



**Mi Universidad**

**ANTOLOGÍA**

Administración de Recursos Humanos en Sistemas de Salud

*Maestría en Administración en Sistemas de Salud*

*Segundo Cuatrimestre*

*Enero-Abril*

---

## Marco Estratégico de Referencia

---

### Antecedentes históricos

Nuestra Universidad tiene sus antecedentes de formación en el año de 1979 con el inicio de actividades de la normal de educadoras “Edgar Robledo Santiago”, que en su momento marcó un nuevo rumbo para la educación de Comitán y del estado de Chiapas. Nuestra escuela fue fundada por el Profesor Manuel Albores Salazar con la idea de traer educación a Comitán, ya que esto representaba una forma de apoyar a muchas familias de la región para que siguieran estudiando.

En el año 1984 inicia actividades el CBTiS Moctezuma Ilhuicamina, que fue el primer bachillerato tecnológico particular del estado de Chiapas, manteniendo con esto la visión en grande de traer educación a nuestro municipio, esta institución fue creada para que la gente que trabajaba por la mañana tuviera la opción de estudiar por las tardes.

La Maestra Martha Ruth Alcázar Mellanes es la madre de los tres integrantes de la familia Albores Alcázar que se fueron integrando poco a poco a la escuela formada por su padre, el Profesor Manuel Albores Salazar; Víctor Manuel Albores Alcázar en julio de 1996 como chofer de transporte escolar, Karla Fabiola Albores Alcázar se integró en la docencia en 1998, Martha Patricia Albores Alcázar en el departamento de cobranza en 1999.

En el año 2002, Víctor Manuel Albores Alcázar formó el Grupo Educativo Albores Alcázar S.C. para darle un nuevo rumbo y sentido empresarial al negocio familiar y en el año 2004 funda la Universidad Del Sureste.

La formación de nuestra Universidad se da principalmente porque en Comitán y en toda la región no existía una verdadera oferta Educativa, por lo que se veía urgente la creación de una

institución de Educación superior, pero que estuviera a la altura de las exigencias de los jóvenes que tenían intención de seguir estudiando o de los profesionistas para seguir preparándose a través de estudios de posgrado.

Nuestra Universidad inició sus actividades el 18 de agosto del 2004 en las instalaciones de la 4ª avenida oriente sur no. 24, con la licenciatura en Puericultura, contando con dos grupos de cuarenta alumnos cada uno. En el año 2005 nos trasladamos a nuestras propias instalaciones en la carretera Comitán – Tzitol km. 57 donde actualmente se encuentra el campus Comitán y el corporativo UDS, este último, es el encargado de estandarizar y controlar todos los procesos operativos y educativos de los diferentes campus, así como de crear los diferentes planes estratégicos de expansión de la marca.

## **Misión**

Satisfacer la necesidad de Educación que promueva el espíritu emprendedor, aplicando altos estándares de calidad académica, que propicien el desarrollo de nuestros alumnos, Profesores, colaboradores y la sociedad, a través de la incorporación de tecnologías en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

## **Visión**

Ser la mejor oferta académica en cada región de influencia, y a través de nuestra plataforma virtual tener una cobertura global, con un crecimiento sostenible y las ofertas académicas innovadoras con pertinencia para la sociedad.

## Valores

- Disciplina
- Honestidad
- Equidad
- Libertad

## Escudo



El escudo del Grupo Educativo Albores Alcázar S.C. está constituido por tres líneas curvas que nacen de izquierda a derecha formando los escalones al éxito. En la parte superior está situado un cuadro motivo de la abstracción de la forma de un libro abierto.

## Eslogan

“Mi Universidad”

## ALBORES



Es nuestra mascota, un Jaguar. Su piel es negra y se distingue por ser líder, trabaja en equipo y obtiene lo que desea. El ímpetu, extremo valor y fortaleza son los rasgos que distinguen.

## Administración de recursos humanos en sistemas de salud

### Objetivo de la materia:

Al finalizar el curso los participantes aplicaran un modelo de administración de recursos humanos en el ámbito de las instituciones de salud, a partir del análisis comparativo de los diferentes modelos y evaluación de la pertinencia de estos a las características de una institución de salud en particular.

### Criterios de evaluación:

No	Concepto	Porcentaje
1	Trabajos en plataforma Educativa	60%
	Actividad 1	20%
	Actividad 2	20%
	Actividad 3	20%
2	Examen	40%
<b>Total de Criterios de evaluación</b>		<b>100%</b>

# INDICE

## Unidad I

### Introducción a la administración de los recursos humanos

- 1.1 Antecedentes
- 1.2 Funciones principales
- 1.3 Relaciones laborales
  - 1.3.1. Contrato colectivo
  - 1.3.2. Contrato individual
  - 1.3.3. Sindicalismo y evolución

## Unidad II

### Administración de la compensación

- 2.1. Análisis de puestos
- 2.2. Valuación de puestos
- 2.3. Mercado de trabajo
- 2.4. Análisis del costo de vida
- 2.5. Elaboración de estructuras salariales
  - 2.5.1. Mecanismo de pago
  - 2.5.2. Prestaciones, incentivos, servicios
  - 2.5.3. Elementos de la compensación variable



## **Unidad III**

### **Proceso de empleo**

- 3.1. Planeación de recursos humanos
- 3.2. Reclutamiento
- 3.3. Selección
- 3.4. Inducción
- 3.5. Capacitación y desarrollo de los recursos humanos
  - 3.5.1. Detección de necesidades
  - 3.5.2. Programa de capacitación
  - 3.5.3. Evaluación de programas de capacitación

## **Unidad IV**

### **Seguridad e higiene en el trabajo**

- 4.1. Programa de seguridad y prevención de riesgos
- 4.2. Programa de higiene y prevención de enfermedades

## Unidad III

### Proceso de empleo

#### 3.1. Planeación de recursos humanos

La planeación de recursos humanos es el proceso de decisión respecto al personal necesario para alcanzar los objetivos organizacionales en determinado tiempo. Se trata de anticipar cuál es la fuerza de trabajo y los talentos humanos necesarios para la realización de la actividad organizacional futura. La planeación de personal no siempre es responsabilidad del departamento de personal de la organización. El problema de anticipar la cantidad y calidad de personas necesarias para la organización es extremadamente importante. En la mayoría de las empresas industriales, la planeación de la llamada “mano de obra directa” (personal pagado por hora directamente relacionado con la producción industrial y ubicado en el nivel operativo) a corto plazo la hace el departamento responsable de la planeación y control de la producción (PCP). Para programar la producción, la PCP la divide, lógicamente, en programación de máquinas y equipo, programación de materiales y programación de MOD (mano de obra directamente involucrada en la producción) necesarios para satisfacer los programas de producción.

Para alcanzar todo su potencial, la organización necesita disponer de las personas adecuadas para el trabajo a realizar. En términos prácticos, esto significa que todos los gerentes deben de estar seguros de que los puestos que están bajo su responsabilidad son ocupados por personas capaces de desempeñarlos adecuadamente.

Esto requiere una cuidadosa planeación de personal. Existen varios modelos de planeación de personal. Algunos son generales e incluyen a toda la organización, mientras que otros son específicos para determinadas áreas.

### 3.1.1. Modelo basado en la demanda estimada del producto o servicio

Las necesidades de personal son una variable dependiente de la demanda estimada del producto (si se trata de una industria) o del servicio (si se trata de una organización no industrial). La relación entre estas dos variables (número de personas y demanda del producto/servicio) son influidas por las variaciones en la productividad, la tecnología, la disponibilidad interna y externa de recursos financieros y la disponibilidad de personas en la organización. Cualquier incremento de la productividad como resultado de un cambio en la tecnología, seguramente, tendrá como consecuencia una disminución en las necesidades de personal por unidad adicional de producto/servicio. Este incremento de la productividad tendrá también como resultado una reducción del precio del producto/servicio, lo que se reflejará en un aumento de las ventas y, en consecuencia, también habrá un aumento de las necesidades de personal.

Este modelo emplea previsiones o extrapolaciones basadas en datos históricos y está dirigido al nivel operativo de la organización. No toma en consideración posibles imprevistos, como estrategias de los competidores, situación del mercado de clientes, huelgas, falta de materia prima, etcétera.

