursos humanos integral, puede tener metas y objetivos bien definidos, los cuales necesariamente incluyen el diseño, análisis y ocupación de puestos de trabajo actuales y futuros, según los planes de conservación o expansión de la organización.

Ventaja

- El análisis de puesto se alinea a los objetivos estratégicos de la organización y a los objetivos de las áreas de recursos humanos.

Desventaja

- En algunos casos, puede no permitir la rápida actualización de puestos.

4.1.2.6.6. Documentación existente sobre el puesto

De igual manera, puede contribuir a enriquecer la información de este proceso el análisis de la documentación relacionada con el puesto, como manuales de organización, gráficos de procesos, manuales funcionamiento de la maquinaria, manuales de procedimientos, organigramas, así como la misión visión, políticas, objetivos y metas organizacionales.



Ventajas

- Permiten conocer los orígenes de los puestos y su justificación.
- Permiten conocer el número de tareas.
- Delimitan las responsabilidades del puesto.

Desventajas

- Podría tratarse solamente de documentos históricos no actualizados.
- Mucha de su información puede referirse a puestos ya inexistentes o desactualizados.

4.2. El análisis de puestos, diseño de puestos y enriquecimiento de puestos

Una organización aprovecha la información que se obtiene de un puesto porque manda hacer estudios exhaustivos, con descripciones y especificaciones de calidad. Con dicha información, diseña o rediseña los puestos para alcanzar la satisfacción y desempeño óptimo del trabajador (Ivancevich, 2005, p. 179).

4.2.1. Diseño de puestos: definición

El diseño de cargos es la especificación del contenido, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás cargos para satisfacer los requisitos tecnológicos, organizaciones y sociales, así como los requisitos personales del ocupante. En el fondo, el diseño de cargos representa el modo de cómo los administradores proyectan los cargos individuales y los combinan con unidades, departamentos y organizaciones. El diseño de cargos define el grado de responsabilidad o de libertad del ocupante: si el cargo ofrece compromiso personal con el negocio, o con el cliente, o si el cargo ata al individuo a condiciones humillantes o a reglas burocráticas. (Chiavenato, 2007, p. 167).

4.2.2. Métodos de diseño de puestos

4.2.2.1. Método perceptual motriz

Este método se origina en la reingeniería de los factores humanos. Se enfoca principalmente a la integración de los sistemas humanos y de máquinas, de modo que enfatiza el diseño del equipo y la correspondencia entre máquinas y operadores.

4.2.2.2. Método biológico

Al igual que el método perceptual motriz, el biológico tiene su origen en la reingeniería de los factores humanos, enfocada principalmente en la integración de los sistemas humanos y de máquinas. Hace hincapié en el diseño del equipo y la correspondencia entre máquinas y operadores.

4.2.2.3. Método mecanicista

La administración científica de inicios del siglo XX, representada por Taylor, Gantt y Gilbreth, racionalizó el trabajo y definió métodos estandarizados para obtener la mayor eficiencia (Chiavenato, 2007, p. 169). Los exponentes de esta administración fragmentaron las tareas a partir de la división del trabajo y establecieron una separación inflexible entre lo gerencial (pensar) y el obrero (ejecutar). Así, en este modelo “la eficiencia era la máxima preocupación” (Chiavenato, 2007, p. 169).



Los cuatro principales postulados de este modelo clásico:

1. *La persona como apéndice de la máquina.* La racionalidad es técnica, lógica y determinista. La tecnología es primero; las personas después. La tecnología (equipo, maquinaria, herramientas, instalaciones, distribución física) sirve de base para el diseño de cargos. En otros términos, el diseño de cargos sirve exclusivamente a la tecnología y los procesos de producción. La persona es nada más un recurso productivo (Chiavenato, 2007, p. 169).
2. *Fragmentación del trabajo.* Para servir a la racionalidad técnica, el trabajo se divide y fragmenta, a fin de que cada persona ejecute solamente una subtarea sencilla y repetitiva, de manera rutinaria y monótona, teniendo en cuenta el tiempo estándar para realizarla y los ciclos de producción que se deben acatar.
3. *Énfasis en la eficiencia.* Se programa el ritmo del trabajo, y éste se mide a través de estudios de tiempos y movimientos, estableciendo el tiempo estándar, 100 % de eficiencia.
4. *Permanencia.* Este método descansa en la supuesta estabilidad y mantenimiento del proceso productivo a largo plazo y que es definitivo, para siempre y no sujeto a cambios.

4.2.2.4. Método de motivación: enriquecimiento del puesto

El diseño situacional de cargos es dinámico y privilegia el cambio en función del desarrollo del personal del ocupante. En otras palabras, posibilita la adaptación del cargo al potencial de desarrollo personal de quien lo ocupa. Esta adaptación continua se realiza a través del enriquecimiento de cargos, que significa reorganización y ampliación del cargo para proporcionar adecuación al ocupante. (Chiavenato, 2007, p. 176).

El enriquecimiento horizontal se logra transfiriendo algunas de las tareas actuales a otros cargos del mismo nivel; el enriquecimiento vertical busca tareas más complejas y mayores responsabilidades.

Aumentar satisfacción intrínseca del cargo se puede lograr, entre otros aspectos, a través de lo siguiente:

1. Variedad
2. Autonomía
3. Significado de las tareas
4. Identidad con las tareas
5. Retroalimentación

4.3. Usos y aplicaciones del análisis de puestos en la función de administración de recursos humanos y en otras funciones

Los responsables de recursos humanos son los que diseñan y ejecutan el análisis de cada puesto. Y los directivos, gerentes o supervisores emplean la información obtenida, por ejemplo, para evitar duplicidades de funciones, “coordinar las tareas de los diversos puestos, para efectuar auditorías integrales, para establecer tipos de supervisión necesarias y para determinar montos de fianzas y seguros” (Arias y Espinosa, 2006, p. 385).

De acuerdo con Chiavenato (2007, p. 190), la información que recaba el área de recursos humanos es útil para lo siguiente:

- Ayudar al reclutamiento.
- Ayudar a la selección.
- Identificar necesidades de capacitación.
- Brindar material para entrenamiento.
- Servir como base para la evaluación y clasificación de cargos.
- Establecer criterios de salarios.
- Evaluar el desempeño.
- Servir como base para programas de higiene y seguridad.
- Planear la fuerza laboral.
- Guiar a los gerentes en sus funciones de dirección y supervisión.



4.3.1. Estructura

En su libro *Administración de recursos humanos: para el alto desempeño*, Arias y Espinosa (2006) identifican las siguientes partes en el análisis de puestos.

4.3.2. Datos de identificación del puesto

La identificación del puesto es fundamental para la empresa y los empleados, porque establece la relación de jerarquías, colaboración subordinación, etcétera. Por ello, Bohlander y Snell (2001, p. 151) destacan la importancia del título del puesto.

La selección del título del puesto es importante por varias razones. Primero porque tiene importancia psicológicas, ya que proporciona un estatus al empleado. Por ejemplo “ingeniero de sanidad” es más llamativo que “colector de basura”. Segundo, si es posible, el título debe proporcionar alguna indicación de los deberes que el puesto conlleva. Los títulos como *inspector de carne*, *ensamblador de electrónica*, *vendedor* e *ingeniero* obviamente señalan la naturaleza de los deberes de esos puestos. El título del puesto debe indicar también el nivel relativo que ocupa el empleado en la jerarquía de la organización. Por ejemplo, el título de *ingeniero junior* implica que ocupa es inferior que el de *ingeniero senior*. Otros títulos que indican el nivel relativo en la jerarquía de la organización son *ayudante de soldador* y *asistente de laboratorio*.

También se deben incluir datos como la ubicación dentro de la estructura, nombre del puesto inmediato superior, nombres de los puestos que dependen de él, y con los que está directamente relacionado, salario asignado, claves, etcétera.

4.3.3. Descripción (funciones)

No hay un formato universal para describir la función de un puesto; varía de organización a organización por la apariencia y contenido. No obstante, suele presentar la siguiente estructura: título del puesto, una sección de identificación del puesto y un apartado con los deberes (Bohlander y Snell, 2001, p. 151).

A veces, los gerentes y supervisores confunden los procesos de análisis de puestos y el diseño de puestos. En este orden, es importante aclarar que el análisis del puesto identifica las funciones, deberes y requisitos necesarios para desempeñar el puesto.

Las descripciones del puesto son de gran valor para los empleados y la empresa: ayudan a conocer los deberes de sus ocupantes y hacerles presentes los resultados que de ellos se esperan. Las descripciones escritas pueden servir como base para minimizar los malentendidos que suelen ocurrir entre los gerentes y subordinados en relación a los requisitos del puesto, también establecen el derecho de la administración de aplicar las medidas correctivas cuando los deberes que abarca la descripción del puesto no se concretan de modo correcto.

4.3.4. Requisitos

Calificar a los empleados en su puesto de trabajo implica dos áreas: la habilidad requerida para desempeñar el puesto y las exigencias físicas que el puesto requiere del empleado que lo desempeña (Bohlander y Snell, 2001, p. 153).

4.3.5. Responsabilidad

Establece los cometidos y las tareas subyacentes que hacen posible un producto o servicio. Los cometidos están formados por una colección de tareas que se repiten y que no son triviales. Para lograr la máxima información, los cometidos deben priorizarse en función del tiempo dedicado y su importancia: un cometido puede que necesite poca dedicación de tiempo y, sin embargo, ser esencial para el éxito del trabajo. (Dolan, 2003, p. 33).

Es costumbre incluir en esta sección la exigencia sobre los daños y perjuicios ocasionados por no realizar las funciones del cargo o desempeñarlas ineficientemente. Las categorías más comúnmente empleadas son las siguientes:

- *Sobre bienes.* Edificios, instalaciones, maquinaria, equipos, transportes, herramientas, etcétera.
- *Valores.* Dinero, cuentas de cheques, créditos, divisas, acciones. etcétera.
- *Actividades.* Supervisión otorgada, cumplimiento de órdenes atención a clientes, presentación de informes y reportes, manejo de confidencialidad, etcétera.

4.3.6. Condiciones

Se refiere al entorno que rodea al puesto de trabajo. Si el empleado va a laborar en ambientes fríos, calientes, húmedos; o lugares abiertos o cerrados. “Informar sobre estos elementos del puesto de trabajo permite comprender el marco en el que se realiza el trabajo” (Dolan, 2003, p. 33).

4.4. Descripción de puestos

El diseño de puestos, consecuencia del análisis de puestos, se relaciona con estructurar los puestos para una mejor eficiencia de la organización y la



satisfacción del empleado en su puesto. Así, el diseño de puestos se vincula con el cambio, modificación y enriquecimiento de los puestos para captar los talentos de los empleados mientras mejoran el desempeño de la organización (Bohlander y Snell, 2001, p. 155).

4.4.1. Definición, objetivo e importancia

Objetivos

Objetivos de la descripción de puestos:

- Diseñar una estructura de puestos de trabajo acorde con las necesidades y objetivos de la empresa.
- Recabar, analizar y actualizar información de los puestos de trabajo. Al conocer el espacio físico del trabajo, se colabora en la reducción de accidentes de trabajo.
- Aclarar el grado de contribuciones que exige la organización a quien ocupe el puesto.
- Facilitar en el menor tiempo la adaptación del nuevo empleado a la organización.
- Pormenorizar las tareas y obligaciones que el individuo tendrá al instalarse en el puesto ayuda a disminuir el grado de ansiedad que se padece cuando no se tiene el conocimiento de lo que se debe hacer.
- Sumado a otros elementos, permite elevar los niveles de productividad de la organización.

Importancia

Bohlander y Snell (2001) proponen cuatro consideraciones básicas del diseño de puestos, las cuales confirman su importancia para la organización y los empleados:

1. Los objetivos de la organización para los cuales se creó el puesto.
2. Consideraciones de ingeniería industrial, las cuales incluyen maneras de buscar la eficiencia desde el punto de vista tecnológico.
3. Cuestiones ergonómicas, que incluyen las capacidades físicas y mentales de los trabajadores.
4. Cuestiones del comportamiento, que inciden en la satisfacción que le da al empleado el desempeño de su puesto.

4.4.2. Diversos usos de las descripciones de puesto

Las aplicaciones de la descripción y análisis de puestos son muchas, ya que los puestos constituyen la base de cualquier programa de recursos humanos.

1. Obtener apoyo económico para la elaboración de anuncios, demarcación del mercado de mano de obra, dónde se debe reclutar, etcétera, es la base para el reclutamiento de personal.
2. Determinar el perfil del ocupante del puesto, con lo cual se aplicará la batería adecuada de exámenes, es el fundamento para la selección de personal.
3. Obtener el material necesario para el contenido de los programas de capacitación, base para la capacitación de personal.
4. Determinar, mediante la valuación y la clasificación de puestos, los niveles salariales de acuerdo a la importancia relativa de los puestos dentro de la

organización y del nivel de salarios en el mercado de trabajo, es el fundamento de la administración de sueldos y salarios.

5. Estimular la motivación del personal para facilitar la evaluación del desempeño y el mérito funcional. (Chiavenato, 2007b, p. 235).
6. Servir de guía tanto al supervisor en el trabajo de sus subordinados, como al empleado en el desempeño de sus funciones.
7. Proporcionar información con el propósito de minimizar la insalubridad y peligro en determinados puestos, lo que comprende la higiene y seguridad industrial.

4.4.3. Partes y datos que se incluyen en una descripción de puestos

No existe un proceso único para definir los elementos de la descripción de puestos, ya que se establecen de acuerdo con el tipo de empresa, tamaño y características propias de su organización, objetivos y necesidades. Sin embargo, en todo caso requiere que se haga una lista a detalle de qué, cómo y por qué se hacen las cosas. En este orden, incluirá al menos los siguientes parámetros (Dolan, 2003, p. 32).

1. *Título del puesto*. El título del puesto debe indicar su importancia y también el nivel relativo que ocupa el empleado en la jerarquía de la organización.
2. *Denominaciones del trabajo*. Es el conjunto de cometidos de los cuales es responsable una persona.
3. *Departamento y división*. Se especifica dónde se localiza el puesto de trabajo.
4. *Fecha*. Fecha en la que se realiza la descripción del puesto; también se anota la fecha de la última actualización.

5. *Nombre del titular (optativo)*. Tanto el nombre del titular como el del analista del puesto son útiles para el mantenimiento de los archivos.
6. *Resumen u objetivo del puesto de trabajo*. Síntesis que puede utilizarse para la asignación de puestos.
7. *Supervisión que recibe y que ejerce*. Estable las relaciones de dependencia. Si se desempeñan tareas de supervisión, se detallarán los cometidos relacionados con ésta en la descripción del puesto.
8. *Cometidos y responsabilidades principales*. Están formados por la colección de tareas que se repiten y las no insignificantes. Se deben priorizar en función del tiempo dedicado y su importancia. Un cometido puede necesitar poco tiempo para su realización, pero ser especial para el éxito del trabajo.
9. *Requisitos del puesto de trabajo*. Descripción de la experiencia, educación, formación, acreditaciones, conocimientos, habilidades y aptitudes necesarios para desempeñar el puesto de trabajo. El conocimiento se refiere al cuerpo de información sobre un área temática concreta, que, en caso de aplicarse, permitirá desempeñar adecuadamente el puesto de trabajo (por ejemplo, conocimientos de programación informática o derecho laboral). Los términos *habilidad* y *aptitud* a menudo se utilizan indistintamente: hacen referencia a la capacidad observable para llevar a cabo una actividad (por ejemplo, manejar una grúa). Los requisitos deberían limitarse a la calificación mínima con la que se espere que cuente un nuevo empleado.
10. *Contexto del puesto de trabajo*. Informa sobre los elementos del marco en que se realiza el trabajo y el entorno que lo rodea. Es importante detallar el

ambiente de trabajo si se efectúa en condiciones especiales como las siguientes:

- Exteriores
- Zonas remotas
- Bajas temperaturas
- Lugares cerrados
- Exposición al humo o ruidos
- Enfermedades

4.4.4. Pasos de un programa de descripción de puestos

Las etapas de un programa de puestos son la planeación, desarrollo, difusión y conclusión, las cuales han de ser diseñadas cuidadosamente de modo que posean claridad y objetividad. Para crear un ambiente de colaboración en la descripción de los puestos y así evitar escepticismos, barreras u obstáculos en los empleados, supervisores, gerentes, y todo el personal involucrado, deben ser informados de sus objetivos y de las actividades que se realizarán. En este sentido, es recomendable que antes de iniciar un programa de descripción de puestos se lleven a cabo las siguientes acciones.

1. Presentar el proyecto integral del programa a la dirección general para su revisión y autorización para lograr su apoyo con las demás áreas de la organización.
2. Exhortar a las demás áreas de la organización para que se involucren en el proyecto, lo apoyen y difundan a sus jefes y supervisores.
3. Difundir el propósito y objetivos del programa a todos los empleados de la organización, a través de comunicados, reuniones, tableros de avisos, pósters, o mediante los jefes y supervisores, etcétera.

4. Diseñar el formato o modelo que se empleará en la descripción.
5. Contratar o capacitar a las personas que fungirán como analistas para recabar la información mediante el conocimiento de las técnicas de entrevista y elaboración de la descripción.
6. Hacer los cuestionarios o guías de entrevistas que se utilizarán para recabar información de los contenidos de los puestos.
7. Seleccionar a los titulares de los puestos que serán entrevistados, preferentemente quienes mejor dominan el puesto o tienen más experiencia en su desempeño.
8. Negociar con los jefes inmediatos los días y horas que deberán estar disponibles los titulares de los puestos para la programación de las entrevistas.
9. Recopilar la información con los titulares de los puestos.
10. Analizar la información y elaborar la descripción.
11. Validar la descripción con los titulares y jefes inmediatos.
12. Corregir la descripción si hay cambios o no quedan claras las funciones señaladas.
13. Obtener la aprobación de la descripción por los titulares y jefes inmediatos.



14. Entregar la descripción a los titulares de los puestos y a los jefes inmediatos.

15. Revisar y actualizar la descripción periódicamente en caso de cambios o modificaciones en los contenidos.

Presentación del programa de descripción de puestos a la Dirección General

La Dirección General lo analiza, modifica y autoriza. Comunica y difunde el programa y requiere el apoyo de las áreas involucradas

Elaboración del organigrama de los puestos a describir. Proyectar un cronograma de trabajo.

Diseñar y elaborar guías, formatos, cuestionarios, y demás documentación relativa.

Seleccionar a los ocupantes de los puestos entre quienes tengan mayor dominio y experiencia de ellos.

Convenir con los supervisores horarios y días de las entrevistas y realizar la programación correspondiente.

Realizar las entrevistas en los términos y tiempos programados. Recabar la información con los ocupantes del puesto.

Analizar la información obtenida y validarla con sus jefes o supervisores. Realizar las modificaciones pertinentes.

Transcribir la información en la documentación correspondiente.

Presentar a aprobación última la información a los Jefes o supervisores.

Presentar los informes y documentación del programa a la Dirección General para su aprobación final.

Revisar y actualizar la descripción de puestos en períodos preestablecidos, o cuando haya cambios o modificaciones importantes.

FUENTE: Chiavenato, 2005, p. 87.

4.4.5. Formas y reglas generales para la preparación de las descripciones de puestos

Es importante reiterar que el diseño de puestos, consecuencia del análisis de puestos, se relaciona con estructurar los puestos y con el cambio, modificación y enriquecimiento de los puestos para captar los talentos de los empleados mientras mejoran el desempeño de la organización. El análisis del puesto de trabajo es el proceso que consiste en captar información para describir y registrar el fin de un puesto de trabajo y sus principales cometidos y actividades, las condiciones bajo las que se llevan a cabo y los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarios.

La descripción y análisis de puestos son una responsabilidad de línea y una función de *staff*. La responsabilidad de proporcionar la información sobre el puesto es únicamente de línea; mientras que la prestación de los servicios para la recolección y organización de la información concierne a la función de *staff*, representado por el analista de puestos. De este modo, el analista de puestos puede ser un empleado especializado del *staff*, así como el jefe del departamento en el que se encuentra el puesto que va a ser descrito y analizado, o hasta el propio ocupante del puesto.

Como se advierte, los procesos de análisis de puestos y descripción de puestos son conexos: uno no se explica sin la existencia de otro. No se puede recolectar, analizar o describir puestos si no se tiene por objeto estandarizarlos; como es imposible diseñar puestos si no se han analizado con anterioridad. (Chiavenato, 2007, p. 231). A continuación se presentan algunos puntos comunes a ambos



procesos, aunque varios autores los relacionan nada más con el diseño de puestos.

Los métodos más utilizados para la descripción y análisis de puestos suelen ser los siguientes:

1. Observación directa
2. Entrevistas
3. Cuestionarios
4. Métodos mixtos

RESUMEN DE LA UNIDAD

En esta unidad, se estudió el tema del análisis, descripción y especificación de puestos, así como su importancia, técnicas y etapas de este proceso, el cual consiste en describir y registrar el fin de un puesto de trabajo, sus principales cometidos y actividades, las condiciones en las que se lleva a cabo y los conocimientos y habilidades y aptitudes que requiere. El análisis del puesto de trabajo a menudo da lugar a dos tareas principales: descripción del puesto de trabajo y especificación de los requisitos que demanda.

A través de un vocabulario del análisis de puestos y diseño de puestos, se definen los principales conceptos que los integran, por ejemplo, puesto, tareas, posición, puesto de referencia, familia de puestos, ocupación, deberes u obligaciones, responsabilidades de trabajo, etcétera. Asimismo, se detallan las etapas del análisis de puestos: planificación, ejecución, evaluación y control; y se establece la importancia de la comunicación del proceso a todos los niveles para tener una buena colaboración en el desarrollo de las tareas.

En cuanto a la pregunta de quién debe realizar el análisis de puestos, se responde que se trata de un esfuerzo conjunto por parte de un especialista en recursos humanos, el trabajador y el supervisor del empleado. Para recabar la información, se requiere el trabajo de varias personas familiarizadas con la posición (“expertos en la materia”), como los propios trabajadores y sus supervisores, a partir de cuestionarios y entrevistas.

Los métodos para recabar información para el análisis de puesto son la observación directa, que es una de las técnicas más comunes, su empleo es muy

eficaz en estudios de tiempos y movimientos. El análisis del puesto se realiza por el analista observando directamente al trabajador en pleno ejercicio de sus funciones y anotando en la cedula correspondiente. Además se emplean diarios y anotaciones en donde los ocupantes del puesto registran sus actividades a intervalos regulares; consultas técnicas donde se reúne información de una serie de fuentes, como ocupantes del puesto, supervisores o consultores con especialidad en el tema; entrevistas individuales al ocupante del puesto; y cuestionarios estructurados que contengan una serie de preguntas que limitan las respuestas del ocupante del puesto a una lista de frases predeterminadas, o cuestionarios abiertos.

Existen otras posibilidades de obtener información valiosa que complementa un buen análisis de puestos, denominadas fuentes secundarias: organigramas, manuales de políticas y procedimientos, publicaciones de asociaciones profesionales, bitácoras, metas y objetivos de la organización y documentación sobre el puesto.

El diseño de cargos, segundo tema principal de esta unidad, se definió como la especificación del contenido, métodos de trabajo y relaciones con los demás cargos para satisfacer los requisitos tecnológicos, de las organizaciones y sociales, así como los requisitos personales del ocupante.

Los métodos de diseño de puestos se clasifican en cuatro categorías:

1. *Método perceptual motriz*. Se origina en la reingeniería y se enfoca principalmente en la integración de los sistemas humanos y de máquinas.
2. *Método biológico*. Al igual que el método perceptual motriz, tiene su principio en la reingeniería y también hace hincapié en el equipo y proceso de producción.



3. *Modelo mecanicista.* Los fundadores de la administración científica utilizaron ciertos principios de la racionalización del trabajo para proyectar cargos, definir métodos estandarizados y racionalización del trabajo para obtener la máxima eficiencia posible. Fijaban los cargos a partir de la división del trabajo y la fragmentación de las tareas, así establecieron una separación rígida entre el pensar de gerencial y el ejecutar obrero. El gerente manda y el obrero obedece y ejecuta las tareas sencillas y repetitivas.

