



**Mi Universidad**

**LIBRO**

*Capital Humano*

*Licenciatura en Medicina Veterinaria y zootecnia*

*Tercer Cuatrimestre*

*Mayo-Agosto*

---

## 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 – Tzimol 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.

---

## Capital Humano

---

### Objetivo de la materia:

Aplicar modelos y procesos que propicien el desarrollo del capital humano en las organizaciones para eficientar la productividad.

### Criterios de evaluación:

| No                                      | Concepto                         | Porcentaje  |
|---|----------------------------------|-------------|
| 1                                       | Trabajos Escritos                | 10%         |
| 2                                       | Actividades Áulicas              | 20%         |
| 3                                       | Trabajos en plataforma Educativa | 20%         |
| 4                                       | Examen                           | 50%         |
| <b>Total de Criterios de evaluación</b> |                                  | <b>100%</b> |

# INDICE

## **UNIDAD I**

### **PLANEACION DEL CAPITAL HUMANO**

- I.1. Evolución del Capital Humano (enfoque clásico)
- I.2. Proceso de planeación de Capital Humano
- I.3. Análisis del ambiente interno y externo
- I.4. Funciones del Departamento de Capital Humano.
- I.5. Pronósticos del Capital Humano,
- I.6. Inventario de competencias de Capital Humano
- I.7. Planes de carrera.

## **UNIDAD II**

### **ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS**

- 2.1 Necesidad legal.
- 2.2 Métodos de análisis y descripción de puestos
  - 2.2.1. Método de observación directa
  - 2.2.2. Método del cuestionario
  - 2.2.3. Método de la entrevista
  - 2.2.4. Métodos mixtos
- 2.3 Etapas del análisis de puesto
  - 2.3.1. Etapa de planeación
  - 2.3.2. Etapa de preparación
  - 2.3.3. Etapa de ejecución
- 2.4. Modelos análisis de puestos
  - 2.4.1. Modelo tradicional
  - 2.4.2. Modelo humanista

## **UNIDAD III**

### **PROCESO DE DOTACION PERSONAL**

- 3.1. El reclutamiento
  - 3.1.1. El proceso de reclutamiento
  - 3.1.2. Fuentes y medios de reclutamiento
  - 3.1.3. Costo del reclutamiento
  - 3.1.4. Hoja de solicitud y curriculum vitae
- 3.2. La selección
  - 3.2.1. Aspectos legales
  - 3.2.2. El proceso de selección
  - 3.2.3. La entrevista y sus fases
  - 3.2.4. Las pruebas
  - 3.2.5. El examen medico
- 3.3. La contratación
  - 3.3.1. Aspectos legales
  - 3.3.2. El contrato de trabajo
  - 3.3.3. Afiliación a las diferentes instituciones (SAR, IMSS, ISSSTE, SINDICATO, INFONAVIT, ETC,)
  - 3.3.4. Registros.
- 3.4. Inducción
  - 3.4.1. Bienvenida (manual de bienvenida)
  - 3.4.2. El plan de inducción
  - 3.4.3. El programa de inducción
- 3.5. Seguridad e higiene

## **UNIDAD IV**

### **CAPACITACION Y DESARROLLO DE CAPITAL HUMANO**

- 4.1. Antecedentes de la capacitación y desarrollo
- 4.2. Aspectos legales
- 4.3. Detección de necesidades de capacitación y desarrollo
- 4.4. Métodos y técnicas de capacitación y desarrollo
- 4.5. Técnicas modernas de capacitación y desarrollo
  - 4.5.1. Capacitación y desarrollo en la diversidad
  - 4.5.2. Capacitación y desarrollo a distancia
- 4.6. Elaboración de planes y programas de capacitación
- 4.7. Relaciones laborales

## Unidad I Planeación del Capital Humano

### I.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.

El capital humano es solo uno de los factores que determinan el crecimiento económico. Es el valor de las habilidades, capacidades, experiencias y conocimientos de las personas que integran una organización. Está integrado por personas que proporcionan a la organización talento, trabajo, creatividad, y esfuerzo para la realización de sus objetivos.

Es el capital de gente, de talentos y de competencias. La competencia de una persona es la capacidad de actuar en diversas situaciones para crear activos, tanto tangibles como intangibles. No es suficiente tener personas. Es necesario una plataforma que sirva de base y un clima que impulse a las personas y utilice los talentos existentes. De modo que el capital humano está constituido básicamente por los talentos y competencias de las personas. 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. Es de gran importancia, y alguno de sus beneficios son:

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

Baltazar Balcázar menciona: *“hablar de productividad se necesitan de dos elementos fundamentales; orden y disciplina, sin ellos, es inútil hablar de productividad”*.