### 3.1.2. Modelo basado en segmentos de puestos

Este modelo también se enfoca en el nivel operativo de la organización. Es una técnica de planeación de personal utilizada por las empresas grandes. La planeación de personal de Standard Oil, por ejemplo, consiste en:

- a) Elegir un factor estratégico (nivel de ventas, volumen de producción, plan de expansión) para cada área de la empresa. Se trata de elegir un factor organizacional cuyas variaciones afecten las necesidades de personal.
- b) Establecer niveles históricos (pasado y futuro) de cada factor estratégico.
- c) Determinar los niveles históricos de mano de obra en cada área funcional.

- d) Proyectar los niveles futuros de mano de obra de cada área funcional y correlacionarlos con la proyección de los niveles (históricos y futuros) del factor estratégico correspondientes.

Otras empresas (como IBM) prefieren calcular sus necesidades totales de personal con base en proyecciones relacionadas sólo con ciertos segmentos (o familias) de puestos de su fuerza de trabajo que presenten más variabilidad.

### 3.1.3. Modelo de gráfica de reemplazo

Muchas organizaciones utilizan gráficas de reemplazo u organigramas de carrera. Son una representación gráfica de quién sustituye a quién, si se presenta la eventualidad de una vacante futura dentro de la organización. La información para el desarrollo del sistema debe provenir del sistema de información administrativo, que se verá más adelante. El desempeño actual se obtiene de las evaluaciones de desempeño, opiniones de los demás gerentes, socios y proveedores. La posibilidad de promoción futura está basada en el desempeño actual y en las estimaciones de éxito futuro en las nuevas oportunidades.

Muchas empresas desarrollan sistemas más sofisticados por medio de la tecnología de la información, empleando inventarios y registros que ofrecen informaciones más amplias, como formación escolar, experiencia profesional anterior, puestos desempeñados, resultados alcanzados en esos puestos, aspiraciones y objetivos personales, etcétera.

### 3.1.4. Modelo basado en el flujo de personal

Es un modelo que describe el flujo de personas hacia el interior, dentro y hacia fuera de la organización. La verificación histórica y el seguimiento de ese flujo de entradas, salidas, promociones y transferencias internas permiten una predicción a corto plazo de las

necesidades de personal de la organización. Se trata de un modelo vegetativo y conservador, adecuado para organizaciones estables y sin planes de expansión.

Este modelo es capaz de predecir las consecuencias de contingencias, como la política de promociones de la organización, aumento de la rotación o dificultades de reclutamiento, etc. También es muy útil en el análisis del sistema de carreras, cuando la organización adopta una política congruente en ese sentido.

### 3.1.5. Modelo de planeación integrada

Es el modelo más amplio e incluyente. Desde el punto de vista de los insumos, la planeación de personal toma en cuenta cuatro factores o variables que son:

- a) Volumen planeado de producción.
- b) Cambios tecnológicos que modifiquen la productividad del personal.
- c) Condiciones de oferta y de demanda en el mercado y comportamiento de los clientes.
- d) Planeación de carrera dentro de la organización.

Desde el punto de vista del flujo interno, la planeación de personal considera la cambiante composición de la fuerza de trabajo de la organización y da seguimiento a las entradas y salidas de personas, así como su movimiento en la organización. El modelo integrado es un modelo sistemático e incluyente de planeación de personal.

### 3.2. Reclutamiento

El *reclutamiento* implica un *proceso* que varía de acuerdo con la organización. En muchas organizaciones, el inicio del *proceso de reclutamiento* depende de una decisión de *línea*. En otras palabras, el departamento de *reclutamiento* no tiene autoridad para efectuar ninguna actividad al respecto sin que el departamento en el que se encuentre la vacante a ser ocupada haya tomado la decisión correspondiente. Como el *reclutamiento* es una función de *staff* sus medidas dependen de una decisión de *línea*, que se oficializa a través de una especie de *orden de servicio*, generalmente denominada *requisición de empleo* o *requisición de personal* como se puede observar en la siguiente figura.

De: Departamento  
Para: División de Relaciones Industriales  
Área de Reclutamiento y Selección

Fecha/Emisión
/ /
Fecha/Recibido
/ /
Núm.
/

**REQUISICIÓN DE EMPLEADO**

DIVISIÓN
NOMBRE DEL PUESTO
CLAVE

CLAVE DE LA DIVISIÓN
CANTIDAD
CATEGORÍA

POR REEMPLAZO

REGISTRO	FECHA/SALIDA	NOMBRE	PUESTO
	/ /		
	/ /		
	/ /		
	/ /		

POR AUMENTO DEL PERSONAL

CAUSAS DEL AUMENTO DEL PERSONAL

Se trata de un documento que debe ser llenado y firmado por la persona responsable de cubrir alguna vacante en su departamento o división. Los elementos involucrados en el documento dependen del grado de complejidad que exista en el área de recursos humanos: cuanto mayor

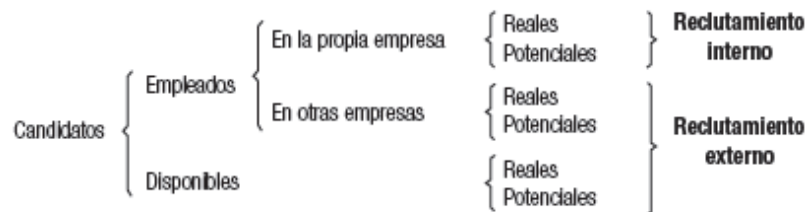
sea la complejidad, tanto menor son los detalles que el responsable del departamento emisor deberá llenar en el documento.