4. *Método de motivación o de enriquecimiento del puesto.* Privilegia el cambio en función del desarrollo del personal del ocupante y posibilita la adaptación del cargo al potencial de desarrollo personal de quien lo ocupa. Esta adaptación continua significa reorganización y ampliación del cargo para proporcionar adecuación al ocupante, ayudar a la selección, identificar necesidades de capacitación, brindar material para entrenamiento, servir como base para la evaluación y clasificación de cargos, establecer criterios de salarios y evaluar el desempeño; además es el punto de partida de programas de higiene y seguridad, planeación de la fuerza laboral y guía a los gerentes en sus funciones de dirección y supervisión.

Elementos que conforman el análisis de puestos:

- *Identificación del puesto.* Es muy importante para la empresa y los empleados, pues establece la relación de jerarquías, colaboración subordinación.

- *Descripción del puesto.* La mayoría de las descripciones contienen al menos tres partes: título del puesto, sección de identificación del puesto y sección de los deberes del puesto.



- *Requisitos.* Son las calificaciones personales que un individuo debe reunir para desempeñar sus deberes y responsabilidades. Abarcan dos áreas: habilidad para desempeñar el puesto y exigencias físicas del puesto que debe cubrir el empleado que lo desempeña.
- *Responsabilidad.* Son los cometidos y tareas que hacen posible un producto o servicio, que se repiten y no son triviales.
- *Condiciones.* El entorno que rodea al puesto de trabajo, el cual puede realizarse en exteriores, zonas remotas, a bajas temperaturas, etcétera. Informar sobre estos elementos del puesto permite comprender el marco en el que se realiza el trabajo.

No es extraño que los gerentes y supervisores confundan los procesos de análisis de puestos y el diseño de puestos. El primero alude al estudio de los puestos tal y como los desempeñan en la actualidad los empleados; e identifica los deberes y requisitos necesarios para desempeñar el puesto con éxito. En cuanto al diseño de puestos, consecuencia del análisis de los mismos, se relaciona con estructurarlos para una mejor eficiencia de la organización y la satisfacción del empleado en su puesto; además se vincula con el cambio, modificación y enriquecimiento de los puestos para captar los talentos de los empleados mientras mejoran el desempeño de la organización.

Algunos objetivos de la descripción de puestos:

1. Diseñar una estructura de puestos de trabajo acorde con las necesidades y objetivos de la empresa.
2. Recabar, analizar y actualizar información de los puestos de trabajo. Al conocer el espacio físico del trabajo, se colabora en la reducción de



accidentes de trabajo y aclara el grado de contribuciones que exige la organización a quien ocupa el puesto.

3. Facilitar en el menor tiempo la adaptación del nuevo empleado a la organización.
4. Pormenorizar las tareas y obligaciones que el individuo tendrá al instalarse en el puesto ayuda a disminuir el grado de ansiedad que se padece cuando no se tiene el conocimiento de lo que se debe hacer.
5. Sumar otros elementos que permitan elevar los niveles de productividad de la organización.

Las aplicaciones de la descripción de puestos son muchas, ya que los puestos constituyen la base de cualquier programa: reclutamiento de personal, selección de personal, capacitación de personal, valuación y clasificación de puestos, niveles salariales, actualización de los salarios al nivel del mercado, motivación del personal. Asimismo facilitan la evaluación del desempeño, sirven como guía tanto al supervisor en el trabajo como al empleado en el desempeño de sus funciones, y proporcionan información para minimizar la insalubridad y peligro en determinados puestos.

Las descripciones del puesto deben ser lo suficientemente detalladas y entendibles para quien las lea. Incluirán, al menos, título del puesto, denominaciones del trabajo, departamento y división, fecha en la que se realiza la descripción del puesto y la última actualización, nombre del titular, resumen u objetivo del puesto de trabajo, supervisión que recibe y que ejerce, cometidos, responsabilidades principales, requisitos del puesto de trabajo y contexto del puesto de trabajo.



Las etapas del programa de descripción de puestos (planeación, desarrollo, difusión y conclusión) serán proyectadas cuidadosamente, con claridad, objetividad y realidad. Empleados, supervisores, gerentes, dirección general y todo el personal involucrado en el programa deben ser informados de sus objetivos y actividades para crear un ambiente de colaboración y atenuar el escepticismo, barreras y obstáculos para el desarrollo del programa.

Los métodos más utilizados para la descripción de puestos suelen ser los siguientes:

- *Observación directa.* Es uno de los métodos más utilizados. Por ejemplo, el estudio de tiempos y movimientos se realiza con la observación directa y dinámica del ocupante en pleno ejercicio de sus funciones, mientras el analista de puestos anota los puntos clave de sus observaciones.
- *Entrevista individual o de grupo.* Es el método más flexible y productivo. Consiste en el diálogo que el analista de puestos establece con el ocupante del puesto. Si la entrevista está bien estructurada, se puede obtener información sobre todos los aspectos del puesto, la naturaleza y secuencia de las diversas tareas que lo componen y los porqué y cuándo.
- *Cuestionarios.* Se aplican a los ocupantes del puesto por analizar o a sus jefes para que den información sobre el puesto.
- *Métodos mixtos.* Como los métodos poseen características distintas, así como ventajas y desventajas en su aplicación, se pueden aprovechar las bondades de algunos de ellos y combinarlos.

GLOSARIO DE LA UNIDAD

Análisis de puestos

Estudio programado y sistematizado de los puestos tal y como los desempeñan los empleados en la actualidad.

Condiciones

Entorno que rodea al puesto de trabajo, condiciones, ambientes, riesgos, etcétera.

Deberes u obligaciones

Las tareas y obligaciones de cada puesto se deben enumerar y describir con frases sencillas, por ejemplo, “mantener controlados y equilibrados los inventarios”.

Descripción de puestos

Se relaciona con estructurar los puestos para una mejor eficiencia de la organización y la satisfacción del empleado en su puesto.

Diseño de puesto

Especificación del contenido del puesto, métodos de trabajo y relaciones con los demás puestos; así como de los requisitos personales de su ocupante. Los puestos individuales se combinan para formar unidades, departamentos.

Enriquecimiento del puesto

Reorganización y ampliación del cargo para proporcionar adecuación al ocupante.



Especificación de puestos

Descripción de la experiencia, educación, formación, acreditaciones, conocimientos, habilidades y aptitudes necesarios para desempeñar el puesto de trabajo.

Familia de puestos

Grupo de dos o más cargos con deberes semejantes.

Ocupación

Número de personas que trabajan en un mismo puesto. Por ejemplo, el nombre de puesto es “chofer”; si hay 50 choferes en la empresa, se dice que en ese puesto hay 50 posiciones.

Posición

Se refiere al número de personas que trabaja en un puesto dado.

Puesto

Agrupación de posiciones semejantes en sus deberes, por ejemplo, almacenista, vendedor, etcétera.

Puesto de referencia

Puesto de contenido estandarizado para el cual existe información detallada en rama o ambiente laboral en el cual se desenvuelve la empresa, por ejemplo, mesera de restaurante, taquillero, etcétera.

Requisitos

Calificaciones personales que un individuo debe reunir para desempeñar los deberes y responsabilidades contenidos en la descripción del puesto. Se recaban en las especificaciones del puesto.



Responsabilidad de trabajo

Límites de la autoridad del empleado que ocupa el puesto; incluye su autoridad para la toma de decisiones y supervisión directa de otros miembros del personal.

Tarea

Series agregadas y coordinadas de elementos del trabajo, necesarias para producir determinado resultado, por ejemplo, unidad de producción o servicio.

MESOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA BÁSICA

Autor	Capítulo	Páginas
Chiavenato, I. (2002). <i>Gestión del talento humano</i> . Bogotá: McGraw-Hill.	7	163-195
Dolan, S. <i>et al.</i> (2003). <i>La gestión de los recursos humanos. Preparando profesionales para el siglo XXI (2.ª ed.)</i> . Madrid: McGraw-Hill.	2	23-45
Sastre, M. y Aguilar, E. (2003). <i>Dirección de recursos humanos. Un enfoque estratégico</i> . Madrid: McGraw-Hill.	18	365-388

BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA

Arias, L. y Heredia V. (2006). *Administración de recursos humanos: para el alto desempeño*. México: Trillas.

Bohlander, G. y Snell, S. (2001). *Administración de recursos humanos* (12.^a ed.). México: Thomson.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos, el capital humano en las organizaciones* (8.^a ed.). México: McGraw-Hill.

Dessler, G. y Varela, R. (2002). *Administración de recursos humanos: un enfoque latinoamericano* (2.^a ed.). México: Pearson Prentice-Hall.

Ivancevich, J. (2005). *Administración de recursos humanos*. México: McGraw-Hill.

Llanos, J., Martínez, G., y Rodríguez, J. (2011). *Guía de estudio de recursos humanos*. México: UNAM.

Rimsky, T. (2005). *Administración de la remuneración total: nuevos sistemas de pago al personal*. México: McGraw-Hill.

SITIOS DE INTERNET

Sitio	Descripción
http://www.google.com.mx/search?q= analisis+de+puestos&rls=com.microsoft:es-mx:IE-Address&ie=UTF-8&oe=UTF-8&sourceid=ie7&rlz=117SUNC_esMX385&redir_esc=&ei=5-9tUJ2WFYSc2AXHtoHwCQ	Análisis de puestos
http://www.google.com.mx/search?q= analisis+de+puestos&rls=com.microsoft:es-mx:IE-Address&ie=UTF-8&oe=UTF-8&sourceid=ie7&rlz=117SUNC_esMX385&redir_esc=&ei=O_FtULO9K-OI2AWL0oHYAQ	Análisis de puestos
http://www.google.com.mx/search?q= analisis+de+puestos&hl=es-419&rls=com.microsoft:es-mx:IE-Address&rlz=117SUNC_esMX385&prmd=imvnsb&tbm=isch&tbo=u&source=univ&sa=X&ei=O_FtUPniNPLE2QWUjH4CA&ved=0CEoQsAQ&biw=1024&bih=388	Diagramas y formatos de análisis de puestos
http://www.diconsa.gob.mx/normateca/images/pdfs/documentos_apoyo/descripcion_perfil_puestos.pdf	
US Employment Service	Oficina de empleo de EEUU
US Office of Personnel Management	Oficina de gestión de personal de EEUU

UNIDAD 5

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL





OBJETIVO PARTICULAR

El alumno comprenderá el objetivo del reclutamiento y su importancia en el proceso de selección, así como las técnicas e instrumentos para la realización de esta última.

INTRODUCCIÓN

Esta unidad aborda la integración de personal en las organizaciones, que incluye tres procesos: reclutamiento, selección e inducción. A su vez, el reclutamiento tiene como objetivo fundamental instrumentar una serie de procedimientos para atraer un número suficiente de candidatos con la calidad adecuada y en el momento oportuno, que permita cubrir las necesidades de personal requeridas. La empresa será eficiente cuando el reclutamiento atraiga a candidatos calificados y valiosos para la organización y la vean como un excelente lugar de trabajo.

El proceso de reclutamiento consta de cuatro fases:

1. Identificación de la vacante
2. Identificación de los candidatos
3. Atraer candidatos con fuentes y medios internos y externos de reclutamiento
4. Recepción de solicitudes

La primera fase está orientada a verificar que se trata realmente de un puesto desocupado o de las vacantes que la organización requiere por etapa de expansión.

La segunda fase de la integración es la selección, filtro que permite que únicamente las personas que presenten las características requeridas puedan ingresar a la organización para ocupar el puesto vacante.

La tercera fase comprende dos decisiones fundamentales del reclutamiento: definir las fuentes y medios para buscar los candidatos potenciales para cubrir las



requisiciones de personal; y si el proceso se basará en reclutamiento interno o reclutamiento externo, o una combinación de ambos.

La cuarta fase es la recepción de solicitudes. Tanto en las pequeñas como en las grandes empresas, el proceso de reclutamiento suele concluir con la entrega o llenado de la solicitud de empleo. La conclusión de un buen proceso de reclutamiento será el establecimiento de solicitudes de empleo estandarizadas.

El número de pasos del proceso de selección, elección y secuencia varía según el tipo de organización y la clase y nivel de puestos a cubrir. La requisición de personal, solicitud de empleo y currículum vitae son los documentos fuentes de verificación de los requisitos. Ante el problema de una mala selección, se han desarrollado métodos, técnicas y estrategias para reducir la subjetividad del proceso al mínimo.

Los documentos, técnicas y pruebas habituales son los test de aptitudes, inteligencia y personalidad, entrevista de personal, investigación de antecedentes laborales, estudio socioeconómico, examen médico, grafología, polígrafo y técnica *assessment center*.

Para concluir, se analizan dos tipos de selección de personal. Una por objetivos, que se construye después de la planeación estratégica de la organización y busca adaptarse a ella para contribuir a su realización. Y la otra por competencias, que considera al desempeño excelente en alguna tarea o trabajo como una diferencia para seleccionar al personal y como la estrategia principal de la administración de recursos humanos.

TEMARIO DETALLADO

(12 Horas)

5. Reclutamiento y selección de personal

5.1. Definición, objetivos e importancia del reclutamiento

5.2. Requisición de personal

5.3. El reclutamiento de personal y el mercado de trabajo

5.3.1. Fuentes de reclutamiento interno y externo: definición, ventajas y desventajas

5.3.2. Medios de reclutamiento interno y externo: definición, ventajas y desventajas

5.4. La diversidad y la igualdad de oportunidades en el empleo

5.5. Selección de personal: definición, objetivos e importancia

5.6. El proceso de selección de personal

5.6.1. Los criterios de validez y confiabilidad en el proceso de selección de personal

5.6.2. La requisición de personal, la solicitud de empleo y el currículum vitae

5.6.3. Entrevista de personal

5.6.4. Los exámenes de conocimientos (teóricos y prácticos)

5.6.5. Test psicométricos: test de inteligencia y test de aptitudes

5.6.6. Test de personalidad

5.6.7. El uso de la grafología

5.6.8. Polígrafo y pruebas de honestidad

5.6.9. Técnica assessment center

5.6.10. Examen médico



5.6.11. Investigación de antecedentes laborales

5.6.12. Estudio socioeconómico

5.7. La decisión final de selección

5.8. Evaluación de los procesos e instrumentos de selección

5.9. Análisis de costos y beneficios en la decisión de selección

5.10. Tipos de selección de personal

5.10.1. La selección de personal por objetivos

5.10.2. La selección de personal basada en normas de competencia laboral

5.1. Definición, objetivos e importancia del reclutamiento

Definición

Según Sastre y Aguilar (2003, p. 143), los objetivos y funciones de la administración de recursos humanos son atraer, adquisición, desarrollo y estímulos:

El reclutamiento es la primera fase del proceso de contratación, cuyo objetivo fundamental es instrumentar una serie de procedimientos para atraer un número suficiente de candidatos con la calidad adecuada y en el momento oportuno, que permita cubrir las necesidades de personal detectadas. Se trata de crear una reserva de candidatos entre los que, después, habrá de seleccionar a los más adecuados.

Otras definiciones de reclutamiento

“El reclutamiento consiste en las actividades de la empresa que tienen que ver con el número y el tipo de solicitantes que piden un trabajo y si aceptan el trabajo que se les ofrece”. (Ivancevich, 2005).

“El reclutamiento es el proceso que consiste en atraer personas en forma oportuna, en número suficiente y con las competencias adecuadas, así como alentarlos a solicitar empleo en la organización”. (Mondy, 1997).

“El objetivo del reclutamiento consiste en atraer a candidatos cualificados para el puesto. Resaltamos el término *cualificados* porque la atracción de candidatos que no están cualificados es una pérdida de tiempo que además resulta costosa”. (Gómez, 2004).

“Es el proceso de generar un conjunto de candidatos para un cargo específico. Debe anunciar la disponibilidad del cargo en el mercado y atraer candidatos calificados para disputarlo. El mercado en que la organización trata de buscar a los candidatos puede ser interno o externo o una combinación de ambos”. (Chiavenato, 2002).

“Conjunto de actividades y procesos que se realizan para conseguir un número suficiente de personas cualificadas, de forma que la organización pueda seleccionar a aquellas más adecuadas para cubrir sus necesidades de trabajo (...) se trata no sólo de atraer individuos hacia la organización, sino también de aumentar la posibilidad de que éstos permanezcan una vez que han sido contratados”. (Dolan, 2003).

Como se observa, las definiciones anteriores coinciden en el objetivo primordial del proceso de reclutamiento: atraer candidatos calificados e interesados en un puesto específico. Además, se mencionan otros objetivos, elementos y características de este proceso.

Objetivos

El fin principal del reclutamiento es atraer candidatos en número y calificación suficientes para cubrir potencialmente los puestos vacantes a corto plazo y los que pudieran requerirse a largo plazo.

Objetivos del proceso de reclutamiento:

- Determinar las necesidades de reclutamiento actuales o futuras con base en una planeación estratégica.
- Ofrecer el número suficiente de personas calificadas para los puestos a cubrir.
- Contribuir a la eficiencia del proceso de selección proporcionando candidatos en el número preciso, sin incurrir en defecto o exceso de ellos.
- Realizar las actividades con la mayor eficiencia y al menor costo para la empresa y contribuir con ello a reducir las tasas de baja productividad, ausencia, rotación y separación de personal.
- Evaluar constantemente las actividades, fuentes y medios de reclutamiento.

En la planeación integral de los recursos humanos y en el inventario de personal, los profesiogramas determinaron las características que deben tener los puestos y los requisitos de los candidatos para cubrirlos.

Importancia del reclutamiento

En la medida que el proceso atraiga a candidatos calificados, aumentará la posibilidad de hacer una selección de personas valiosas para la organización. El proceso de reclutamiento también es fundamental para todo el proceso de la administración de recursos humanos, ya que debe satisfacer al empleado y a la empresa. Al respecto, Dolan (2003) apunta:

El reclutamiento no sólo consiste en atraer gente, sino más bien en atraer gente cuyas preferencias, intereses y rasgos de personalidad se ajusten con mayor probabilidad a las necesidades de la organización y que además cuenten con los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarios para rendir adecuadamente. Solamente si existe una articulación entre las preferencias, intereses, rasgos de personalidad,

conocimientos, habilidades y aptitudes y las necesidades de la organización, la actividad de reclutamiento tendrá como resultado empleados productivos a largo plazo. El rendimiento en trabajo y la (baja) rotación de personal son criterios de bondad del reclutamiento y podrá evaluarse su valor.

5.2. Requisición de personal

Con esta parte se inicia el proceso de reclutamiento. A continuación, se presenta de manera gráfica y sintética las fases de este proceso.

PROCESO DE RECLUTAMIENTO (Llanos, Martínez y Rodríguez, 2011).

- ❖ Primera fase: identificación de vacante
- ❖ Segunda fase: identificación de candidatos
- ❖ Tercera fase: atraer y captar candidatos
- ❖ Cuarta fase: recepción de solicitudes

Primera fase: identificación de vacante

- a) Una vacante cuando se trata de cubrir un solo puesto desocupado.
- b) Varias vacantes, cuando la organización requiere, por etapas de expansión, ocupar puestos nuevos.

a) Causas por los que se origina una vacante

- Renuncia
- Despido
- Transferencia interna
- Enfermedad o accidentes profesionales
- Fallecimiento
- Puesto nuevo
- Puestos temporales

b) Las vacantes se pueden dar, entre otros, por los siguientes motivos:

- Estrategia de crecimiento
- Transferencias foráneas
- Creación de plantas nuevas
- Desarrollo de productos o mercados nuevos
- Realización de fuertes inversiones en tecnología

Esta fase se basa en un documento interno de las organizaciones: la requisición de personal, elaborada por el departamento que tiene necesidad de cubrir un puesto desocupado.

Segunda fase: identificación de candidatos

La identificación de los candidatos para atraer y captar a los más adecuados se logra a través de la determinación de los requisitos y características que considera la descripción y especificaciones del puesto.

“Descripción de puestos. Lista de las obligaciones y las responsabilidades de un puesto, el reporte de la relación, las condiciones laborales y las responsabilidades. Es de supervisión del mismo; es el resultado del análisis del puesto”. (Dessler, p. 763).



“Especificación de puestos. Lista de los ‘requisitos humanos’ para un puesto, es decir, los estudios, las habilidades, la personalidad, etcétera. Es otro de los productos del análisis del puesto”. (Dessler y Varela, p. 764).

(...) La información derivada de la especificación de contenido del puesto a cubrir es tan relevante que suele recogerse en un perfil llamado profesiograma, constituyéndose éste en un instrumento fundamental para determinar los mínimos exigibles a los candidatos, así como una referencia para realizar comparaciones entre lo que serían las características ideales del puesto y las que de forma real presenten cada uno de los candidatos y se hagan visibles a lo largo del desarrollo del proceso de selección.

En la medida en que la información disponible sea utilizada con coherencia, las decisiones asociadas a la política de reclutamiento serán más acertadas. (Sastre y Aguilar, 2003).

Tercera fase: atraer y captar candidatos

Una decisión importante del reclutamiento son las fuentes y medios a utilizar para buscar los candidatos potenciales que cubran las requisiciones de personal. En este caso, se tienen las opciones de reclutamiento interno y reclutamiento externo, o una combinación de ambos.

5.3. El reclutamiento de personal y el mercado de trabajo

El proceso de reclutamiento se da en el mercado de trabajo. Se denomina *mercado* a la relación entre dos factores: oferentes de trabajo (empresas organizaciones) y demandantes de trabajo (trabajadores). Dicha relación sucede en un espacio y lugar determinados.

Componentes globales del mercado:

- *Oferta*. Se da por la cantidad de empresas y organizaciones en una época y zona geográfica determinadas.
- *Demanda*. Conjunto de personas con edad, capacidad y aptitudes para trabajar –y que están trabajando– que brindan sus servicios en esa época y zona geográfica determinada.

El mercado de trabajo está condicionado por múltiples factores, entre ellos:

- Crecimiento económico del país
- Índices económicos
- Indicadores sociales
- Gasto gubernamental
- Estructura de los sectores productivos
- Grado de desarrollo tecnológico del entorno de la empresa
- Productividad e ingreso en el mercado internacional
- Naturaleza y calidad de los puestos de trabajo

Durante la época de industrialización, la composición del empleo era estable y permanente. Hoy, en la era de las comunicaciones e informática, la movilidad de empleos ha aumentado radicalmente con el desplazamiento del empleo del sector industrial hacia el sector servicios; también los empleos son más complejos y técnicos. Asimismo el mercado de trabajo se ha visto afectado por las nuevas políticas para ofrecer empleos a miembros de grupos antes denominados “minorías”: mujeres, personas con discapacidad y adultos mayores.

Nuestra economía en desarrollo tiene un bajo crecimiento de su mercado laboral, hay un mayor número de trabajadores que brindan sus servicios que empleos ofrecidos por las empresas. En este contexto, tomando como clasificación el cuadro de Chiavenato, se muestran algunas reflexiones sobre las condiciones económicas de nuestro país que determinan la existencia de dos tipos de mercado.

Mercado laboral en el cual predomina la oferta	Mercado laboral en el cual predomina la demanda
Exceso de vacantes y oportunidades de empleo en el mercado laboral.	Escasez de vacantes y oportunidades de empleo en el mercado laboral.
Los candidatos escogen y seleccionan las organizaciones que ofrecen mejores oportunidades, salarios y beneficios.	Los candidatos compiten entre sí para conseguir las pocas vacantes, están dispuestos a trabajar por salarios o niveles más bajos.
Las personas están dispuestas a dejar sus empleos actuales para intentar conseguir mejores oportunidades en otras organizaciones, lo cual aumenta la rotación de personal.	Las personas procuran mantenerse en sus actuales empleos, por temor de ingresar a las filas de desocupación.

Los empleados se sienten dueños de la situación y exigen mejores salarios y beneficios, se vuelven más indisciplinados, faltan y se retrasan más, lo cual aumenta el ausentismo.	Los empleados evitan crear conflictos o propiciar posibles despidos, se vuelven más disciplinados, tratan de no faltar ni retrasarse en su trabajo.
--	---

FUENTE: Chiavenato (2002, p. 87).

En nuestro país, con una economía como la del segundo caso del cuadro anterior, ante la escasez de empleo, se dan, entre otros, los siguientes fenómenos de la mano de obra:

- *Autoempleo*. Es abordado por personas que poseen los medios para establecer una pequeña empresa.
- *Subempleo*. Quienes realizan trabajos individuales abajo de su nivel técnico o profesional o se dedican al comercio informal.
- *Migración*. Trabajadores que van a empresas maquiladoras del norte del país o realizan actividades agrícolas en Estados Unidos.