## 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 partir de la división de la sociedad en clases se generó la necesidad de estructurar determinadas formas para influir en la clase dominada, de manera que ésta se orientará hacia el cumplimiento de los objetivos trazados por el sujeto de dirección". Todo lo cual permitió la aparición de la administración, derivándose diferentes teorías y principios.

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

Los orígenes de la función de personal se ubican durante la segunda revolución industrial. En cierto modo, representó una respuesta a los cambios que introdujo la industrialización en el mundo del trabajo (Dulebohn, Ferris y Stodd, 1995). Los factores incidentes según Cabrera (2005) son:

De las tareas concretas y repetitivas que debían realizar los operarios en sus puestos de trabajo, se pasa al diseño de trabajos multidimensionales en los que los miembros de la organización comparten las responsabilidades con los resultados finales.

- El trabajador va dejando de ser una persona controlada y obligada a regirse por normas establecidas para convertirse en un sujeto que toma sus propias decisiones, se auto controla y elabora sus propias reglas.

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

Desde que los líderes comenzaron a lograr metas mediante el esfuerzo de grupos organizados, tuvieron que realizar funciones de personal básica. Fue a principios del siglo XX que las funciones de ARH como las conocemos hoy, empezaron a surgir y a desarrollarse, como áreas que requieren una atención formal y especializada.

#### 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. A partir del sistema de gremios se ve perfectamente dividida la clase de obreros y de los patrones lo cual es lo más parecido al sistema actual.

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

Así mismo Taylor y Fayol pusieran las bases de la administración a través de la coordinación, dirección, por lo tanto, el mejor empleo de los recursos humanos.

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, expresa que: "El enfoque de la teoría de sistemas trajo una fantástica ampliación en la visión de los problemas de la organización en contraposición al antiguo enfoque de sistema cerrado. Su carácter integrador y abstracto y la posibilidad de comprensión de los efectos sinérgicos de la organización son realmente sorprendentes". 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. El nivel social se toma como una categoría ambiental en el estudio del comportamiento organizacional.
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. El nivel organizacional se toma como una categoría ambiental del comportamiento individual.
3. Nivel de comportamiento individual (el individuo como microsistema). Permite sintetizar varios conceptos sobre comportamiento, motivación, aprendizaje y comprender mejor la naturaleza humana.

Donde antes encontrábamos organización total, control, planificación, hoy podemos ver otros valores como la mediación, la integración o la lucha por coordinar mejor a todos los elementos que forman cualquier empresa. Las características personales de cada trabajador son cada vez más importantes.

## **I.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. Es un proceso mediante el cual se establecen estrategias y programas en relación con el personal necesario para lograr objetivos organizacionales. Su finalidad es prever la fuerza laboral y el talento humano necesarios para lograr la misión y visión de la organización.

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. Si se desarrollan de manera adecuada, los objetivos organizacionales reflejan su propósito.

Si una empresa está cumpliendo con sus objetivos, simultáneamente está cumpliendo con su propósito y con ello está justificando la razón de su existencia.

Las organizaciones existen para diferentes propósitos y por lo tanto, tienen varios tipos de objetivos organizacionales, económicos, de servicio y sociales. Un hospital, por ejemplo, puede tener como propósito principal proporcionar asistencia médica de alta calidad a la comunidad; su objetivo principal se centraría en proveer esa asistencia.

Los objetivos organizacionales proporcionan a los administradores, importantes guías de acción en áreas como: toma de decisiones, planeación de personal, eficiencia organizacional, consistencia organizacional y evaluación del desempeño. Para que sea significativa la planeación del personal, debe tener como base las especificaciones de personal e ir ligada a los objetivos de la empresa.

La planeación puede revelar escasez o abundancia de capacidades, una condición que puede influir en los objetivos y en la estructura organizacional. Se debe, también, tener en cuenta que la planeación referida tiene que encontrarse integrada con los planes generales, tanto de los departamentos o áreas de producción, ventas, utilización equipo y maquinaria, las compras, así como lo relacionado con las instalaciones físicas.