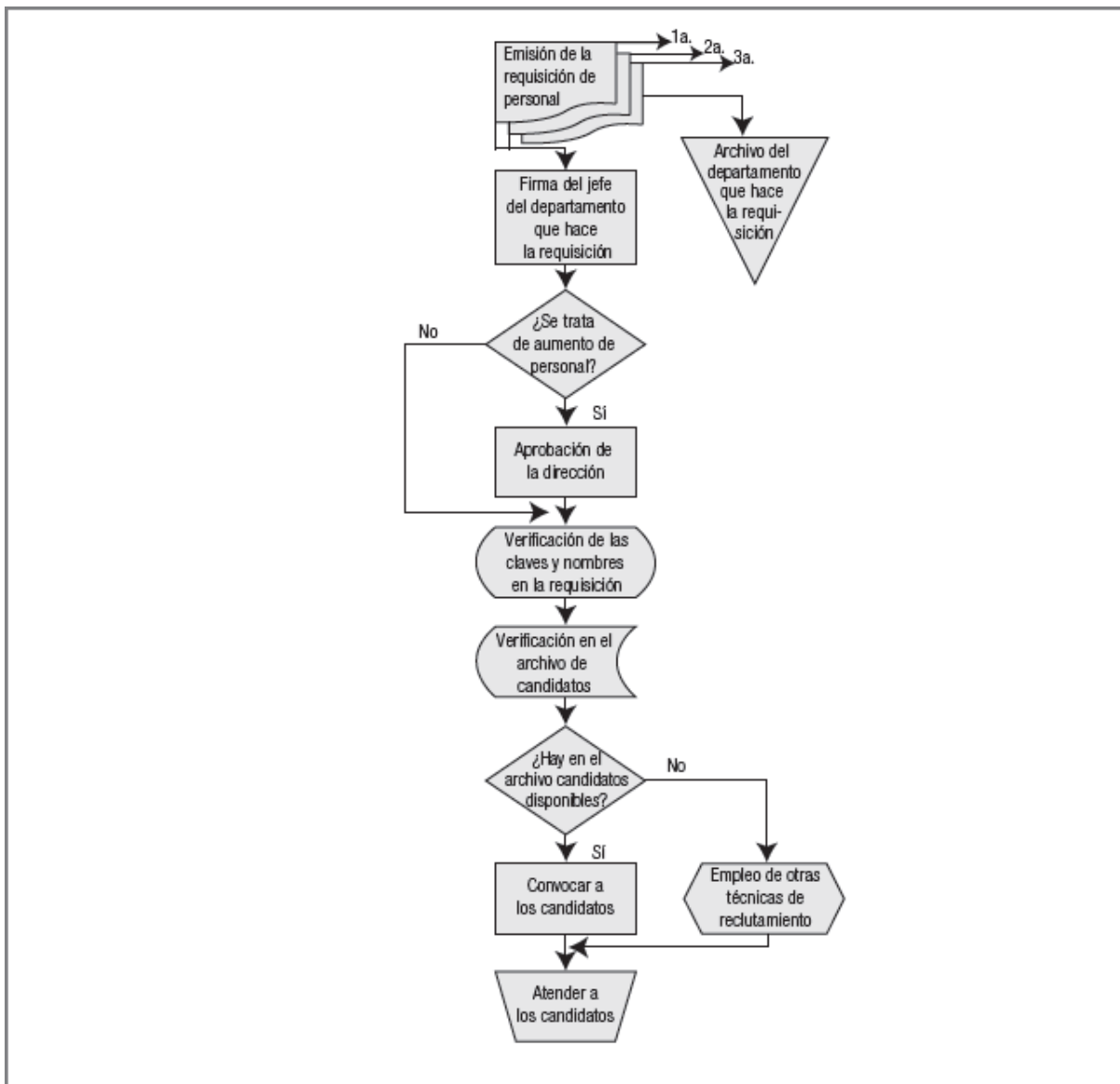
### 3.2.1. Medios de reclutamiento

Verificamos que las *fuentes de reclutamiento* sean las áreas del mercado de recursos humanos exploradas por los mecanismos de *reclutamiento*. En otras palabras, el *mercado de recursos humanos* presenta diversas *fuentes* de recursos humanos que tienen que ser diagnosticadas y localizadas por la empresa que después influirá sobre ellas por medio de múltiples técnicas de *reclutamiento* que buscan atraer candidatos para atender sus necesidades.

También verificamos que el *mercado de RH* está constituido por un conjunto de candidatos, que pueden estar *ocupados* o *empleados* (trabajando en alguna empresa) o *disponibles*, (desempleados). Los candidatos *ocupados* o *disponibles* pueden ser tanto *reales* (que buscan empleo o desean cambiar de empleo) como *potenciales* (que no buscan empleo). Los candidatos *empleados*, ya sea *reales* o *potenciales*, se encuentran trabajando en alguna empresa, incluso en la propia. A esto se deben los dos *medios de reclutamiento*: el *interno* y el *externo*.

El *reclutamiento* es *externo* cuando se dirige a candidatos, *reales* o *potenciales*, *disponibles* o *empleados* en otras empresas, su consecuencia es una entrada de recursos humanos. Es *interno* cuando se dirige a candidatos, *reales* o *potenciales*, *empleados* únicamente en la propia empresa, su consecuencia es el reclutamiento interno de recursos humanos.





### Reclutamiento interno

El *reclutamiento* es *interno* cuando, al haber una 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*). Así, el reclutamiento interno puede implicar:

- Transferencia de personal.



- Promoción de personal.
- Transferencia con promoción de personal.
- Programas de desarrollo de personal.
- Planes de carrera para el personal.

El *reclutamiento interno* exige una intensa y continua coordinación e integración entre el departamento de *reclutamiento* y los demás departamentos de la empresa, e involucra varios sistemas y bancos de datos. Muchas organizaciones utilizan bancos de talentos y personas capacitadas para el reclutamiento interno.

Por lo tanto, el *reclutamiento interno* se basa en datos e informaciones relacionadas con otros subsistemas, a saber:

- a) Resultados obtenidos por el candidato interno en los exámenes de selección a los que fue sometido al ingresar a la organización.
- b) Resultado en las evaluaciones de desempeño del candidato interno.
- c) Resultado en los programas de capacitación y entrenamiento en los que participó el candidato interno.
- d) Análisis y descripción tanto del puesto actual del candidato interno, como del puesto considerado, con objeto de evaluar las diferencias entre ambos y los requisitos adicionales que puedan ser necesarios.
- e) Planes de carrera o incluso planes de movilización de personal para verificar la trayectoria más adecuada del ocupante del puesto considerado.
- f) Condiciones de promoción del candidato interno (si está “listo” para ser promovido) y de reemplazo (si ya hay un sustituto preparado para ocupar su lugar).

Para que el reclutamiento interno funcione bien, se necesita una intensa coordinación del departamento de RH con los demás departamentos de la empresa.

### *Ventajas del reclutamiento interno*

El *reclutamiento interno* es un procedimiento o movilización interna de recursos humanos. Las *ventajas principales del reclutamiento interno* son:

- *Es más económico*: evita gastos en anuncios de periódicos u honorarios a empresas de reclutamiento, costos de atención a candidatos, de admisión, gastos de integración del nuevo candidato, etcétera.
- *Es más rápido*: evita las demoras frecuentes del reclutamiento externo, la espera del día en que se publique el anuncio en el periódico, la espera a que lleguen los candidatos, la posibilidad de que el candidato elegido tenga que trabajar en su actual empleo durante un periodo de aviso previo a su separación, la demora natural del propio proceso de ingreso, entre otras demoras.
- *Presenta un índice mayor de validez y de seguridad*, pues el candidato ya es conocido, ya fue evaluado durante un tiempo y sometido a la valoración de los jefes involucrados; la mayoría de las veces no necesita de un periodo experimental, ni de integración e inducción en la organización, ni de verificación de datos personales al respecto. El margen de error es pequeño debido al volumen de información que la empresa tiene respecto a los empleados.
- *Es una fuente poderosa de motivación para los empleados*, ya que éstos vislumbran la posibilidad de crecimiento dentro de la organización, gracias a las oportunidades que ofrece una futura promoción. Cuando la empresa desarrolla una política congruente de *reclutamiento interno*, ésta estimula en su personal la actitud de mejoramiento constante y de autoevaluación, con objeto de aprovechar las oportunidades o incluso de crearlas.
- *Aprovecha las inversiones de la empresa en la capacitación del personal*, que muchas veces tiene su utilidad cuando el empleado llega a ocupar puestos más elevados y complejos.
- *Desarrolla un saludable espíritu de competencia entre el personal*, al tener en cuenta que las oportunidades se le ofrecen a los que demuestran aptitudes para merecerlas.

### *Desventajas del reclutamiento interno*

Sin embargo, el *reclutamiento interno* presenta algunas *desventajas*:

- Exige que los nuevos empleados tengan cierto potencial de desarrollo para que puedan promoverlos a un nivel superior al del puesto con el que ingresan, además de motivación suficiente para llegar ahí. Si la organización no ofrece oportunidades de crecimiento en el momento adecuado, correrá el riesgo de frustrar las ambiciones de sus empleados, lo que tendrá como consecuencia la apatía, el desinterés o la separación de la organización, con objeto de encontrar oportunidades fuera de ella.
- Puede generar conflicto de intereses, pues al ofrecer la oportunidad de crecimiento, crea una actitud negativa en los empleados que no demuestran tener las capacidades necesarias o no logran obtener aquellas oportunidades. Por ejemplo, cuando se trata de un jefe que no consigue ningún ascenso dentro de la organización o no tiene potencial de desarrollo, pone en los puestos subalternos a personal de potencial limitado para evitar tener competidores futuros, o “estanca” el desempeño y las aspiraciones de aquellos subordinados que en el futuro puedan superarlos.
- Cuando se administra incorrectamente se puede llegar a una situación que Lawrence Peter denomina *principio de Peter*: al promover continuamente a sus empleados, la empresa los eleva hasta el nivel en el que demuestran su máximo de incompetencia. Así, en la medida en que el empleado demuestra competencia en un puesto, la organización lo promueve continuamente hasta que se detiene en uno por mostrarse incompetente.
- Cuando se realiza continuamente, lleva a los empleados a limitarse cada vez más a las políticas y estrategias de la organización. Esto los lleva a perder creatividad y actitud de innovación. Las personas razonan y piensan únicamente dentro de los patrones de la cultura organizacional.
- No se puede hacer en términos globales en toda la organización. La idea de que cuando el presidente se separa, la organización puede tomar a un oficinista aprendiz y promover a todo mundo ya fue enterrada hace mucho. Eso provoca una descapitalización del

capital humano: la organización pierde un presidente y obtiene un oficinista aprendiz novato e inexperto. Para no dañar el patrimonio humano, el reclutamiento interno debe realizarse en la medida en que los candidatos internos tengan condiciones para igualar a los candidatos externos.

