**CAPITAL HUMANO**

**Unidad 1**

**Planeación del Capital Humano**

* 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.

*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 la 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.

El proceso de planeación de recursos humanos abarca diversas fases:

1. **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.
2. **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.
3. **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.

1. **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.
2. **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.

**1.4 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:

1. Cualitativo
2. 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. **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 quiénes 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. **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.

**Unidad II:**

**Análisis y descripción de puestos**

* 1. **Necesidad legal**

El art. 25 Frac. 3 Establece que deberá tenerse por escrito “El servicio o servicios que deberán prestarse, los que se determinarán con la mayor precisión posible”;

El art. 47 Frac. 11 Dice que el patrón podrá rescindir el contrato de trabajo, sin incurrir en responsabilidad, “al desobedecer el trabajador al patrón o a sus representantes sin causa justificada, siempre que se trate del trabajo contratado”.

El art.134 Frac 4 Marca como obligación de los trabajadores “ejecutar el trabajo con la intensidad, cuidado y esmero apropiados y en la forma, tiempo y lugar convenidos”.

LEY FEDERAL DEL TRABAJO.

* 1. **Métodos de Análisis y Descripción de Puestos**

La descripción de puestos muestra una relación de las tareas, obligaciones y responsabilidades del puesto.

Mientras que las especificaciones de puestos proporcionan los requisitos necesarios que debe tener el ocupante del puesto.

Generalmente, la descripción del puesto detalla de manera impersonal su contenido; mientras que las especificaciones proporcionan la percepción que tiene la organización respecto a las características humanas deseables para realizar el trabajo, expresadas en términos de educación, experiencia, iniciativa, etcétera.

**DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**

Su descripción es la relación de las responsabilidades o tareas del puesto (lo que hace el ocupante), la periodicidad de su realización (cuándo lo hace), los métodos que se emplean para el cumplimiento de esas responsabilidades o tareas (cómo lo hace), los objetivos (por qué lo hace).

Es básicamente una enumeración por escrito de los principales aspectos significativos del puesto y de las obligaciones y responsabilidades adquiridas.

**ANÁLISIS DE PUESTOS**

Una vez hecha la descripción, sigue el análisis de puestos. En otras palabras, una vez identificado el contenido (aspectos intrínsecos), se analiza el puesto en relación con los aspectos extrínsecos, es decir, en relación con los requisitos que el puesto impone a su ocupante.

**LA ESTRUCTURA DEL ANÁLISIS DE PUESTOS**

Por lo general, el análisis de puestos se concentra en cuatro tipos de requisitos que se aplican a cualquier tipo o nivel de puesto:

1. Requisitos intelectuales.
2. Requisitos físicos.
3. Responsabilidades que adquiere.
4. Condiciones de trabajo.

Constituyen verdaderos instrumentos de medición, construidos de acuerdo con la naturaleza de los puestos que existen en la organización.

1. *Requisitos intelectuales*

Comprenden las exigencias del puesto por lo que se refiere a los requisitos intelectuales que debe tener el ocupante para poder desempeñar adecuadamente el puesto.

Entre los requisitos intelectuales están los siguientes factores de análisis:

1. Escolaridad indispensable.
2. Experiencia indispensable.
3. Adaptabilidad al puesto.
4. Iniciativa requerida.
5. Aptitudes requeridas.
6. *Requisitos físicos*

Comprenden la cantidad y la continuidad de la energía y del esfuerzo físico e intelectual que se requieren y la fatiga que ocasionan.

Entre los requisitos físicos se encuentran los siguientes factores de análisis:

1. Esfuerzo físico requerido.
2. Concentración visual.
3. Destrezas o habilidades.
4. Complexión física requerida.
5. *Responsabilidades adquiridas*

Consideran las responsabilidades que, además del desempeño normal de sus atribuciones, tiene el ocupante del puesto en relación con:

1. Supervisión del personal.

2. Material, herramientas o equipo.

3. Dinero, títulos o documentos.

4. Relaciones internas o externas.

5. Información confidencial.

1. *Condiciones de trabajo*

Comprenden las condiciones del ambiente y los alrededores en que se realiza el trabajo, lo hace desagradable, adverso o sujeto a riesgos, exige del ocupante una dura adaptación, a fi n de conservar la productividad y el rendimiento en sus funciones.

Comprenden los factores de análisis siguientes:

1. Ambiente de trabajo.
2. Riesgos de trabajo.

a) Accidentes de trabajo.

b) Enfermedades profesionales.

