

LICENCIADOS EN CONTADURIA  
PUBLICA Y FINANZAS



# Unidad I

## Planeación del Capital Humano

*Los Recursos Humanos no es algo que hacemos. Es lo que hace funcionar nuestro negocio.-  
Steve Wynn.*

*Lic. Reynaldo Francisco Manuel Gallegos*

# Evolución Del Capital Humano (Enfoque Clásico)



La Organización para la cooperación y el Desarrollo Económico define el capital humano como:

Los conocimientos, habilidades, competencia y atributos incorporados en los individuos y que facilitan la creación de bienestar personal, social y económico.



# Evolución Del Capital Humano (Enfoque Clásico)



El capital humano es solo uno de los factores que determinan el crecimiento económico.

Es el valor de las habilidades, capacidades, experiencias y conocimientos de las personas que integran una organización.

Está integrado por personas que proporcionan a la organización talento, trabajo, creatividad, y esfuerzo para la realización de sus objetivos.



# Evolución Del Capital Humano (Enfoque Clásico)



Las personas son el corazón de la organización, ya que le dan vida, y la Administración de capital humano proporciona las herramientas necesarias para su formación, integración y desarrollo.

Es de gran importancia, y alguno de sus beneficios son:

- Incrementar la eficiencia, la eficacia y la calidad.
- Incide en la optimización de los recursos tecnológicos, materiales, y financieros
- Promueve un clima organizacional adecuado
- Mejora la calidad de vida de los integrantes de la organización
- Incrementa la motivación y consecuentemente la productividad y calidad





# Evolución Del Capital Humano (Enfoque Clásico)



A inicios del siglo **XX** surge la Escuela Clásica de las Administración encabezada por el norteamericano Frederick W. Taylor (1856-1915 y el francés Henri Fayol (1814-1925).

Ellos desarrollaron distintas técnicas para organizar y racionalizar el trabajo (formación del trabajo, formas de pagos y otros).



# Evolución Del Capital Humano (Enfoque Clásico)



Estas técnicas en la segunda década del siglo **XX** fueron adaptadas y renovadas por la Escuela de las Relaciones Humanas (Elton Mayo (1880-1949), cuyo interés primordial era el individuo y sus motivaciones como ser socio-psicológico.

Pero pretendieron solucionar los problemas organizacionales, prestando atención únicamente al individuo en el grupo, sin considerar la organización en su conjunto.

"UN TRABAJADOR FELIZ  
ES UN TRABAJADOR  
PRODUCTIVO"

*George Elton Mayo*



# Evolución Del Capital Humano (Enfoque Clásico)



Los orígenes de la función de personal se ubican durante la segunda revolución industrial.

En cierto modo, representó una respuesta a los cambios que introdujo la industrialización en el mundo del trabajo (Dulebohn, Ferris y Stodd, 1995). Los factores incidentes según Cabrera (2005) son:

- El trabajador va dejando de ser una persona controlada y obligada a regirse por normas establecidas para convertirse en un sujeto que toma sus propias decisiones





# Evolución Del Capital Humano (Enfoque Clásico)



- Se pasa del entrenamiento en el puesto de trabajo a la formación y el desarrollo como procesos que permiten un más elevado desempeño, como garantía de competitividad.
- Los sistemas de retribución se hacen más complejos.
- Las estructuras organizacionales son cada vez más planas y se perfecciona la comunicación; así como el liderazgo, la motivación y la participación conjunta en la toma de decisiones.
- Rápida transformación de la tecnología que provoca innumerables cambios en una organización.
- Cambios en el tamaño de una organización que condiciona su complejidad.

# Evolución Del Capital Humano (Enfoque Clásico)



## I.- El Sistema de Gremios.

### Edad media:



Fue en este periodo en el que se dio nacimiento al adiestramiento de aprendices y a los sindicatos y uniones obreras.

Los dueños de talleres dedicados a un área en particular, organizaron gremios con el propósito de proteger sus intereses, tales como: regular el empleo, los precios, entre otros.

A los empleados se les conocía como jornaleros y las uniones de los jornaleros fueron los primeros sindicatos de trabajadores.

# Evolución Del Capital Humano (Enfoque Clásico)



## 2.- Sistema Fabril de Producción.



La expansión del comercio y el aumento en el ingreso personal durante la Edad Media, ayudaron a estimular una demanda por bienes y servicios que excedía la capacidad de abastecimiento del sistema de producción artesanal existente.