**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. El departamento de personal debe tener conocimiento de las interrelaciones dinámicas en los flujos de recursos humanos, para proveer mejor sus necesidades futuras, al menos a corto plazo. Los pronósticos de personal sirven para determinar:

- ¿Cuántos empleados serán necesarios dotar a cada departamento?
- ¿Qué tipo de personal es requerido para una función en particular?
- ¿Cuántos empleados actuales están disponibles para cubrir estas necesidades?
- ¿Cuántos de éstos nuevos empleados, vendrán del exterior durante estos periodos?
- ¿Habrá escasez o abundancia de empleados?

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

Estas preguntas son las que intenta contestar el pronóstico de demanda de personal de recursos humanos.

En una situación determinada, hay factores que pueden afectar la futura demanda de personal, estos son: los planes y los objetivos organizacionales, los cambios en la productividad, los cambios en la estructura orgánica, en el diseño de puestos. A éstos se les designa como indicadores guía.

**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. Al hacer tal pronóstico, se acostumbra no suponer que habrá grandes cambios en las políticas o procedimientos de personal.

En ese sentido, deben tomarse en cuenta los siguientes pasos para el proceso de pronóstico de oferta de recursos humanos:

1. Inventario de los empleados actuales en el departamento de interés, organizados por categoría de puestos.
2. Restar el número de empleados que espera perder, durante el periodo de planeación. Las pérdidas por: retiros, enfermedades, transferencias, despidos etc.
3. Agregar al inventario el número de empleados que se espera ingresen al departamento por transferencia y, en ocasiones, por reclutamiento externo.

4. Hacer ajustes internos por empleados promovidos o despedidos en el departamento respectivo, por categoría de puestos. El resultado de esos cálculos es el pronóstico de la oferta de personal.

**Auditoría de capital humano.** - Éstas, resumen las aptitudes y la preparación de todos y cada uno de los empleados. Cuando se refieren a personas que no ocupan puestos de gerencia, las auditorías dan como resultado el inventario de habilidades. Este proporciona un panorama completo de la capacidad con la que cuenta la fuerza laboral de la organización. El propósito del inventario de habilidades es consolidar la información de los recursos humanos de la organización. Incluye tipos básicos de información de todos los empleados.

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

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

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. Además de ayudar en la determinación de los requisitos netos del personal, esta información suele ser necesaria para tomar decisiones, como las de proponer un nuevo contrato o introducir un nuevo producto.

Este inventario también ayuda a planear los futuros programas de capacitación de personal y desarrollo gerencial, así como el reclutamiento y selección de nuevos empleados.

**Conciliación.** Al término de los pronósticos de la oferta y la demanda laboral, los resultados deben conciliarse antes de que pueda principiar la fase de programación. El proceso de conciliación consiste, en documentar las diferencias entre la demanda y la oferta pronosticadas y luego avanzar otro paso explicando, en tan forma precisa como sea posible, las dinámicas sobre las que descansan dichas diferencias. 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. Los objetivos cuantificados, es decir, metas, indicaran los requerimientos futuros de recursos humanos.

### 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.

## **I.4 Funciones del Departamento de Capital Humano**

### *Funciones del DCH*

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

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.

Según el libro de Reinventando Recursos Humanos: cambiando los roles para crear una organización de alto rendimiento, el autor: Margaret Butteris, el papel y la función del Departamento de Capital Humano de la empresa consiste en la siguientes:

- *Identificación y desarrollo de las competencias claves necesarias para respaldar el negocio.* Una vez identificadas, se ponen en marcha estrategias para desarrollar o adquirir las competencias claves. La función empresarial es también responsable de monitorizar el progreso de desarrollo.
- *Desarrollo de talento ejecutivo.* El DCH de la empresa es responsable de los sistemas que identifican y desarrollan el personal con mayor potencia de toda la organización, preparándolo junto a los directivos presentes, para alcanzar los objetivos empresariales presentes y futuros, incluyendo la planificación de sucesiones.

- *Desarrollo de iniciativas de formación y desarrollo para respaldar la cultura, los valores y los principios operativos comunes.* Utilizando las sesiones de formación y desarrollo como vehículos de comunicación para desarrollar, implementar y sostener este principio.
- *Desarrollo de modelos para la evaluación y de retribución de los empleados.* El DCH de la empresa identifica los modelos empresariales para la contratación, el juicio y la evaluación de los empleados.
- *Desarrollo e implementación de políticas.* Traducido como programas de gestión de la actuación y la retribución para utilizarse en todas las compañías operativas.