**MÉTODOS PARA LA DESCRIPCIÓN Y EL ANÁLISIS DE PUESTOS**

De este modo, el analista de puestos puede ser un empleado especializado del staff, así como el jefe del departamento en el que se encuentra el puesto que va ser descrito y analizado e incluso el propio ocupante del puesto.

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

1. Observación directa.
2. Cuestionario.
3. Entrevista directa.
4. Métodos mixtos.
   * 1. **Método de Observación Directa**

Es uno de los métodos más utilizados, tanto por su eficiencia como por ser históricamente uno de los más antiguos.

El análisis del puesto se realiza con la observación directa y dinámica del ocupante en pleno ejercicio de sus funciones, mientras el analista de puestos anota en una “hoja de análisis de puestos” los puntos clave de sus observaciones.

Es lo más adecuado para trabajadores que realizan operaciones manuales o de carácter sencillo y repetitivo.

* + 1. **Método del Cuestionario**

El análisis se efectúa al solicitar al personal (generalmente a los ocupantes del puesto por analizar o sus jefes o supervisores) que conteste un cuestionario para el análisis del puesto, que responda por escrito todas las indicaciones posibles sobre el puesto, su contenido y sus características.

Un requisito de este cuestionario es que se someta primero a uno de los ocupantes y a su supervisor para probar la pertinencia y adecuación de las preguntas, así como para eliminar los detalles innecesarios, las distorsiones, las lagunas o las dudas en las preguntas.

* + 1. **Método de la Entrevista**

El método de la entrevista directa consiste en obtener los datos relativos al puesto que se desea analizar, por medio de un contacto directo y verbal con el ocupante del puesto o con su jefe inmediato. Se puede hacer sólo con uno de ellos o con ambos, juntos o separados.

Se puede desarrollar en relación con las habilidades que se requieren para el puesto, además es posible cruzar informaciones obtenidas de ocupantes de otros puestos similares, verificando las discrepancias en la información; y si es necesario, se pueden realizar consultas al supervisor inmediato para asegurarse de la validez de las declaraciones obtenidas.

* + 1. **Métodos Mixtos**

Son combinaciones eclécticas de dos o más métodos de análisis. Los métodos mixtos más utilizados son:

1. Cuestionario y entrevista, ambos con el ocupante del puesto, este último llena el cuestionario y después es sometido a una entrevista rápida, con el cuestionario como referencia.
2. Cuestionario con el ocupante y entrevista con el superior, para ampliar y aclarar los datos obtenidos.
3. Cuestionario y entrevista, ambos con el superior.
4. Observación directa con el ocupante y entrevista con el superior.
5. Cuestionario y observación directa, ambos con el ocupante.
6. Cuestionario con el superior y observación directa con el ocupante, entre otros.
   1. **Modelos Análisis de Puestos**

Probablemente, el diseño de puestos sea tan antiguo como el mismo trabajo. Desde que el ser humano tuvo que dedicarse a las tareas de la caza o de la pesca, aprendió por medio de la experiencia a lo largo de los siglos, a modificar su desempeño para mejorarlo continuamente. Cuando la tarea aumentó y exigió un número mayor de personas, la cosa se complicó.

Hasta la década de 1960 fue que un grupo de científicos conductistas y consultores de empresas demostró que los antiguos enfoques en el diseño de puestos conducían a resultados contrarios a los objetivos organizacionales. A partir de entonces empezaron a surgir modelos nuevos para el diseño de puestos.

**2.4.1 Modelo Clásico o Tradicional**

Es el modelo utilizado por los ingenieros que iniciaron el movimiento de la administración científica, la primera de las teorías administrativas, a principio del siglo XX.

La administración científica sostenía que sólo mediante métodos científicos se podían proyectar los puestos y capacitar a las personas para obtener la máxima eficiencia posible.

La idea predominante era que cuanto más simples y repetitivas fueran las tareas tanto mayores sería la eficiencia del trabajador. De aquí la importancia en la fragmentación de las tareas en la exagerada simplificación de la actividad y en la consecuente súper-especialización del trabajador.

El modelo clásico diseña los puestos a partir de las siguientes etapas:

* 1. El supuesto básico es que el hombre es un simple apéndice de la máquina, un mero recurso productivo. La tecnología es lo primero, las personas vienen después. La tecnología (maquinaria, herramientas, instalaciones, distribución física) se establece como base para condicionar el desempeño de los puestos.
  2. En función de los aspectos descritos, el trabajo se subdivide y se fragmenta en partes para que cada persona realice una tarea simple y repetitiva.
  3. El diseño clásico de puestos descansa en la presunción de estabilidad y de duración a largo plazo del proceso productivo.
  4. La importancia reside en la eficiencia de las personas. El trabajo se mide con estudios de tiempos y movimientos (cronometraje) que determinan los tiempos promedios de realización, denominados como tiempos estándar.