### *Reclutamiento externo*

El *reclutamiento externo* funciona con candidatos que provienen de fuera. Cuando hay una vacante, la organización trata de cubrirla con personas extrañas, es decir, con candidatos externos atraídos mediante las técnicas de *reclutamiento*. El *reclutamiento externo* incide sobre candidatos *reales* o *potenciales*, *disponibles* o *empleados* en otras organizaciones y puede involucrar una o más de las *técnicas de reclutamiento* siguientes:

- Archivos de candidatos que se hayan presentado espontáneamente o en reclutamientos anteriores.
- Recomendación de candidatos por parte de los empleados de la empresa.
- Carteles o anuncios en la puerta de la empresa.
- Contactos con sindicatos o asociaciones de profesionales.
- Contactos con universidades, escuelas, asociaciones de estudiantes, instituciones académicas y centros de vinculación empresa-escuela.
- Conferencias y ferias de empleo en universidades y escuelas.
- Convenios con otras empresas que actúan en el mismo mercado, en términos de cooperación mutua.
- Anuncios en periódicos y revistas.
- Viajes de reclutamiento en otras localidades.
- Reclutamiento en línea (*on line*) a través del internet.
- Las *técnicas de reclutamiento* citadas son los métodos por medio de los cuales la organización divulga la existencia de una oportunidad de trabajo en las *fuentes de RH*

más adecuadas. Se les denomina *medios de reclutamiento*, ya que son fundamentalmente canales de comunicación.

- En el *reclutamiento externo* existen dos maneras de abordar las *fuentes de reclutamiento*: el *enfoque directo* y el *indirecto*.

Las principales *técnicas de reclutamiento externo* son las siguientes:

- *Consulta de los archivos de candidatos*. De los candidatos que se presentan espontáneamente o que no fueron elegidos en reclutamientos anteriores debe de haber un *curriculum vitae* o una solicitud de empleo archivados en el departamento de reclutamiento. El sistema para archivarlos puede ser por puesto o por área de actividad, lo cual depende del tipo de puestos que existan. Independientemente del sistema adoptado, es útil archivar los candidatos en orden alfabético, considerando el género, la fecha de nacimiento y otras características importantes. Es importante que la empresa tenga siempre las puertas abiertas para recibir candidatos que se presenten espontáneamente, en cualquier momento, aun cuando en ese instante no tenga puestos vacantes. El reclutamiento debe de ser una actividad continua e ininterrumpida que garantice una reserva de candidatos para cualquier eventualidad futura. Además, la organización debe estimular la presentación espontánea de candidatos, recibirlos y mantener, si es posible, contacto eventual con ellos, con objeto de que no se pierda la atraktividad ni el interés.
- *Recomendación de candidatos por parte de empleados de la empresa*. Es también un *sistema de reclutamiento* de bajo costo, alto rendimiento y bajo índice de tiempo. La organización que estimula a sus empleados a presentar o recomendar candidatos, utiliza un medio de los más eficientes y de amplio espectro de cobertura, ya que con él se llega al candidato por medio del empleado. Éste al recomendar amigos o conocidos se siente reconocido ante la organización y ante el recomendado. A partir de la forma en que se desarrolle el proceso, de manera natural se hace corresponsable junto con la empresa por su admisión. La *recomendación de candidatos por los empleados* refuerza la organización informal y le permite colaborar con la organización formal.

- *Carteles o anuncios en la puerta de la empresa.* También es un sistema de bajo costo, pero cuyo rendimiento y rapidez en los resultados depende de diversos factores, como la localización de la empresa, la cercanía con lugares de mucho movimiento de personas, proximidad de fuentes de reclutamiento, fácil visualización de los carteles o anuncios, facilidad de acceso, etc. En este caso el medio es estático y el candidato va a él, al tomar la iniciativa. Este sistema se utiliza para puestos de nivel bajo.
- *Contactos con sindicatos y asociaciones de profesionales.* Aun cuando no presenta el rendimiento de las técnicas ya enunciadas, tiene la ventaja de involucrar a otras instituciones en el proceso de reclutamiento, sin elevar los costos. Sirve más como una estrategia de apoyo o esquema residual, que como una estrategia principal.
- *Contactos con universidades, escuelas, asociaciones estudiantiles, instituciones académicas, centros de vinculación empresa-escuela,* con el objeto de divulgar las oportunidades ofrecidas por la empresa. Aunque no haya vacantes por el momento, algunas empresas desarrollan este sistema continuamente, mediante un programa institucional para intensificar la presentación de candidatos. Muchas empresas desarrollan programas de reclutamiento mediante una gran cantidad de material de comunicación en las instituciones citadas.
- *Conferencias y ferias de empleo en universidades y escuelas,* con objeto de promover a la empresa y crear un ambiente favorable, con la información sobre qué hace la organización, cuáles son sus objetivos, su estructura y las oportunidades de trabajo que ofrece; para ello emplea recursos audiovisuales (películas, diapositivas, etcétera).
- *Convenios con otras empresas que actúan en el mismo mercado en términos de cooperación mutua.* En algunos casos esos convenios interempresariales se convierten en *asociaciones de reclutamiento* o departamentos de reclutamiento financiados por un grupo de empresas, los cuales tendrían una mayor amplitud de acción si actuaran aisladamente.
- *Viajes para reclutamiento en otras localidades.* Cuando el *mercado de recursos humanos* local ya está bastante explorado, la empresa puede echar mano del *reclutamiento* en otras ciudades o localidades. Para esto, el personal del departamento de reclutamiento

realiza viajes, se instala en algún hotel y hace promoción a través de la radio y de la prensa local. Los candidatos reclutados deben ser trasladados a la localidad en donde se sitúa la empresa, mediante la oferta de una serie de prestaciones y garantías, después de un periodo de prueba.

- *Anuncios en periódicos y revistas.* El anuncio en el periódico se considera una de las técnicas de reclutamiento más eficiente para atraer candidatos. Es más cuantitativa que cualitativa, porque se dirige a un público general que abarca el medio y su discriminación depende del grado de selectividad que se pretende emplear. • *Agencias de colocación o empleo.* Con objeto de atender a pequeñas, medianas o grandes empresas, han surgido una infinidad de organizaciones especializadas en reclutamiento de personal. Se pueden dedicar a personal de nivel alto, medio o bajo, o a personal de ventas, bancos o mano de obra industrial. Algunas se especializan en reclutamiento de ingenieros, otras, en personal para el procesamiento de datos, otras más, en secretarías, y así sucesivamente. El reclutamiento por medio de agencias de colocación es uno de los más caros, si bien está recompensado por los factores de tiempo y rendimiento.
- *Reclutamiento en línea (on line).* El internet representa un importante canal de contacto entre organizaciones y candidatos. Los sitios web para la búsqueda de empleo en internet se multiplican día a día. Las organizaciones apuestan al internet como un medio para reclutar talentos y reducir los costos de los procesos de integración de recursos humanos, al mismo tiempo que amplían los horizontes de reclutamiento y les facilitan la tarea a los candidatos. El internet proporciona velocidad de información y facilidad para trabajar grandes volúmenes de datos. Permite agilidad, comodidad y economía. El candidato puede acceder a varias oportunidades del mercado (nacional e internacional) desde su casa. En el reclutamiento virtual, el espacio principal del sitio web está destinado al registro de currículos. El *curriculum vitae* es lo que distingue a un candidato de otro. Las personas anotan su experiencia, aptitudes, aspiraciones, conocimientos y pretensiones para enviárselos a las empresas que buscan candidatos. Al acceder a estos sitios web, el internauta encuentra información sobre la empresa, las oportunidades de

trabajo, desarrollo de carrera, etc. El único trabajo es teclear los datos solicitados y esperar los resultados.