El uso de equipos mecanizados y mejores técnicas de producción, hizo posible el crecimiento de un sistema fabril de producción.

Así mismo el sistema fabril estimulo la oferta de empleos monótonos que exigían poca capacidad y de otros que eran insalubres o peligrosos.

## **3.- El sistema de producción masiva y la administración científica.**

La administración científica constituyo un enfoque objetivo y sistemático para mejorar la eficiencia, basada en la recolección y análisis de datos.

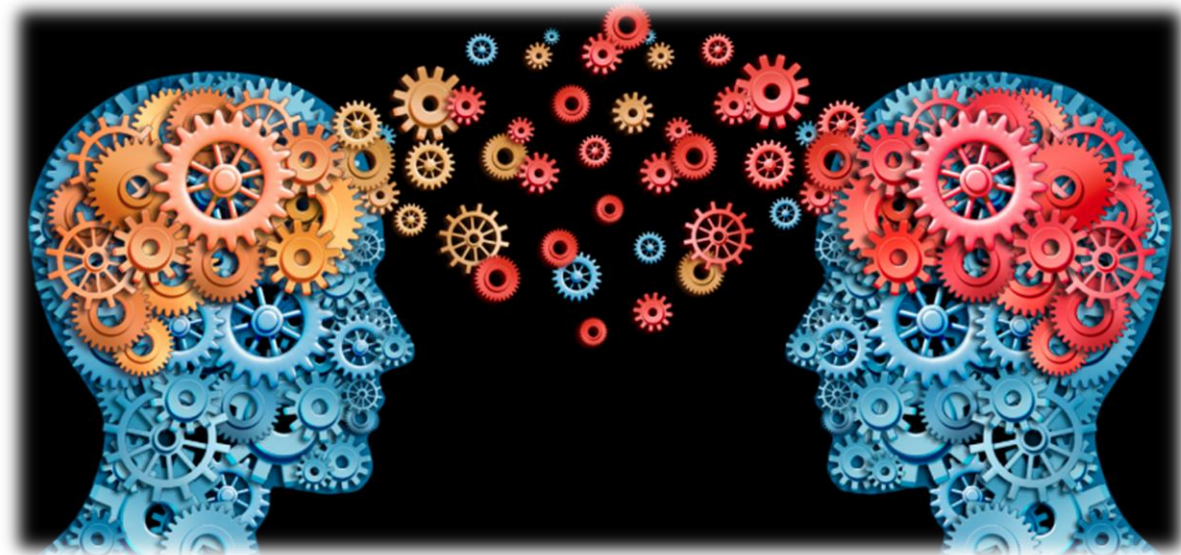
Con el uso de éste método los procesos se simplificaron y las operaciones se hicieron repetitivas, por lo cual se desarrollaron normas de trabajo para evaluar la eficiencia y para proveer incentivos económicos, todo ello basado en el estudio de tiempos y movimientos.

Basado en este estudio, Taylor reconoce que los empleados diferían en sus habilidades por lo que enfatiza la necesidad de la capacitación.

# Evolución Del Capital Humano (Enfoque Clásico)

## 4.- El desarrollo de la psicología industrial.

Hacia 1913 Hugo Mustenberg tomando como base las ideas de Taylor publicó su libro “La psicología y la eficiencia industrial” en el que llamo la atención sobre las posibles contribuciones que podía prestar la psicología a la Administración, básicamente en las áreas de selección, capacitación, y motivación de los empleados.



# Proceso De Planeación De Capital Humano



*Concepto de planeación:*



Es la determinación de las actividades a realizar, y establecimiento de las metas y objetivos.

En cierto sentido el proceso de planeación de recursos humanos, es el flujo de sucesos por el cual la dirección superior asegura el número suficiente de personal idóneo en el lugar adecuado y el momento oportuno.

Su finalidad es prever la fuerza laboral y el talento humano necesarios para lograr la misión y visión de la organización.



Las funciones básicas que implica la planeación de recursos humanos son:

- Definición de la misión, visión, objetivos, estrategia y presupuestos del área de recursos humanos.
- Determinación de las competencias básicas de la empresa.
- Determinación de la cantidad necesaria del personal, asignándolo a los diversos puestos de la organización de acuerdo con el plan estratégico.
- Diagnóstico y programación de la capacitación y rotación del personal para lograr mejor desempeño.
- Mejoramiento del capital humano a corto, mediano y largo plazos, teniendo en cuenta el potencial existente en todos los puestos de la organización.