**2.4.2 Modelo Humanista**

El modelo humanista surgió con la Escuela de las Relaciones Humanas durante la década de 1930 como franca oposición a la administración científica, que representaba el modelo administrativo de la época.

El concepto de persona humana pasó de Homo economicus (el hombre motivado exclusivamente por las recompensas salariales) a Homo social (el hombre motivado por incentivos sociales).

Con la teoría de las relaciones humana surgen los primeros estudios sobre el liderazgo, la motivación, las comunicaciones y demás asuntos relacionados con las personas.

**Unidad III**

**Proceso de Dotación Personal**

* 1. **El Reclutamiento**

El reclutamiento es un conjunto de actividades cuya finalidad es atraer candidatos debidamente calificados y que reúnan los requisitos para ocupar puestos dentro de la organización.

Reclutamiento es el proceso y el resultado de reclutar.

Existen dos tipos de reclutamiento: interno y externo.

*Reclutamiento interno.*

El reclutamiento es interno cuando, al presentarse determinada vacante la empresa la cubre a través de sus empleados, ya sea por medio de concurso, convocatoria o por ascensos. Esta forma de reclutamiento es altamente motivadora y debe fundamentarse en:

* Resultados obtenidos por el candidato interno en las pruebas de selección tanto para su ingreso como para la plaza por la que se concursa.
* Resultados de las evaluaciones del desempeño.
* Resultados de los programas de capacitación y desarrollo.
* Análisis del puesto que ocupa el candidato en la actualidad y del puesto que está considerándose.

*Reclutamiento externo.*

Están constituida por los candidatos que provienen fuera de la empresa.

Las ventajas del reclutamiento externo son: trae sangre nueva y nuevas experiencias, renueva y enriquece los recursos humanos, y aprovecha las inversiones en capacitación y desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos, algunas de sus desventajas son que tarda más que el reclutamiento interno y es más costoso.

Entre las principales fuentes de reclutamiento externo se encuentran:

* **Fuentes directas:** estas incluyen las solicitudes por correo o personales.
* **Anuncios:** la convocatoria puede efectuarse por los medios masivos de comunicación.
* **Organizaciones educativas.** El reclutamiento en las instituciones de educación superior, escuelas de oficios, vocacionales y en los colegios son excelentes medios.
* **Agencias de empleo:** se encargan de reclutar y seleccionar candidatos y orientarlos a las organizaciones que más se adapten a su perfil.
* **Otras organizaciones:** otros organismos que cuentan con este servicio son los sindicatos, los centros patronales, las cámaras de comercio, las cámaras industriales, entre otros.

*Reclutamiento mixto.*

De preferencia una empresa no debe realizar solo un tipo de reclutamiento, las fuentes de reclutamiento deben complementarse, ya que, al utilizar reclutamiento interno, se debe encontrar un reemplazo para cubrir el puesto que deja el individuo ascendido a la posición vacante y la metra debe ser encontrar los mejores candidatos, lo más conveniente es utilizar fuentes de reclutamiento externo e interno para tener una mayor gama de candidatos y opciones de selección.

* + 1. **El proceso de Reclutamiento**

El proceso de reclutamiento y selección de personal es un conjunto de etapas o pasos que tienen como objetivo el reclutar y seleccionar al personal más idóneo para un puesto de trabajo en una empresa.

Veamos a continuación cada una de las etapas que conforman el proceso de reclutamiento y selección de personal:

1. *Definición del perfil del postulante*
2. *Búsqueda, reclutamiento o convocatoria*
3. *Evaluación*
4. *Selección y contratación*
5. *Inducción y capacitación*
6. *Definición del perfil del postulante*

El proceso de reclutamiento y selección de personal empieza con la definición del perfil del postulante, es decir, con la definición de las competencias o características que debe cumplir una persona para que pueda postular al puesto que estamos ofreciendo.

Por ejemplo, debemos determinar qué conocimientos, experiencia, habilidades, destrezas, valores (por ejemplo, honestidad, perseverancia, etc.) y actitudes (por ejemplo, capacidad para trabajar en equipo, tolerancia a la presión, etc.) queremos que posea.