- *Programas de capacitación (training)*. Muchas empresas desarrollan programas de capacitación con el fin de reclutar, seleccionar y preparar jóvenes salidos de las universidades para que ocupen plazas de nivel gerencial o altamente técnicas después de un periodo de prácticas debidamente supervisado. La época de demanda es al final o al principio de cada año. El número de candidatos (*trainers*) varía de acuerdo con las necesidades futuras de la organización. La mayoría de las veces se emplean una combinación de estas técnicas de reclutamiento. Los factores *costo* y *tiempo* son importantes en la elección de la técnica o del medio más indicado para el *reclutamiento externo*. De manera general, entre mayor sea la limitación de *tiempo*, es decir, entre mayor sea la urgencia para reclutar un candidato mayor será el *costo* de la *técnica de reclutamiento* empleada. Si el *reclutamiento externo* se desarrolla de manera continua y sistemática, la organización podrá disponer de candidatos a un *costo* de reclutamiento mucho menor.

#### *Ventajas del reclutamiento externo*

El *reclutamiento externo* ofrece las ventajas siguientes:

- *Lleva “sangre nueva” y experiencia nueva a la organización*. La entrada de recursos humanos ocasiona una importación de ideas nuevas, con diferentes enfoques a los problemas internos de la organización y, casi siempre, una revisión de la manera en la que los asuntos se conducen dentro de la organización. Mediante el reclutamiento externo, la organización se mantiene actualizada respecto al ambiente externo y al corriente de lo que ocurre en otras empresas.
- *Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización*, especialmente cuando la política es de admitir personal de categoría igual o mayor a la que existe en la empresa.
- *Aprovecha las inversiones en capacitación y desarrollo de personal hechas por otras empresas o por los mismos candidatos*. Eso no significa que la empresa deje de hacer tales



inversiones, sino que aprovecha de inmediato la ganancia de las inversiones hechas por los otros. Tal es la razón de que muchas empresas prefieren el reclutamiento externo, además de pagar salarios más elevados, para evitar los gastos adicionales de la capacitación y desarrollo, obteniendo así resultados de desempeño a corto plazo.

### *Desventajas del reclutamiento externo*

De igual forma, el *reclutamiento externo* presenta algunas *desventajas*:

- *Por lo general es más tardado que el reclutamiento interno.* El tiempo que se invierte en la elección y puesta en marcha de las técnicas más adecuadas para influir en las fuentes de reclutamiento (en la atracción y presentación de los candidatos, en la recepción y selección inicial, en el desarrollo de la selección, los exámenes médicos, la documentación, liberación del candidato del empleo anterior e ingreso) no es poco. Cuanto más elevado es el nivel del puesto, tanto más largo será el periodo y la empresa deberá prever con mayor anticipación la emisión de la requisición de empleo; a fin de que el reclutamiento no sea presionado por los factores de tiempo y urgencia en la obtención del candidato.
- *Es más caro y exige inversiones y gastos inmediatos* en anuncios de periódicos, honorarios de agencias de colocación, gastos operativos relativos a salarios y prestaciones sociales del equipo de reclutamiento, material de oficina, formatos, etcétera.
- *En principio es menos seguro que el reclutamiento interno.* Los candidatos externos son desconocidos, tienen orígenes y trayectorias profesionales que la empresa no tiene manera de verificar y confirmar con exactitud. A pesar de las técnicas de selección o de predicción, las empresas aceptan al personal con un contrato por un periodo experimental o de prueba debido a la inseguridad del proceso.
- Cuando se monopolizan las vacantes y las oportunidades dentro de la empresa, esto puede frustrar al personal que ve barreras para su crecimiento profesional, las cuales están fuera de su control. Los empleados pueden percibir el monopolio del

reclutamiento externo como una política de deslealtad de la empresa en relación con su personal.

- Generalmente afecta a la política salarial de la empresa e influye en los niveles salariales internos, especialmente cuando la oferta y la demanda de recursos humanos no están en equilibrio.

### 3.3. Selección

La selección de personal forma parte del proceso de integración de recursos humanos, y es el paso que sigue al reclutamiento. El *reclutamiento* y la *selección* de recursos humanos deben ser considerados como dos fases de un mismo proceso: el ingreso de recursos humanos a la organización. Si el reclutamiento es una actividad de divulgación, de llamar la atención, de incrementar la entrada y, por lo tanto, una actividad positiva de invitación, la selección es una actividad de oposición, de elección, de escoger y decidir, de clasificación, de filtrar la entrada y, por lo tanto, de restringirla.

Mientras en la tarea de reclutamiento se trata de atraer con selectividad, a través de varias técnicas de comunicación, a los candidatos que posean los requerimientos mínimos del puesto vacante, en la selección, la tarea básica es escoger, entre los candidatos reclutados aquellos que tengan más probabilidades de adecuarse al puesto y desempeñarlo bien. Así, el objetivo básico del reclutamiento es abastecer al proceso de selección de su materia prima: los candidatos. El objetivo básico de la selección es escoger y clasificar a los candidatos adecuados para las necesidades de la organización.

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

Así la selección busca solucionar dos problemas básicos:

- a) Adecuación de la persona al trabajo.
- b) Eficiencia y eficacia de la persona en el puesto.

Si todas las personas fueran iguales y tuvieran las mismas condiciones individuales para aprender y trabajar, podríamos olvidarnos de la selección de personal. Pero la variabilidad humana es enorme: las diferencias individuales tanto en el plano físico (estatura, peso, complexión física, fuerza, agudeza visual y auditiva, resistencia a la fatiga, etc.) como en el plano psicológico (temperamento, carácter, inteligencia, aptitudes, habilidades mentales, etc.) llevan a que las personas se comporten de manera diferente, a que perciban las situaciones y a que tengan desempeños también diferentes (con mayor o menor éxito) en las organizaciones. Las personas difieren tanto en la capacidad para aprender una tarea como en la manera de realizarla una vez aprendida. La estimación *a priori* de estas dos variables (tiempo de aprendizaje y nivel de realización) es tarea de la selección de personal.

El proceso selectivo debe de proporcionar, no sólo un diagnóstico, sino especialmente un pronóstico de esas dos variables. No sólo dar una idea actual, sino también una proyección de cómo será en el futuro el aprendizaje y el nivel de realización.

#### *Bases para la selección de personal*

Como la selección de recursos humanos es un sistema de comparación y de elección, para tener validez necesita apoyarse en algún estándar o criterio. Éste se obtiene de los requisitos del puesto vacante; de tal manera, que el punto de partida es obtener la información sobre el puesto.

#### *Obtención de la información sobre el puesto*

Las informaciones sobre el puesto vacante se pueden obtener de cinco maneras:

- I. *Descripción y análisis de puestos*: es la presentación de los aspectos intrínsecos (contenido del puesto) y extrínsecos (requisitos que se exige a la persona para que lo ocupe —

elementos de las especificaciones de puestos—) del puesto. Cualquiera que sea el método de análisis empleado, lo importante en la selección es la información respecto a los requisitos y las características que debe tener la persona que lo ocupe, a fin de que el proceso de selección se concentre en estos requisitos y características.

2. *Aplicación de la técnica de los incidentes críticos:* consiste en la anotación sistemática y prudente, hecha por el jefe inmediato, sobre las habilidades y comportamiento que debe tener la persona que ocupe el puesto considerado, lo que tendrán como consecuencia un mejor o peor desempeño del trabajo. Esta técnica identifica las habilidades deseables (que favorecen al desempeño) y las indeseables (que desfavorecen al desempeño) de los futuros candidatos. Obviamente, tiene el inconveniente de basarse en el arbitrio del jefe inmediato; además, es difícil definir lo que este último considera como comportamiento deseable o indeseable.
3. *Requisición de personal:* consiste en verificar los datos que llenó el jefe directo en la requisición de personal, con la especificación de los requisitos y las características que el candidato al puesto debe tener. Si la empresa no tiene un sistema de análisis de puestos, el formulario de requisición de personal debe contar con campos adecuados en los que el jefe inmediato pueda especificar esos requisitos y características. Todo el esquema de selección se basa en estos datos.
4. *Análisis de puestos en el mercado:* cuando se trata de algún puesto nuevo, sobre el que la empresa no tiene ninguna definición *a priori*, ni siquiera el jefe inmediato, la alternativa es verificar en empresas similares puestos equiparables, su contenido, los requisitos y las características de quienes los desempeñan.
5. *Hipótesis de trabajo:* en el caso de que no se pueda utilizar ninguna de las alternativas anteriores, sólo queda el empleo de la hipótesis de trabajo, es decir una idea aproximada del contenido del puesto y de sus exigencias para quien lo desempeñe (requisitos y características necesarias), como simulación inicial.