# Proceso De Planeación De Capital Humano



El proceso de planeación de recursos humanos abarca diversas fases:

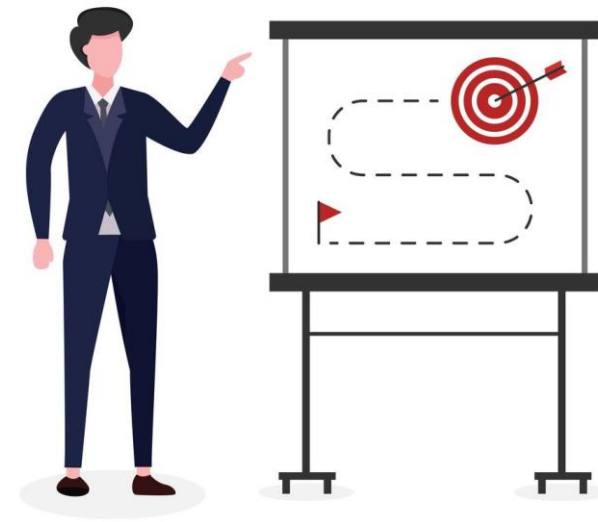
- ❖ **Objetivos de Negocio**
- ❖ **Pronósticos**
- ❖ **Oferta de capital humano**
- ❖ **Auditoría de capital humano**
- ❖ **Conciliación**



## ❖ Objetivos de Negocio

Son las metas hacia las cuales se dirige la empresa.

Los insumos, el proceso de conversión y el producto terminado o servicio, que existen como medios para alcanzar los objetivos de una organización.



# Proceso De Planeación De Capital Humano



## ❖ Pronósticos

El primer paso en cualquier esfuerzo de planeación de recursos humanos, es obtener una idea clara, de los que está ocurriendo en el flujo de personal que entra en la organización, permanecen en ella y luego salen.



Los pronósticos de personal sirven para determinar:

¿Cuántos empleados serán necesarios dotar a cada departamento?

¿Qué tipo de personal es requerido para una función en particular?

¿Cuántos empleados actuales están disponibles para cubrir estas necesidades?

¿Cuántos de éstos nuevos empleados, vendrán del exterior durante estos periodos?

¿Habrá escasez o abundancia de empleados?

De ser así, ¿por qué y cuáles son los principales problemas y oportunidades de personal?

## ❖ Oferta de capital humano

Esto se refiere tanto al personal interno de la empresa como al ubicado en un mercado de trabajo.

Aquí, la oferta interna es la que le interesa a la organización.

El objetivo del pronóstico de oferta es estimar, con tanta exactitud como sea posible, el número de personas que estarán disponibles para la dotación de personal a la organización al final del periodo de planeación.



## ❖ Auditoría de capital humano



Éstas, resumen las aptitudes y la preparación de todos y cada uno de los empleados.

Cuando se refieren a personas que no ocupan puestos de gerencia, las auditorías dan como resultado el inventario de habilidades.

Este proporciona un panorama completo de la capacidad con la que cuenta la fuerza laboral de la organización.



# Proceso De Planeación De Capital Humano



**Mi Universidad**

Se han indicado siete categorías amplias de una información que se debe incluir en este tipo de inventarios:

1. Historia de datos personales: edad, sexo, estado civil, etc.
2. Habilidades: educación, experiencia en el puesto, entrenamiento.
3. Aptitudes: socio de grupos profesionales, logros especiales.
4. Historia de sueldo y del puesto: salario actual y pasado, puestos que ha ocupado.
5. Datos de la empresa: datos de planes de beneficios, información sobre jubilación, antigüedad.
6. Capacidad individual. Resultado de test psicológico y de otras clases de información sobre su salud.
7. Preferencias especiales de la persona: ubicación geográfica, tipo de puesto.



## ❖ Conciliación

Al término de los pronósticos de la oferta y la demanda laboral, los resultados deben conciliarse antes de que pueda principiar la fase de programación.

El proceso de conciliación consiste, en documentar las diferencias entre la demanda y la oferta pronosticadas y luego avanzar otro paso explicando, en tan forma precisa como sea posible, las dinámicas sobre las que descansan dichas diferencias.



# Análisis Del Ambiente Interno Y Externo



## Fuentes Externas

Es necesario considerar los pronósticos sobre lo que se espera ocurrirá en el ambiente de la organización, pues esto influirá sobre ella.