1. *Búsqueda, reclutamiento o convocatoria*

Las siguientes son algunas de las principales fuentes, formas o métodos a través de los cuales podemos buscar, reclutar o convocar postulantes:

* Anuncios o avisos
* Recomendaciones
* Agencias de empleo
* La competencia
* Practicas
* Archivos o bases de datos

1. *Evaluación*

Esta etapa puede empezar con una pre-selección (por ejemplo, a través de revisión de currículums) que nos permita descartar a los postulantes que no cumplan con los requisitos solicitados, o que nos permita tener un número razonable de postulantes a los cuales evaluar.

Y una vez que contamos con un número razonable de postulantes, pasamos a citarlos y a evaluarlos a través del siguiente proceso:

* Entrevista preliminar
* Prueba de conocimiento
* Prueba psicológica
* Entrevista final

1. *Selección y contratación*

Una vez que hemos evaluados a todos los postulantes o candidatos, pasamos a seleccionar al que mejor desempeño haya tenido en las pruebas y entrevistas realizadas, es decir, pasamos a seleccionar al candidato más idóneo para cubrir el puesto vacante.

Y una vez que hayamos elegido al candidato más idóneo, pasamos a contratarlo, es decir, a firmar junto con él un contrato en donde señalemos el cargo a desempeñar, las funciones que realizará, la remuneración que recibirá, el tiempo que trabajará con nosotros, y otros aspectos que podrían ser necesario acordar.

1. *Inducción y capacitación*

Finalmente, una vez que hemos seleccionado y contratado al nuevo personal, debemos procurar que se adapte lo más pronto posible a la empresa, y capacitarlo para que se pueda desempeñar correctamente en su nuevo puesto.

Para ello, podríamos empezar con darle a conocer las instalaciones y las áreas de la empresa, indicarle dónde puede encontrar las herramientas que podría necesitar para su trabajo, y presentarle a sus supervisores inmediatos y a sus compañeros.

Luego podríamos señalarle su horario de trabajo, decirle dónde puede guardar sus pertenencias, entregarle su uniforme si fuera el caso, decirle cómo mantenerlo en buen estado, decirle qué hacer en caso de emergencia, etc.

* + 1. **Fuentes y Medios de Reclutamiento**

**Fuentes de reclutamiento**

Las fuentes de donde las empresas obtienen candidatos potenciales es una parte fundamental de su estrategia general de reclutamiento.

Algunas de las fuentes más comunes para buscar aplicantes a vacantes son:

1. Fuentes internas
2. Aplicaciones directas y recomendaciones
3. Anuncios en periódicos y revistas
4. Agencias de empleo privadas
5. Universidades y colegios
6. Reclutamiento electrónico
   * 1. **Hoja de Solicitud y Curriculum Vitae**

**Solicitud de empleo**

Son curricular elaborados por las empresas en las que aparecen los campos a rellenar y el candidato tiene que complementarlos. Permite recoger de todos los candidatos la misma información y facilita su grabación en una base de datos, así como establecer comparaciones entre varias personas.

**Currículo vitae**

El currículum vitae es un resumen escrito y ordenado del historial académico y laboral de una persona.

El Currículum Vitae es la primera referencia que tiene la empresa del candidato y la cumplimentación adecuada es vital para acceder a un proceso de selección. Debe estar bien estructurado y destacar por su claridad en la presentación de la información.

* 1. **La Selección**

Ante la necesidad de una contratación, el empleador debe realizar un procedimiento de selección que le permita recibir la mayor cantidad de postulantes posible para elegir el que mejor se adecúe a los requerimientos del puesto.

El objetivo del procedimiento consiste en elegir a los candidatos que presenten las cualidades y experiencia profesional más apropiadas para el desempeño del cargo solicitado por la organización.

* + 1. **El proceso de Selección**

1.- El proceso de selección

Es una secuencia de pasos a realizar, con la finalidad de obtener aquella persona que reúna los requisitos necesarios para ocupar un determinado puesto y con un costo adecuado.

El proceso de selección se conforma de siete pasos que son:

1. Análisis de las solicitudes
2. Entrevista preliminar
3. Entrevista de selección
4. Pruebas psicológicas
5. Pruebas de trabajo
6. Investigación laboral y socioeconómica
7. Examen médico
8. Entrevista final
9. decisión de contratar.

1.- Análisis de solicitudes

En este rubro del proceso de selección de personal, consiste simplemente en verificar que todos los datos del candidato estén correctamente escritos en la solicitud de empleo.

2.- Entrevista preliminar

La entrevista preliminar tiene como objeto “detectar” de manera amplia y en el menor mínimo de tiempo posible, los aspectos ostensibles del candidato y su relación con los requerimientos del puesto. Con el fin de descartar los candidatos que no reúnan los requisitos necesarios para dicho puesto.