Esta información respecto al puesto vacante es traducida por el departamento de selección a su lenguaje de trabajo. En otras palabras, la información que recibe el departamento respecto

a los puestos y a sus ocupantes es transformada en una ficha de especificaciones del puesto o ficha profesiográfica, que debe de contener los atributos psicológicos y físicos que debe satisfacer la persona que desempeñe el puesto considerado. Con esta ficha, el departamento de selección puede establecer las técnicas de selección pertinentes al caso.

La *ficha profesiográfica* representa una especie de codificación de las características que debe tener el ocupante del puesto. De este modo, el seleccionador podrá saber qué y cuánto investigar en los candidatos.

A continuación se presenta un ejemplo de ficha profesiográfica

<b>FICHA PROFESIOGRÁFICA</b>
Puesto: _____
División: _____
Descripción del puesto: _____ _____
Equipo de trabajo: _____
Nivel de escolaridad: _____
Experiencia profesional: _____
Condiciones de trabajo: _____
Relaciones humanas: _____
Tipo de actividad: _____
Características psicológicas del ocupante: _____
Características físicas del ocupante: _____
Exámenes o pruebas a aplicarle: _____

### 3.4. Inducción

Un buen programa de Administración de recursos humanos que establezca un sistema de selección de personal que daría inconcluso si se descuida la importancia que implica la recepción del personal de nuevo ingreso, a la información que proporciona y el progreso que se espera de él en el trabajo.

El objetivo de la inducción es dar toda la información necesaria al nuevo trabajador y realizar todas las actividades participantes para lograr su propia incorporación a los grupos sociales que existen en su medio de trabajo, a fin de lograr una identificación entre el nuevo empleado y la organización.

La organización consiste primordialmente en situar a las personas en los puestos apropiados.

Elementos fundamentales de un programa de inducción.

- Contrato de trabajo. Después de haber llegado a un acuerdo de una negociación, éste se pondrá por escrito y se firma por los representantes de ambas partes.
- Registro. El número y diseño de los registros de personal debe realizarse de acuerdo a las necesidades de cada organización. Es llamado también como expediente u hoja de trabajo.
- Bienvenida. Uno de los aspectos del proceso de inducción tienen lugar el primer día de trabajo, por esta razón está considerado el de mayor importancia. Cuando la necesidad de apoyo, seguridad y aceptación deberán estar encaminados hacia una actitud cordial. Cuando un empleado entra a trabajar, su superior debe darle su sincera bienvenida. En el caso de que la empresa cuente con un manual de bienvenida para los empleados de nuevo ingreso, se les entrega y se les informa acerca de la organización, acerca de la importancia del trabajo, el desempeño que se espera de él, la hora de entrada, los días de pago, tiempos para comidas, las normas de seguridad, vacaciones y prestaciones. Cuando sea conveniente ser presentado a sus compañeros de trabajo.

- **Actividades.** Se realiza una actividad con el personal de nuevo ingreso el primer día de trabajo. Se les explica el contenido del manual de bienvenida. Se realizan actividades de retroalimentación; se realizan visitas a las instalaciones, se hace la presentación con la parte de personal correspondiente. Se entrevista con el jefe de sección correspondiente quien realizará y dará las últimas indicaciones.
- **Reglamento interno de trabajo.** Instrumento de origen jurídico que constituye gran ayuda para la administración de personal, puesto que contiene disposiciones que obligan tanto a los trabajadores como a los patrones y tienden a normar el desarrollo de los trabajadores dentro de la organización.

La Ley Federal del Trabajo define al *reglamento interior* como “El conjunto de disposiciones obligatorias para trabajadores y patrones en el desarrollo de los trabajos en una empresa o establecimiento”.

Mientras que el artículo 423 de la misma Ley establece las materias que debe contener dicho reglamento, tales como: horas de entrada, salida, tiempos destinados para la comida y periodos de reposo durante la jornada, lugar y momento en que deben comenzar las jornadas de trabajo, días y horas para hacer las limpiezas del establecimiento, maquinarias y equipo, días y lugares de pago, normas para prevenir riesgos de trabajo e instrucciones para prestar primeros auxilios, permisos y licencias.

## 3.5 Capacitación y desarrollo de los recursos humanos

### 3.5.1. Detección de necesidades

Es la primera etapa de la capacitación y se refiere al diagnóstico preliminar que se precisa hacer. La detección de las necesidades de capacitación se puede efectuar considerando tres niveles de análisis:

1. Nivel de análisis de toda la organización: el sistema organizacional.
2. Nivel de análisis de los recursos humanos: el sistema de capacitación.
3. Nivel de análisis de las operaciones y tareas: el sistema de adquisición de habilidades.

*Análisis organizacional: el sistema organizacional*

Los *objetivos de largo plazo de la organización* son importantes para desarrollar una perspectiva de la *filosofía de la capacitación*.

El *análisis organizacional* no sólo se refiere al estudio de toda la empresa (su misión, objetivos, recursos, competencias y su distribución para poder alcanzar los objetivos), sino también al ambiente socioeconómico y tecnológico en el cual está inserta. Este análisis ayuda a responder la interrogante que plantea lo que se debe enseñar y aprender en términos de un plan y establece la filosofía de la capacitación para toda la empresa.

El *análisis organizacional* “determina la importancia que se dará a la capacitación”. En este sentido, el *análisis organizacional* debe verificar todos los factores (como planes, fuerza de trabajo, eficiencia organizacional, clima organizacional) que pueden evaluar los costos involucrados y los beneficios esperados de la *capacitación* en comparación con otras estrategias capaces de alcanzar los objetivos de la organización, para así poder determinar la política global relativa a la *capacitación*.

En el nivel *organizacional* se presenta una dificultad no sólo para *identificar las necesidades de capacitación*, sino también para definir los objetivos de ésta. A partir de la premisa de que la *capacitación* es una respuesta estructurada a una necesidad de conocimientos, habilidades o



competencias, el éxito del programa dependerá siempre de la forma en que se haya identificado la necesidad que debe ser satisfecha. Como es un sistema abierto, el *sistema de capacitación* no está aislado del contexto organizacional que lo envuelve ni de los objetivos empresariales que definen su dirección. Así, los objetivos de la capacitación deben estar íntimamente ligados a las necesidades de la organización. La capacitación interactúa profundamente con la cultura organizacional.

#### *Análisis de los recursos humanos: el sistema de capacitación*

El análisis de los recursos humanos procura constatar si éstos son suficientes, en términos cuantitativos y cualitativos, para cubrir las actividades presentes y futuras de la organización.

Se trata de un análisis de la fuerza de trabajo; es decir, el funcionamiento de la organización presupone que los empleados cuentan con las habilidades, los conocimientos y las actitudes que desea la organización.

#### *Análisis de las operaciones y tareas: el sistema de adquisición de habilidades*

Es el nivel de enfoque más restringido para realizar la detección de las necesidades de capacitación; es decir, el análisis se efectúa a nivel de puesto y se sustenta en los requisitos que éste exige a su ocupante. Más allá de la organización y de las personas, la capacitación también debe considerar los puestos para los cuales las personas deben ser capacitadas. El análisis de puestos y la especificación de puestos sirven para determinar los tipos de habilidades, conocimientos, actitudes y conductas, así como las características de personalidad, que se requieren para desempeñar los puestos.