- 1. Pronóstico de la economía nacional.*
- 2. Planes educativos a nivel nacional.*
- 3. Planes educativos a nivel institucional.*



# Análisis Del Ambiente Interno Y Externo



## *I. Pronóstico de la economía nacional.*

Es necesario tener en cuenta el crecimiento del Producto Nacional Bruto, del ingreso, de la población, de la industria, o del ramo en particular donde se localice la actividad de nuestra organización, de la demanda de nuestros productos o servicios, etc.

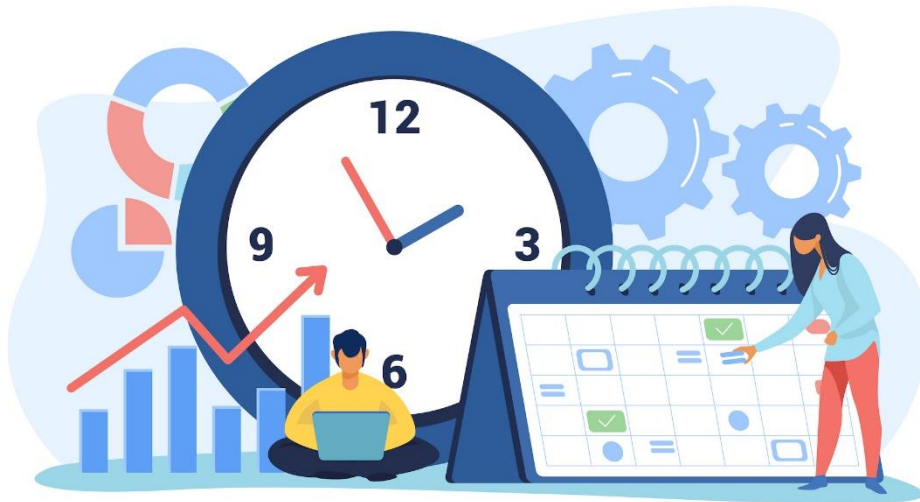




# Análisis Del Ambiente Interno Y Externo

## 2. Planes educativos a nivel nacional.

Es necesario conocer en qué forma planea el estado invertir en la educación elemental, media y superior, los planes de estudio que se podrán en vigencia etc., a fin de estimar las habilidades que tendrán en el futuro los egresados de esos sectores educativos. etc.

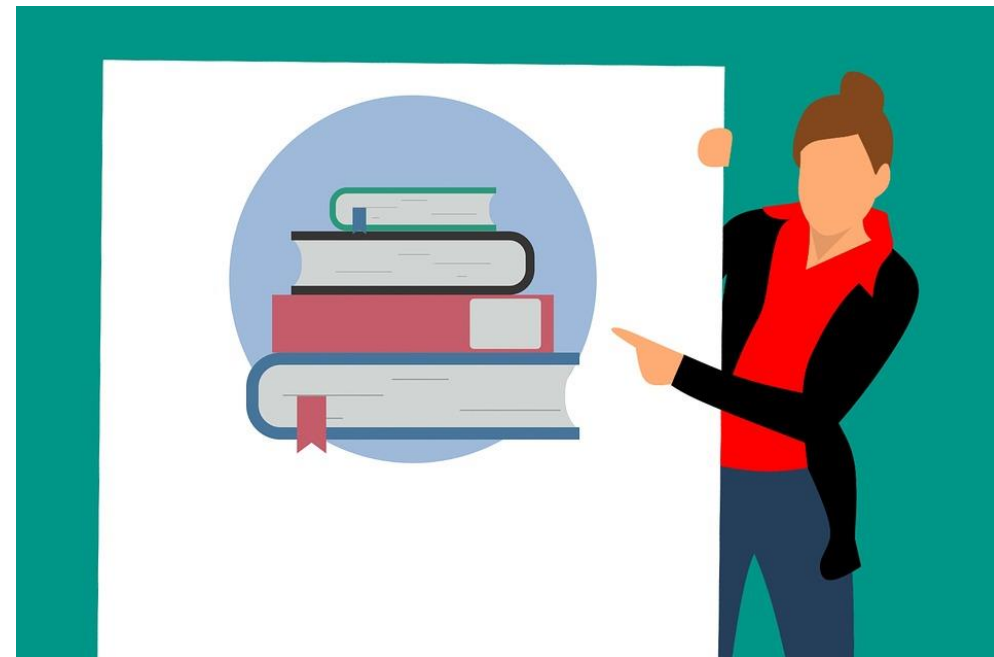


# Análisis Del Ambiente Interno Y Externo



## 3. Planes educativos a nivel institucional.

No sólo el estado sino las universidades y otros centros tienen un papel importante en la formación de capital humano; es necesario, por tanto, recurrir a ellas con objeto de realizar la estimación requerida.