5.3.1. Fuentes de reclutamiento interno y externo: definición, ventajas y desventajas

Fuentes internas de reclutamiento

Definición

“Las fuentes de reclutamiento son aquellos lugares físicos donde se encuentra(n) el (los) candidato(s) potencial(es)”. (Llanos, Martínez y Rodríguez, 2011, p. 66).

Las fuentes de reclutamiento son sitios físicos donde se pueden atraer a los candidatos para cubrir los puestos vacantes que ofrecen las empresas.

“El reclutamiento es interno cuando, al haber determinada vacante, la empresa trata de llenarla mediante el reacomodo de sus empleados, los cuales pueden ser promovidos (movimiento vertical) o transferidos (movimiento horizontal) o transferidos con promoción (movimiento diagonal)”. (Chiavenato, 2007, p. 158).

La fuente de abastecimiento de recursos humanos más cercana es la propia organización, y se refiere a las posibilidades de conseguir candidatos para las siguientes situaciones (Dolan, 2003; Bohlander y Snell, 2008; Dessler y Varela, 2002; Sastre y Aguilar 2003).

Ascensos	
Consiste en la localización en el inventario de recursos humanos de las personas que, prestando actualmente sus servicios en la organización, reúnen los requisitos establecidos para otro puesto vacante de mayor categoría.	
Ventajas	Desventajas
Esto permite proporcionar personal que conoce la organización y del cual se conoce su desempeño. Además, reduce el periodo de entrenamiento y, lo más importante, contribuye a mantener alta la moral del personal que ya trabaja en la organización, al permitir que cada vacante signifique la oportunidad para uno o varios movimientos de personal.	Se pierde la oportunidad de reclutar gente valiosa del exterior. No se aprovecha el costo de entrenamiento erogado por otra persona.

Transferencias	
Movimientos de categoría con el mismo nivel.	
Ventajas	Desventajas
Aprovecha el potencial del personal de la empresa y ofrece oportunidades de desarrollo laboral y personal.	Requieren de una nueva inducción. El personal transferido puede tener desajustes en su nueva residencia y solicitar su regreso.

Recomendaciones	
Los trabajadores o funcionarios de la empresa pueden sugerir a sus familiares o amistades para ocupar puestos vacantes, con la mejor intención de que se incorporen en la empresa, por considerarla ellos mismos como un buen ambiente de trabajo.	
Ventajas	Desventajas
Costo bajo y atracción de candidatos confiables.	<p>En ocasiones, los candidatos reclutados por este medio pueden no cubrir los requisitos del puesto.</p> <p>Las fricciones y conflictos que surgen con el personal de la empresa cuando no es aceptado como candidato su familiar o su amigo.</p> <p>En el desempeño de sus labores o posteriormente, en los casos en que se sanciona a sus parientes, se les niega un ascenso, etcétera, puede disminuir la objetividad de los empleados, por tratarse de sus familiares.</p>

Sindicato interno

En contratación colectiva, todos los puestos a nivel operativo y supervisión vacantes deben ser cubiertos por el sistema de escalafón o solicitar candidatos al sindicato para su cobertura.

Ventajas	Desventajas
Al seguir este procedimiento, se estará cumpliendo con la legislación laboral y el contrato colectivo de trabajo pactado.	Puede ser un procedimiento de cobertura engorroso y lento.

Consulta de archivos y listas de espera

Es el archivo de expedientes de los candidatos que se presentaron voluntariamente o que no fueron seleccionados anteriormente para ocupar puestos vacantes.

Ventajas	Desventajas
Esta fuente de reclutamiento puede ser de menor costo y, cuando funciona bien, es capaz de promover la presentación de candidatos rápidamente.	Puede convertirse en un archivo muerto para la organización si no se mantiene contacto con los candidatos para que no se pierda el interés de ellos, y la empresa conserve el deseo de atraerlos.

Evaluación del desempeño

Este procedimiento puede ser una fuente de reclutamiento que evalúa la productividad de los empleados bajo normas estandarizadas; y sus resultados resultan confiables para promociones o transferencias.

Ventajas	Desventajas
Motiva al personal, ya que premia a quien haya obtenido el mejor desempeño y rendimiento.	Puede existir la carencia de indicadores objetivos o deficientes para medir el desempeño, lo cual se traduce en un deficiente proceso de reclutamiento.

Inventario de recursos humanos

Como este documento suele recoger las aptitudes, desempeño y capacitación que se han observado en los empleados de la organización, puede ser consultado para detectar entre los trabajadores candidatos para ocupar puestos vacantes.

Ventajas	Desventajas
Alienta los planes de promoción, capacitación y desarrollo de carreras dentro de la organización.	Exige una actualización continua de este instrumento; de lo contrario, se hará obsoleto e inaplicable.

Gráficas de reemplazo

Para el reemplazo de puestos de alta jerarquía se diseñan estas gráficas. En altos cargos estratégicos, se plantean los posibles movimientos de sustitución en caso de que algún alto ejecutivo eventualmente renuncie, sea promovido o transferido.

Ventajas	Desventajas
En la planeación estratégica, se utiliza esta herramienta en el área de recursos humanos, que suele ser cuidadosamente creada y desarrollada. Si se hace bien, a futuro puede ser de gran utilidad.	Exige una actualización continua. De lo contrario, este instrumento se hará obsoleto e inaplicable.

Intranet

Las grandes empresas incorporan a sus procesos de reclutamiento sus páginas electrónicas internas. Las vacantes a cubrir pueden ponerse en sus páginas desde el primer momento y desde cualquier plaza donde opere la empresa.

Ventajas	Desventajas
Uso de los sistemas de comunicación ya establecidos por la empresa, sin costo y de momento en el envío y recepción de información.	En ocasiones, puede enviarse alguna información inoportuna e indiscreta sobre algún puesto.

Bolsas de trabajo internas

Recomendable en dependencias de gobierno, grandes empresas y empresas transnacionales. También pueden existir en los grandes sindicatos.

Ventajas	Desventajas
Son de bajo costo. Se pueden presentar candidatos potenciales si sus procedimientos son eficientes y mantienen actualizados sus bancos de datos.	Son útiles para puestos operativos y de supervisión. No tiene aplicación en puestos directivos y de confianza.

Fuentes externas de reclutamiento

Las fuentes de reclutamiento son los lugares y espacios donde se localizan los candidatos potenciales que serán atraídos.

Otras empresas

Las condiciones del mercado en cuanto a competitividad han hecho que sea habitual la política de contratar a personas talentosas que trabajan en las empresas de la competencia.

Ventajas	Desventajas
Cuando la planeación de la empresa considera atraer nuevos talentos que son candidatos excelentes, ellos pueden ofrecer nuevas ideas, sobre todo si son creativos e innovadores.	Es posible que su incorporación a la organización se dificulte, que piensen y actúen como lo hacían en la empresa anterior; la misión, visión y objetivos les pueden parecer modestos, hasta que se involucren verdaderamente con ellos.

Agencias de trabajo

Son las fuentes más importantes de reclutamiento de personal gerencial y de oficina, algunas cobran por su servicio por cada miembro admitido, de acuerdo con el salario contratado. Por lo general, el candidato no paga alguna cantidad. Existen agencias de reclutamiento de altos ejecutivos, *headhunters* (caza talentos) que entrevistan y seleccionan candidatos para puestos altos.

Ventajas	Desventajas
Es una buena opción para acercar a personal especializado y con amplia experiencia.	Sus servicios suelen ser muy costosos y exigen el establecimiento de contratos.

Bolsas de trabajo externas

Algunas de estas organizaciones operan a través de las secretarías de trabajo o de organizaciones no gubernamentales; en sus archivos, tienen gran cantidad de candidatos, para una serie de puestos y diferentes niveles de sueldos y de experiencia.

Ventajas	Desventajas
Bajo costo. A veces, se reciben candidatos confiables y de calidad. Buena opción para las dependencias gubernamentales.	Los candidatos recibidos con mucha frecuencia no se ajustan al perfil que se requiere. El envío de candidatos suele ser muy lento. El número de candidatos por la bolsa de trabajo puede ser muy variable, desde muchos, pocos o ninguno.

Escuelas, universidades e instituciones de posgrado

Es un buen medio para captar candidatos para puestos con conocimientos profesionales y altamente especializados, pues muchas universidades tienen órganos de contacto entre sus alumnos y empresas de la comunidad para cubrir puestos profesionales vacantes.

También algunas empresas realizan ferias de empleo en universidades para reclutar a estudiantes sobresalientes. Después de una serie de entrevistas y pruebas, otorgan una beca y a la conclusión de ésta es posible iniciar una relación formal de trabajo.

Ventajas	Desventajas
Algunos candidatos se pueden acoplar muy bien a los valores y cultura de la empresa por tratarse de su primer trabajo.	La inexperiencia es un factor a tomar en cuenta.

Grupos de intercambio con otras empresas

Se realiza entre empresas altamente diferenciadas y especializadas.

Ventajas	Desventajas
Bajo costo. Interaccionar con empresas del ramo.	Se puede desvirtuar el procedimiento de reclutamiento de la organización.

Cámaras del ramo	
<p>Por sus frecuentes relaciones con estas instituciones, esta fuente es empleada preferentemente por grandes empresas.</p>	
Ventajas	Desventajas
<p>Por ser organizaciones que también atienden a trabajadores, pueden proporcionar personal especializado y de buen desempeño según el tipo de industria en el que se desenvuelve la empresa.</p>	<p>Es difícil para pequeñas empresas acceder a este tipo de redes de apoyo.</p>

Sindicatos externos	
<p>Dirigido a puestos de nivel operativo y de supervisión.</p>	
Ventajas	Desventajas
<p>Si la contratación en la empresa es colectiva o por contrato de ley, puede ser una fuente de reclutamiento valiosa, ya que estos sindicatos logran operar con personal calificado y especializado.</p>	<p>Este procedimiento puede ser engorroso y lento.</p>

Empresas consultoras

Por lo general, las contratan pequeñas y medianas empresas que carecen de área de recursos humanos o que están en crisis. Las cazadoras de talentos son un tipo especial de consultoras que se especializan en la búsqueda de personal para nivel gerencial, técnico o científico.

Ventajas	Desventajas
<p>Opción útil para reclutamiento en zonas lejanas. Las consultoras cuentan con catálogos de profesiones. También tienen contactos, relaciones y conexiones para conseguir candidatos para puestos profesionales.</p>	<p>Contratos costosos. A veces, los candidatos pueden no reunir todas las características requeridas.</p>

Empresas de empleo temporal

La función de estas empresas es proveer candidatos para cubrir necesidades de temporada.

Ventajas	Desventajas
<p>Los precios de los servicios de estas empresas son considerablemente menores que si se tratara de colocaciones permanentes. Varias empresas usuarias han contratado a empleados de forma indefinida por el buen desempeño de los empleados seleccionados.</p>	<p>La empresa puede no desarrollar un proceso de reclutamiento propio (aunque esta situación se repita cada temporada).</p>

Correo electrónico

Muchas empresas aceptan currículos por Internet, algunas de ellas exclusivamente por formularios estandarizados.

Ventajas	Desventajas
Facilidad para llenar y enviar la información solicitada. La empresa puede preseleccionar con agilidad los candidatos que habrán de seguir los siguientes pasos del reclutamiento.	La información recibida no puede ser almacenada durante mucho tiempo.

Internet

Cada vez más empleados y ejecutivos utilizan este medio para buscar empleo. Se espera en un futuro inmediato que este sistema tenga gran impacto en las técnicas de comunicación del reclutamiento.

Ventajas	Desventajas
Reducción de costos, disminución de inserción de anuncios, publicación de vacantes más rápida, procesamiento de datos más ágil. Acceso a las ofertas de trabajo en cualquier momento.	Difícil manejo de confidencialidad, amplio acceso a la red de candidatos que no reúnen los requisitos necesarios.

5.3.2. Medios de reclutamiento interno y externo: definición, ventajas y desventajas

“Los medios de reclutamiento son las formas o conductos a través de los cuales llegamos a los candidatos para atraerlos” (Llanos, Martínez y Rodríguez, 2011, p. 66). Asimismo, son las vías o canales por medio de los cuales se llama la atención a los posibles candidatos, para atraerlos a una probable incorporación a la empresa (Dolan, 2003; Bohlander y Snell, 2008; Dessler y Varela, 2002; y Sastre y Aguilar, 2003).

Medios internos de reclutamiento

Publicidad interna en tableros	
Si los tableros han conseguido una participación adecuada de directivos y empleados en la información que se difunde a través de ellos, también pueden ser un medio de información excelente para el reclutamiento de personal, y para muchas tareas, planes e información de la empresa.	
Ventajas	Desventajas
Bajo costo. Es posible que los tableros sean vistos por todo el personal.	La información no llegará a los posibles candidatos si han llegado a pensar que en los tableros no se pone información interesante para ellos, o si son colocados en lugares poco llamativos.

Boletines y revistas internos

Cuando la empresa es grande y ha establecido un interés para su circulación y lectura, este medio es excelente para difundir anuncios de reclutamiento. Sus costos pueden ser altos.

Ventajas	Desventajas
Tienen difusión con todo el personal de la organización en sus sedes locales y foráneas, y en su caso en el extranjero.	No son funcionales para cubrir plazas a corto plazo.

Publicidad en agencias propias y empresas del corporativo

Cuando las empresas tienen sucursales foráneas o en el extranjero, es funcional y de bajo costo colocar anuncios de vacantes.

Ventajas	Desventajas
Pueden interesar tanto a los empleados de la empresa como a clientes y visitantes.	El proceso puede ser lento; aun si es por medio de correos electrónicos, no hay seguridad en su difusión.

Puertas abiertas

Las empresas exitosas siempre abren sus puertas a candidatos que se presenten espontáneamente, aunque no se tengan oportunidades que ofrecer en ese momento.

Ventajas	Desventajas
El proceso de reclutamiento debe ser continuo, porque las condiciones internas y las oportunidades de mercado de las empresas pueden cambiar de un momento a otro, y es muy importante tener siempre disposición de solicitantes de empleo.	La renovación de los archivos debe ser constante. Los candidatos después de cierto tiempo, sin oferta alguna de la empresa, pueden perder el interés por pertenecer a ella.

Mantas	
Se acostumbra colocarlas en alguna de las fachadas o entrada de la empresa. Es de bajo costo.	
Ventajas	Desventajas
Atraen candidatos rápidamente, son apropiadas para empresas que contratan personal con mucha frecuencia.	La información que se difunde tiene que ser muy concreta.

Medios externos de reclutamiento

Anuncios en periódicos	
Por tradición, ha sido uno de los medios más utilizado por pequeñas y medianas empresas. Las grandes empresas también lo cuentan como una estrategia de reclutamiento.	
Ventajas	Desventajas
Particularmente recomendable para grandes reclutamientos. Es el medio que los candidatos emplean constantemente. Pueden colocarse varias vacantes en un solo anuncio.	Por ser necesaria la inserción por varios días o en forma recurrente, su costo es elevado.

Avisos en revistas especializadas	
<p>Son recomendables para reclutar candidatos a puestos directivos o altamente especializados.</p>	
Ventajas	Desventajas
<p>Estas publicaciones tienen una gran probabilidad de ser leídas por altos directivos, las gerencias de recursos humanos, y los trabajadores de grandes empresas que están por separarse de ellas y que les gustaría seguir trabajando en el mismo ramo en otras empresas.</p>	<p>Son de alto costo y las posibilidades de conseguir buenos candidatos son reducidas.</p>

Correo electrónico	
<p>Este instrumento de reclutamiento está siendo cada vez más aceptado por las empresas, y las cifras de envío y aceptación de solicitudes de empleo y currículos crecen día a día.</p>	
Ventajas	Desventajas
<p>Es un medio preferido por los candidatos jóvenes por su facilidad de manejo y envío de formatos. La respuesta de los candidatos puede ser intensiva.</p>	<p>En envío de correos masivos puede considerarse. Hay mucha competencia de anuncios de vacantes de empresas que utilizan este medio.</p>

Páginas web de Internet	
<p>Los encargados de las áreas de recursos humanos están utilizando este medio para substituir las formas tradicionales de reclutamiento.</p>	
Ventajas	Desventajas
<p>Publicación más fácil y con ahorro de costos y tiempo. Recepción de más solicitudes de empleo; los candidatos tienen acceso a las ofertas de trabajo las 24 horas al día.</p>	<p>Algunos rechazan la red por temor a la inseguridad de sus datos confidenciales. No es recomendable para captar altos ejecutivos.</p>

Teléfono	
<p>Este medio ha caído en desuso ante la popularidad del Internet; pero sus ventajas siguen vigentes, en tanto implica un trato más personal y amable. El candidato puede considerar la propuesta como una invitación personal a participar en el reclutamiento.</p>	
Ventajas	Desventajas
<p>Vía de acceso fácil y rápido para candidatos y empresas. Muy útil para coberturas urgentes.</p>	<p>No es recomendable para reclutamientos masivos, por la distorsión en que pueden incurrir los reclutadores por la repetición del mismo mensaje.</p>

Radio

Por muchos años, fue un medio de comunicación masiva más usado que los periódicos, por su inmediatez y mayor cobertura de regiones y públicos. Las personas ocupaban buena parte de su tiempo escuchando radio.

Ventajas	Desventajas
La información se difunde a todos los espacios de la comunidad.	El costo de la inserción de anuncios es muy alto, las tarifas son por una sola vez, en un solo día. El costo es mayor en los mejores horarios y en los programas más afamados. Su uso continúa siendo prohibitivo para pequeñas y medianas empresas.

Televisión

Dentro de la publicidad, los anuncios por televisión tienen más ventajas.

Ventajas	Desventajas
Es el medio de difusión con más ventaja: llega a grandes públicos de todas las edades y prácticamente cubre todo el país y varias ciudades del extranjero.	Tiene costos muy altos, generados desde producir los anuncios con artistas y técnicos profesionales para que tenga una alta calidad. Además, cada proyección es costosa y se paga por segundo al aire una sola vez y en un solo canal (las repeticiones tienen costos y condiciones similares). Su empleo se justifica en reclutamientos masivos.

Correo ordinario

Este recurso puede emplearse con la base de candidatos que llegaron a la última fase de selección, pero no hubo vacantes disponibles que ofrecerles.

Ventajas	Desventajas
Recomendable para organizaciones gubernamentales y grandes empresas. Es de costo muy bajo.	Proceso de reclutamiento lento y con pocas probabilidades de éxito si se trata de candidatos ya no interesados.

Murales

Por lo general, se emplean en congresos universitarios y profesionales, exposiciones empresariales, etcétera.

Ventajas	Desventajas
Los destinatarios pueden ser candidatos potenciales por tratarse del medio en que se desenvuelven las empresas. Son de bajo costo.	Su empleo está condicionado a la participación de las empresas interesadas en estos eventos.

5.4. La diversidad y la igualdad de oportunidades en el empleo

La Constitución Política de los Estados Mexicanos, en su artículo 3º, contiene los derechos de los trabajadores mexicanos y de personas extranjeras que laboran en nuestro territorio. Además, en el artículo 123 se estipula que “toda persona tiene derecho al trabajo digno y socialmente útil; al efecto se promoverán la creación de empleos y la organización social para el trabajo”.

Por otro lado, el artículo 3º de la Ley General del Trabajo afirma: “El trabajo es un derecho y un deber sociales. No es artículo de comercio, exige respeto a las libertades y dignidad de quien lo presta y debe efectuarse en condiciones que aseguren la vida. No podrán establecerse distinciones entre trabajadores por motivos de raza, sexo, edad, credo religioso, doctrina política o condición social”.

Por lo anterior, ni el personal del área de recursos humanos, ni los gerentes de línea deben discriminar a las personas que buscan colocarse en algún empleo. Los límites de esta normatividad para muchos reclutadores consiguen ser tenues o difusos, porque en la práctica se incurre en discriminación en la redacción de anuncios de puestos vacantes, como lo muestran los siguientes ejemplos.

“Exclusivo para hombre”	Discriminación por sexo
“Para jóvenes”	Discriminación por edad
“Sólo para norteamericanos”	Discriminación por raza
“Se solicitan personas sanas”	Discriminación por incapacidad física



Tampoco se puede discriminar por estado de embarazo, religión, preferencia sexual, estado civil y condiciones de salud.

Cuarta fase: recepción de solicitudes

Recepción de la solicitud

Tanto en las pequeñas como en las grandes empresas, el proceso de reclutamiento suele concluir con la entrega o llenado de la solicitud de empleo. La conclusión de un buen proceso de reclutamiento será el establecimiento de solicitudes de empleo estandarizadas, porque éstas facilitan el análisis y codificación de datos, procesar estadísticas, hacer comparaciones, etcétera.

Las empresas recientemente han cuidado mucho sus procesos de reclutamiento, pues han observado que este contacto inicial es de gran relevancia para que los candidatos formen una buena imagen de la empresa y se sientan atraídos para incorporarse a ella.

El tamaño de las empresas es un factor determinante en la decisión de las prácticas de reclutamiento de personal. Las grandes empresas realizan este proceso de manera más formal, tienen sistemas más formalizados que les permiten una selección más rápida porque llegan a contar con un buen número de candidatos. También están en posibilidades de utilizar mayores y mejores recursos de reclutamiento como anuncios en prensa, archivos de solicitudes, solicitudes estandarizadas, fuentes de reclutamiento, etcétera. Las empresas suelen recurrir a una sola fuente y a un solo medio.

De igual modo, será determinante en la efectividad del reclutamiento la anticipación con que hayan sido planeadas las actividades de reclutamiento. Esto permitirá no solamente atraer y escoger el mejor personal disponible en el

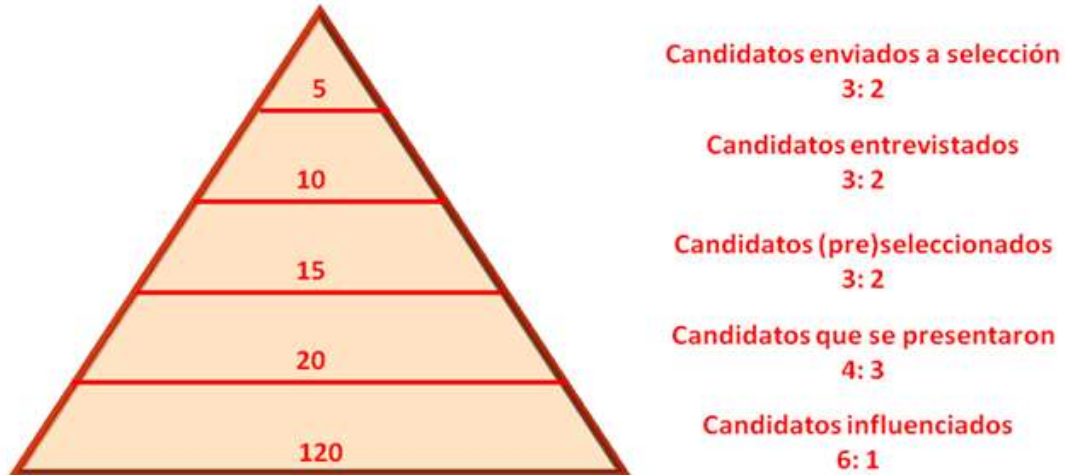


mercado de trabajo, sino también cubrir las vacantes con la anticipación solicitada y proyectar e iniciar los programas de entrenamiento en tiempo oportuno.

La finalidad del reclutamiento es agregar valor a la organización y a las personas, atraer a personal valioso y ofrecer una organización en la cual los candidatos no vean únicamente una fuente de trabajo, sino una posibilidad de desarrollo para ellos. Así, entre más candidatos lleguen, el reclutamiento será considerable cuantitativamente; pero si los candidatos son preseleccionados, entrevistados y pasan al proceso de selección, el proceso ganará en calidad. En este orden, es “increíble la proporción de los candidatos que se presentan y los que son admitidos para disputar el proceso” (Chiavenato, 2002, p. 102).

“Aunque la eficacia del reclutamiento sea importante, es necesario considerar que la calidad del proceso de reclutamiento produce un gran impacto en los candidatos. Los reclutadores provocan (una) fuerte impresión en los candidatos, negativa o positiva. Además, en el reclutamiento, es esencial la cooperación entre línea y *staff*, los jefes y los asesores” (Chiavenato, 2002, pp. 103-104). Esta importancia del reclutamiento referida por Chiavenato se observa en la figura reproducida a continuación.