### ***Medios para hacer una detección de las necesidades de capacitación***

La detección de las necesidades de capacitación es una forma de diagnóstico que requiere sustentarse en información relevante. Gran parte de esta información se debe agrupar sistemáticamente, mientras que otra parte está disponible a manos de los administradores de

línea. La determinación de las necesidades de capacitación es una responsabilidad de línea y una función de staff; es decir, el administrador de línea es el responsable de la percepción de los problemas que provoca la falta de capacitación. Es el responsable de las decisiones relativas a la capacitación, utilice o no los servicios de asesoría que prestan los especialistas en capacitación. Los medios principales empleados para hacer la detección de las necesidades de capacitación son:

1. Evaluación del desempeño: ésta permite identificar a aquellos empleados que realizan sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio, así como averiguar cuáles son las áreas de la empresa que requieren de la atención inmediata de los responsables de la capacitación.
2. Observación: constatar dónde hay evidencia de un trabajo ineficiente, como equipos rotos, atraso en relación con el cronograma, desperdicio de materia prima, elevado número de problemas disciplinarios, alto índice de ausentismo, rotación de personal elevada, etcétera.
3. Cuestionarios: investigaciones por medio de cuestionarios y listas de control que contengan la evidencia de las necesidades de capacitación.
4. Solicitud de supervisores y gerentes: cuando las necesidades de capacitación corresponden a un nivel más alto, los propios gerentes y supervisores suelen solicitar, a lo cual son propensos, capacitación para su personal.
5. Entrevistas con supervisores y gerentes: los contactos directos con supervisores y gerentes, con respecto a problemas que se pueden resolver por medio de la capacitación, surgen por medio de entrevistas con los responsables de las diversas áreas.
6. Reuniones interdepartamentales: discusiones entre los responsables de los distintos departamentos acerca de asuntos que conciernen a los objetivos de la organización, problemas de operaciones, planes para determinados objetivos y otros asuntos administrativos.

7. Examen de empleados: entre otros se encuentran los resultados de los exámenes de selección de empleados que desempeñan determinadas funciones o tareas.
8. Reorganización del trabajo: siempre que las rutinas de trabajo sufran una modificación total o parcial será necesario brindar a los empleados una capacitación previa sobre los nuevos métodos y procesos de trabajo.
9. Entrevista de salida: cuando el empleado abandona la empresa es el momento más adecuado para conocer su opinión sincera sobre la organización y las razones que motivaron su salida. Es posible que varias deficiencias de la organización, que se podrían corregir, salten a la vista.
10. Análisis de puestos y especificación de puestos: proporciona un panorama de las tareas y habilidades que debe poseer el ocupante.
11. Informes periódicos de la empresa o de producción, que muestren las posibles deficiencias que podrían merecer capacitación.

Además de los medios antes mencionados, existen algunos indicadores de necesidades de capacitación, los cuales sirven para señalar hechos que provocarán futuros requerimientos de capacitación (indicadores a priori) o problemas que se desprenden de necesidades existentes (indicadores a posteriori).

- I. Indicadores a priori: son hechos que, si acontecieran, crearían necesidades futuras de capacitación fácilmente previsibles. Estos indicadores son:
  - a) Expansión de la empresa y admisión de nuevos empleados.
  - b) Reducción del número de empleados.
  - c) Cambio de métodos y procesos de trabajo.
  - d) Sustituciones o movimientos de personal.
  - e) Faltas, licencias y vacaciones del personal.
  - f) Expansión de los servicios.
  - g) Cambios en los programas de trabajo o de producción.
  - h) Modernización de la maquinaria o el equipo.
  - i) Producción y comercialización de nuevos productos o servicios.

2. Indicadores a posteriori: son los problemas provocados por necesidades de capacitación que no se han atendido, que se relacionan con la producción o con el personal, además de que sirven como diagnóstico para la capacitación:
- a) Problemas de producción, como:
- Calidad inadecuada de la producción.
  - Baja productividad.
  - Averías frecuentes en el equipo y las instalaciones.
  - Comunicación deficiente.
  - Demasiado tiempo para el aprendizaje y la integración al puesto.
  - Gastos excesivos para el mantenimiento de las máquinas y los equipos.
  - Exceso de errores y desperdicios.
  - Elevado número de accidentes.
  - Poca versatilidad de los empleados.
  - Mal aprovechamiento del espacio disponible, entre otros.
- b) Problemas de personal, como:
- Relaciones deficientes entre el personal.
  - Número excesivo de quejas.
  - Poco o nulo interés por el trabajo.
  - Falta de cooperación.
  - Número excesivo de faltas y reemplazos.
  - Dificultad para obtener buenos elementos.
  - Tendencia a atribuir las fallas a otros.
  - Errores al acatar las órdenes, etcétera.

### 3.5.2 Programa de capacitación

Una vez efectuado el diagnóstico de la capacitación, se sigue con la terapéutica, es decir, la elección y la prescripción de los medios de tratamiento para sanar las necesidades señaladas o percibidas. En otras palabras, una vez efectuada la detección y determinadas las necesidades de capacitación, se pasa a preparar su programa.

El programa de capacitación se sistematiza y sustenta en los aspectos siguientes que deben ser identificados durante la detección:

1. ¿Cuál es la necesidad?
2. ¿Dónde fue determinada en primer lugar?
3. ¿Ocurre en otra área o división?
4. ¿Cuál es su causa?
5. ¿Es parte de una necesidad mayor?
6. ¿Cómo resolverla: por separado o en combinación con otras?
7. ¿Es necesario tomar alguna medida inicial antes de resolverla?
8. ¿La necesidad es inmediata? ¿Cuál es su prioridad en relación con las demás?
9. ¿La necesidad es permanente o temporal?
10. ¿Cuántas personas y cuántos servicios serán atendidos?
11. ¿Cuánto tiempo hay disponible para la capacitación?
12. ¿Cuál es el costo probable de la capacitación?
13. ¿Quién realizará la capacitación?

La detección de las necesidades de capacitación debe proporcionar la información siguiente para poder trazar el programa de la capacitación:

- ¿QUÉ se debe enseñar?
- ¿QUIÉN debe aprender?
- ¿CUÁNDO se debe enseñar?
- ¿DÓNDE se debe enseñar?

- ¿CÓMO se debe enseñar?
- ¿QUIÉN lo debe enseñar?

Desglosando lo anterior:

1) Planeación de la capacitación

El programa de capacitación requiere de un plan que incluya los puntos siguientes:

1. Atender una necesidad específica para cada ocasión.
2. Definición clara del objetivo de la capacitación.
3. División del trabajo que se desarrollará en módulos, cursos o programas.
4. Determinación del contenido de la capacitación.
5. Selección de los métodos de capacitación y la tecnología disponible.
6. Definición de los recursos necesarios para implementar la capacitación, como tipo de capacitador o instructor, recursos audiovisuales, máquinas, equipos o herramientas necesarias, materiales, manuales, entre otros.
7. Definición de la población meta, es decir, las personas que serán capacitadas:
  - a) Número de personas.
  - b) Tiempo disponible.
  - c) Grado de habilidad, conocimientos y tipo de actitudes.
  - d) Características personales de conducta.
8. Lugar donde se efectuará la capacitación, con la consideración de las opciones siguientes: en el puesto, fuera del puesto pero dentro de la empresa y fuera de la empresa.
9. Tiempo o periodicidad de la capacitación, horario u ocasión propicia.
10. Cálculo de la relación costo-beneficio del programa.
11. Control y evaluación de los resultados para revisar los puntos críticos que demandan ajustes y modificaciones al programa a efecto de mejorar su eficacia.

La planeación se deriva del diagnóstico de las necesidades de capacitación. Por lo general, los recursos y las competencias puestos a disposición de la capacitación se relacionan con la problemática diagnosticada.

## 2) Tecnología educativa de la capacitación

Una vez determinada la naturaleza de las habilidades, los conocimientos o las conductas que se desean como resultado final de la capacitación, el siguiente paso es escoger las técnicas y métodos que serán empleados en el programa de capacitación, de modo que permitan optimizar el aprendizaje; es decir, obtener el mayor aprendizaje posible con el menor dispendio de esfuerzo, tiempo y dinero.

Las técnicas de capacitación se clasifican con base en su utilización, tiempo y lugar de aplicación.