# Análisis Del Ambiente Interno Y Externo

## Fuentes Internas

Las fuentes internas de la planeación de recursos humanos se refieren a la propia organización.

1. *Objetivos de la organización.*
2. *Pronósticos económicos de la organización.*
3. *Pronósticos tecnológicos de la organización*



# Análisis Del Ambiente Interno Y Externo

## *I. Objetivos de la organización.*

Se deben tener en cuenta las metas que pretende lograr la organización en el plazo fijado para la planeación, aunque no es raro; que la organización no tiene metas definidas.

Los objetivos cuantificados, es decir, metas, indicaran los requerimientos futuros de recursos humanos.

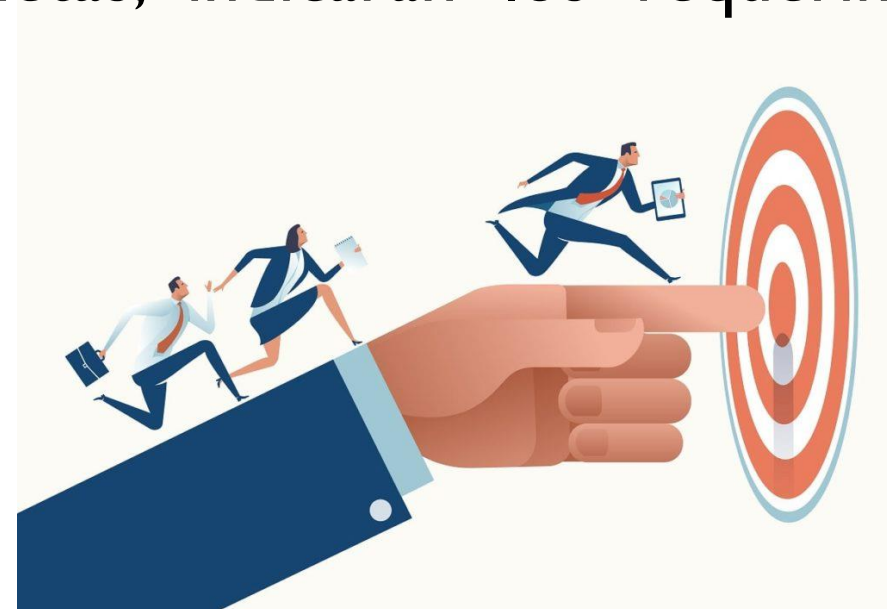


# Análisis Del Ambiente Interno Y Externo

## *I. Objetivos de la organización.*

Se deben tener en cuenta las metas que pretende lograr la organización en el plazo fijado para la planeación, aunque no es raro; que la organización no tiene metas definidas.

Los objetivos cuantificados, es decir, metas, indicaran los requerimientos futuros de recursos humanos.



# Análisis Del Ambiente Interno Y Externo

## 2. Pronósticos económicos de la organización.

Los presupuestos sobre costos e ingresos permitirán una idea sobre la remuneración futura y los recursos económicos que serán necesarios destinar al acrecentamiento y la conservación de los recursos humanos.



# Análisis Del Ambiente Interno Y Externo

## 3. *Pronósticos tecnológicos de la organización*

Una proyección de las necesidades tecnológicas en el plazo de la planeación es indispensable para tener una idea de los conocimientos y experiencias con que deberán contar en el futuro los miembros de la propia organización, ya que estos darán una idea de los puestos futuros y de sus requerimientos.



# Funciones Del Departamento De Capital Humano



## *Funciones del DCH*

El DCH es esencialmente de servicios.

Sus funciones varían dependiendo del tipo de organización al que este pertenezca, a su vez, asesora, no dirige a sus gerentes, tiene la facultad de dirigir las operaciones de los departamentos.