### Ejemplo de la función del Departamento de Capital Humano

La compañía AS de Oros, fabricantes de artículos de papelería escolar y de oficina establecida en la ciudad de Monterrey, Nuevo León, México, recientemente contrato a dos analistas en computación, especialistas en la creación de páginas Web, para que diseñaran una página Web para promocionar en Internet los productos de la compañía. Con base en los niveles de compensación de \$150,000.00 anuales para ambos. El gerente del área de cómputo, rechazo la sugerencia porque en su opinión estos jóvenes recién graduados no deberían ganar más que otros empleados que tienen más tiempo trabajando en las empresas, pero de menor capacidad y fijo su nivel de ingresos en \$110,000.00 anuales. Seis meses después ambos jóvenes presentaron la renuncia al puesto, uno de ellos para trabajar en otra empresa que le hizo una oferta de \$150,000.00.

Por lo cual el programa de creación y mantenimiento de páginas Web se atrasó considerablemente. El gerente del área recurrió al departamento de capital humano para revisar cual fue la causa de la renuncia y ellos le dijeron que al darle un sueldo demasiado bajo fue la causa de la renuncia. El departamento de capital humano le dio una opción para poder sacar ese sector de la empresa y al hacer la corta oferta el especialista acepto siempre y cuando le dieran el apoyo económico para continuar un curso de especialización.



## I.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, su propósito es obtener conocimiento sobre eventos inciertos que son importantes en la toma de decisiones presentes para las organizaciones.

La previsión de los recursos humanos puede hacerse aplicando varios métodos, unos simples y otros complejos. Pero ni siquiera las técnicas más complejas son totalmente precisas. Independientemente del método utilizado, las previsiones representan aproximaciones y no deben considerarse como valores absolutos.

### **Pronostico de Capital Humano**

Esta técnica se basa en los niveles de resultados esperados por la organización. El cálculo del pronóstico de personal puede elaborarse con base en:

- Selección de un factor estratégico, por ejemplo, nivel de ventas, capacidad de producción, planes de expansión, para cada área de la empresa, cuyas variaciones afecten los requerimientos de personal.
- Determinación de los niveles históricos de cada factor estratégico y los consecuentes.
- Cálculo de la fuerza laboral futura requerida para cada área funcional.

- Proyección de los niveles futuros de personal en cada área, correlacionándolos con la proyección de los niveles (históricos y futuros) del factor estratégico correspondiente.

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.

Al planear los recursos humanos los gerentes siguen un proceso sistemático, o modelo, los elementos fundamentales del proceso de son:

- a. Pronosticar la demanda de recursos humanos,
- b. Analizar la oferta
- c. Equilibrar las consideraciones de la oferta y demanda

Una cuidadosa atención a cada factor ayudara a los funcionarios y supervisores a cumplir sus requerimientos de personal.

### **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. Varios factores organizacionales pueden influir en la demanda de recursos humanos. Los factores externos como los ciclos económicos, que influyen en gran parte.

Existen 2 enfoques para el pronóstico de recursos humanos: cualitativo y cuantitativo.

### *Enfoque cuantitativo:*

Estos suponen el uso de técnicas, estadísticas o matemáticas; son los enfoques que utilizan los teóricos y los planificadores profesionales. Por ejemplo, en el análisis de tendencia se realiza siguiendo varios pasos:

1. Se elige un factor adecuado de negocios
2. Se traza una tendencia histórica del factor de negocios en relación con el número de empleados
3. Se calcula la relación de productividad de los últimos 5 años por lo menos
4. Se calcula la demanda de recursos humanos dividiendo el factor de negocios entre la relación de productividad

### *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**

Una vez que una organización ha pronosticado los requerimientos futuros de personal, por ende, debe determinar si dispone de la cantidad y tiempo suficiente de personas para cubrir las vacantes esperadas. 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.

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

La manera en que el departamento de personal estima futuras vacantes de empleo es mediante el pronóstico.

Demanda de recursos humanos. Es una situación determinada, hay factores que pueden afectar la futura demanda de personal, estas son: los planes y objetivos organizacionales, los cambios en la productividad, cambios en la estructura orgánica, en el diseño de puestos. A estos se les designan como “indicadores guía”. Las tareas de pronóstico de la demanda de personal son: obtener estimaciones de las direcciones en las cuales los indicadores guía se están moviendo.