Pirámide selectiva del reclutamiento



El autor muestra estadísticamente cómo los bajos índices de superación en los pasos de reclutamiento pueden crear una impresión negativa de la empresa, pues son muy bajos los porcentajes de aprobación de una a otra etapa del reclutamiento, suponiendo que “los candidatos influenciados” es la primera etapa y “los candidatos enviados a selección” es la última. En otras palabras, con los números de la figura, podemos observar:

De 120 candidatos influenciados , 20 se presentaron.

De 20 que se presentaron, 15 fueron preseleccionados.

De 15 preseleccionados, 10 fueron entrevistados.

De 10 entrevistados, 5 fueron enviados a selección.

De cada 6 candidatos influenciados, 1 se presentó.

De cada 4 candidatos que se presentaron, 3 pasaron a preselección.

De cada 3 candidatos preseleccionados, 2 pasaron a entrevista.

De cada 3 candidatos entrevistados, 2 pasaron a selección.

5.5. Selección de personal: Definición, objetivos e importancia

La selección de personas funciona como un filtro que permite que sólo algunas personas puedan ingresar a la organización: las que presenten (las) características deseadas. Existe un dicho popular que afirma que la selección constituye la elección adecuada de la persona adecuada para el lugar adecuado. En términos más amplios, la selección busca los candidatos –entre los reclutados– los más adecuados para los cargos de la organización, con el fin de mantener o aumentar la eficiencia y desempeño del personal, así como la eficacia de la organización. En el fondo, está en juego el capital intelectual de la organización, que la selección debe preservar o (y) enriquecer. (Chiavenato, 2002, p. 111).

Objetivos

“El objetivo del proceso de selección es elegir, entre el conjunto de candidatos cualificados, captados mediante el proceso de reclutamiento, a la persona que pueda desempeñar correctamente el puesto. Así el proceso de selección pretende medir a priori el rendimiento futuro del trabajador en su puesto” (Sastre y Aguilar, 2003).

Otros objetivos del proceso de selección:

- Diagnosticar la eficiencia de los candidatos en su desempeño futuro.
- Proporcionar el personal requerido con las características requeridas en el tiempo oportuno para cubrir vacantes.
- Aplicar los métodos y técnicas idóneos para elegir a los candidatos adecuados.



- Observar para su evaluación a los candidatos seleccionados en el desempeño de sus funciones.
- Cumplir con los principios de selección a fin de que sea un proceso eficiente, objetivo, profesional y ético.

Importancia

En la mayoría de las organizaciones la selección es un proceso continuo. La rotación ocurre de manera inevitable y deja vacantes que deben ser cubiertas por solicitantes internos o externos a la organización, o por las personas cuyas calificaciones se hayan evaluado con anterioridad. Es común una lista de espera de solicitantes a los que se puede llamar cuando se abren posiciones temporales o permanentes. (Bohlander y Snell, 2008, p. 245).

El proceso de selección implica decisiones importantes (elegir algunos candidatos en lugar de otros), por ello debe apoyarse en técnicas y pruebas válidas y confiables. Sin embargo, para confirmar estas decisiones, es necesario observar el comportamiento del candidato en su desempeño después de su entrenamiento, pues tanto una separación como un abandono temprano del trabajador representan costos en dinero y tiempo para la empresa.

Las decisiones de la selección toman una mayor importancia en el caso de directivos y profesionales, ya que la diferencia de resultados entre un candidato adecuado y quien no lo es puede llegar a equivaler a un año de salarios.

5.6. El proceso de selección de personal

El número de pasos del proceso de selección, la elección y secuencia de cuáles de ellos aplicar varían con el tipo de organización, clase y nivel de los puestos a ocupar. Así, es indispensable evaluar cada paso en términos de su contribución al proceso.



Los pasos que suelen conformar el proceso de selección se describen en los apartados siguientes.

5.6.1. Los criterios de validez y confiabilidad en el proceso de selección de personal

Reflexionar sobre la validez del proceso de selección es un ejercicio saludable para las organizaciones si se toma en cuenta que toda decisión de elegir a un candidato es una evaluación que hace el seleccionador, según su criterio y punto de vista, por tanto, esta decisión es de carácter humano, es decir, subjetiva. Esta decisión es trascendental y únicamente se sabrá si fue buena o mala con el desempeño futuro del candidato seleccionado. Si no es elegido el candidato adecuado se tienen dos riesgos: escoger a un candidato que puede ser apto para el puesto, pero no se comprometerá con la empresa y a la larga tendrá problemas o la abandonará; no considerar a un excelente candidato para el puesto solicitado o para otras futuras vacantes, por haber sido fascinado por el candidato seleccionado.

Ante este problema, se han desarrollado métodos, técnicas y estrategias para reducir al mínimo la subjetividad del proceso.

“Para determinar la fiabilidad de una prueba de selección se puede pasar a un grupo piloto de candidatos en dos momentos diferentes del tiempo o por dos evaluadores diferentes y ver si los resultados son consistentes, ‘método del test-retest’” (Sastre, Aguilar, 2003, p. 160).

Una prueba o elemento de selección será válida en la medida que sirva para medir de manera efectiva el rendimiento futuro del candidato en su puesto. Para validar el proceso, se contará con información suficiente del puesto, que algunas empresas integran en un profesiograma o documento donde se plasman las



capacidades, habilidades y características que debe tener el candidato para ocupar el puesto y que influyen en su rendimiento.

Uno de los errores más frecuentes en el proceso de selección es no medir el grado de adecuación del candidato a la empresa. Por eso, en el reclutamiento, se tendrá en cuenta tanto la idoneidad del candidato al puesto como su grado de aceptación a la organización.

5.6.2. La requisición de personal, la solicitud de empleo y el currículum vitae

Estos tres documentos tienen una estrecha correspondencia en los procesos de reclutamiento y selección. Deben compararse frecuentemente durante la selección, para confirmar que los datos aportados tienen relación con la requisición de empleo.

Requisición de personal

Es un documento interno que elabora el responsable de una de las áreas de la organización, en el cual se solicita al área de recursos humanos la cobertura de una plaza vacante o de nueva creación. Además, explicita las principales funciones a desarrollar y las características que deberán reunir los candidatos a ocuparla.

Solicitud de empleo

Es un documento que formula el candidato para entregarlo a la empresa, contiene sus datos personales, estudios realizados, trabajos anteriores, referencias, puesto solicitado, sueldo y prestaciones pretendidas, etcétera. Las grandes empresas tienen solicitudes de empleo estandarizadas porque facilitan su análisis y manejo.



Es importante que el candidato llene la solicitud durante el reclutamiento en presencia de un reclutador, para observar algunos detalles y realizar pruebas de grafología, que no funcionarían si está llenada previamente.

Currículum vitae

Es un documento preparado por el candidato para entregarlo a la empresa, contiene sus datos personales, estudios realizados, últimos empleos y distinciones recibidas. Aunque la tendencia actual es presentarlo de forma resumida en una página, también se puede solicitar en forma ampliada, con algunos documentos de respaldo.

Un análisis profundo de este documento permite eliminar del proceso de selección a aquellos candidatos que, aun siendo inadecuados, no fueron descartados en el proceso de reclutamiento.

Las organizaciones pueden diseñar formatos de currículum vitae que contengan la información en la presentación y el orden que necesiten para el análisis, captura y comparación de datos.

5.6.3. Entrevista de personal

La entrevista de selección es una técnica del proceso de selección basada en el proceso de comunicación humana entre el entrevistador (seleccionador) y el entrevistado (candidato) con la finalidad de determinar si el segundo posee las habilidades, conocimientos, actitudes, etcétera, para ocupar un puesto vacante en la organización. En la entrevista se descubren las pautas de comportamiento y características de la personalidad del candidato, y se informan condiciones laborales, tareas, actividades, responsabilidades, etcétera, del puesto y la empresa que ofrece un puesto vacante o de nueva creación.

Se ha sobrevalorado la importancia de este elemento a tal grado que muchas elecciones de candidatos se basan primordialmente en ella. Si bien es cierto que en la entrevista se puede obtener del candidato información imposible de reunir en otras pruebas, como apariencia física, capacidad para hablar y escuchar, sus puntos de vista del puesto y la empresa, agilidad mental y verbal, sus intereses, etcétera; también se invierte tiempo en asuntos irrelevantes para el proceso de selección.

En ocasiones, los entrevistadores dirigen la entrevista para confirmar la impresión que se han formado del candidato, influenciada por el análisis de la información obtenida antes de la entrevista: solicitud de empleo, currículum vitae, resultados de prueba, etcétera. Se ha observado que cuando esta impresión ha sido favorable el entrevistador se comporta de manera más positiva y ofrece al candidato más información sobre el trabajo y la empresa.

Estos problemas se pueden disminuir sensiblemente cuando se realizan entrevistas estructuradas en las que el entrevistador sigue un esquema diseñado previamente, basado en las informaciones de la requisición y el profesiograma. A partir de dicha información, se elaboran las preguntas y los asuntos a tratar, así como el orden en que habrán de abordarse. La entrevista estructurada contiene preguntas estándar que pretenden evaluar a los candidatos en algún aspecto predeterminado cuantificado a partir de escalas. De esta manera, al terminar la entrevista, se puede tener una valoración cuantitativa, la cual resulta, aunque relativa, mejor que una totalmente subjetiva.

5.6.4. Los exámenes de conocimientos (teóricos y prácticos)

Son pruebas que tratan de comprobar las habilidades, actitudes, capacidades y conocimientos técnicos, así como la formación profesional, experiencia, práctica y dominio de las tareas del puesto solicitado. Se pueden basar en temas específicos

o generales, incluir preguntas teóricas o prácticas, y aplicarse de manera oral o escrita según las condiciones de aplicación.

La importancia de estas pruebas radica en que las respuestas pueden calificarse con cifras y medirse en escalas; mientras que en otras pruebas las respuestas se interpretan y comparan, difícilmente son graduadas en escalas. En esta línea, Sastre y Aguilar (2003) anotan que las pruebas profesionales constituyen un modo de comprobar la formación o adiestramiento, los conocimientos adquiridos y el nivel de dominio de las tareas del puesto. A diferencia de los test, la medida de dicho nivel suele ser absoluta y discriminatoria. Los test aprecian la diferencia existente entre las personas en su predisposición y la aptitud para determinadas tareas. Por su parte, los exámenes o pruebas profesionales comprueban el nivel de conocimientos en términos absolutos. Esto se debe a que para medir capacidades basta con utilizar indicadores de rendimiento, mientras que para medir aptitudes es necesario realizar comparaciones con otros individuos.

Ser capaz de distinguir entre los mejores y peores candidatos es muy difícil cuando se trata de habilidades “blandas” como las que necesitan los vendedores, directivos y puestos relacionados con el servicio al cliente; sin observar cómo se desenvuelven, es muy difícil predecir su eficiencia. Por ello, las técnicas más usadas son las muestras de trabajo, que sitúan al candidato para observar cómo reacciona en una situación similar a la que se encontraría en su puesto.

5.6.5. Test psicométricos: test de inteligencia y test de aptitudes

Los test psicotécnicos se proponen medir el comportamiento de la persona y a través de ellos se deducen algunos aspectos de la personalidad. Presentan dos formas: test psicométricos, que miden inteligencia y aptitudes; y de personalidad, que examinan la personalidad total del individuo.

Para su valoración, los test psicométricos requieren de un grupo normativo que se utilizará como referencia de comparación, ya que miden diferencias individuales, físicas o intelectuales. A su vez, se dividen en test de inteligencia y test de aptitudes.

Los test de inteligencia evalúan aspectos fácilmente observables y cuantificables como los lógicos, analíticos, deductivos, de abstracción, asociación generalizada, razonamiento, juicio o ponderación de la inteligencia humana. Estos aspectos se relacionan con funciones o actividades profesionales que requieren cierto nivel de juicio, conocimiento y comprensión de relaciones complejas.

Los test de aptitud miden la capacidad para realizar tareas concretas, específicas y de rendimiento que requieren destreza, operaciones repetitivas y de manipulación. Hacer alguna tarea con éxito depende de una aptitud general y de otra o varias aptitudes específicas. Al respecto, Sastre y Aguilar (2003, p. 167) afirman: “No sólo se requiere inteligencia para desempeñar bien una labor, sino también capacidad operativa para poder ejecutarla. Estos test pueden medir, entre otras cosas, la capacidad mecánica, la capacidad administrativa y las aptitudes psicomotoras o cualidades psicomotoras”.

5.6.6. Test de personalidad

Los test de personalidad se proponen evaluar aspectos fácilmente observables y cuantificables, como lógicos, analíticos, deductivos, de abstracción, asociación generalizada, razonamiento, juicio o ponderación de la inteligencia. Además, pueden representarse en forma de inventarios o cuestionarios, o mediante pruebas proyectivas.

La personalidad es el resultado de la combinación de factores de orden biológico, psicológico y social, cuyo resultado es un conjunto de rasgos de carácter y temperamento condicionados por la herencia, la propia voluntad y los hábitos

adquiridos. Induce a las personas a comportarse de una manera determinada ante diversas situaciones, consciente o inconscientemente, independientemente del contexto o momento.

En la actualidad, se admite que la personalidad se puede medir de forma clara desde cinco dimensiones:

1. *Extroversión*. Forma de la comunicación: activa, pasiva, agresiva, excitable.
2. *Afabilidad*. Grado de cordialidad: generosa tolerante, honesta, flexible.
3. *Diligencia*. Modo de actividad: responsable, lenta, formal, organizada.
4. *Estabilidad emocional*. Equilibrio: seguridad, tranquilidad, independencia, habilidad para enfrentar situaciones de estrés, ansiedad o frustración.
5. *Apertura a la experiencia*. Aceptación del cambio: intelectual, filosófica, creatividad y curiosidad.

Las dos dimensiones de la personalidad son pronósticos dominantes del rendimiento en todos los puestos.

5.6.7. El uso de la grafología

“La grafología es el arte de obtener retratos psicológicos a través del análisis e interpretación de la escritura o grafismo. Para realizarlo, es preciso conocer a fondo, tanto las leyes como las técnicas de la escritura, y así sustentar un juicio psicológico riguroso”. (Sastre y Aguilar, 2003).

Desde hace tiempo, la grafología ha ocupado un lugar en las pruebas de selección en empresas de todo el mundo. Son aplicadas porque la escritura nace directamente del cerebro y no es modificada ni por el instrumento ni por el órgano usado, revelando al sujeto mismo. La variedad y detalle de la escritura ofrecen características del carácter y aptitudes de la persona. Antes o después, aflora el



verdadero yo en un escrito, develando la personalidad del autor lo quiera o no. Con el análisis gráfico se logra diferenciar entre características permanentes del temperamento, parte importante de la personalidad, y las que pueden ser modificadas por la situación o capaces de ser aprendidas.

Dadas las características de la prueba, debe ser aplicada por un experto en la materia.

5.6.8. Polígrafo y pruebas de honestidad

El polígrafo o detector de mentiras o verdades se está aplicando en la actualidad en algunas empresas, sobre todo las dedicadas a seguridad y manejo de valores, como apoyo al proceso de selección y de evaluación del desempeño. De igual forma, se ha venido utilizando en México como un medio en las “pruebas de confianza” en algunas dependencias gubernamentales. También se conoce como “estudio de confidencialidad”.

El empleo del polígrafo se inició en el ambiente judicial de Estados Unidos, donde se ha prohibido su aplicación en el ámbito laboral. En México, no hay disposiciones legales que limiten su uso.

Según la encuesta hecha por el sitio electrónico www.eempleo.com, los estudios de confiabilidad más recurrentes en las empresas son los siguientes:

- Verificación de referencias laborales: 92%
- Verificación del certificado judicial y antecedentes: 90%
- Verificación del documento de identidad: 76%
- Visita domiciliaria: 72%
- Verificación de diplomas y actas



Esta técnica debe ser analizada detenidamente porque puede ser considerada como una invasión a la intimidad de las personas, o contener en su cuestionario base preguntas muy agresivas. Muchas personas se ponen nerviosas en las sesiones de peligro y, por lo general, se limitan a contestar “no” o “sí,” lo cual añade mayor presión a las personas en su respuesta.

Asimismo, el uso de esta prueba debe ser limitado en virtud de que las demás pruebas de selección, si son bien diseñadas y aplicadas, pueden dar la información que se intenta obtener con el polígrafo.

5.6.9 Técnica *assessment center*

Como parte del proceso de selección de candidatos para algunos puestos, sobre todo gerenciales, las empresas contratan los servicios de *assessment center* (centros de evaluación gerencial) generalmente en sus propias instalaciones. Los métodos de estos centros están constituidos por programas de pruebas diversas donde las simulaciones son el componente esencial. Se trata de aplicar, tanto en forma individual como en grupo, diversas pruebas: cuestionarios, estudios de casos, juegos de papel o bandeja, representación de papeles, presentación y discusión de proyectos, etcétera.

El centro evalúa en forma estandarizada el comportamiento de los candidatos, con múltiples medidas y la participación de diversos observadores entrenados y técnicos, quienes realizan juicios acerca de las respuestas y comportamiento a las simulaciones diseñadas al efecto. También pueden incluir pruebas de conocimiento, aptitudes, de personal y entrevista estructurada.

Todas las pruebas de estos centros están encauzadas a simular una situación lo más real posible del puesto, ambiente y actividades del trabajo a desempeñar por los candidatos, y así observar directamente sus habilidades y desenvolvimiento, al



tiempo de reconocer algunas de sus características personales. La observación puede ser directa o bien a través de una cámara oculta.

5.6.10. Examen médico

La organización debe establecer, por su cuenta, la realización de un examen médico, en consultorios y laboratorios de su confianza, para tener la certeza que los candidatos gozan de buena salud.

Objetivos del examen médico:

- Determinar si las condiciones físicas del candidato son óptimas y satisfacen los requerimientos para el desempeño eficaz del trabajo.
- Prevenir el riesgo de un contagio infeccioso que el candidato pueda llevar a la empresa.
- Conocer si el candidato tiene alguna enfermedad crónica o está bajo tratamiento médico que impida el desempeño del trabajo solicitado o tenga que separarse tempranamente de la empresa.
- Cerciorarse que algún candidato no tenga adiciones a las drogas o al alcohol.

5.6.11. Investigación de antecedentes laborales

Por lo general, esta investigación se realiza telefónicamente, aunque tratándose de altos ejecutivos resulta mejor hacer una visita personal, para observar detalles de la empresa donde trabajó el candidato y que podrían representar factores importantes a considerar en el proceso de selección. En ambos casos, conviene desarrollar un formato para vaciar los datos obtenidos y luego capturarlos en el sistema integral de recursos humanos.



Es frecuente que los jefes anteriores expresen con sinceridad su actuación en los siguientes puntos:

- Cumplimiento y eficiencia en su puesto
- Responsabilidades que tuvo a cargo
- Relaciones con jefes y subordinados
- Remuneraciones
- Puntualidad
- Iniciativa
- Motivo de separación

5.6.12. Estudio socioeconómico

Verificar los datos personales y familiares del candidato sirve para obtener información adicional sobre su condición y nivel de vida económica y social. Una visita domiciliaria revela información del candidato y su familia sobre sus costumbres, formas de pensar y actuar, actitudes, responsabilidad, trabajo y superación.

Un formulario sistematizado puede servir para registrar lo siguiente:

- Ubicación geográfica y nivel socioeconómico de la zona
- Si la casa donde habita es propia o rentada
- Número de personas que habitan la casa
- Gastos de transportación y servicios con los que cuenta: agua, luz, teléfono, Internet, etcétera
- Tipo de casa y condiciones higiene, número de cuartos, lámparas o focos, número de baños, habitaciones, tipos de acabado, estado de mantenimiento.



- Grado de estudio y ocupación, trabajo o actividad de los miembros de la familia.

Asimismo, posibilita comparar la información proporcionada por el candidato con la recibida por parte de las referencias profesionales o personales. Además, permite comprobar la congruencia y rectitud de los ingresos del candidato y sus familiares con el tipo y nivel de vida que llevan.

5.7. La decisión final de selección

La decisión para incorporar al mejor de los candidatos (a quien se calificó más alto en las pruebas, principalmente de conocimiento o capacidad, psicométricas y personalidad, así como la entrevista y pruebas de selección) no debe ser tomada por el área de recursos humanos, sino por el futuro jefe. “La decisión final no le corresponde al seleccionador, ésta deberá tomarla quien fungirá como futuro jefe. El seleccionador sólo propone y presenta al mejor o mejores de los candidatos reclutados, y asesora, con base en las pruebas realizadas en la decisión” (Llanos, Martínez, y Rodríguez 2011, p. 78).

Decisión final

Después que se ha hecho una selección preliminar en el departamento de empleo, los solicitantes que parecen más prometedores son remitidos a departamentos con vacantes. Ahí son entrevistados por gerentes o supervisores, quienes suelen tomar la decisión final y comunicarla al departamento de empleo. Debido al peso que por lo general se da a las elecciones, los gerentes y supervisores deben estar capacitados para que su papel en el proceso de selección no invalide los esfuerzos más rigurosos del personal del departamento de RH.

En organismos gubernamentales la selección de personas para ocupar vacantes se hace a partir de listas o registros de candidatos elegibles. Por lo común se envían al funcionario que lo requiera tres o más nombres de personas del inicio de registro. Este acuerdo da cierta libertad a quienes hacen la selección y, al mismo tiempo, preserva el sistema de mérito. (Bohlander y Snell, 2008, p. 281).



Las funciones de recursos humanos concluyen cuando esta área presenta al área solicitante los candidatos que obtuvieron las mejores calificaciones; puede, sin embargo, asesorar sobre el contenido y resultados de las pruebas aplicadas.

5.8. Evaluación de los procesos e instrumentos de selección

Cada empresa debe conocer si el proceso de selección es adecuado y proporciona los resultados esperados: eficiencia, eficacia y actuación con los costos operacionales mínimos, concretadas en la optimización del tiempo, esfuerzo y recursos utilizados. Con este propósito, es necesario involucrar en lo pertinente a las áreas operacionales en este proceso.

La evaluación también implica comparar lo ejecutado contra lo planeado, detectar errores en los procedimientos, funciones y actividades, analizar el uso de recursos, implementar las correcciones pertinentes y, si es necesario, replantear los objetivos y metas del proceso de selección.

5.9. Análisis de costos y beneficios en la decisión de selección

¿Los objetivos del proceso se alcanzaron en el menor tiempo posible, con el óptimo esfuerzo y un mínimo uso de recursos? Esta pregunta es obligada en la evaluación del proceso: es necesario comparar lo planeado con lo realizado. El proceso de selección puede tener un costo elevado cuando se utilizan varias pruebas y se contratan agencias especializada en alguna parte del proceso; aun cuando sus costos no sean onerosos, es importante llevar a cabo una evaluación de su eficiencia. La relevancia de esta evaluación se manifiesta en los costos indirectos por la rotación, ausencias, mal rendimiento y separación temprana del personal elegido.

Es indudable que, en espera de haber alcanzado los objetivos al menor costo posible y oportunamente, cuando se han logrado resultados eficientes y eficaces, estos atributos están relacionados con la optimización del tiempo, esfuerzo y recursos utilizados.

También la evaluación del proceso permite la retroalimentación y se pueden detectar desviaciones, errores, pruebas no adecuadas o mal aplicadas, confusión de los objetivos o irrealidad de metas, etcétera. En este orden, existen muchos indicadores para medir la eficiencia de la selección, como los siguientes.

- *Los que miden resultados inmediatos.* Contrataciones/entrevistas realizadas, ofertas/aceptaciones de ingreso, número de vacantes cubiertas/costos del proceso.
- *Otros que proporcionan información a largo plazo.* Índice de rotación y retención, índices de rendimiento de los nuevos contratados.
- *Otros específicos.* Índice de tolerancia, que mide la eficiencia de la fuente de reclutamiento.

5.10. Tipos de selección de personal

5.10.1. La selección de personal por objetivos

La planeación estratégica de recursos humanos se construye después de la planeación estratégica de la organización y busca adaptarse a ella para contribuir a su realización. En cuanto a selección, la planeación señala el perfil, características y cualidades con las que los individuos son seleccionados, y el resultado obtenido permite tomar la decisión sobre su contratación.

