



# *CAPITAL HUMANO*

## LICENCIATURA EN CONTADURÍA PÚBLICA Y FINANZAS

5° CUATRIMESTRE

## Unidad 1

### Planeación del Capital Humano

#### 1.1 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.

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

Su utilización plena requiere una estructura organizacional adecuada y una cultura democrática e impulsora.

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.

## Evolución

El hombre en la **comunidad primitiva**, para su subsistencia necesitó unirse, empleando formas elementales de organización. Karl Marx se refirió a la comunidad primitiva como la forma más antigua de organización social.

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).

La concepción acerca del papel determinante de los móviles económicos sobre la conducta del hombre, empieza a resquebrajarse.

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.

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).

## 1.- 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.

Estos gremios fueron los precursores de las asociaciones patronales de hoy. A los empleados se les conocía como jornaleros y las uniones de los jornaleros fueron los primeros sindicatos de trabajadores.

## 2.- Sistema fabril de producción.

La expansión del comercio y el aumento en el que 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. Como resultado, a fines de la década de 1880, algunas naciones promulgaron leyes para reglamentar, entre otras: horas de trabajo para mujeres y niños, sueldos mínimos y seguridad social.

### 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.

Taylor creó las “oficinas de selección”. La organización funcional trajo la aparición de especialistas en las áreas de mercado finanzas, producción y en forma empezaron a aparecer en los Estados Unidos los departamentos de relaciones industriales como consecuencia de la necesidad de poner en manos los expertos una función importante de elaboración de nóminas y pago de seguro social.



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

Hacia e1913 Hugo Mustenberg tomando como base las ideas de Taylor público 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.

Chiavenato Plantea además tres niveles de análisis:

1. "Nivel de comportamiento social (la sociedad como microsistema). Permite visualizar la compleja e intrincada sociedad de organizaciones y la trama de interacciones entre éstas.
2. Nivel de comportamiento organizacional (la organización como sistema). Visualiza la organización como una totalidad que interactúa con el ambiente dentro del cual también interactúan sus componentes entre sí y con las partes pertinentes del ambiente.
3. Nivel de comportamiento individual (el individuo como microsistema). Permite sintetizar varios conceptos sobre comportamiento, motivación, aprendizaje y comprender mejor la naturaleza humana.

## 1.2 Proceso de Planeación de Capital Humano

*Concepto de planeación:*

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

*Proceso de Planeación.*

Se define como: “flujo de actividades interrelacionadas e identificadas que se desplazan hacia un objetivo determinado por una empresa u organización”.

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

Mediante la planeación del personal se determinan las necesidades de la empresa respecto a su capital humano a corto, mediano y largo plazos, es un proceso continuo y abarca todas las áreas y niveles de organización, su objetivo es definir cuáles son las necesidades, el perfil y las características del personal.

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

- a) Definición de la misión, visión, objetivos, estrategia y presupuestos del área de recursos humanos.
- b) Determinación de las competencias básicas de la empresa.
- c) Determinación de la cantidad necesaria del personal, asignándolo a los diversos puestos de la organización de acuerdo con el plan estratégico.
- d) Diagnóstico y programación de la capacitación y rotación del personal para lograr mejor desempeño.
- e) Mejoramiento del capital humano a corto, mediano y largo plazos, teniendo en cuenta el potencial existente en todos los puestos de la organización.
- f) Aplicación de estrategias de cambio, para lograr la salud y excelencia organizacional.
- g) Establecer estrategias para lograr una planta estable de trabajo con personal altamente satisfecho y comprometido con la organización.

El proceso de planeación de recursos humanos abarca diversas fases:

- a. **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.
  
- b. **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:

1. ¿Cuántos empleados serán necesarios dotar a cada departamento?
2. ¿Qué tipo de personal es requerido para una función en particular?
3. ¿Cuántos empleados actuales están disponibles para cubrir estas necesidades?
4. ¿Cuántos de éstos nuevos empleados, vendrán del exterior durante estos periodos?
5. ¿Habrá escasez o abundancia de empleados?
6. De ser así, ¿por qué y cuáles son los principales problemas y oportunidades de personal?