3.- Entrevista de selección

En la entrevista de selección como punto principal es reunir toda información que nos sea posible como entrevistador, siendo la comunicación recíproca, (conocer las aptitudes del candidato, intereses, antecedentes etc.) aunque la entrevista es un método muy antiguo, es sin lugar a duda la clave para un buen proceso de selección de personal.

4.- Pruebas psicológicas

Las pruebas psicológicas, nos son de gran ayuda como departamento de Recursos Humanos ya que debemos apreciar la personalidad del individuo (candidato) para evaluar su personalidad, y si este tipo de personalidad se requiere en el puesto a ocupar.

**5.-** Test

Se llama test mental a una situación experimental estandarizada que sirve de estímulo a un comportamiento. Tal comportamiento se evalúa por una comparación estadística con el de otros individuos colocados en la misma situación, lo que permite clasificar al sujeto examinado, ya sea cuantitativa o tipológicamente.

**6.-** Pruebas de trabajo

Este tipo de pruebas las suele hacer el futuro jefe inmediato a fin de verificar que tiene los conocimientos, habilidades que el puesto exige. A este paso también se le suele llamar pruebas prácticas.

7.- Examen Médico

El examen médico es muy importante dentro del proceso de selección ya que se evalúa físicamente y si es apto para desempeñar las funciones que el puesto requiere.

Básicamente hay dos tipos de examen médico: Examen Médico de admisión Y Examen Médico Periódico.

**8.-** Entrevista final

En la entrevista final se citará al candidato seleccionado para ocupar la vacante para describirle de nuevo el puesto el cual ocupara, pero también se le mencionara que documentos entregara para generar su expediente dentro de la empresa en la cual laborará también aquí entra el punto de decisión de contratar.

* + 1. **La Entrevista y sus Fases**

Una entrevista es un procedimiento diseñado para obtener información de una persona a través de respuestas orales. Una entrevista de selección es un procedimiento de selección diseñado para predecir el desempeño laboral futuro a partir de las respuestas orales de los aspirantes a preguntas orales.

**Tipos de entrevista**

1. Entrevistas no estructuradas y sin estructura.

Entrevista sin estructura, tipo charla, en la que el entrevistador profundiza en los puntos de su interés a medida que se presentan las respuestas a sus preguntas.

1. Entrevista estructurada o dirigida

Entrevistas que siguen una secuencia fija de preguntas, el patrón especifica las preguntas apropiadas con anticipación, pero también podría enumerar y calificar lo que serían respuestas apropiadas.

1. *Entrevista situacional.*

Serie de preguntas relacionadas con el puesto, que se concentran en la forma en la que se comportaría el candidato en una situación dada.

1. *Entrevistas conductuales.*

Serie de preguntas relacionadas con el puesto, que se concentran en la forma que el candidato reacciono en situaciones del pasado.

1. *Entrevistas relacionadas con el puesto*.

Serie de preguntas, que se concentran en las conductas del pasado que son relevantes para el puesto.

1. *Entrevistas bajo presión.*

Entrevistas en la que una serie de preguntas, normalmente bruscas, provocan que el aspirante se sienta incómodo.

1. *Entrevista secuencial no estructurada.*

Entrevistas en la que diferentes entrevistadores se forman una opinión independiente después de plantear diferentes preguntas.

1. *Entrevista secuencial estructurada*.

Entrevista en la que varias personas entrevistan en secuencia al aspirante y cada uno lo califica con una forma estandarizada.

1. *Entrevista de panel.*

Es en la que un grupo de entrevistadores cuestionan a un solo aspirante.

1. *Entrevista masiva.*

Un panel entrevista a varios candidatos de manera simultánea.

1. *Entrevista por computadora.*

Reducen el tiempo que los gerentes necesitan dedicar a entrevistar candidatos inaceptables.

* + 1. **Las Pruebas**

Las pruebas psicométricas son instrumentos que ayudan a elegir al personal más adecuado para cubrir la vacante de alguna empresa u organización. Se basan en una serie de preguntas que buscan focalizar las fortalezas y debilidades del postulante.

El test más conocido es el Cleaver, el cual se realiza bajo cronómetro. Este tiene la finalidad de dar a conocer la paciencia de la persona.

Las pruebas psicológicas son de gran utilidad, debido a que facilitan la observación de los puntos clave de cada persona.

* + 1. **El Examen Medico**

Se utiliza para conocer si el candidato posee la capacidad física para desempeñar su trabajo sin consecuencias negativas para él o para las personas que lo rodean.