### ***Implementación de la capacitación***

Es la tercera etapa del proceso de capacitación. Una vez diagnosticadas las necesidades y elaborado el programa de capacitación, el siguiente paso es su implementación. La implementación o realización de la capacitación presupone el binomio formado por el instructor y el aprendiz. Los aprendices son las personas situadas en un nivel jerárquico cualquiera de la empresa que necesitan aprender o mejorar sus conocimientos sobre alguna actividad o trabajo. Los instructores son las personas situadas en un nivel jerárquico cualquiera de la empresa, que cuentan con experiencia o están especializadas en determinada actividad o trabajo y que transmiten sus conocimientos a los aprendices. Así, los aprendices pueden ser novatos, auxiliares, jefes o gerentes y, por otra parte, los instructores también pueden ser auxiliares, jefes o gerentes o, incluso, el personal del área de capacitación o consultores/especialistas contratados.

La implementación de la capacitación depende de los factores siguientes:

1. Adecuación del programa de capacitación a las necesidades de la organización. La decisión de establecer programas de capacitación depende de la necesidad de mejorar el nivel de los empleados. La capacitación debe significar la solución de los problemas que dieron origen a las necesidades diagnosticadas o percibidas.
2. La calidad del material de capacitación presentado. El material de enseñanza debe ser planeado a fin de facilitar la implementación de la capacitación. El material de enseñanza busca concretar la instrucción, facilitar la comprensión mediante la utilización de recursos audiovisuales, aumentar el rendimiento de la capacitación y racionalizar la tarea del instructor.
3. La cooperación de los gerentes y dirigentes de la empresa. La capacitación se debe hacer con todo el personal de la empresa, en todos los niveles y funciones en un conjunto de esfuerzos coordinados. Para mantenerlos, se requiere de un gran esfuerzo y entusiasmo por parte de todos aquellos que están ligados al asunto, además de que implica un costo que se debe considerar como una inversión que producirá dividendos en el mediano y corto plazos, no como un gasto inactivo y sin rendimiento alguno. Es necesario contar con el espíritu de cooperación del personal y con el respaldo de los directivos, pues todos los jefes y supervisores deben participar en la implementación del programa.
4. La calidad y preparación de los instructores. El éxito de la implementación dependerá de los intereses, la jerarquía y la capacidad de los instructores. El criterio para seleccionar a los instructores es muy importante. Éstos deben reunir cualidades personales como: facilidad para las relaciones humanas, motivación, raciocinio, didáctica, facilidad para comunicar, así como conocimiento de la especialidad. Los instructores pueden ser seleccionados de entre los distintos niveles y áreas de la empresa. Deben conocer las responsabilidades de la función y estar dispuestos a asumirlas.



5. La calidad de los aprendices. La calidad de los aprendices influye en los resultados del programa de capacitación. Los mejores resultados son obtenidos cuando se selecciona debidamente a los aprendices, en función de la forma y el contenido del programa y de los objetivos de la capacitación, de modo que las personas formen un grupo homogéneo.

### **3.5.3 Evaluación de programas de capacitación**

La etapa final del proceso de capacitación es la evaluación de los resultados obtenidos. El programa de capacitación debe incluir la evaluación de su eficiencia, la cual debe considerar dos aspectos:

1. Constatar si la capacitación ha producido las modificaciones deseadas en la conducta de los empleados.
2. Verificar si los resultados de la capacitación tienen relación con la consecución de las metas de la empresa.

Además de estas dos cuestiones de debe constatar si las técnicas de capacitación son eficaces para alcanzar los objetivos propuestos.

La evaluación de los resultados de la capacitación se puede hacer en tres niveles, a saber:

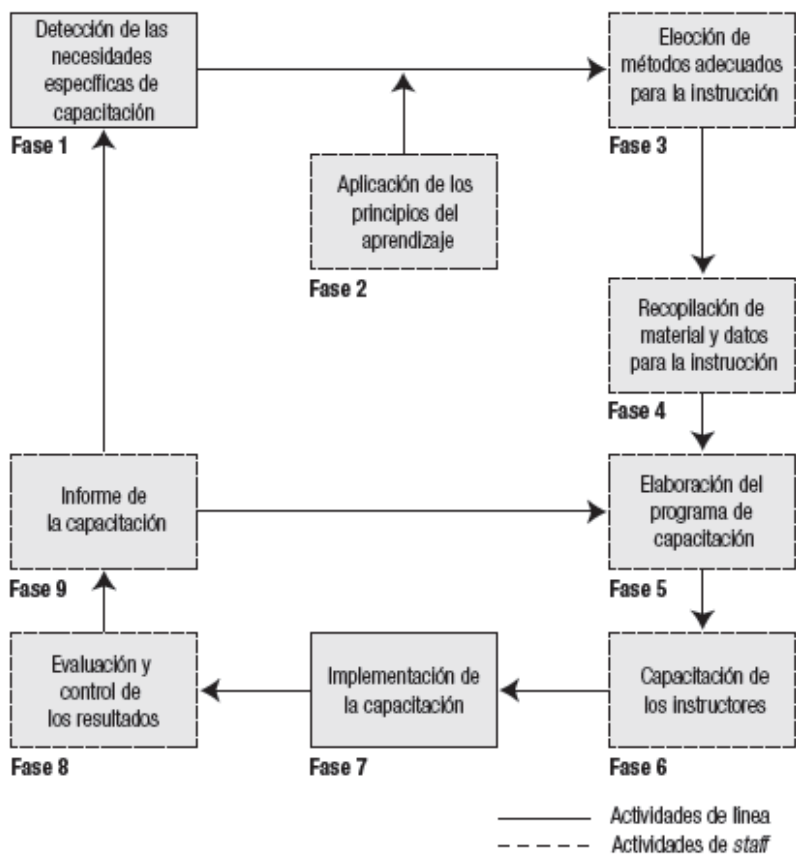
- I. Evaluación a nivel organizacional. En este nivel, la capacitación debe proporcionar resultados como:
  - a) Aumento en la eficacia organizacional.
  - b) Mejora de la imagen de la empresa.
  - c) Mejora del clima organizacional.
  - d) Mejora en la relación entre la empresa y los empleados.
  - e) Apoyo del cambio y la innovación.
  - f) Aumento de la eficiencia, entre otros.

2. Evaluación a nivel de los recursos humanos. En este nivel, la capacitación debe proporcionar resultados como:
  - a) Reducción de la rotación de personal.
  - b) Reducción del ausentismo.
  - c) Aumento de la eficiencia individual de los empleados.
  - d) Aumento de las habilidades de las personas.
  - e) Aumento del conocimiento de las personas.
  - f) Cambio de actitudes y conductas de las personas, etcétera.
3. Evaluación a nivel de las tareas y operaciones. En este nivel, la capacitación debe proporcionar resultados como:
  - a) Aumento de la productividad.
  - b) Mejora en la calidad de los productos y servicios.
  - c) Reducción del flujo de la producción.
  - d) Mejora en la atención al cliente.
  - e) Reducción del índice de accidentes.
  - f) Reducción del índice de mantenimiento de máquinas y equipos, entre otros.

Desde un punto de vista más amplio, la capacitación parece ser una respuesta lógica a un cuadro de condiciones ambientales cambiantes y a los nuevos requisitos para la supervivencia y el crecimiento de las organizaciones.

Los criterios de eficacia de la capacitación se vuelven significativos cuando son considerados en conjunto con los cambios en el ambiente organizacional y en las demandas sobre la organización.

En la siguiente figura se muestra el ciclo de la capacitación



## Referencias

- FLANAGAN, J.C., “The critical incident technique”, Psychological Bulletin, 1954, núm 51, pp. 327-358.
- Artículo 422, Ley Federal del Trabajo.
- Ibidem, pp. 834-848.
- McGEHEE, W. y P.W. THAYER, Training in business and industry, Nueva York, Wiley Interscience, 1961.
- CARELLI, Antonio, Seleção, treinamento e integração do empregado na empresa, MTPS, DNSHT, INPS, Fundacentro, PNVT, META IV, 1973, pp. 20-21.
- PROCTOR J. y W. THORNTON, Training: handbook for line managers, Nueva York, American Management Association (AMA), 1961.

## Bibliografía

- Reyes Ponce Agustín. Administración de Personal, Relaciones Humanas, Primera Parte. México . Limusa. 2002.
- Arias Galicia Fernando. Administración de Recursos Humanos. Trillas. México. 1973.
- “Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones” CHIAVENATO, Idalberto Ed. Mc Graw Hill 8a. Edición