Asimismo, la planeación de recursos humanos de la organización debe tener en cuenta la movilidad interna, entradas, salidas, promociones y transferencias:

La contratación por objetivos implica la determinación de objetivos bien delimitados y la posibilidad de que el candidato pueda ofrecer sus habilidades, capacidades, conocimiento, experiencia y características para lograrlos; desagregación de los objetivos en el corto y mediano plazo; criterios de evaluación y medición de los resultados; el medio y los métodos de retroinformación (*feedback*), entre otros atributos más. (Chiavenato, 1981, pp. 335-356).

5.10.2. La selección de personal basada en normas de competencia laboral

El Consejo de Normalización y Certificación de Competencias Laborales fue creado por decreto presidencial el 2 de agosto de 1995, como un mecanismo para incrementar la competitividad de México en los mercados internacionales. A su vez, el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laborales (CONOCER) promovió la creación del Sistema Nacional de Competencias, el cual es un instrumento del gobierno federal que contribuye a la competitividad económica, al desarrollo educativo y al progreso social de México, con base en el fortalecimiento de las competencias de las personas ([CONOCER](#), 2013).

Para enfrentar con éxito los desafíos de los mercados cada vez más globalizados, México requiere de empresarios, trabajadores, docentes y servidores públicos más competentes. En esta línea, el Sistema Nacional de Competencias facilita los mecanismos para que las organizaciones e instituciones públicas y privadas cuenten con personas más competentes.

El Sistema Nacional de Competencias está integrado por tres niveles.

1) Nivel estructural

Sector laboral. Tres consejeros propietarios

Congreso del Trabajo (CT)

Confederación Revolucionaria de Obreros y Campesinos (CROC)

Confederación de Trabajadores de México (CTM)

Sector empresarial. Tres consejeros propietarios

- Consejo Coordinador Empresarial (CCE)
- Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX)
- Confederación de Cámaras Industriales de los Estados Unidos Mexicanos (CONCANACO)

Sector gobierno. Seis consejeros propietarios

- Secretaría de Educación Pública (SEP)
- Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS)
- Secretaría de Economía (SECOM)
- Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca (SAGARPA)
- Secretaría de Turismo (SECTUR)
- Secretaría de Energía (SENER)
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP)

2) Nivel estratégico

Integrado por los comités de gestión por competencias, que definen los estándares de competencia de las personas y soluciones de evaluación y certificación. En estos comités participan los líderes de los empresarios y de los trabajadores de los diversos sectores productivos del país.

3) Nivel operativo

Aquí se realizan los procesos de evaluación con base en portafolios de evidencias y los procesos de certificación de las competencias de las personas. En este nivel participa la red CONOCER de prestadores de servicios, integrada por las entidades de evaluación y certificación, los organismos certificadores, los centros de evaluación y los evaluadores independientes, quienes operan manteniendo una filosofía de excelencia en el servicio a usuarios.

Dentro del Sistema Nacional de Competencias, se llevan a cabo diversas acciones generadoras de valor para los trabajadores y empleadores de México, como las enunciadas a continuación ([CONOCER](#), 2013).

- *Integración de comités sectoriales de gestión por competencias.* Definen la agenda de capital humano para la competitividad de los diversos sectores del país.

- *Desarrollo de estándares de competencia.* Describen los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que una persona debe tener para realizar sus funciones con alto nivel de desempeño. Son definidos en conjunto por empresarios y trabajadores.
- *Estándares de competencia inscritos en el Registro Nacional de Estándares de Competencias del CONOCER.* Se convierten en referentes nacionales para la certificación de competencias de personas, son fuente de conocimiento para empleadores y trabajadores e insumo para desarrollar programas curriculares alineados a los requerimientos de los sectores productivo, social, educativo y de gobierno del país.
- *Expansión de la oferta de formación, evaluación y certificación de competencias de las personas.* Esto para dar a México una estructura robusta y de alcance nacional, con participación amplia de los sectores educativo (público y privado), empresarial y laboral.
- Transferencia de conocimiento de mejores prácticas sobre el desarrollo de modelos de gestión con base en competencias.
- Desarrollo de estudios sectoriales para la generación de inteligencia en el fortalecimiento del capital humano con base en las competencias de las personas.

A manera de conclusión, la selección de personal por objetivos dejará las técnicas y pruebas que miden capacidades, habilidades y aptitudes; y será una estrategia que imperará en el futuro de las organizaciones, más acorde con los temas del mercado de recursos humanos: globalización, competitividad y calidad. Al respecto, Sastre y Aguilar (2003) afirman:



(...) una competencia es un atributo, o una mezcla de ellos, a partir de de los comportamientos de la persona, que dotan al empleado de una capacidad de obtener un desempeño excelente en alguna tarea o trabajo. Es ese criterio que permite diferenciar al empleado de rendimiento medio del rendimiento excelente de lo que marcaría la diferencia entre simple capacitación y competencia.

RESUMEN DE LA UNIDAD

Los objetivos de la administración de recursos humanos son integrar, desarrollar y retener personal para las organizaciones. La integración se lleva a cabo en tres procesos: reclutamiento, selección e inducción de personal. A su vez, el reclutamiento tiene como propósito fundamental instrumentar una serie de procedimientos para atraer un número suficiente de candidatos con la calidad adecuada y en el momento oportuno, que posibilite cubrir las necesidades de personal detectadas. También trata de crear una reserva de candidatos para considerarlos en nuevas vacantes. El reclutamiento estará siendo eficiente en la medida que pueda atraer a candidatos calificados y valiosos para la organización, que además vean a la empresa como un excelente lugar trabajo.

El proceso de reclutamiento consta de cuatro fases: 1) Identificación de la vacante, 2) Identificación de los candidatos, 3) Atraer candidatos con fuentes y medios, internos y externos, de reclutamiento y 4) Recepción de solicitudes.

La requisición de personal es el documento interno de una solicitud de cobertura elaborada por el departamento que necesita cubrir un puesto vacante. La identificación de los candidatos se logra a través de la determinación de los requisitos y características de la descripción y especificaciones del puesto. La siguiente etapa incluye dos decisiones importantes del reclutamiento: qué fuentes y medios se van a utilizar para buscar los candidatos potenciales para cubrir las requisiciones de persona; y si el proceso se basará en un reclutamiento interno o externo, o una combinación de ambos. Las fuentes de reclutamiento son sitios donde se puede atraer a los candidatos para cubrir los puestos vacantes que



ofrecen las empresas. Los medios de reclutamiento son las vías o canales empleados para llamar la atención a los posibles candidatos y atraerlos a una posible incorporación a la empresa.

Las fuentes internas de reclutamiento más recurrentes son los ascensos, transferencias, recomendaciones, sindicato interno, consulta de archivos y listas de espera, evaluación del desempeño, inventario de recursos humanos, gráficas de remplazo e intranet. Por lo general, se ocupan como fuentes externas las bolsas de trabajo internas de otras empresas, agencias de trabajo, bolsas de trabajo externas, escuelas, universidades e instituciones de posgrado, cámaras del ramo, grupos de intercambio con otras empresas, sindicatos externos, firmas consultoras, sociedades de empleo temporal, correo electrónico e Internet. También se aprovechan medios internos como la publicidad en tableros, boletines y revistas, publicidad en agencias y empresas del corporativo, puertas abiertas, intranet y mantas. En cuanto a los medios externos, son los anuncios en periódicos, avisos en revistas especializadas, correo electrónico, páginas web, teléfono, radio, televisión, correos ordinarios y murales.

Tanto en las pequeñas como en las grandes empresas, el proceso de reclutamiento suele concluir con la entrega de la solicitud de empleo. Es importante que el candidato llene la solicitud durante el reclutamiento en presencia de un reclutador que advierta algunos detalles y realice pruebas de grafología (lo que no funcionaría si la solicitud se elabora previamente).

El segundo proceso de la integración es la selección: filtro que permite que nada más las personas con las características requeridas puedan ingresar a la organización. El número de pasos del proceso de selección, su elección y secuencia varían con el tipo de organización y clase de puestos a ocupar. La requisición de personal, solicitud de empleo y currículum vitae son las fuentes de verificación de los requisitos solicitados.



Ante el problema de una mala selección, se han desarrollado métodos, técnicas y estrategias para reducir la subjetividad del proceso al mínimo. Una prueba o elemento de selección será válido en tanto sirva para medir de manera efectiva el rendimiento futuro del candidato en su puesto.

Los documentos, técnicas y pruebas usados habitualmente son el test de aptitudes, test de inteligencia, test de personalidad, entrevista de personal, investigación de antecedentes laborales, estudio socioeconómico, examen médico, grafología, polígrafo y técnica *assessment center*. Cada empresa necesita verificar si el proceso de selección es adecuado y proporciona los resultados esperados: eficiencia y eficacia, así como una operación con los costos mínimos. Por todo lo anterior, también es importante implicar en lo pertinente en este proceso a todas las áreas operacionales.

Hoy día, se ejercen dos tipos de selección de personal. Una por objetivos, construida después de la planeación estratégica de la organización y busca adaptarse a ella para contribuir a su realización. Y otra por competencias, que marca un atributo o una mezcla de ellos, que capacitan al empleado para obtener un desempeño óptimo en alguna tarea o trabajo, y facilitan diferenciar entre el empleado de rendimiento medio y el de excelencia.



GLOSARIO DE LA UNIDAD

Assessment center

Centros de evaluación gerencial, ubicados generalmente en sus propias instalaciones. Las simulaciones son su componente esencial.

Competencia

Conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que una persona debe tener para realizar sus funciones con un alto nivel de desempeño.

Currículum vitae

Documento que contiene el historial del candidato, con sus datos personales, estudios realizados, últimos empleos, distinciones recibidas, etcétera.

Entrevista de selección

Técnica del proceso de selección entre el seleccionador y el candidato, que sirve para determinar si el entrevistado tiene las características para ocupar un puesto vacante en la organización.

Estudio socioeconómico

Verificación de los datos personales y familiares del candidato. Permite obtener información sobre su condición y nivel de vida económica y social.

Fuentes de reclutamiento

Sitios donde se puede atraer a los candidatos para cubrir los puestos vacantes.



Grafología

Técnica para obtener retratos psicológicos a través del análisis e interpretación de la escritura.

Investigación de antecedentes laborales

Investigación sobre el desempeño del candidato en sus empleos anteriores.

Medios de reclutamiento

Canales por medio con los cuales se llama la atención a los posibles candidatos.

Polígrafo

Técnica apoyada en un aparato denominado “detector de mentiras”. Se utiliza en México como un medio en las pruebas de confianza en algunas dependencias gubernamentales.

Requisición de personal

Documento interno de solicitud de cobertura de una vacante.

Selección

Proceso para un candidato a ocupar una vacante, apoyado en técnicas y pruebas válidas y confiables.

Solicitud de empleo

Documento elaborado por el candidato que requiere un empleo vacante en la empresa.

MESOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA RECOMENDADA

Autor	Capítulo	Páginas
Sastre, M. y Aguilar, E. (2003). <i>Dirección de recursos humanos. Un enfoque estratégico</i> . Madrid: McGraw-Hill.	11	143-159
Chiavenato, I. (2002). <i>Gestión del talento humano</i> . Bogotá: McGraw-Hill.	4 5	84-108 109-140

BIBLIOGRAFÍA BÁSICA

Dessler, G. y Varela, R. (2002). *Administración de recursos humanos: un enfoque latinoamericano* (2.^a ed.). México: Pearson Prentice-Hall.

Dolan, S. (2003). *La gestión de los recursos humanos. Preparando profesionales para el siglo XXI* (2.^a ed.). Madrid: McGraw-Hill.

Gómez, L., Balkin, D. y Cardy, R. (2004). *Gestión de recursos humanos* (5.^a ed.). Madrid: Pearson Prentice Hall.

Ivancevich, J. (2005). *Administración de recursos humanos*. México: McGraw-Hill.

Mondy, W., Noe, R. y Premeaux, S. (1997). *Administración de recursos humanos*. México: Prentice-Hall.

BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA

Bohlander, G. y Snell, S. (2008). *Administración de recursos humanos* (14.^a ed.). México: Thomson.

Buzan, T. y Buzan, B. (1996). *El libro de los mapas mentales: cómo utilizar al máximo las capacidades de la mente*. Madrid: Urano.

Chiavenato, A. (1981). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw Hill.

Chiavenato I. (2007). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones* (8.^a ed.). México: McGraw-Hill.

Dessler, G. (2001). *Administración de personal* (8.^a ed.). México: Prentice Hall.

Llanos, J., Martínez, G. y Rodríguez, J. (2011). *Guía didáctica de la asignatura. Recursos humanos*. México: UNAM-FCA.

Werther, Jr. y Keith, D. (2000). *Administración de personal y recursos humanos* (5.^a ed.). México: McGraw-Hill.

SITIOS DE INTERNET

Sitio	Descripción
http://www.sedena.gob.mx/index.php/reclutamiento/	Sitio de reclutamiento de la Secretaría de la Defensa Nacional
http://www.semar.gob.mx/sitio_2/	Sitio de la Secretaría de Marina. Ingreso a la Armada
http://www.ssp.gob.mx/portaWebApp/wlp.c?_c=7d1	Policía Federal Preventiva. Convocatorias. Reclutamiento Ascensos
http://mx.jobrapido.com/	Bimbo Ofertas de trabajo
http://mx.jobrapido.com/	Ofertas de trabajo Grupo Modelo
https://www.occ.com.mx/	Vacantes Grupo Carso
http://noticias.elempleo.com/colombia/tendencias_laborales/seleccione-al-personal-mnes-confiable-para-su-organizacin-n/8128324	Tendencias laborales
http://www.conocer.gob.mx/index.php/queeselsnc.html	Sistema Nacional de Competencias



UNIDAD 6

CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL





OBJETIVO PARTICULAR

El alumno comprenderá los objetivos, importancia y proceso de contratación e inducción de personal, así como las nuevas formas de contratación.

INTRODUCCIÓN

Esta unidad se inicia con la contratación, base legal del trabajo. Presenta una forma escrita entre contratante y ofertante, que al estar subordinada a la otra persona recibe un pago de un salario. Existen tres tipos de contrato individual: por obra determinada, por tiempo determinado y por tiempo indeterminado. El artículo 25 de la Ley Federal del Trabajo (Ley Federal del trabajo, 2012) establece los datos y condiciones mínimos que debe contener un contrato individual de trabajo.

Por lo regular, las empresas inician su formalización de la relación laboral con la firma de un contrato individual de trabajo; y las dependencias gubernamentales lo hacen con la firma del nombramiento. Estos documentos sirven para los trámites de alta en las instituciones que obliga la normatividad laboral: SAT, IMSS, ISSSTE, INFONAVIT y FOVISSSTE.

En la actualidad, se detallan formas de contratación acordes a las nuevas exigencias de competitividad, globalización y desarrollo tecnológico: horario flexible, trabajo a distancia y *outsourcing*.

Asimismo, un tema de importancia en esta unidad es la inducción de los nuevos empleados en la organización y sus objetivos. Otro gran contenido es la inducción, que se ocupa de introducir a los nuevos empleados en la organización (además de otros objetivos que debe cumplir). Los métodos de inducción más utilizados por las organizaciones son el proceso selectivo, funciones del puesto, supervisor o compañero como tutor, grupo de trabajo y programa de integración.

Por último, se analiza el manual de bienvenida, que contiene la información básica de la empresa para integrarse a la organización.

TEMARIO DETALLADO

(10 Horas)

6. Contratación e inducción de personal

6.1. Definición, objetivos e importancia

6.2. Contratación individual

6.2.1. Definición de contrato individual

6.2.2. Necesidades legales y administrativas

6.2.3. Alta en el IMSS, ISSSTE, INFONAVIT, FOVISSSTE y en el Registro Federal de Contribuyentes en su caso

6.3. Nuevas formas de contratación

6.3.1. Horarios flexibles

6.3.2. Trabajo a distancia

6.3.3. Trabajo en el extranjero

6.3.4. El outsourcing

6.4. Inducción

6.4.1. Definición, objetivos e importancia

6.4.2. Elementos fundamentales de un programa de inducción

6.4.3. Manual de bienvenida

6.1. Definición, objetivos e importancia

Definición

La contratación es la forma escrita de la relación de trabajo entre patrón y trabajador. Al respecto, el artículo 20 de la Ley Federal del Trabajo (LFT) establece: “Se entiende por relación de trabajo cualquiera que sea el acto que le dé origen, la prestación de un trabajo personal subordinado a una persona mediante el pago de un salario” (LFT, 2012).

No es necesario que la relación de trabajo sea formalizada para que tenga efecto la normatividad de la LFT. Es decir, se considera a una persona como trabajador y a otra como patrón cuando preste un servicio subordinado a esa otra persona a cambio de un salario, aun cuando no haya un contrato por escrito.

6.2. Contratación individual

La contratación individual es la relación de trabajo que se establece entre un trabajador y un patrón para la prestación de un trabajo personal subordinado mediante el pago de un salario. En el contrato de trabajo, se determinan las responsabilidades y derechos de los trabajadores, así como los del patrón.

Es muy importante recordar que existe en nuestro país la contratación colectiva, señalada en el artículo 386 constitucional.

Contrato colectivo de trabajo (Art. 386 de la LFT, 2012): Es el convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de de trabajadores y uno o varios patrones, o uno o varios sindicatos de patrones, con objeto de establecer las condiciones según las cuales debe prestarse el trabajo en una o varias empresas.

Contrato-Ley (Art. 404 de la LFT). Es el convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores y varios patrones, o uno o varios sindicatos de patrones, con objeto de establecer las condiciones según las cuales debe prestarse el trabajo en una rama determinada de la industria, y declarado obligatorio en una o varias entidades federativas, en una zona o varias zonas económicas que abarquen una o más de dichas entidades federativas, o en todo el territorio nacional.

6.2.1 Definición de contrato individual

La formalización de esta relación de trabajo se realiza mediante contrato de trabajo.

El segundo párrafo del artículo 20 de la LFT marca la definición del contrato individual: “Contrato individual de trabajo, cualquiera que sea su forma o denominación, es aquel por virtud del cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo subordinado, mediante el pago de un salario” (LFT, 2012).

En el contrato de trabajo, se determinarán las responsabilidades y derechos de los trabajadores, así como los del patrón.

Entre los tipos de contrato de trabajo, se encuentran los siguientes:

1. Contrato de trabajo por obra determinada. “Cuando lo exija la naturaleza. Generalmente este tipo de contrato de trabajo se aplica en las obras de construcción.” (Art. 36, LFT).
2. Contrato de trabajo por tiempo determinado. “Cuando lo exija la naturaleza del trabajo, el ejemplo más común de su aplicación es durante la época decembrina, donde las empresas por motivo del incremento de sus ventas requieren contratar personal sólo durante esas fechas” (Art. 37, LFT).
3. Contrato de trabajo por tiempo indeterminado. “A falta de especificación expresa –por obra o tiempo determinado– la relación será por tiempo indeterminado” (Art. 35, LFT).

Objetivos

Además de los objetivos administrativos del contrato individual, los objetivos legales tienen una importancia fundamental, porque se deben establecer los datos y condiciones mínimos de trabajo, expresados en las siguientes fracciones del artículo 25 de la LFT (2012):

- I. Nombre, nacionalidad, edad, sexo, estado civil, domicilio del trabajador y del patrón.



- II. Si la relación de trabajo es por obra o tiempo determinado o tiempo indeterminado.
- III. El servicio o servicios que deban prestarse, los que se determinarán con la mayor precisión posible.
- IV. El lugar o los lugares donde debe prestarse el trabajo.
- V. La duración de la jornada.
- VI. La forma y el monto del salario.
- VII. El día y el lugar de pago del salario.
- VIII. La indicación de que el trabajador será capacitado o adiestrado en los términos de los planes y programas establecidos o que se establezcan en la empresa, conforme a lo dispuesto en esta Ley.
- IX. Otras condiciones de trabajo tales como días de descanso, vacaciones y demás que convengan el trabajador y el patrón.

Importancia

La LFT también define conceptos como trabajo, trabajador de confianza, patrón, relación de trabajo, contrato individual de trabajo, existencia de un contrato de trabajo y condiciones de trabajo. Estas definiciones deben ser tomadas en cuenta, ya que una contratación por tiempo determinado, de un trabajador de confianza, directivos, etcétera, no se establece por la denominación que la empresa quiera darle, sino que estas definiciones ya están contenidas en esa ley. El patrón tampoco puede establecer a su criterio la duración de la jornada, lugar de trabajo o salarios, pues son condiciones ya reguladas.

Por lo anterior, es importante que la empresa, si no cuenta con un departamento legal, se asesore con un licenciado especializado en derecho laboral, al menos en sus primeras contrataciones.

6.2.2. Necesidades legales y administrativas

Las necesidades administrativas para la empresa surgen a partir de la relación de trabajo. Usualmente, las empresas inician su formalización con la firma de contrato individual de trabajo; y las dependencias gubernamentales con la firma del nombramiento. Ambos documentos sirven para continuar la formación del expediente y comenzar la prestación del servicio con las responsabilidades, derechos y obligaciones para el trabajador y la empresa o dependencia gubernamental.

6.2.3. Alta en el IMSS, ISSSTE, INFONAVIT, FOVISSSTE y en el Registro Federal de Contribuyentes en su caso

Alta el Registro Federal de Contribuyentes (RFC)



Desde los procesos de reclutamiento y selección, las empresas solicitan a los candidatos copia de su cédula de identificación fiscal (RFC). En caso contrario, la empresa contratante deberá realizar, en un plazo perentorio, la inscripción del trabajador ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP).

El artículo 27 del Código Fiscal de la Federación (Cámara de Diputados, 2013) establece que las personas morales, así como las personas físicas que deban presentar declaraciones periódicas o estén obligadas a expedir comprobantes fiscales por los actos o actividades que realicen o por los ingresos que perciban, deberán solicitar su inscripción en el Registro Federal de Contribuyentes y su

certificado de firma electrónica avanzada, así como proporcionar la información relacionada con su identidad, domicilio y, en general, sobre su situación fiscal mediante los avisos que establecen en el reglamento de este Código. Asimismo, las personas a que se refiere este párrafo estarán obligadas a manifestar al Registro Federal de Contribuyentes su domicilio fiscal.”

El servicio de Administración Tributaria (SAT) de la SHCP asigna en la cédula de identificación fiscal una clave para cada persona física o moral inscrita, que deberá marcarse en toda documentación y trámite fiscal.

Alta en el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS)



En su artículo 2, la Ley del Seguro Social ([Ley del Seguro Social](#), 2013) establece que la seguridad social tiene por finalidad garantizar el derecho a la salud, la asistencia médica, la protección de los medios de subsistencia y a los servicios sociales necesarios para el bienestar individual y colectivo, así como el otorgamiento de una pensión que, en su caso y previo cumplimiento de los requisitos legales, será garantizada por el Estado.

Usualmente, el trámite administrativo es conocido por los trabajadores y las áreas de recursos humanos como “alta en el Seguro Social”, al igual que la cédula de identificación fiscal. En caso de que el trabajador contratado no haya sido inscrito con anterioridad, la empresa contratante deberá realizar, en un plazo perentorio, la inscripción del trabajador en el IMSS.

Es importante informar al trabajador recién inscrito por la empresa lo siguiente:

- La copia sellada y destinada a él servirá para que se inscriba él y sus familiares en la clínica del IMSS que le corresponde en razón de su domicilio.
- Esa copia le será requerida para cualquier asunto y trámite ante esa institución.

Alta en el Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores



La inscripción del trabajador y patrón al Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores está estipulada en el artículo 5 del Reglamento de Inscripción, Pago de Aportaciones y Entero de Descuentos al INFONAVIT (Reglamento INFONAVIT, 2013).

ARTÍCULO 5. Los formatos que el Instituto autorice para la individualización de las cantidades correspondientes por concepto de aportaciones al Fondo Nacional de la Vivienda para su abono en la subcuenta de vivienda y descuentos a cada trabajador, deberán contener la información necesaria para la identificación de patrones y trabajadores y serán publicados en el Diario Oficial de la Federación.

El diseño de los formatos será establecido por el Instituto y su presentación podrá ser, en su caso, mediante documento, a través de medios magnéticos, digitales, electrónicos o de cualquier otra naturaleza que determine el Instituto. Estos formatos serán de libre reproducción.

Para quedar en orden con el [INFONAVIT](#) (2013) es suficiente con que el patrón presente estos avisos ante el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), dentro de un plazo de cinco días hábiles.

Alta en el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (ISSSTE)



El trámite de afiliación del trabajador ante el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (ISSSTE) es realizado en el Sistema Nacional de Afiliación y Vigencia de Derechos (Art. 6 del [Reglamento de Afiliación, Vigencia de Derechos y Cobranza](#)).