En ocasiones, los resultados del examen médico condicionan el ingreso de una persona a la organización, ya que esta última no podrá ingresar, como ya se mencionó, hasta que no solucione por cuenta propia aquellos problemas que pudieron haber sido detectados en el examen médico.

* 1. **La Contratación**

El resultado final se traduce en el nuevo personal contratado.

Un buen empleado constituye la mejor prueba de que el proceso de selección se llevó a cabo en forma adecuada.

Tipos de contratos:

1. *Contrato Por Tiempo Indefinido*
2. *Contrato Por Tiempo Definido*
3. *Contrato Para Una Obra Específica*
4. *Contrato Por Tiempo Indefinido*

El artículo 73 de la Ley Orgánica del Trabajo, afirma que un contrato se considerará indefino cuando ninguna de las partes exprese abiertamente una relación de servicios basada en una obra determinada en un tiempo preestablecido.

Son aquellos que no fijan fecha para el inicio o fin de la relación laboral .

1. *Contrato Por Tiempo Definido*

El contrato definido es aquel en el cual se culmina la relación de servicios en una fecha previamente acordada entre las partes.

1. *Contrato Para Una Obra Específica*

En este tipo de contrato, es imprescindible que se especifique el tipo de actividad o labor que realizará el trabajador. El tiempo de duración del contrato no tendrá límite, y se extenderá durante el tiempo que sea necesario hasta finalizar la obra, considerándose culminada cuando se cumpla el trabajo encomendado.

Esta modalidad es mayormente utilizada para proyectos de la industria de la construcción y en él se debe especificar de forma explícita los siguientes aspectos:

“Es necesario que antes de firmar este contrato las partes comprueben los siguientes datos: obra que se realizará, cantidad y forma de pago, tiempo específico de duración de la relación, entre otros”.

* + 1. **Aspectos Legales**

Te presentamos 7 aspectos que debes saber antes de contratar un trabajador.

* **Edad**. Es importante saber la edad del futuro trabajador, ya que, si es menor de 16 años, la relación de trabajo se regirá por condiciones especiales.
* **Posibilidad de embarazo**. Si la futura empleada se embaraza, estará incapacitada y, por tanto, no laborará 90 días.
* **Tiempo que laboró en trabajos anteriores**. Cada vez que concluye una relación laboral, existe la posibilidad de que el trabajador presente una demanda laboral.
* **Motivo por el cual terminó la relación de trabajo**. Normalmente el comportamiento del trabajador es muy similar, si culminó en malos términos con su anterior patrón, es muy probable que vuelva a ocurrir lo mismo.
* **Nombres de las empresas en las que trabajó anteriormente**. Saber en dónde ha prestado sus servicios el trabajador le dará más luz respecto a su experiencia y capacidad.
* **A cuánto ascienden sus gastos mensuales**. Si el sueldo ofrecido no es suficiente para el trabajador, no desempeñará sus funciones con buena actitud y estará en búsqueda de nuevas oportunidades
* **Carta de antecedentes no penales**. Con esto se sabrá si el trabajador ha sido sancionado o ha purgado una condena.
  + 1. **El Contrato de Trabajo**

Un contrato es un convenio que dos o más partes establecen para determinar los derechos y las obligaciones sobre una determinada materia. La idea de trabajo, por su parte, puede aludir a la actividad que se desarrolla a cambio de una remuneración.

Un contrato de trabajo, por lo tanto, es un documento que regula la relación laboral entre los empleadores y los trabajadores.

Los contratos de trabajo pueden ser individuales o colectivos.

* + 1. **Afiliación a las diferentes instituciones (SAR, IMSS, ISSSTE, SINDICATO, INFONAVIT, ETC,)**

La LSS publicada en el DOF del 21 de diciembre de 1995 se encuentra vigente desde el 1 o. de julio de 1997, por decreto dado a conocer mediante el DOF (Diario Oficial de la Federación) del 21 de noviembre de 1996.

El gobierno de la República consideró necesario vincular éstas, en uno de los programas más importantes del país, llamado Sistema de Ahorro para el Retiro (SAR).

* + 1. **El Plan de Inducción**

Un plan de inducción es un proceso mediante el cual los empleados novatos alcanzan apreciar los valores, las competencias, los comportamientos esperables, los conocimientos sociales que son esenciales para asumir un determinado rol laboral, y las actitudes precisas para participar como miembro en las actividades de la organización.