- c. **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.

- d. **Auditoría de capital humano.** - Éstas, resumen las aptitudes y la preparación de todos y cada uno de los empleados. Este proporciona un panorama completo de la capacidad con la que cuenta la fuerza laboral de la organización. La ventaja principal de un inventario de habilidades, es que constituye el medio para evaluar en forma rápida y exacta las habilidades disponibles dentro de la organización.



- e. **Conciliación.** 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. El objetivo es proporcionar toda la información posible para la fase de programación.

## 1.3 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.*

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.

## *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.

## *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.

## Fuentes Internas

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

### *1. 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.

### *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.

### 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.

## 1.4 Funciones del Departamento de Capital Humano

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.

Entre sus funciones esenciales podemos destacar las siguientes:

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.
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.

## 1.5. Pronósticos del Capital Humano

Pronosticar es emitir un enunciado sobre lo que es probable que ocurra en el futuro, basándose en análisis y en las consideraciones de un juicio.

La previsión de los recursos humanos puede hacerse aplicando varios métodos:

### **Pronostico de Capital Humano**

Esta técnica se basa en los niveles de resultados esperados por la organización.



Con base en los datos aportados por las fuentes de la planeación puede establecerse un pronóstico de los recursos humanos que comprende:

1. *Pronósticos de los requerimientos:* es decir de los conocimientos, habilidades, experiencias, actitudes, intereses vocacionales con que deberán contar en el futuro los miembros de la organización.
2. *Pronósticos de la oferta de mano de obra:* los pronósticos de la población, la educación y el crecimiento de la industria o de la actividad económica del país.

## **Pronóstico de la demanda de empleados**

Un componente fundamental de la planeación de recursos humanos es el pronóstico de la cantidad y tipo de personas necesarias para cumplir con los objetivos de la organización.

Existen 2 enfoques para el pronóstico de recursos humanos:

- Cualitativo
- Cuantitativo.

## *Enfoque cuantitativo:*

Estos suponen el uso de técnicas, estadísticas o matemáticas; son los enfoques que utilizan los teóricos y los planificadores profesionales.

## *Enfoque cualitativo*

los enfoques cualitativos de pronóstico son menos estadísticos, tratan de reconciliar los intereses, capacidades y aspiraciones de los empleados individuales con las necesidades actuales y futuras de personal de una organización.

## **Pronósticos de la oferta de empleados**

Es posible aplicar el análisis de la oferta a las dos fuentes de reclutamiento: interna y externa.

### *Oferta interna de trabajo:*

Un análisis de la oferta interna puede comenzar preparando organigramas, o sea representaciones gráficas de todos los puestos en la organización, más el número de personas que los ocupan y los requerimientos futuros de empleo.

### *Oferta externa de trabajo:*

Cuando una organización carece de oferta interna de empleados para promociones, o bien, cuando cubre posiciones de nivel básico, los gerentes deben considerar la oferta externa de trabajo.

## 1.6. 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.*

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.

## **¿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 quienes sean transferidos y el reclutamiento de nuevo personal.

La ventaja principal de un “inventario de habilidades” es que constituye el medio para evaluar en forma rápida y exacta las habilidades disponibles dentro de la organización. Ayuda a planear los futuros programas de capacitación de personal y desarrollo gerencial, así como el reclutamiento y selección de nuevos empleados.

## 1.7. Planes de carrera

Proceso continuo por el cual un individuo establece sus metas de carrera e identifica los medios para alcanzarlas.

Las carreras individuales y las necesidades organizacionales no son cosas separadas y diferentes.

**Las empresas deben ayudar a los empleados en la planeación de su carrera para que se puedan satisfacer las necesidades de ambos.**



## 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.

La planeación de carrera tiene múltiples ventajas: promueve la realización del personal, conversa al personal clave, asegura la continuidad gerencial, incrementa la motivación, mejora el clima organizacional, reduce los índices de rotación, conserva e incrementa el capital intelectual.