En artículo 7 del mismo Reglamento menciona que un “administrador” se hará cargo del Sistema Nacional de Afiliación y Vigencia de Derechos de manera electrónica, y entre otros aspectos se hará cargo de la afiliación del trabajador y de los familiares (Art. 8).

Asimismo, habrá una base de datos que cada unidad administrativa se hará cargo llenar, concretamente en el “otorgamiento de los seguros, prestaciones y servicios, y se utilizará, para la identificación y acreditación de los derechos de los afiliados y sus familiares derechohabientes, por lo que no se requerirá documentación o información adicional a la ya registrada en dicha base de datos” (Art. 9).

Alta en el Fondo de la Vivienda del ISSSTE (FOVISSSTE)



La afiliación al FOVISSSTE (Ley Federal del Trabajo, 2012) es automática a la afiliación al ISSSTE, porque este Instituto maneja el fondo de vivienda para los trabajadores de dependencias y entidades gubernamentales.



Artículo 167. El Instituto administrará el Fondo de la Vivienda que se integre con las aportaciones que las dependencias y entidades realicen a favor de los trabajadores (Ley Federal del Trabajo, 2012).

El Instituto contará con una Comisión Ejecutiva que coadyuvará en la administración del Fondo de la Vivienda de acuerdo con el reglamento que emita la Junta Directiva.

El Fondo de la Vivienda tiene por objeto establecer y operar un sistema de financiamiento que permita a los trabajadores obtener crédito barato y suficiente, mediante préstamos con garantía hipotecaria en los casos que expresamente determine la Comisión Ejecutiva del Fondo de la Vivienda. Estos préstamos se harán por una sola vez.

Artículo 169. Los recursos afectos al Fondo de la Vivienda se destinarán:

I. Al otorgamiento de créditos a los trabajadores que sean titulares de las subcuentas del Fondo de la Vivienda de las Cuentas Individuales y que tengan depósitos constituidos a su favor por más de dieciocho meses en el Instituto (Ley Federal del Trabajo, 2012).

El importe de estos créditos deberá aplicarse a los siguientes fines:

- a) A la adquisición o construcción de vivienda.
- b) A la reparación, ampliación o mejoramiento de sus habitaciones.
- c) A los pasivos contraídos por cualquiera de los conceptos anteriores.

La ley señala también que el trabajador tendrá el derecho de elegir la vivienda nueva o usada, a la que se aplique el importe del crédito que reciba con cargo al fondo de la vivienda, misma que podrá o no ser parte de conjuntos habitacionales financiados con recursos de dicho Fondo.

6.3. Nuevas formas de contratación

En estos primeros años del siglo XXI, la evolución de las sociedades, economías globalizadas, el crecimiento exorbitante de las ciencias y tecnología, las redes de comunicaciones instantáneas y mundiales, el impresionante desarrollo de los equipos y los sistemas de computación, etcétera, han impactado, entre otros campos, la educación y la economía. En el contexto de la asignatura, nuestro interés se centra en la incidencia de todo esto en las organizaciones, en particular en las áreas de recursos humanos.

Esta evolución se observa en las nuevas formas y prácticas de gestión y cómo se considera el papel de los recursos humanos en las funciones y desarrollo de las empresas. El avance anterior puede ser descrito principalmente en tres aspectos.

1. *La orientación administrativa preocupada por el control.* Los departamentos de recursos humanos tienen un rol burocrático y administrativo; sus preocupaciones fundamentales son el manejo de nómina y el control de las personas.
2. *Énfasis en las relaciones de trabajo.* Con el crecimiento y complejidad de las operaciones de las empresas, también crecieron las actividades y responsabilidades de los departamentos de recursos humanos, adquiriendo mayor protagonismo en la empresa.
3. *Enfoque estratégico.* La atención de la empresa y las áreas de personal se orientan a la competitividad, mercados, atención al cliente, diversificación de actividades y mercados. El futuro de las empresas depende de la eficiencia y desarrollo de sus recursos humanos



Otros cambios de directrices actuales de las organizaciones y, por tanto, en las directrices de los departamentos de personal:

1. *Productividad.* Las empresas más productivas se distinguen de las menos productivas, entre otros aspectos, por combinar cantidad y calidad en la producción, y por el trato y orientación que dan a la gestión de recursos humanos. En muchos casos, la productividad no depende exclusivamente de una mayor aplicación al trabajo y estímulos por elevar las cuotas de producción, sino de la capacidad, creatividad y capacitación de los recursos humanos
2. *Calidad de vida en el trabajo.* La idea de que los trabajos puedan ser ingratos ha sido abandonada. Hoy, la tendencia es contratar empleados que al ingresar consideren a la empresa como un buen lugar para trabajar y promover el incremento de compromiso y realizar mayores contribuciones con ella. Cubrir estas nuevas aspiraciones por medio de programas hará que los empleados se sientan más satisfechos y, por tanto, mejorará su calidad de vida en el trabajo. Ejemplo de ello son los nuevos diseños de puestos de trabajo, sistemas de carreras y formación, sistemas de retribución más equitativos, etcétera.
3. *Cumplimiento de la nueva normatividad laboral.* Las organizaciones tienen que respetar escrupulosamente nuevas leyes, reglamentos y contratos colectivos que afectan y marcan límites de actuación, prácticamente en todas las funciones y actividades de la gestión de los recursos humanos: reclutamiento, selección, retribuciones, capacitación, higiene y seguridad en el trabajo, relaciones laborales, etcétera.

La evolución en las técnicas, procedimientos y normas legales de recursos humanos han afectado también las formas de contratación desarrollando nuevas



modalidades de contratos de trabajo, algunas de ellas para beneficiar a los trabajadores y otras, desafortunadamente, para coartar sus derechos (permanencia de las relaciones contractuales, antigüedad, prestaciones, derecho de afiliación, etcétera).

Contratación por honorarios

Debido a la gran oferta de profesionistas, una tendencia actual de la contratación es por honorarios. La competencia en el mercado de recursos humanos hace que se acepten empleos en menores condiciones económicas.

Esta asignatura, Planeación e integración de los Recursos Humanos, es propicia para subrayar los derechos y obligaciones que debemos cumplir como futuros profesionistas, con la observación de las leyes nacionales, en particular las del impuesto de sobre la renta y la del trabajo. Al respecto, conviene hacer las siguientes observaciones.

Artículo 2606 del Código Civil Federal. El que presta y el que recibe los servicios profesionales; pueden fijar, de común acuerdo, retribución debida por ellos ([Justia México](#), 2010).

Los contratos por honorarios, contratos por obra determinada o proyectos específicos están regulados por los códigos civiles. En el pago por honorarios, también llamado prestación de servicios profesionales por honorarios, se establece un contrato de carácter civil entre el prestador del servicio (“profesionista”) y quien solicita el servicio (“cliente”); por esta razón, este último no puede ser llamado “patrón” y no está obligado a cumplir con los derechos laborales, como las prestaciones establecidas en la Ley Federal del Trabajo (2012) u otorgar seguridad social como se haría en un contrato de índole laboral.



- Es muy común que en los contratos por honorarios aparezca la siguiente cláusula: “Está perfectamente entendido que no existe ni existirá una relación laboral de subordinación entre el ‘cliente’ y el ‘profesionista’, por lo que no se generarán derechos obrero patronales que regula la Ley Federal del Trabajo”.
- El segundo párrafo del artículo 20 de la ley Federal del Trabajo (2012) establece que el contrato individual de trabajo, cualquiera que sea su forma o denominación, es aquel en virtud del cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario.
- No se debe olvidar que esta ley dispone toda relación laboral existente y se puede comprobar si se cumplen las siguientes características: cubrir una actividad debidamente determinada, cubrir un horario establecido y realizar lo anterior en un lugar previamente convenido, sin importar que se haya firmado un contrato por prestación de servicios profesionales.
- El artículo 84 de la Ley del Impuesto sobre la Renta dispone que son ingresos por prestación de un servicio personal independiente las remuneraciones que deriven de servicios cuyos ingresos no están considerados en el capítulo I (de los ingresos por salarios y en general por la prestación de un servicio personal subordinado) de este título. Se entiende que los ingresos por la prestación de un servicio personal independiente los obtiene en su totalidad quien presta el servicio.

6.3.1. Horarios flexibles

"La oficina regional de Sentry Insurance Company en Scottsdale, Arizona, descubrió que el horario flexible daba muchas ventajas a los empleados que



trabajaban en las áreas de reclamaciones, contratación de RH". (Bohlander y Snell, pp. 167-168).

El horario flexible es una práctica con gran aceptación entre las empresas y se ha difundido internacionalmente; permite al trabajador cumplir su horario de trabajo estableciendo él mismo la hora de entrada y salida, dentro de un periodo establecido por la empresa. Sin embargo, hay un periodo central en el cual todos los empleados deben coincidir porque la empresa necesita que todos estén en sus puestos, generalmente de 11.00 a 14.00 h. Así, por ejemplo, si la jornada es de 40 h semanales, las horas de entrada pueden ser de 6.00 a 11.00 h y las de salida de 14.00 a 19.00 h.

Los horarios flexibles son aplicados usualmente en algunas empresas de servicios, dependencias de gobierno y otras organizaciones con grandes operaciones de oficina. Esto es muy atractivo para el trabajador, pues le permite ajustar su tiempo para asuntos familiares y personales, porque puede empezar a laborar antes de las 9.00 h y terminar después de las 17.00 h, que son los límites de los horarios tradicionales.

La jornada laboral flexible diaria se divide en dos zonas horarias:

- *Horario básico.* Los empleados tienen que estar en su puesto de trabajo.
- *Horario flexible.* El empleado puede elegir cómo completar su jornada.

Además, ciertas empresas han pactado con algunos de sus trabajadores la jornada laboral flexible, de modo que les permita elegir diariamente la organización de sus actividades de trabajo y descanso. También puede haber varios tipos de semanas laborales inusuales, como de cuatro días con trabajo de diez horas diarias. En algunas organizaciones hospitalarias, se trabaja tres turnos de 12 horas y los siguientes cuatro días están libres.

Ventajas de los horarios flexibles (Bohlander y Snell, p. 168):

- Mayor conformidad con los horarios de trabajo.
- Reducción de rotación y ausentismo de personal.
- Los empleados pueden programar sus horarios y días en los que serán más productivos.
- Menor tiempo y costo de transporte para desplazarse a los centros de trabajo.
- Menores presiones que para cumplir horarios estrictos.
- Mayores opciones para contratar y retener personal.
- Efectos positivos en la productividad y confiabilidad de los empleados.

Sin embargo, este tipo de horarios tiene algunos inconvenientes (Bohlander y Snell, p. 168):

- No son aplicables a los trabajos con procesos en cadena.
- No son apropiados para algunos puestos.
- Pueden implicar problemas de comunicación.
- No facilitan las reuniones de trabajo de grupo.
- Para efectos de supervisión, en ocasiones, algunos de los gerentes tendrán que ampliar sus horarios de trabajo.

6.3.2. Trabajo a distancia

Esta forma de contratación ya se realizaba con anterioridad en México, sobre todo en la industria del vestido y calzado (se denominaba trabajo a domicilio). La Ley Federal de Trabajo lo define de la siguiente manera:

Art. 311. Trabajo a domicilio es el que se ejecuta habitualmente para un patrón, en el domicilio del trabajador o en un local libremente elegido por el, sin vigilancia ni dirección inmediata de quien proporciona el trabajo. (LFT, 2012).

Art. 312. El convenio por virtud del cual el patrón venda materias primas u objetos a un trabajador para que este los transforme o confeccione en su domicilio y posteriormente los venda al mismo patrón, y cualquier otro convenio u operación semejante, constituye trabajo a domicilio.

En este tipo de trabajo no necesariamente el patrón vende la materia prima al trabajador, solamente la entrega para su transformación. En ocasiones, se presta el equipo para realizar el trabajo.

Hoy día, se han puesto de moda los trabajos relacionados con las actividades de cómputo, donde el empleado trabaja en su casa en una computadora conectada a las oficinas centrales: “Uno de los cambios más dinámicos, y que puede tener mayor alcance, es el trabajo a distancia. El trabajo a distancia es el uso de computadoras personales, redes de trabajo y otras tecnologías de comunicación para realizar en el hogar actividades que, por lo común se realizan en el lugar de trabajo” (Bohlander y Snell, 2008, p. 169).

Ventajas del trabajo a distancia:

- Mayor flexibilidad para realizar el trabajo.
- Mayor número de posibles candidatos por esa condición de trabajo.
- Mayor tiempo disponible para atender asuntos personales.
- Ahorro en costos de transporte.
- Aumento de la productividad.
- Reducción de rotación y ausentismo de personal.
- Mayor posibilidad de retener empleados valiosos.

Desventajas del trabajo a distancia:

- Menor interacción con los compañeros de trabajo.
- Descenso de la creatividad.
- Dificultad para establecer estándares de desempeño y evaluación.

- Dificultad para establecer un salario equitativo.

Aunque parece que este tipo de trabajo no se puede difundir extensamente, sí tiene aceptación en la comunidad científica y con trabajadores técnicos que pueden llevarse trabajo de diseño, programación o montaje a casa.

6.3.3. Trabajo en el extranjero

El *offshoring*, también denominado *sourcing* global, es la práctica controvertida de trasladar los trabajos al extranjero. Sin embargo, casi la mitad de los 500 mejores líderes ejecutivos de finanzas y recursos humanos encuestados dijo que sus empresas ya estaban utilizando el *offshoring* o considerando usarlo en los próximos tres años, según estudios realizados por Hewitt Asociated. (Karyn, R., en Bohlander y Snell, p. 20).

Países como Estados Unidos y algunos de Europa atraen mano de obra de naciones como India, Filipinas, Rusia, China, México, Brasil y Hungría, ya que pagan salarios bajos. Sin embargo, conlleva pérdida de productividad durante la transición de los trabajadores, dificultades con el idioma, despido de trabajadores nacionales, dificultades con la normatividad extranjera, inestabilidad económica y política, etcétera.

6.3.4. El *outsourcing*

Hoy, la relación laboral entre las organizaciones y los trabajadores ha cambiado la base de la transacción. Cada vez menos personas laboran para un solo empleador durante toda su vida. Al mismo tiempo, a través de Internet mucha gente está buscando nuevas oportunidades de trabajo (por ejemplo, las mujeres laborar en forma independiente o medio tiempo). Algunos autores afirman que el *outsourcing* es una prueba de estas tendencias; otros sostienen que es una forma de desvincular al empleado con su trabajo.



Apoyados en la reducción significativa de costos de los recursos humanos, quienes defienden este tipo de contratación afirman que ha sido una de las tendencias más significativas de los últimos años y lo seguirá siendo hasta eliminar el último costo de costos excedentes de contratación de personal: “De acuerdo con la empresa de investigación Gartner, Inc., en 2005, más del 85% de los empleadores en Estados Unidos esperaban contratar por medio de *outsourcing* al menos una función de los RH” (Bohlander y Snell, 2008, p. 20). El *outsourcing*, además, “significa contratar alguien fuera de la empresa para desempeñar tareas que se pueden ejecutar al interior de ésta” (Bohlander y Snell, 2008, p. 20).

La contratación por *outsourcing* está teniendo auge en los siguientes casos:

- Servicios de mantenimiento y limpieza
- Servicios de vigilancia y seguridad
- Servicios de contabilidad y finanzas
- Publicidad, promoción y ventas
- Desarrollo de sistemas de proceso de cómputo
- Asuntos jurídicos
- Manejo de nóminas
- Provisión de alimentos

6.4. Inducción

Como se ha analizado, según varios autores, la etapa de integración consta de tres procesos: reclutamiento, selección e inducción. Otros autores incorporan la integración a la contratación. En el caso de nuestro país, es fundamental el estudio detallado de la contratación porque nuestras leyes mexicanas han sido pensadas, diseñadas y promulgadas para seguridad del trabajador; la fuerza de negociación y defensa de varios sindicatos son también factores que revisten de importancia a la contratación.

En este orden, este apartado se dedica a la inducción, también conocida como orientación, socialización, introducción y ubicación. Con frecuencia, en México, este proceso no se aplica en las empresas de la iniciativa privada ni en los organismos gubernamentales.

6.4.1. Definición, objetivos e importancia

Definición

La orientación es la actividad de recursos humanos que se ocupa de introducir a los nuevos empleados en la organización, en los contenidos de su puesto y presentarles a otras personas con las que trabajarán. En general, la orientación es parte del proceso de ubicación del empleado, el cual se relaciona con el proceso de socialización. Este último proceso es el que sirve para ofrecer información sobre las normas y cultura de la organización, lo que facilita el funcionamiento efectivo. (Dolan 2003, p. 109).

Importancia

Por ser el primer acercamiento del recién egresado universitario a la empresa, es necesario que el programa de inducción esté apoyado por la alta dirección y sea conducido con una actitud de respeto y cordialidad, de manera que su productividad, identificación, rendimiento y confianza se vean influidos por este contacto original. Los empleados de nuevo ingreso pueden desear aportar nuevas capacidades, talentos y oportunidades a la organización, pero gran parte de ese entusiasmo, creatividad y compromiso iniciales pueden perderse ante una mala inducción.

Objetivo

El objetivo primordial del proceso de inducción es que los empleados de nueva contratación sigan motivados e involucrados con la organización.

Otros objetivos de la inducción (Chiavenato, 2002, p. 158):

- Que el empleado conozca la misión, visión, objetivos, valores, normas, lenguaje y cultura de la empresa.
- Adaptación al puesto de trabajo en el menor tiempo posible.
- Hacer productivo al nuevo empleado en el tiempo mínimo.
- Reducir los costos del puesto en marcha.
- Moderar la atención de los compañeros y supervisores de trabajo.
- Abatir la rotación de personal.
- Disminuir las renunciaciones tempranas de los trabajadores recién ingresados.
- Atenuar el estrés, ansiedad e incertidumbre del nuevo empleado.
- Prevenir errores en los canales de comunicación respecto a las funciones, jerarquías y procedimientos, etcétera.
- Desarrollar expectativas realistas.

6.4.2. Elementos fundamentales de un programa de inducción

En épocas pasadas, la inducción se realizaba de manera informal. En la actualidad, existe aprobación sobre la necesidad de formalizar este proceso y considerarlo como un asunto de integración a largo plazo, ya que puede implicar una buena relación entre el empleado y la empresa, y ser un elemento de fijación y mantenimiento de la cultura organizacional.

Métodos de inducción más utilizados:

- *Proceso selectivo.* Se inicia en la selección y en las últimas entrevistas se informa al candidato sobre su futuro ambiente de trabajo, cultura de la empresa, principales actividades a realizar, retos, así como de sus compañeros, supervisor y jefes inmediatos.
- *Funciones del puesto.* Desde el inicio, el empleado recién ingresado debe recibir sus tareas con las suficientes exigencias y éxitos esperados de él; para tener después, gradualmente, tareas más complicadas y desafiantes. Así, podrá interiorizar las expectativas y estándares de un excelente desempeño.
- *Supervisor o compañero como tutor.* La persona asignada representará el punto de unión con la organización y la imagen de la empresa, y debe acompañar y orientar al nuevo empleado en el periodo de entrenamiento inicial. Para servir como un verdadero tutor, la persona señalada observará un alto grado de seguridad, de modo que no se sienta afectada por el éxito o fracaso del nuevo empleado. Por ello, es muy importante que el instructor cuide los siguientes aspectos:

- Comunicar toda la información detallada y clara de las funciones a desempeñar.
 - Facilitar toda la información técnica para ejecutar las tareas.
 - Propiciar la retroalimentación apropiada para que el nuevo empleado entienda el alcance de su desempeño.
-
- *Grupo de trabajo.* Asignar el entrenamiento del nuevo empleado a un grupo de compañeros puede generarle un efecto positivo y duradero, por la gran influencia sobre las creencias y actitudes de sus compañeros respecto a la organización y cómo debe ser su comportamiento.

 - *Programa de integración o inducción.* Es el principal medio de socialización de las organizaciones. Con dicho programa, el nuevo empleado aprende e incorpora los valores, normas, sistemas, procedimientos y, sobre todo, los estándares que la organización considera primordiales y apropiados para el desempeño de su personal. Conviene que estos programas sean diseñados y aplicados en forma conjunta por áreas de capacitación y operativas de la empresa. En el caso de altos ejecutivos, dichos programas pueden tardar meses y abarcar varias áreas de la organización, con un subgerente o director como tutor.

6.4.3. Manual de bienvenida

Casi siempre, el empleado de recién ingreso recibe un manual con información básica de la empresa para integrarse a la organización. En este orden, se transcribe a continuación la figura “Manual del empleado de una organización”, muestra en forma sintética este medio de inducción (Chiavenato, 2002).

Menaje de bienvenida

Historia de la organización

Negocio de la organización

Usted es su futuro

Lo que usted debe conocer:

- Horario de descanso
- Periodo de descanso
- Ausencias de trabajo
- Registros y controles
- Días de pago
- Prevención de accidentes
- Utilización de teléfonos
- Supervisión
- Sitio de trabajo
- Sitio de utilería y desplazamiento

¿Cuáles son sus beneficios?:

- Vacaciones y descanso semanal
- Días festivos
- Seguro de vida en grupo
- Asistencia médica-hospitalaria
- Estacionamiento y transporte
- Programas de entrenamiento
- Plan de sugerencias
- Planes de seguridad social
- Servicio social

Beneficios especiales para usted:

- Sindicato
- Planes educativos
- Restaurante y cafetería
- Club recreativo

6.4.4. Reglamento interno de trabajo

La Ley Federal de Trabajo (2012) ilustra de manera clara qué es un reglamento interno de trabajo y su utilidad como medio de inducción a los nuevos empleados.

El artículo 422 establece su definición:

El reglamento interior de trabajo es el conjunto de disposiciones obligatorias para trabajadores y patrones en el desarrollo de los trabajos en una empresa o establecimiento.



No son materia del reglamento las normas de orden técnico y administrativo que formulen directamente las empresas para la ejecución de los trabajos.

Como se puede apreciar en el segundo párrafo de este artículo, las características técnicas y administrativas deben estar contenidas en otros documentos internos de la empresa.

El artículo 423 de la LFT (2012) dispone sus contenidos. El reglamento contendrá:

- I. Horas de entrada y salida de los trabajadores, tiempo destinado para las comidas y periodos de reposo durante la jornada;
- II. Lugar y momento en que deben comenzar y terminar las jornadas de trabajo;
- III. Días y horas fijados para hacer la limpieza de los establecimientos, maquinaria, aparatos y útiles de trabajo;
- IV. Días y lugares de pago;
- V. Normas para el uso de los asientos o sillas a que se refiere el artículo 132, de la misma LFT, fracción V;
 - Mantener el número suficiente de asientos o sillas a disposición de los trabajadores en las casas comerciales, oficinas, hoteles, restaurantes y otros centros de trabajo análogos. La misma disposición se observará en los establecimientos industriales cuando lo permita la naturaleza del trabajo.
- VI. Normas para prevenir los riesgos de trabajo e instrucciones para prestar los primeros auxilios;
- VII. Labores insalubres y peligrosas que no deben desempeñar los menores y la protección que deben tener las trabajadoras embarazadas;
- VIII. Tiempo y forma en que los trabajadores deben someterse a los exámenes médicos, previos o periódicos, y a las medidas profilácticas que dicten las autoridades;



- IX. Permisos y licencias;
- X. Disposiciones disciplinarias y procedimientos para su aplicación. La suspensión en el trabajo como medida disciplinaria no podrá exceder de ocho días. El trabajador tendrá derecho a ser oído antes de que se aplique la sanción; y
- XI. Las demás normas necesarias y convenientes de acuerdo con la naturaleza de cada empresa o establecimiento, para conseguir la mayor seguridad y regularidad en el desarrollo del trabajo.



RESUMEN DE LA UNIDAD

Esta unidad se inició con el tema de la contratación, que es la forma escrita de la relación de trabajo entre patrón y trabajador. La Ley Federal del Trabajo. (LFT) refiere la base legal de esta ley sobre trabajo: la relación de trabajo, cualquiera que sea el acto que le dé origen, o cualquiera que sea la denominación con que se consigne la prestación de un trabajo personal subordinado a una persona mediante el pago de un salario.

Existen tres tipos de contrato individual: por obra determinada, por tiempo determinado y por tiempo indeterminado. El artículo 25 de la LFT establece los datos y condiciones mínimos que debe contener un contrato individual de trabajo.