**Unidad IV**

**Capacitación y Desarrollo de Capital Humano**

* 1. **Antecedentes de la Capacitación y Desarrollo**

Capacitación es el conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal de todos los niveles para que desempeñen mejor su trabajo.

En las sociedades antiguas no existía ni se concebía un proceso formal de enseñanza para el trabajo, ya que el conocimiento se transmitía de manera directa: los más experimentados enseñaban todo lo necesario para desempeñar un oficio a quienes, a través de un tiempo de aprendizaje, podían hacerse responsables del trabajo.

LEY FEDERAL DEL TRABAJO

CAPITULO III BIS

DE LA CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO DE LOS TRABAJADORES

Artículo 153-A.

Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

* 1. **Detección de Necesidades de Capacitación y Desarrollo**

La detección de Necesidades de Capacitación o el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, es el proceso orientado a la estructuración y desarrollo, de planes y programas para el establecimiento y fortalecimientos de conocimientos, habilidades o actitudes en los participantes de una organización, con la finalidad de contribuir en el logro de los objetivos corporativos y personales.

Las DNC permitirán:

* Corregir problemas en la organización.
* Reencaminar desviaciones en la productividad.
* Impactos actuales o previsión de futuros por cambios culturales, en Políticas, Métodos o Técnicas ante la reducción o incremento del personal.
* Frente a cambios de funciones o de puestos en situaciones emergentes o como parte de un Plan de Carrera.
  1. **Métodos y Técnicas de Capacitación y Desarrollo**

**Técnicas**

1. *Lectura:*

En la cual un instructor presenta verbalmente información a un grupo de oyentes, que reciben la información y la analizan.

1. *Instrucción programada:*

Esta aplica sin un instructor humano. Se presentan pequeñas partes de información que requieren las correspondientes respuestas. Los tipos de repuestas generalmente son de opción múltiple, verdadera o falsa, etc.

1. *Capacitación en clase:*

Es el entrenamiento fuera del local de trabajo. Los educandos son reunidos fuera y cuentan con un profesor que transmite el contenido del programa de capacitación.

1. *Capacitación por computadora (CBT):*

Con ayuda de la tecnología de la información (TIC), se puede hacer un programa de capacitación.

1. *Capacitación en el puesto:*

Utilizado para capacitar a no ejecutivos, esta que tiene la ventaja de proporcionar experiencia directa en condiciones normales de trabajo.

1. *Instrucción capacitada:*

Permite que un mínimo de instructores maneje un número elevado de participantes. Este método es muy adecuado en las áreas en que la información puede presentarse por medio de conferencias, demostraciones, películas y videos o mediante instrucciones de computadoras.

METODOS

1. *La rotación de puestos:*

Significa hacer que las personas pasen por varios puestos en la organización con la intensión de expandir sus habilidades, conocimientos y capacidades.

1. *Puestos de asesoría:*

Significa brindar a la persona que tiene gran potencial la oportunidad de trabajar provisionalmente en diferentes áreas de la organización, bajo la supervisión de un gerente exitoso.

1. *Aprendizaje práctico:*

Es una técnica de capacitación que permite a las personas dedicarse, de tiempo completo al trabajo de analizar y resolver problemas desiertos proyectos o de otros departamentos.

1. *Asignación de comisiones:*

Brindara la persona la oportunidad de participar en condiciones de trabajo, donde participa en la toma de decisiones, aprende al observar a otros e investigar problemas específicos de la organización.

1. *Participación en cursos y seminarios externos:*

Es una forma tradicional de desarrollo por cursos formales, clases y seminarios.

1. *Ejercicios de simulación:*

Estos incluyen:

1. Estudio de Casos: Se trata de una técnica que permite diagnosticar un problema real y presentar alternativas para su solución.
2. Juegos de Empresa (businessgames): Consiste en que equipos de trabajadores compitan entre si y toman decisiones computarizadas en situaciones empresariales reales
3. *Capacitación fuera de la empresa:*

Este tipo de capacitación es proporcionada por organizaciones que se especializan en entrenamiento y desarrollo que ofrecen esquemas integrados, con un enfoque para enseñar a los empleados la importancia de trabajar en equipo.

1. *Centros internos de desarrollo:*

Se trata de métodos que se aplican en centros que están al interior de la empresa y que buscan exponer a los administradores y a las personas a ejercicios realistas para que desarrollen y mejoren sus habilidades personales.

1. *El Coaching:*

El administrador puede representar varias funciones integradas, como líder renovador, preparador, orientador el impulso para convertirse en un coach. El coaching se refiere al conjunto de todas esas facetas

1. *Capacitación de aprendices:*

Con este las personas que regresan a la industria en particular en tareas especializadas como maquinistas, técnicos de laboratorio o electricistas reciben instrucción y practicas minuciosas, tanto dentro como fuera del puesto, en los aspectos teóricos y prácticos del trabajo.