# Funciones Del Departamento De Capital Humano



Entre sus funciones esenciales podemos destacar las siguientes: **Mi Universidad**

1. Ayudar y prestar servicios a la organización, a sus dirigentes, gerentes y empleados.
2. Describe las responsabilidades que definen cada puesto laboral y las cualidades que debe tener la persona que la ocupe.
3. Evaluar el desempeño del personal, promocionando el desarrollo del liderazgo.
4. Reclutar el personal idóneo para cada puesto.
5. Capacitar y desarrollar programas, cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal.

# Funciones Del Departamento De Capital Humano



6. Brindar ayuda psicológica a sus empleados en función de mantener la armonía entre estos, además buscar solución a los problemas que se destacan entre ellos.
7. Llevar el control de beneficios de los empleados.
8. Distribuye políticas y procedimientos de recursos humanos, nuevos o revisados, a todos los empleados, mediante boletines, reuniones, memorándums o contactos personales.
9. Supervisar la administración de los programas de prueba.
10. Desarrollar un marco personal basado en competencias.
11. Garantizar la diversidad en el puesto de trabajo, ya que permite a la empresa triunfar en los distintos mercados nacionales y globales.

# Inventario De Competencias De Capital Humano

Definición de Inventario:

*Relación ordenada de bienes y existencias de una entidad o empresa, a una fecha determinada.*

*Contablemente es una cuenta de activo circulante que representa el valor de las mercancías existentes en un almacén.*

*En términos generales, es la relación o lista de los bienes materiales y derechos pertenecientes a una persona o comunidad, hecha con orden y claridad.*



INVENTARIO	
15.000	3.000
100	17.516
25.000	
40.100	20.516
	19.584

# Inventario De Competencias De Capital Humano



*En contabilidad.*

*El inventario es una relación detallada de las existencias materiales comprendidas en el activo, la cual debe mostrar el número de unidades en existencia, la descripción de los artículos, los precios unitarios, el importe de cada renglón, las sumas parciales por grupos y clasificaciones y el total del inventario.*



# Inventario De Competencias De Capital Humano

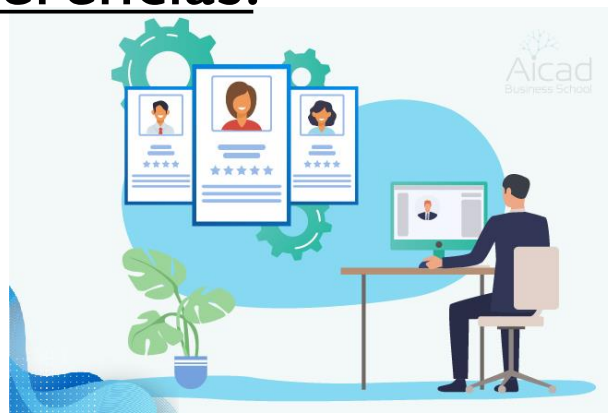


Mi Universidad

Este inventario permite conocer las experiencias, las habilidades, los conocimientos y los intereses de los empleados, así como su grado de actualización en el trabajo.

Cada persona posee en mayor o menor grado, facultades únicas las cuáles pueden ser de extraordinaria valía para ella y para la organización.

Por tanto, es imprescindible contar con un inventario de Capital Humano en fin de efectuar, ascensos y transferencias.



# Inventario De Competencias De Capital Humano



¿Qué diferencia hay entre el pronóstico y el inventario?

Prácticamente permite identificar las necesidades futuras y elaborar los planes, estrategias y políticas a seguir, planear la capacitación de quiénes sean transferidos y el reclutamiento de nuevo personal.



# Planes De Carrera

Los mapas de sustitución o planes de carrera son una representación gráfica de los puestos y por quienes son sustituidos en la organización ante la eventualidad de que exista alguna vacante en el futuro, o de que se ascienda al personal que los ocupa.



# Planes De Carrera

Sirve para optimizar el Capital Humano y se basa en:

Análisis De Puesto



El Sistema De Ascensos Y Promociones

La Estructura Organizacional

La Evaluación De Desempeño

Planes De Crecimiento De La Empresa

La Calificación De Méritos

Pronósticos

El Inventario De Recursos Humanos





# Planes De Carrera

La planeación de carrera tiene múltiples ventajas:

1. Promueve La Realización Del Personal
2. Conserva Al Personal Clave
3. Asegura La Continuidad Gerencial
4. Incrementa La Motivación
5. Mejora El Clima Organizacional
6. Reduce Los Índices De Rotación
7. Conserva E Incrementa El Capital Intelectual