Y evaluar los efectos probables de estos eventos sobre el número y tipo de empleados que se necesiten para hacer el trabajo requerido. El “proceso”, la mayor parte de los métodos para el pronóstico de la demanda de recursos incluyen los pasos siguientes.

1. Seleccionar de entre los indicadores guía, los más aplicables en la situación en particular prevalecientes. Las pérdidas ocurren por: retiros, muertes, transferencias, entre otros.
2. Restar el número de empleados que se espera perder durante un periodo de planeación.
3. Agregar al inventario el número de empleados que se espera integrarse al departamento por transferencias y, en ocasiones, por reclutamiento externo.
4. Hacer ajustes internos por los empleados promovidos o despedidos en el departamento respectivo, pero por categorías de puestos. El resultado de estos cálculos es el pronóstico de la oferta de personal.

5. Auditoria de Capital Humano, resumen las aptitudes y la preparación de todos y cada uno de los empleados. Cuando se refieren a personas que no se ocupan puestos de gerencia, las auditorias dan como resultado “inventario de habilidades”.

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

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.

Se ha denominado Métodos para el desarrollo de competencias fuera del trabajo al grupo de actividades dirigidas tanto a la transmisión de conocimientos como al desarrollo de competencias. Una de las tareas que se debe abordar en el área de recursos o humanos o Capital Humano es colaborar para que los empleados hagan mejor sus tareas.

Los métodos para el desarrollo de personas fuera del ámbito de trabajo se relacionan con conocimientos y competencias. Denominamos con desarrollo a las prácticas formativas donde el sujeto que asiste a una actividad de formación es guiado por su instructor para el desarrollo de sus competencias.

Muchas empresas se preguntan o se han preguntado cómo deberían iniciar un inventario por competencias y se han mostrado para ello dos aspectos importantes:

- 1- En primer lugar la empresa debe definir cuáles son las competencias requeridas por las diversas posiciones de la organización.
- 2- Con este primer esquema de puestos y competencias se debe hacer un inventario de competencias del personal, utilizando como herramienta el Assessment Center Method. Para personas de alto mando jerárquico se puede administrar como alternativa la entrevista.

El propósito del inventario de habilidades es consolidar la información de los recursos de la organización. Historia de datos personales (edad, sexo, estado civil, entre otros), habilidades (educación, experiencias laborales, capacitaciones), aptitudes (solo los grupos profesionales, logros especiales, entre otros), historia del sueldo y del puesto (salario actual y pasado, fechas de aumentos, puestos que ha ocupado), datos de la empresa (datos de planes de beneficios, información sobre jubilación, antigüedad, entre otros), capacidad individual (resultado de test psicológicos y de otras clases de información sobre su salud), preferencias especiales de la persona (ubicación geográfica, tipo de puesto).

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.

Conciliación. El proceso de conciliación consiste, en documentar las diferencias entre la demanda y oferta pronosticadas, y luego avanzar otro paso explicando, en forma tan 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.

Las competencias de las personas o sus características de personalidad se encuentran en lo profundo de cada uno y se ponen en evidencia cuando se “actúan”. Así, es posible ver las competencias de una persona (analizarlas y evaluarlas) a través de sus comportamientos.

Si una organización desea modificar las competencias organizacionales y las de sus empleados, o si una persona desea actuar por su propia decisión en el mejoramiento de sus competencias, el camino a recorrer tiene relación con acciones diversas para la modificación de comportamientos.

El Capital Humano hace referencia al saber cómo, las capacidades, habilidades, y experticia de los miembros humanos de la organización. Algunas de las funciones clave vinculadas a la administración del Capital Humano provienen de las Prácticas tradicionales de la administración de recursos humanos e incluyen:

- Elaboración de un inventario de competencias:
- Escanear el ambiente y determinar las competencias que se requiere desarrollar o adquirir para cumplir los objetivos estratégicos:
- Desarrollar un sistema para entregar el conocimiento requerido, las habilidades, o la actualización intelectual necesaria:
- Desarrollar un sistema de evaluación y recompensas orientado a la adquisición y aplicación de competencias alineadas con los objetivos estratégicos de la organización.

Cómo apoyo a esta planeación se cuenta con diversas estrategias:

- Proceso de revisión de la carrera individual por parte de la dirección más alta
- Evaluaciones e instrumentos de medición de las habilidades, intereses, y potencial del personal. Evaluación de su adecuación hombre-puesto
- Programas de maestrías, diplomados, asistencia a congresos especializados, entre otros.
- Programa de tutoría por parte de especialistas de recursos humanos.