1. *Representación de papeles:*

La representación de papeles o psicodrama, consiste en asumir las actitudes y comportamientos, es decir, desempeñar el papel de otras personas, como muchas veces un supervisor y un subordinado, que participan en un problema específico.

1. Elaboración de modelos de comportamientos:

Combina varios métodos de capacitación y, por lo tanto, múltiples principios de aprendizaje, es la técnica de elaboración de modelos de comportamiento.

* 1. **Técnicas Modernas de Capacitación y Desarrollo**

Es el sistema que nos permite llevar a cabo el encuentro de varias personas ubicadas en sitios distantes, y establecer una conversación como lo harían si todas se encontraran reunidas en una sala de juntas, mediante el PC.

*Capacitación asistida por computadora*

* + 1. **Capacitación y Desarrollo a Distancia**

Existen diferentes tipos de capacitación a distancia, estas nos sirven como su nombre lo dice para dar capacitación a los trabajadores de nuestras empresas que se encuentran en otros países o en otro lugar en el mismo país.

TELECONFERENCIAS

Las teleconferencias permiten reunir personas en diferentes localidades para participar, simultáneamente, de un mismo programa. Una tele conferencia es un programa de televisión que posee la misma calidad profesional y estándar técnico presentes en los programas de las estaciones comerciales de la televisión.

VIDEOCONFERENCIA.

La videoconferencia es una tecnología que permite enlazar dos puntos ubicados en localidades separadas proporcionando una comunicación en tiempo real por medio de audio, video y datos.

Gracias a redes como la de Internet, esta tecnología nos permite comunicarnos a cualquier parte del mundo, lo que se traduce en un intercambio de programas y conocimiento con Universidades y Empresas Nacionales e Internacionales

INTRANET

Es la implantación o integración en una red local o corporativa de tecnologías avanzadas de publicación electrónica basadas en WEB en combinación con servicios de mensajería, con partición de recursos, acceso remoto y toda una serie de facilidades cliente / servidor proporcionadas por la pila de protocolos TCP/IP, diseñado inicialmente para la red global internet.

Uno de los aspectos más importantes entre sus características a la hora de establecer una Intranet es el de la seguridad.

* 1. **Elaboración de Planes y Programas de Capacitación**

DISEÑO

Con base en los objetivos determinados:

* Se seleccionan y jerarquizan los puntos que el capacitado deberá aprender.
* Se programan las actividades que profesor y alumno o capacitado llevaran a cabo.
* Se toman en cuenta todos aquellos recursos y ayudas técnicas educativas
* Se establecen los medios y las técnicas con las que se evaluara el aprendizaje.

El programa se debe diseñar en función del objetivo de la capacitación, tomando en cuenta las preguntas siguientes:

1. ¿Quién debe de ser capacitado?
2. ¿Cómo capacitar?
3. ¿En qué capacitar?
4. ¿Quién capacitara?
5. ¿Cuándo capacitar?
6. ¿Para qué capacitar?
   1. **Relaciones Laborales**

Se conoce como relaciones laborales al vínculo que se establece entre dos o más personas en el ámbito laboral o del trabajo.

Las relaciones laborales son aquellas que se generan entre aquel que ofrece su fuerza de trabajo (ya sea física o mental) y aquel que ofrece el capital o los medios de producción para que la primera persona realice la tarea (un ejemplo de esto sería el empleado de una oficina y el dueño o jefe que le otorga el espacio laboral más todos los recursos necesarios para llevar a cabo la tarea).

Las relaciones laborales cuentan con varios elementos que las organizan de manera universal.

Uno de los elementos más importantes de cualquier relación laboral es **el salario o el pago** que la persona recibirá por su trabajo.

Otro tema importante en el ámbito de las relaciones laborales es **el contrato**, el contrato es el documento en el cual figuran las condiciones del trabajo, el tipo de tarea a desarrollar, el tipo de pago y otro tipo de arreglos agregados que se puedan hacer (por ejemplo, ajustar el salario en caso de períodos de inflación o por aumento de tareas).

*Relaciones individuales y colectivas*

Las relaciones laborales individuales son las que establece un trabajador aislado directamente con su empleador o su representante.

Y cuando hablamos de relaciones colectivas de trabajo estamos hablando de acciones y derechos que corresponden a todos los trabajadores por el hecho de serlo.