Usualmente, las empresas inician su formalización de la relación laboral con la firma de contrato individual de trabajo. Las dependencias gubernamentales formalizan la relación de trabajo con la firma del nombramiento. Estos documentos sirven para los trámites de alta en las instituciones que obliga la normatividad laboral: SAT, IMSS, ISSSTE, INFONAVIT y FOVISSTE.

Ante las condiciones actuales de expansión y especialización de los mercados, las empresas han impulsado nuevas formas de contratación acordes con las exigencias de competitividad, globalización y desarrollo tecnológico: un horario flexible que permite al trabajador elegir cumplir su horario de trabajo, estableciendo él la hora de entrada y salida, dentro de un periodo fijado por la empresa; trabajo a distancia, especialmente con los trabajos relacionados con las actividades de cómputo el empleado labora en su casa en una computadora



conectada a las oficinas centrales; y *outsourcing*, que implica que un tercero contrate a alguien fuera de la empresa, para desempeñar tareas que se pueden ejecutar al interior de la misma.

Otro gran tema abordado en la unidad es la inducción, actividad del área de recursos humanos que se ocupa de introducir a los nuevos empleados en la organización. El objetivo primordial del proceso de inducción es que los empleados de nueva contratación sigan motivados e involucrados con la organización. Los métodos de inducción más utilizados por las organizaciones son el proceso selectivo, funciones del puesto, supervisor o compañero como tutor, grupo de trabajo y programa de integración.

Por último, se analizó el manual de bienvenida, con la información básica de la empresa para integrarse a la organización, y se presentó un ejemplo de las secciones mínimas que debe contener.

GLOSARIO DE LA UNIDAD

Cédula de identificación fiscal (RFC)

Documento del trabajador con el cual se registra el cumplimiento de sus obligaciones fiscales por sus percepciones como trabajador.

Contratación individual

Relación de trabajo establecida entre un trabajador y un patrón.

Contratación colectiva

Convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores y uno o varios patrones, o uno o varios sindicatos de patrones, con objeto de establecer las condiciones según las cuales debe prestarse el trabajo en una o varias empresas.

FOVISSSTE

Fondo de la Vivienda del ISSSTE. Por extensión, derechos relativos a la vivienda para los trabajadores de las dependencias gubernamentales.

IMSS

Instituto Mexicano del Seguro Social. Por extensión, denominación de los derechos de los trabajadores de las empresas de la iniciativa privada: salud, asistencia médica, protección de los medios de subsistencia y servicios sociales necesarios para el bienestar individual y colectivo, así como el otorgamiento de una pensión.



Inducción

Proceso para introducir a los nuevos empleados en la organización en los contenidos de su puesto y presentarles a las personas con quienes trabajarán.

INFONAVIT

Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores. Por extensión, derechos relativos a la vivienda para los trabajadores de las empresas de la iniciativa privada.

ISSSTE

Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado. Por extensión, derecho a los seguros, servicios y prestaciones de los trabajadores de dependencias gubernamentales.

Relación de trabajo

Cualquiera que sea el acto que le dé origen, o cualquiera que sea la denominación con que se consigne la prestación de un trabajo personal subordinado mediante el pago de un salario.

Trabajo a distancia

Actividades que el empleado realiza en su casa y entrega físicamente o por medio de una computadora conectada a las oficinas centrales.

MESOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA BÁSICA

Autor	Capítulo	Páginas
Chiavenato, I. (2002). <i>Gestión del talento humano</i> . Bogotá: McGraw-Hill.	6	159-172
Dolan, Simon L. et al. (2003). <i>La gestión de los recursos humanos. Preparando profesionales para el siglo XXI</i> . (2. ^a ed.). Madrid: McGraw-Hill.	5	109-117

BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA

Bohlander, G. y Snell, S. (2008). *Administración de recursos humanos* (14.^a ed.). México: Thompson.

Dessler, G. y Varela, R. (2003). *Administración de recursos humanos: un enfoque latinoamericano* (2.^a ed.). México: Pearson Prentice-Hall.

Gómez, L., Balkin, D. y Cardy, R. (2004). *Gestión de recursos humanos*. (5.ª ed.). Madrid: Pearson Prentice-Hall.

Karyn, R. "HR Needs Large Role in off-shoring". Revista *HRM Magazine* 590, mayo de 2004, núm. 45, pp. 30-32. En: Bohlander, G. y Snell, S. *Administración de recursos humanos* (14.ª ed.). México: Thompson.

México. Ley Federal del Trabajo. Editorial Alfaro, 2007.

Werther, Jr. y Davis K. (2002). *Administración de personal y recursos humanos* (5.ª ed.). México: McGraw-Hill.

SITIOS DE INTERNET

Sitio	Descripción
www.mexicolegal.com.mx/verindividual.php?id=353	Ejemplo de contrato individual
www.mexicolegal.com.mx/verindividual.php?id=147	Ejemplo de contrato a domicilio
www.mitecnologico.com/Main/InduccionEmpresa	Programa de inducción a la empresa
www.sspc.chiapas.gob.mx/web/manuales/manual-induccion.pdf	Ejemplo de manual de inducción de una dependencia gubernamental
http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5233352&fecha=10/02/2012	Reglamento del INFONAVIT



http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/8.pdf	Código Fiscal de la Federación
http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/92.pdf	Ley del Seguro Social
http://mexico.justia.com/federales/codigos/codigo-civil-federal/libro-cuarto/parte-segunda/titulo-decimo/capitulo-ii/	Código Civil Federal
http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/125.pdf	Ley Federal del Trabajo
http://www.normateca.gob.mx/Archivos/44_D_2711_10-06-2011.pdf	Reglamento del cobranza del ISSSTE

UNIDAD 7

LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA GLOBALIZACIÓN





OBJETIVO PARTICULAR

El alumno comprenderá la importancia de la administración de recursos humanos en la atención de trabajadores expatriados.

INTRODUCCIÓN

Esta unidad se divide en tres partes. En la primera, se analiza cómo la incorporación de las empresas a los mercados internacionales enfrenta varios problemas, en particular la integración de los recursos humanos. Las empresas transnacionales deben tomar en cuenta que existen diferencias considerables en los sistemas legales de los países locales donde habrán de extender sus actividades y prácticas.

Se mencionan algunos aspectos de ordenamientos estadounidenses: Título VII de la Ley de derechos, Ley sobre la Discriminación en el Empleo por Motivos de Edad, Ley de Estadounidenses con Discapacidades. También se enuncian elementos de la normatividad laboral en la Unión Europea: Directriz para Igualdad de Remuneración, Convención para la Igualdad en la Remuneración No. 100 de la OIT, Lineamientos para las Corporaciones Multinacionales de la OCD y Pacto Global de Naciones Unidas.

En la segunda parte, se aborda la integración del expatriado al ámbito laboral, que depende de la etapa del proceso de expansión internacional en que se encuentre la empresa: exportación, filial de ventas, división internacional, producto global/división de zona, global multidimensional y transnacional. La gestión de recursos humanos también depende de los enfoques etnocéntrico, policéntrico, regiocéntrico o geocéntrico. La integración de los recursos humanos al ámbito laboral en el extranjero se plantea a través de las siguientes cuatro etapas de la administración de recursos humanos: reclutamiento y selección, capacitación, retribuciones y evaluación del desempeño.



Y en la tercera parte se detallan los cinco elementos esenciales en la capacitación y programas de desarrollo para preparar a gerentes y empleados a trabajar en el ámbito internacional: enseñanza del idioma, capacitación cultural, evaluación y trayectoria del desarrollo de carrera, administración del tiempo personal y familiar, y repatriación. Se detallan tanto los factores de éxito en la repatriación de empleados como los que constituyen un fracaso en este proceso.



TEMARIO DETALLADO

(6 Horas)

7. La administración de recursos humanos en la globalización

7.1. Aspectos legales

7.2. Integración al ámbito laboral

7.3. Integración familiar a su nuevo ambiente

7.1. Aspectos legales

En la década de 1980, las empresas ponían atención al desarrollo de países como Alemania y Japón, los cuales habían tenido una recuperación asombrosa después de haber sido derrotados en la Segunda Guerra Mundial. Buscaban en ellos las soluciones a sus propios problemas de desarrollo.

En la actualidad, las empresas, sobre todo grandes, están dando un gran salto hacia la globalización de sus actividades económicas y de recursos humanos para competir adecuadamente en mercados que se han internacionalizado. La economía mundial ha sufrido grandes cambios, como la Unión Europea y la integración de dos mercados (México, Estados Unidos y Canadá; y el de la Cuenca del Pacífico).

La incorporación de las empresas a los mercados internacionales enfrenta varios problemas, pero destaca el de la integración de los recursos humanos, sobre áreas como tecnología, contabilidad y mercadotecnia. Sin embargo, en cuanto a recursos humanos, existen fórmulas, respuestas y soluciones que responden al menos a los principales problemas de internacionalización de las empresas.

Diferentes ordenamientos legales

Los países tienen diferencias considerables en sus sistemas legales y, sobre todo, en sus leyes y prácticas laborales. Los administradores que trabajan en el extranjero o contratan personal en el extranjero para sus empresas, por motivos de su internacionalización, deben familiarizarse con las leyes locales de sus

unidades en el exterior para adaptar sus operaciones, prácticas y costumbres al país anfitrión. A continuación, se mencionan algunos ordenamientos estadounidenses de los cuales son beneficiados los ciudadanos norteamericanos que trabajan internacionalmente, pero que también ellos están obligados a cumplir cuando son empleadores; si bien es un caso de otro país, ayuda a manera de ejemplo (Bohlander y Snell, 2008).

Leyes de Estados Unidos que afectan a las empresas que llevan a cabo negocios fuera de los Estados Unidos:

- Título VII de la Ley de Derechos Civiles de 1964. Prohibición de discriminar a las personas por su raza, color, religión, género u origen nacional
- Ley sobre la Discriminación en el Empleo por Motivos de Edad (ADEA)
- Ley de Estadounidenses con Discapacidades (ADA)

Leyes internacionales que requieren la no discriminación en el empleo:

- Unión Europea (UE). Directriz para igualdad de remuneración
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). Convención para la Igualdad en la Remuneración No. 100
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). Lineamientos para las Corporaciones Multinacionales
- Naciones Unidas. Pacto Global

Durante las últimas dos décadas, los países que se separaron de la antigua Comunidad Europea (CE) se unieron en un mercado común de bienes, servicios, capital e incluso trabajo, llamado Unión Europea (UE). Los aranceles para transportar bienes a través de las fronteras de un país de la UE a otro desaparecieron en general y los empleados (salvo ciertas

excepciones) ahora pueden conseguir trabajo libremente en las naciones que la integran. La introducción de una sola moneda (el euro) ha borrado aún más las diferencias. (Dessler y Varela, 2002, p. 696).

Los autores anteriores explican además que existen factores, como los legales e industriales, que afectan las relaciones patrón-trabajador-sindicato de un país o región a otra: “Por ejemplo, la práctica estadounidense del empleo a voluntad no existe en Europa donde el despido es muy costoso” (Dessler y Varela, 2002, p. 696). Otro caso es Europa, donde en varios países se instituyen los consejos laborales, grupos formales que representan a los trabajadores, elegidos por ellos mismos, y se reúnen cada mes para discutir problemas comunes o extraordinarios.

A continuación, se describen en forma general algunos conceptos legales enunciados por diversos autores (Bohlander y Snell, Dolan y Dessler y Varela) que es necesario tener en cuenta para la administración internacional de recursos humanos de la Unión Europea y Estados Unidos, plazas que tienen grandes empresas que participan en los mercados globales.

Decisión conjunta

Es fundamental en Alemania y otros países. Implica que los empleados tienen derecho legal a participar en el establecimiento de las políticas de la compañía. Los trabajadores eligen a sus representantes en el consejo de administración y hay un vicepresidente laboral al nivel de alta gerencia. En Estados Unidos, las políticas de recursos humanos en la mayor parte de los asuntos, como sueldos y prestaciones, son establecidas por el patrón mediante negociaciones con el sindicato.



Confirmación de empleo

Exige que los patrones en la UE entreguen por escrito a los trabajadores los términos y condiciones de su empleo, aunque varían de un país a otro. En Inglaterra, es necesaria una declaración detallada por escrito, que incluya tarifa salarial, fecha de inicio del empleo y horario de trabajo. En Alemania, aunque no se precisa un contrato por escrito, se acostumbra especificar la mayoría de las características del puesto y condiciones de empleo.

Salarios mínimos de la UE

Casi todos los países que la integran cuentan con un sistema de salarios mínimos. Algunos establecen límites nacionales; otros permiten que los empleados y sindicatos determinen los salarios mínimos.

Horarios de trabajo en la UE

Establece una semana laboral de 48 horas, pero la mayoría de los países aplican una de 40 horas y otros, como Francia, de 35.

Terminación del empleo

Hay una amplia escala de periodos de notificación para despedir a los empleados en la UE, que van desde ninguno en España hasta dos meses en Italia.

Derechos de los empleados

Existen derechos que en forma general son aplicables internacionalmente a todos los trabajadores: tener una representación general si se desea, contar con un ambiente de trabajo saludable y seguro, planes de pensiones regulados por el



gobierno, igualdad de paga para hombres y mujeres que desempeñan un mismo trabajo y privacidad en el lugar de trabajo.

Igualdad de oportunidades en el trabajo

En contra de la discriminación por razones de sexo, raza, religión, edad, nacionalidad, color, embarazo o discapacidad, preferencia sexual, etcétera. En muchas culturas, el sitio de trabajo aún es dominado por hombres, ya que las mujeres locales están sistemáticamente excluidas de los puestos administrativos más altos; sin embargo, los derechos de las ciudadanas estadounidenses empleadas en una empresa extranjera las protegen de esta discriminación.

Ley Contra Prácticas Corruptas en el Exterior

“Esta ley regula las acciones de las organizaciones estadounidenses en el extranjero, particularmente en relación con el soborno de funcionarios en un intento de obtener negocios” (Newstrom, 2007, p. 384).

Ley para los Estadounidenses con Discapacidades

Prohíbe la discriminación en el empleo de las personas calificadas con discapacidad.

Ley por Discriminación por Embarazo

Prohíbe que el embarazo sea motivo de discriminación en la contratación, promoción, suspensión o despido del empleo.

Igualdad de oportunidades de empleo

Esto aplica tanto para mujeres como para grupos minoritarios.

En su mayoría, las empresas transnacionales son estadounidenses, lo que las obliga a cumplir sus propias leyes en el extranjero cuando contratan connacionales para sus unidades foráneas. Esto también aplica a empresas no estadounidenses que, por sus actividades internacionales, contratan personal en Estados Unidos.

A continuación, se transcriben fragmentos del libro *Administración de recursos humanos*, de Dessler y Varela (2002), acerca de los lineamientos que especifican las situaciones en que las leyes estadounidenses de discriminación en el empleo (Título VII, ADEA, ADA) se aplican a patrones internacionales.

1. Las leyes estadounidenses de discriminación en el empleo se aplican a trabajos ubicados dentro de Estado Unidos, cuando el patrón es una entidad y el empleado está autorizado para trabajar en este país.
2. Las leyes estadounidenses de discriminación en el empleo se aplican a trabajos ubicados dentro de Estado Unidos, cuando el empleado *no* es ciudadano estadounidense, pero está autorizado legalmente para trabajar en este país. Dependiendo de la jurisdicción, las leyes estadounidenses pueden aplicarse a trabajadores que no están autorizados a trabajar en los Estados Unidos, aunque los arreglos que reciben llegan a ser limitados.
3. Las leyes estadounidenses de discriminación en el empleo *no* se aplican a trabajos ubicados dentro de los Estados Unidos cuando el patrón es una entidad extranjera exenta por un tratado, aun cuando el empleado esté autorizado a trabajar en este país.
4. Las leyes estadounidenses de discriminación en el empleo se aplican a trabajos ubicados dentro de los Estados Unidos cuando el patrón es una entidad que *no* está exenta por un tratado y el empleado está autorizado a trabajar en este país.

5. Las leyes estadounidenses de discriminación en el empleo *no* se aplican a trabajos ubicados fuera de Estados Unidos cuando el patrón es una entidad extranjera, aun cuando el empleado sea ciudadano estadounidense.
6. Las leyes estadounidenses de discriminación en el empleo *no* se aplican a trabajos ubicados fuera de los Estados Unidos, aun cuando el patrón sea entidad estadounidense, si los empleados son ciudadanos extranjeros.
7. Las leyes estadounidenses de discriminación en el empleo se aplican a trabajos ubicados fuera de los Estados Unidos cuando el patrón es una entidad estadounidense y el empleado es estadounidense, siempre y cuando el cumplimiento de esas leyes no viole las leyes extranjeras.
8. Las leyes estadounidenses de discriminación en el empleo *no* se aplican a trabajos ubicados dentro de los Estados Unidos cuando el patrón es una entidad estadounidense y el empleado es ciudadano estadounidense, si el cumplimiento de estas leyes infringe las leyes extranjeras.

Sistema judicial

Algunos países practican la rápida disposición de casos; en otros, los rezagan durante años. Además, las penas de los delitos aparentemente menores varían de manera considerable de una cultura a otra.

Empresas socialmente responsables

Según Chiavenato (2002, p. 463), “los jóvenes estadounidenses prefieren trabajar en una empresa asociada a un proyecto social, mientras que el 76% de los consumidores de ese país prefieren marcas y productos asociados a algún tipo de acción social”.

La responsabilidad social es ya un diferencial de mercado de las empresas, no sólo en los Estados Unidos, sino también en los países llamados desarrollados, teóricamente más exigentes. Debido a que los consumidores



tienen cada vez más facilidad de obtener información en cualquier parte del mundo, los consumidores se enteran de si el producto que están comprando fue fabricado, por ejemplo, a partir de la explotación de trabajo infantil. (Dessler y Varela, 2002, p. 697).

Reconocimiento de sindicatos

Es menos formal que en Estados Unidos; por ejemplo, incluso si un sindicato representa el 80% de los trabajadores de una compañía, otro intentará organizar el 20% restante. En Europa, casi todas las empresas con más de 50 trabajadores deben “informar y consultar” al personal para tomar decisiones relacionadas con el trabajo, aun si no operan fuera de las fronteras de sus países. Además, la consulta es “continua”, no sólo para decisiones estratégicas importantes (Dessler y Varela, 2002, p. 696).

Contenido y alcance de las negociaciones

Por lo general, los contratos obrero-patronales en Estados Unidos se concentran en salarios, horarios y condiciones de trabajo. En cambio, los contratos europeos son cortos y permiten que los patronos establezcan condiciones más generosas.

En la actualidad, muchas empresas cuentan con fuerzas laborales internacionales, algo que complica la aplicación de leyes laborales. Aunque en la práctica la correcta observancia de las leyes relativas al trabajo se relacionan con las reciprocidades que existan entre las leyes del país de las empresas de origen, los tratados internacionales y las leyes locales de los países.

Por último, las empresas deben tomar en cuenta la relevancia de que el personal asignado al extranjero conozca principalmente el entorno cultural, legal y de negocios del país anfitrión. En este sentido, varios países de mercados

internaciones han desarrollado agencias que atienden esta necesidad de capacitación.

7.2. Integración al ámbito laboral

De acuerdo con Dolan (2003, p. 303), gestionar con eficacia a la gente en los diversos continentes y culturas es una de las tareas más difíciles de las empresas multinacionales. Luego, es necesario conocer las fases del proceso de globalización, ya que la intervención del departamento de recursos humanos depende de la etapa del proceso de expansión internacional en que se encuentre la empresa.

Etapas del proceso de expansión internacional de las empresas:

- *Exportación.* Exploración cautelosa del mercado encomendada a un intermediario, exportador o distribuidor extranjero que se ocupe de su producto, hasta consolidarlo en la zona. Supone la creación de un área de exportación con personal nacional controlado por las oficinas centrales. El departamento de recursos humanos se involucra en tareas de administración, selección y retribución.
- *Filial de ventas.* La empresa establece filiales en los mercados extranjeros, decide si contrata personal nacional o del país en donde se abren las sucursales, con base en el conocimiento del mercado, necesidades, ambiente y cultura del país extranjero.
- *División internacional.* La empresa da el paso de comercializar y producir el producto en el extranjero y crea una división internacional en la que agrupa todas las actividades internacionales, dirigida por un alto directivo en la

sede central. Si la empresa se expande en varios países, tenderá a dotar las unidades con personal de su propio país, ya que esto le permitirá un mayor control. En esta fase, las actividades de recursos humanos se relacionan con la selección de gerentes y la retribución. Todas las demás actividades se llevarán a cabo por el personal de la zona.

- *Producto global/división de zona.* Para actuar en el mercado extranjero, es necesaria la estandarización y diversificación contratando mano de obra local. Las diferencias de mercado, las necesidades de los clientes y la cultura de la zona, no las cuestiones legales, pueden requerir de un mayor control local. La planificación y políticas siguen siendo funciones de las oficinas centrales. Si la empresa contrata la mayoría de su personal localmente, también cambia la dirección de los recursos humanos, trasladando a las filiales muchas actividades reservadas a la sede central, que realizará fundamentalmente la supervisión, reclutamiento y selección de altos ejecutivos, y cederá el control directo.
- *Global multidimensional.* La empresa local funciona básicamente como una empresa nacional. Su atención se dividirá continuamente entre las regulaciones del país receptor y la dirección y control de la sede central. Entre las filiales y la matriz llega a darse un flujo constante de personas.
- *Transnacional.* Interdependencia de recursos y responsabilidades entre todas las unidades de la empresa, con independencia de las fronteras nacionales, lo que potencia una entidad empresarial fuerte. En esta fase, las actividades de recursos humanos se descentralizan completamente; la principal preocupación del grupo empresarial es allegarse gerencias centradas en el ámbito nacional.



La gestión de los recursos humanos también depende del enfoque que decida escoger la empresa multinacional:

- *Enfoque etnocéntrico.* La sede central controla las actividades de recursos humanos, y son los expatriados del país de origen quienes dirigen las filiales.
- *Enfoque policéntrico.* Cada filial de cada país se trata como una unidad independiente, en la que algunas decisiones se toman localmente. La filial está dirigida por nacionales de país receptor, pero en casos excepcionales son promocionados a la sede central.
- *Enfoque regiocéntrico.* El personal puede ser promocionado dentro de una región, pero normalmente nunca a la sede central. En este nivel, se toman decisiones de ámbito regional.
- *Enfoque geocéntrico.* Se adopta una filosofía transnacional aplicada a todas las unidades del negocio. Con independencia del país, se busca personal con máxima cualificación sin importar la nacionalidad.

Como se puede advertir, las acciones que planee y realice la empresa en sus unidades en el extranjero dependerán de la etapa de internacionalización en que se encuentre y del enfoque que dé a su participación internacional. La administración de sus recursos humanos estará condicionada también por estas dos particularidades. Además, “los problemas planteados en la empresa, en lo relativo a recursos humanos, cuando se adopta una estrategia de expansión serán menores que ante una estrategia de diversificación, pues no son necesarias nuevas competencias que no se poseen” (Sastre y Aguilar, 2003, p. 53).



A continuación, se abordan algunos aspectos pensando en las empresas que han alcanzado la última etapa de su proceso de internacionalización: la transnacional y, en consecuencia, aplican un enfoque geocéntrico.

Las personas de todo el mundo se organizan en comunidades, ciudades y naciones, de acuerdo con sus experiencias, necesidades, recursos y cultura. Existen similitudes y diferencias entre países. Sus economías son desarrolladas o están en vías de serlo; unos tienen una gran población, otros no; algunos cuentan con recursos naturales abundantes y variados, y para otros son escasos y reducidos; algunos países están desarrollados educativa y socialmente, otros presentan un grado de educación y desarrollo social mínimo.

Cuando los gerentes hablan de “ser globales” por las oportunidades que ofrecen los negocios internacionales, tienen que pensar en equilibrar un conjunto complicado de cuestiones relacionadas con diferentes economías, geografías, política, culturas, leyes laborales y prácticas empresariales. En este marco, el tema de recursos humanos es una de las principales preocupaciones, pues incluye estimar conocimientos y habilidades de las fuerzas de trabajo extranjeras, además de averiguar cómo realizar las mejores contrataciones y capacitaciones, muchas veces con material que debe traducirse a varios idiomas. Por otro lado, encontramos el tema de las posibles reubicaciones de gerentes y otros trabajadores para dirigir la fuerza de trabajo extranjera.