## **I.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.

Un plan de carrera es un método aplicable al desarrollo de futuras que se fundamenta en la colocación del colaborador en puestos de trabajo cuidadosamente estudiados para proporcionarle la oportunidad de desarrollar las competencias necesarias para puestos de exigencias mayores.

En la práctica son muy pocas las empresas que ya han incorporado los Planes de Carrera dentro de su planificación de largo plazo, aunque la formalización de muchas empresas en procesos de crecimiento, están incorporando profesionales en el área de desarrollo humano lo cual nos permite avizorar mejor futuro para la implementación de Planes de Carrera siempre y cuando cuenten con el apoyo de la alta dirección.

### **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.

Sirve para optimizar el Capital Humano y se basa en: análisis de puesto, la estructura organizacional, planes de crecimiento de la empresa, pronósticos, el inventario de recursos humanos, la calificación de méritos, la evaluación de desempeño y el sistema de ascensos y promociones, entre otros.

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.

***Proceso para la planeación de carreras:***

- Análisis del plan estratégico corporativo.
- Análisis de puestos y competencias.
- Definición de objetivos.
- Identificación de puestos y análisis de puestos.
- Elaboración del mapa de carreras.
- Plan de desarrollo a cada puesto.

## Unidad II: Análisis y descripción de puestos

### 2.1 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. II 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”.

#### NECESIDAD SOCIAL

El hombre moderno pasa una parte considerable de su tiempo integrado al trabajo. Si a esto agregamos que las 8 horas diarias que destina a ello constituye un 50% de la vida que pasa en estado de vigilia, se hará necesario, reflexionar que durante ese tiempo no puede renunciar a su personalidad, interés, sentimientos, entre otros. Y que, por lo tanto, requerirá que su trabajo constituya una forma de realización de sus potencialidades. Por el contrario, las labores que desempeña le causen ansiedad, monotonía o simplemente le disgustan, se tendrá un hombre que ha sido rebajado a la categoría de componente de la maquinaria productiva.

#### NECESIDADES DE EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD

La eficiencia y productividad en el trabajo son motivo de preocupación constante entre los administradores; es por ello que la especialización, la división del mismo, la capacitación y desarrollo del capital humano, se buscan afanosamente. Sin embargo, para llegar a una autentica división de funciones y a una mayor productividad se requiere empezar con un estudio analítico del trabajo en el ámbito de los puestos que componen una organización.

## 2.2 Métodos de análisis y descripción de puestos

Debido a la división del trabajo y a la consecuente especialización funcional, las necesidades de recursos humanos de la organización —ya sean cualitativas o cuantitativas— se determinan mediante un esquema de descripciones y especificaciones 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. Así, los puestos se ocupan de acuerdo con estas descripciones y especificaciones. Quien ocupe el puesto debe tener características personales que sean compatibles con las especificaciones de éste, mientras que la función a desempeñar, o contenido del puesto, queda indicada en la descripción también de éste.

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. Cuando se estructuran los puestos y se diseñan al margen del departamento de ARH, en la gran mayoría de las organizaciones, es necesario saber cómo fueron estructurados y diseñados por los otros departamentos. En otras palabras, para poder administrar los recursos humanos que se asignan a los puestos, es necesario describir y analizar estos últimos. Cuando dicho diseño se realizó ya hace tiempo, el problema es conocerlo en su totalidad. El mejor camino para eso es la descripción y el análisis de puestos.

### DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Para conocer el contenido de un puesto es necesario describirlo. Su descripción es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y lo hacen distinto a todos los demás puestos que existen en la organización.

Asimismo, 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. Aunque íntimamente relacionados en sus propósitos y en los procesos de obtención de información, la descripción de puestos y el análisis de puestos son dos técnicas perfectamente distintas. Mientras la descripción se preocupa por el contenido del puesto (qué es lo que el ocupante hace, cómo lo hace y por qué lo hace), el análisis pretende estudiar y determinar los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige para su adecuado desempeño. Por medio del análisis los puestos posteriormente se valoran y se clasifican para efectos de comparación.

## **LA ESTRUCTURA DEL ANÁLISIS DE PUESTOS**

Mientras la descripción de puestos es un simple inventario de las tareas o responsabilidades que desempeña el ocupante de éste, el análisis de puestos es la revisión comparativa de las exigencias (requisitos) que esas tareas o responsabilidades le imponen. Es decir, cuáles son los requisitos intelectuales y físicos que debe tener el ocupante para desempeñar exitosamente el puesto, cuáles son las responsabilidades que el puesto le impone y en qué condiciones debe ser desempeñado.