Con frecuencia, el departamento de recursos es el responsable de implementar programas de reclutamiento, selección, contratación, capacitación, rendimientos, compensación para el personal expatriado y retención de personal en el extranjero.

“A medida que la administración cruza fronteras y ofrece nuevas y más amplias oportunidades para la organizaciones, representa un cambio precipitado en la multiplicidad de la administración de recursos humanos” (Bohlander y Snell, 2008).

En la mayoría de los casos, los directivos de recursos humanos deben ajustar los planes de compensación para que los gerentes reubicados reciban un pago justo y acorde con los diferentes costos de vida de las partes del mundo donde fueron enviados. De igual modo son responsables de implementar planes de capacitación y desarrollar oportunidades para aumentar el entendimiento de los gerentes sobre las culturas y costumbres extranjeras.

La administración internacional pone énfasis en las funciones y actividades de reubicación, orientación y servicios de traducción para ayudar a los empleados a adaptarse a nuevos y diferentes ambientes fuera de su país; y a apoyar a los empleados recién contratados en otros países a adaptarse para trabajar en empresas cuya sede está fuera de sus fronteras. En este sentido, los ejecutivos de estas empresas “lamentan que sus políticas de RH no hayan avanzado al mismo ritmo que las demandas de la competencia global” (Bohlander y Snell, 2008).

“Muchas grandes corporaciones, e incluso algunas pequeñas que hacen negocios en mercados internacionales clave, en la actualidad cuentan con gerentes de recursos humanos dedicados sólo a ayudar en el proceso de globalización” (Bohlander y Snell, 2008, p. 784).

Según Gómez (2001, p. 306), las razones que llevan a un mayor uso de expatriados son las siguientes:

- Cuando en el país donde se quiere implantar la empresa es difícil encontrar personas con la calificación necesaria.

- Cuando se quiere dar a las empresas filiales la misma cultura de negocio y gestión.
- Cuando se necesita una estrecha interrelación entre la filial y la sede central.

Asimismo, ante situaciones de inestabilidad política del país receptor, parece que hay una mayor garantía en la defensa de los intereses de la sede central cuando está al frente un expatriado. Sin embargo, de acuerdo con Dolan (2003, p. 307), hay inconvenientes en el uso de expatriados, como la adaptación al nuevo entorno, incrementos salariales, problemas familiares y efectos negativos sobre la motivación de los empleados locales.

La integración de los recursos humanos al ámbito laboral en el extranjero se da en cinco etapas de la administración internacional de recursos humanos: reclutamiento y selección, capacitación, evaluación del desempeño y repatriación. Dessler y Varela (2002, p. 697) proponen cuatro etapas: reclutamiento, selección, evaluación y remuneración, pero, dada su importancia, se ha agregado la etapa de capacitación, desarrollada ampliamente por Bohlander y Snell (2008, pp. 656-661).

I. Reclutamiento y selección

Las necesidades de contratación de las empresas multinacionales son diferentes de aquellas que actúan solamente en el ambiente nacional. Las alternativas que se plantean son reclutar y seleccionar a personas del país receptor, o expatriados. Esto conlleva seleccionar y preparar a los empleados y gerentes, y en muchos casos a sus familias, para vivir y trabajar en otros países.



II. Capacitación

Los empleados y sobre todo los gerentes que son expatriados no requieren capacitación técnica o directiva; por su gran desempeño en estos aspectos han sido seleccionados para trabajar en el extranjero. Sobre lo que requieren entrenamiento y apoyo es en la comprensión e integración en la cultura del país anfitrión.

En su libro *Administración de recursos humanos*, George Bohlander y Scott Snell (2008) presentan al menos cinco elementos esenciales en la capacitación y programas de desarrollo para preparar a gerentes y empleados a trabajar en el ámbito internacional:

- *Enseñanza del idioma.* La mayoría de los ejecutivos coinciden en que este punto es el mayor problema que enfrentan en el extranjero tanto el ejecutivo expatriado como el viajero de negocios. Los estadounidenses tienen la facilidad de que el inglés se acepta casi universalmente como idioma principal para los negocios cuando muchas personas de diferentes países trabajan juntas. Esta lengua suele ser empleada en reuniones y discursos formales. Muchas empresas proporcionan enseñanza de inglés para quienes lo necesitan en el desempeño de sus cargos.

Para el personal de otras nacionalidades en las cuales no se habla inglés, este idioma se convierte en un requisito indispensable, más el aprendizaje de la lengua del país al cual van a ser enviados.

Aprender el idioma es nada más una parte de la comunicación en otra cultura, la cual a veces no se comprende, porque aun con el auxilio de un intérprete, se pierden detalles en la conversación. En este sentido, conviene que el expatriado –en tanto comprende bien la cultura local– se abstenga

de hacer señas en sus conversaciones, ya que pueden tener significados diferentes en diferentes países.

- *Capacitación cultural.* Las diferencias culturales representan uno de los aspectos más evasivos de los negocios internacionales. Estas diferentes percepciones influyen en la manera como hacen los negocios las empresas transnacionales. Las actitudes y comportamientos gerenciales son influidos, en gran parte, por la sociedad donde los gerentes han recibido su educación y capacitación. De manera parecida, las reacciones de los empleados son el resultado de sus condiciones culturales.

Estudiar las diferencias culturales puede ser de gran ayuda para que los gerentes identifiquen y comprendan las actitudes y motivación para el trabajo en otras culturas. Por ejemplo, en Estados Unidos, la competencia es el principal elemento de los negocios; en Japón, Taiwán y otros países asiáticos, la cooperación es la filosofía fundamental; las culturas y religiones del Lejano Oriente tienden a enfatizar la armonía, en ellos predomina las decisiones en grupo.

- *Evaluación y trayectoria del desarrollo de carrera.* Las asignaciones internacionales revisten ventajas personales y de desarrollo de carrera. Trabajar en el extranjero tiende a aumentar las responsabilidades e influencia de la persona en la corporación. Además, proporciona a la persona un conjunto de habilidades y experiencias que la benefician, al tiempo que son de gran utilidad para la empresa, aumentan su comprensión del mercado global y de los proyectos importantes de su organización.

En años recientes, las empresas estadounidenses se han convertido en un virtual crisol de directores generales. Los directores generales nacidos en otros países ocuparon buena parte de las principales empresas de Fortune

500. Tener una perspectiva del extranjero da una ventaja para hacer negocios fuera y dentro de Estado Unidos, donde existe la sociedad más diversa del mundo.

Para maximizar los beneficios de carrera de una asignación gerencial, un candidato debe formularse dos preguntas clave antes de aceptar un puesto en el extranjero (Bohlander y Snell, 2008, p. 662):

- ¿Los ejecutivos *senior* de la organización ven los negocios internacionales de la empresa como una parte esencial de sus operaciones?
 - En la alta dirección, ¿cuántos ejecutivos cuentan con una asignación en el extranjero en su historial y consideran que es importante tener experiencia en extranjero?
-
- *Administración del tiempo personal y familiar.* Este elemento se analiza en el apartado siguiente.
 - *Repatriación.* Este elemento se analiza más adelante, como parte de la integración al ambiente laboral internacional y una etapa de la administración de recursos humanos.

III. Retribuciones

La retribución en una empresa global es una de las pruebas más difíciles a las que se enfrenta el equipo de recursos humanos. Administrar las retribuciones y las prestaciones adecuadamente requiere el conocimiento de la legislación, las costumbres, el entorno y las prácticas de empleo de muchos países extranjeros. A todos estos aspectos habría que añadir las características del país de sociedad matriz. (Dolan, 2003, p. 307).



Una política de retribuciones debe cubrir los siguientes objetivos:

- Ser justa y equitativa en todas las categorías de sus empleados internacionales. Todos deben interpretar que se les trata en forma equitativa.
- Atraer y retener al personal talentoso y productivo.
- Facilitar la repatriación.
- Servir como motivación.
- Ser competitiva.

En este propósito, un sistema aplicado generalmente consiste en conservar el poder de compra del expatriado, independiente del país en el que trabaje, considerando los gastos comunes de alimentación, vivienda, salud, educación, gastos familiares, etcétera. Un aspecto económico importante son las propuestas de finalización de la asignación.

IV. Evaluación del desempeño

La evaluación del rendimiento de los empleados y gerentes expatriados enfatiza los siguientes puntos:

- Prestar atención a los resultados de la filial con respecto al rendimiento global.
- Tomar en cuenta factores diferenciales como impuestos, condiciones laborales, aranceles de importación, condiciones del mercado, etcétera.
- Dificultades del establecimiento de un nuevo mercado.
- Posibilidades reales de los objetivos y metas establecidos.



De manera especial, la evaluación del desempeño internacional debe tener en cuenta las condiciones concretas de la filial en el extranjero, y tomar como base en la evaluación del desempeño los siguientes elementos:

- La competencia de la empresa trasnacional.
- Las habilidades personales e interculturales del evaluado.
- El acoplamiento a las normas y valores extranjeros.
- La adaptación al cambio del entorno laboral.

V Repatriación

Es muy contradictorio que las empresas no den la importancia debida a esta etapa, cuando las asignaciones internacionales les reportan grandes beneficios. A continuación se presentan algunos descubrimientos generales de aquellas empresas que no tienen sistemas de repatriación.

- Un tercio de las empresas cuenta con un plan de repatriación.
- Otro tercio no comienza los análisis de repatriaciones formales, sino hasta dos o seis meses antes de que termine la asignación del repatriado.
- Un tercio de las empresas nunca lleva a cabo conversaciones de repatriación con sus empleados.
- Los empleados de los dos puntos anteriores a menudo lamentan que sus organizaciones sean ambiguas respecto a la repatriación, sus nuevas funciones dentro de la empresa y el desarrollo de su carrera. Con frecuencia, los empleados en el extranjero aprenden a manejar una operación internacional completa, o por lo menos las partes más



importantes de ella. Sin embargo, cuando regresan a su casa, no son promovidos y sus responsabilidades disminuyen de manera drástica. Muchas veces se enteran que no hay una posición para ellos en la empresa; después de muchos años fuera de la corporación, no conocen a alguien que pueda ayudarles; sus colegas de otro tiempo se han ido a diferentes áreas o a otras empresas.

Todo lo anterior hace que el empleado se sienta aislado. A esto se agrega que sus empresas no utilizan el total de sus conocimientos, experiencias y habilidades que desarrollaron durante su asignación. No es extraño que los expatriados dejen su empresa en un año o dos después de haber regresado a casa (según algunos expertos, el número que hacen esto es mayor al 50%).

Algunos beneficios de las empresas que desarrollan procesos de repatriación favorables:

- Las empresas mantienen contacto estrecho con los expatriados cuando están en el extranjero.
- La dirección del corporativo designa a algún gerente para mantener informado al expatriado de los cambios significativos en la organización, las oportunidades de empleo y lo relacionado con el salario y la compensación.
- Son visitados esporádicamente en su lugar de asignación por personal del corporativo.
- Los repatriados reciben orientación acerca de hasta qué punto la experiencia pudo haberlos cambiado tanto a ellos como a su familia.



- Algunas empresas ponen en contacto, en eventos especiales a los expatriados y a sus familias con antiguos expatriados en eventos especiales.
- Algunas empresas programan sesiones informativas para aprovechar al máximo sus experiencias y conocimientos.
- Algunas empresas desarrollan bases de datos de expatriados para ayudar a otros empleados que después irán al extranjero.

7.3. Integración familiar a su nuevo ambiente

Una tarea de investigación importante es descubrir por qué fracasan las asignaciones de expatriados, en lo que los expertos han progresado mucho. Uno de los factores es la personalidad. Por ejemplo, en un estudio sobre 143 expatriados, los empleados extrovertidos, agradables y emocionalmente estables, eran menos propensos a desear abandonar el lugar de forma prematura. (Dessler y Varela, 2002, p. 705).

Por otro lado, las intenciones de progresar a través de una carrera en el extranjero obligan a que el expatriado haga un gran esfuerzo por adaptarse a su nueva vida. De igual manera, son fundamentales los apoyos familiares, así como la disposición del cónyuge e hijos de que el gerente expatriado acepte la asignación y determinación para adaptarse a un nuevo ambiente. (Dessler y Varela, 2002).

Asimismo, un estudio encontró tres aspectos que facilitan la adaptación del cónyuge:

- *Fluidez del idioma.* El cónyuge se sentirá menos aislado si se puede dar a entender, de ahí la importancia de capacitarlo también en el idioma.
- *Hijos en edad preescolar.* Ayudan a los cónyuges a conservar parte de su identidad social como padres; los niños más flexibles a los cambios pueden ayudar a sus padres en su adaptación.



- *Fuerte vínculo conyugal.* La afinidad entre el cónyuge y el expatriado proporciona un valioso apoyo emocional para ajustarse a su nueva situación.

De igual modo, la situación familiar es un factor clave para el éxito de expatriados (Dessler y Varela, 2002, p. 707):

- Adaptabilidad del cónyuge y su familia
- Opinión positiva del cónyuge
- Disposición del cónyuge para vivir en el extranjero
- Matrimonio estable

“Lo que mina al expatriado no es la falta de habilidades, sino los problemas familiares y personales. Sin embargo, los patrones aún tienden a seleccionar a los expatriados con base en sus habilidades físicas, en lugar de sus habilidades interpersonales o de sus situaciones domésticas” (Dessler y Varela, 2002, p. 707). Asimismo, el estrés personal y familiar es una de las causas más frecuentes del fracaso de un empleado para terminar una asignación internacional: “El choque cultural (una desorientación que provoca estrés continuo) es experimentado por las personas que se establecen en el extranjero durante largos periodos” (Dessler y Varela, 2002, p. 705).

El estrés es provocado por muchos incidentes irritantes y desconcertantes, como no poder comunicarse, tener problemas para comunicarse por teléfono o no interpretar las señales de tránsito. Las mínimas frustraciones pronto se convierten en eventos catastróficos y la persona se siente impotente y agotada emocional y físicamente.

En este proceso complicado se puede contratar a empresas locales especializadas en integración, con programas formales para ayudar a las parejas





expatriadas, que incluyen *counseling* (consejero laboral) de planeación de carreras y de vida, educación continua y redes de trabajo entre empresas para identificar vacantes en otras empresas. En algunos casos, la empresa llega a crear un puesto para el cónyuge; y aunque esto puede crear algunos problemas al principio, a la larga beneficia la adaptación del expatriado.

Para reducir los problemas de los expatriados en el extranjero, algunas empresas seleccionan a los expatriados con sumo cuidado, les consiguen residencia equivalente a la de su país de origen, auxilian a inscribir a sus hijos en escuelas similares, ayudan a conseguir trabajo a sus cónyuges y les proporcionan un apoyo más constante, tanto a ellos como a su familia. Incluso algunas empresas cuentan con programas formales de “amigos globales”, donde los gerentes locales aconsejan a los nuevos expatriados sobre temas como políticas de oficina, normas de conducta y lugares donde pueden recibir ayuda médica de emergencia.

Otros factores en la preparación para una asignación internacional son el conocimiento de la etiqueta social y de negocios, historia y folclore; asuntos actuales, como la relación entre el país anfitrión y el de origen; valores y prioridades culturales; geografía, en especial de ciudades importantes; fuentes de orgullo y grandes logros de la cultura; religión y su papel en la vida diaria; estructura política y participantes actuales; y cuestiones prácticas como moneda, transporte, husos horarios y horarios de negocios (Bohlander y Snell, 2008, p. 656).

RESUMEN DE LA UNIDAD

En la primera parte de este capítulo, se analizó la incorporación de las empresas a los mercados internacionales y cómo enfrentan varios problemas, en particular el de la integración de recursos humanos, en comparación con otras áreas de la organización. Por ejemplo, la tecnología no implica tanta dificultad en su adquisición e incorporación; tampoco la contabilidad y la mercadotecnia, pues sus prácticas y normas tienen mucho de aplicación internacional. En recursos humanos, no existen fórmulas que den respuestas y soluciones al menos a los principales problemas de internacionalización de las empresas.

Hay diferencias considerables en los sistemas legales de los países locales en donde habrán de extender sus actividades las empresas, sobre todo, en sus leyes y prácticas laborales. Por eso, los administradores que trabajan en el extranjero o que contratan personal en el extranjero para sus empresas deben familiarizarse con las leyes locales de sus unidades en el exterior para adaptar sus operaciones, prácticas y costumbres al país anfitrión. En esta línea, se abordaron ordenamientos estadounidenses de los cuales son beneficiados los ciudadanos norteamericanos que trabajan internacionalmente, y que también ellos están obligados a cumplir cuando son empleadores: Título VII de la Ley de Derechos, Ley sobre la Discriminación en el Empleo por Motivos de Edad, Ley de Estadounidenses con Discapacidades. También se enunciaron aspectos de la normatividad laboral en la Unión Europea: Directriz para Igualdad de Remuneración, Convención para la Igualdad en la Remuneración No. 100 de la OIT, Lineamientos para las Corporaciones Multinacionales de la OCD y Pacto global de Naciones Unidas.



Asimismo, se ha subrayado cómo en muchas naciones europeas los consejos laborales sustituyen la relación obrero-patronal informal o centrada en un sindicato. Los consejos laborales son grupos formales de representantes de los trabajadores, elegidos por ellos mismos en una reunión mensual con los gerentes para analizar temas como políticas de no fumar y despidos.

Se describieron algunos conceptos legales para la administración internacional de recursos humanos en países de la Unión Europea y en Estados Unidos: decisión conjunta, confirmación de empleo, salarios mínimos y horarios en la Unión Europea, terminación del empleo, derechos de los empleados, igualdad de oportunidades en el trabajo, Ley Contra Prácticas Corruptas en el Exterior; Ley para los Estadounidenses con Discapacidades, Ley por Discriminación por Embarazo y la Igualdad de Oportunidades de Empleo, empresas socialmente responsables, sistema judicial, reconocimiento de sindicatos y contenido y alcance de las negociaciones

En la segunda parte de la unidad, se estudió la integración del expatriado al ámbito laboral, iniciando con el proceso de globalización. La intervención del departamento de recursos humanos depende de la etapa del proceso de expansión internacional donde se encuentra la empresa: 1. Exportación (exploración cautelosa del mercado, a cargo de un intermediario, exportador o distribuidor extranjero que se ocupe de su producto); 2. Filial de ventas (la empresa establece filiales en los mercados extranjeros y decide contratar personal nacional o del país donde se abren las sucursales); 3. División internacional (la empresa comercializa y produce en el extranjero; además crea una división internacional donde agrupa todas las actividades internacionales, dirigida por un alto directivo en la sede central); 4. Producto global/división de zona (para actuar en el mercado extranjero es necesaria la estandarización y diversificación contratando mano de obra local); 5. Global multidimensional (la empresa local



funciona básicamente como una empresa nacional; su atención debe dividirse continuamente entre las regulaciones del país receptor y la dirección y el control de la sede central); 6. Transnacional (interdependencia de recursos y responsabilidades entre todas las unidades de la empresa, con independencia de las fronteras nacionales, potenciándose una entidad empresarial fuerte).

La gestión de los recursos humanos también depende del enfoque que se le dé. En las empresas multinacionales, este enfoque puede ser etnocéntrico, policéntrico, regiocéntrico o geocéntrico.

En cuanto a la integración de los recursos humanos al ámbito laboral en el extranjero, se planteó a través de las siguientes cuatro etapas de la administración de recursos humanos. 1. Reclutamiento y selección: las necesidades de contratación de las empresas multinacionales son diferentes de aquellas que actúan nada más en el ambiente nacional (las alternativas son reclutar y seleccionar a personas del país receptor o de expatriados; y selección, capacitación, evaluación del desempeño y repatriación). 2. Capacitación: los empleados y sobre todo los gerentes expatriados no demandan capacitación técnica o directiva (por su gran desempeño en estos aspectos han sido seleccionados para trabajar en el extranjero); sobre lo que requieren entrenamiento y apoyo es en la comprensión e integración en la cultura del país anfitrión. 3. Retribuciones: la retribución en una empresa global es una de las pruebas más difíciles a las que se enfrenta el equipo de recursos humanos; administrar las retribuciones y prestaciones adecuadamente requiere el conocimiento de la legislación, costumbres, entorno y prácticas de empleo de muchos países extranjeros. 4. Evaluación del desempeño: la evaluación del rendimiento de los empleados y gerentes expatriados debe considerar, además de las características usuales al respecto, las particularidades del trabajo internacional: competencia de la empresa transnacional, habilidades personales e



interculturales del evaluado, acoplamiento a las normas y valores extranjeros y adaptación al cambio del entorno laboral.

En la mayoría de los casos, los directivos de recursos humanos deben ajustar los planes de compensación para que los gerentes reubicados reciban un pago justo y acorde a los diferentes costos de vida de las partes del mundo donde fueron enviados. También son responsables de implementar planes de capacitación y desarrollar oportunidades para elevar el entendimiento de los gerentes sobre las culturas y costumbres extranjeras. Los cinco elementos esenciales en la capacitación y los programas de desarrollo para preparar a gerentes y empleados a trabajar en el ámbito internacional son la enseñanza del idioma, capacitación cultural, evaluación y trayectoria del desarrollo de carrera, administración del tiempo personal y familiar, y repatriación.

A menudo, los empleados y gerentes repatriados lamentan que sus organizaciones sean ambiguas respecto a la repatriación y sus nuevas funciones. A su regreso, dentro de la empresa y el desarrollo de su carrera, no son promovidos y sus responsabilidades disminuyen de manera drástica: muchas veces se enteran que no hay una posición disponible para ellos en la empresa.



GLOSARIO DE LA UNIDAD

Asignaciones internacionales

Decisiones estratégicas de abrir puestos gerenciales y de empleados en el extranjero.

Consejos laborales

Grupos formales de representantes de los trabajadores europeos.

Empresa filial

Unidad de la empresa trasnacional o empresa comprada que se ubica en el extranjero.

Expatriado

Personal, generalmente directivo, enviado por la matriz a una filial al extranjero.

Mercado local

País anfitrión de la empresa trasnacional.

Mercado nacional

País de origen de la empresa trasnacional.

Repatriado

Personal, generalmente directivo, que regresa a la matriz de filial del extranjero.

Sede central

Oficinas centrales o empresa matriz que abre unidades filiales o compra empresas en el extranjero.

MESOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA BÁSICA

Autor	Capítulo	Páginas
Dolan, S. <i>et al.</i> (2003). <i>La gestión de los recursos humanos. Preparando profesionales para el siglo XXI</i> (2. ^a ed.). Madrid: McGraw-Hill.	14	301-333
Dessler, G. y Varela, R. (2002). <i>Administración de recursos humanos: un enfoque latinoamericano</i> (2. ^a ed.). México: Pearson Prentice-Hall.	17	693-736

BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA

Bohlander, G. Snell, S. (2008). *Administración de recursos humanos* (14.^a ed.). México: Thomson.

Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. Bogotá: McGraw-Hill.

Dessler, G. y Varela, R. (2002). *Administración de recursos humanos: un enfoque latinoamericano* (2.^a ed.). México: Pearson Prentice-Hall.

Gómez, L., Balkin, D. y Cardy, Robert. (2004). *Gestión de recursos humanos* (5.^a ed.). Madrid: Pearson Prentice-Hall.

Newstrom, J. (2007). *El comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw-Hill.

Sastre, M. y Aguilar, E. (2003). *Dirección de recursos humanos. Un enfoque estratégico*. Madrid: McGraw-Hill.

SITIOS DE INTERNET

Sitio	Descripción
http://www.rrhh-web.com/gestioninternacionalrrhh.html	Gestión internacional de recursos humanos
http://www.reformasecundaria.sep.gob.mx/geografia/doc/b42_1_anexo.pdf	Empresas transnacionales del mundo
http://www.greatplacetowork.com.mx/mejores-empresas/las-mejores-multinacionales-del-mundo/lista-de-las-25-mejores-del-2011	Las mejores empresas multinacionales mundiales
http://www.tlcan.com.mx/	Tratado de Libre Comercio de América del Norte
http://www.umai.org.mx/UPADI_Informe/Plenarias_PDF/Fernando_L_Echeagaray_TLC_Plenario_UPADI_FEM.pdf	Plenaria Tratado de Libre Comercio México, Estados Unidos y Canadá



Facultad de Contaduría y Administración
Sistema Universidad Abierta y Educación a Distancia