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.

Cada uno de estos requisitos se divide en factores de análisis. Más adelante, en el capítulo sobre administración de sueldos y salarios, los factores de análisis se transformarán, mediante un tratamiento estadístico, en factores para la valuación de puestos. Finalmente, los factores de análisis funcionan como puntos de referencia que permiten estudiar de manera objetiva una gran cantidad de puestos. Constituyen verdaderos instrumentos de medición, contruidos de acuerdo con la naturaleza de los puestos que existen en la organización. Al variar la naturaleza de los puestos para analizarse, cambiará también su amplitud de variación y sus características de comportamiento y no sólo los factores de análisis que se consideren.

### 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.

## 2. 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. Consideran también la complexión física que debe tener el ocupante para el desempeño adecuado del puesto. 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.

## 3. Responsabilidades adquiridas

Consideran las responsabilidades que, además del desempeño normal de sus atribuciones, tiene el ocupante del puesto en relación con la supervisión directa de sus subordinados, del material, de las herramientas o equipo que utiliza, el patrimonio de la empresa, el dinero, los títulos o documentos, las pérdidas o ganancias de la empresa, las relaciones internas o externas y la información confidencial. Comprenden las responsabilidades por:

1. Supervisión del personal.
2. Material, herramientas o equipo.
3. Dinero, títulos o documentos.
4. Relaciones internas o externas.
5. Información confidencial.

## 4. 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 fin de conservar la productividad y el rendimiento en sus funciones.

Evalúan el grado de adaptación de la persona al ambiente y al equipo de trabajo para facilitarle su desempeño. Comprenden los factores de análisis siguientes:

1. Ambiente de trabajo.
2. Riesgos de trabajo.
  - a) Accidentes de trabajo.
  - b) Enfermedades profesionales.

Desde el punto de vista de los factores de análisis, el análisis de puestos se puede colocar en un esquema de estandarización que facilite al máximo la obtención de información y que ofrezca una base aceptable para las comparaciones de puestos.

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

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

## 2.2.1. Método de observación directa

Es uno de los métodos más utilizados, tanto por su eficiencia como por ser históricamente uno de los más antiguos. Su empleo es muy eficaz en estudios de micro-movimientos, así como de tiempos y métodos. 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. Los puestos rutinarios y repetitivos permiten el uso del método de observación directa debido a que el amplio contenido de tareas manuales se puede verificar fácilmente por medio de la observación visual. Como la observación no siempre proporciona todas las respuestas ni aclara todas las dudas, por lo general se recomienda complementar con una entrevista hecha al ocupante o a su superior.

### 1. Características del método de observación directa

- a) La obtención de datos sobre un puesto se hace mediante la observación visual de las actividades del ocupante del puesto, realizada por el analista especializado.
- b) b) Mientras la participación que tiene el analista en la obtención de los datos es activa, la participación del ocupante es pasiva.

### 2. Ventajas del método de observación directa

- a) Veracidad de los datos obtenidos, en virtud de la unidad de origen (el analista de puestos) y del hecho de que sea ajeno a los intereses de quien realiza el trabajo.
- b) No requiere la paralización del ocupante del puesto.
- c) Método ideal para puestos sencillos y repetitivos.
- d) Correspondencia adecuada entre los datos obtenidos y la fórmula básica del análisis de puestos (¿qué hace?, ¿cómo lo hace?, ¿para qué lo hace?).

### 3. Desventajas del método de observación directa

- a) Costo elevado, pues para que el método sea completo se requiere un tiempo prolongado en el análisis de puestos.
- b) La simple observación, sin el contacto directo y verbal con el ocupante del puesto, no permite la obtención de datos verdaderamente importantes para el análisis.
- c) Contraindicado para puestos que no sean sencillos y repetitivos.

## 2.2.2. 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. Si se tratara de un gran número de puestos similares y de naturaleza rutinaria y burocrática, es más económico y rápido hacer un cuestionario que se les distribuya a todos los ocupantes de esos puestos. Debe ser un cuestionario hecho a la medida que permita obtener las respuestas correctas y una información que pueda ser utilizada. 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.

### I. Características del cuestionario

- a) La obtención de datos sobre un puesto se realiza por medio del llenado de un cuestionario que realiza el ocupante del puesto o su superior para el análisis de puesto.
- b) Mientras la participación del analista de puestos en la obtención de los datos (llenado del cuestionario) es pasiva, la participación del ocupante (quien lo contesta) es activa.

## 2. Ventajas del cuestionario

- a) El cuestionario puede ser contestado, por los ocupantes del puesto o por sus jefes directos, de manera conjunta o secuencial, con ello se obtiene una visión más amplia del contenido y de sus características, además de contar con la participación de varios niveles.
- b) Es el método más económico para el análisis de puestos.
- c) Es el método más completo; el cuestionario puede ser distribuido a todos los ocupantes de los puestos, contestado por ellos y devuelto con relativa rapidez. Esto no ocurre con los demás métodos para el análisis de puestos.
- d) Es el método ideal para analizar puestos de alto nivel, sin afectar el tiempo y las actividades de los ejecutivos.

## 3. Desventajas del cuestionario

- a) El cuestionario está contraindicado para puestos de bajo nivel, en los cuales los ocupantes pueden tener dificultad para interpretarlo y responderlo por escrito.
- b) Exige planeación y realización cuidadosa.
- c) Tiende a ser superficial y distorsionado.

Nota interesante: ¿Quién debe elaborar y aplicar el cuestionario? El cuestionario debe ser elaborado por un analista de puestos en función de los factores de análisis elegidos. Posteriormente, debe ser enviado a los ocupantes o a los gerentes para que lo llenen y devuelvan. Con el cuestionario, el analista de puestos tiene toda la información necesaria sobre cada uno de los puestos de la organización. Se preserva la responsabilidad de línea — del gerente— y también la función de staff en términos de la preparación y obtención de los datos.

### **2.2.3 Método de la entrevista**

El método más flexible y productivo es la entrevista que el analista de puestos le hace al ocupante del puesto. Si la entrevista está bien estructurada, se puede obtener información sobre todos los aspectos del puesto, sobre la naturaleza y la secuencia de las diversas tareas que lo componen y sobre los porqués y cuándo. 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.

Garantiza una interacción directa entre analista y empleado, lo que permite la eliminación de dudas y sospechas, especialmente en el caso de empleados difíciles o reacios. Últimamente, es el método preferido entre los responsables de la planeación del análisis de puestos. Se basa en el contacto directo y en los mecanismos de colaboración y de participación. 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.

#### **I. Características de la entrevista directa**

- a) La obtención de datos sobre el puesto se hace por medio de una entrevista, con preguntas y respuestas verbales entre el analista y el ocupante del puesto.
- b) La participación es activa, tanto del analista como del ocupante del puesto en la obtención de los datos.

#### **2. Ventajas de la entrevista directa**

- a) Obtención de los datos del puesto a través de las personas que mejor lo conocen.
- b) Posibilidad de discutir y aclarar todas las dudas.

- c) Es el método de mayor conveniencia y el que proporciona un mayor resultado en el análisis, debido a la obtención estandarizada y racional de los datos.
- d) No tiene contraindicación: se puede aplicar a puestos de cualquier tipo o nivel.

### 3. Desventajas de la entrevista directa

- a) Una entrevista mal dirigida puede llevar a reacciones negativas en el personal, que resultan en una falta de comprensión y no aceptación de sus objetivos.
- b) Posibilidad de una confusión entre opiniones y hechos.
- c) Pérdida de tiempo si el analista de puestos no se prepara bien para esa tarea.
- d) Costo operacional elevado: se necesitan analistas con experiencia y la paralización del trabajo del ocupante.

Nota interesante: ¿Quién debe emplear la entrevista?

La entrevista con el ocupante, después con el superior para efectos de confirmación, debe ser realizada por el analista de puestos. La función de *staff*, entrevistar para obtener los datos, y la responsabilidad de línea, proporcionar la información respecto a los puestos, se preservan.

| Métodos     | Participación |              |
|-------------|---------------|--------------|
|             | Del analista  | Del ocupante |
| Observación | Activa        | Pasiva       |
| Directa     | Pasiva        | Activa       |
| Entrevista  | activa        | activa       |

## 2.2.4 Métodos Mixtos

Es evidente que cada uno de los métodos de obtención de información para el análisis del puesto tiene ciertas características, ventajas y desventajas. Para neutralizar las desventajas y sacar el mayor provecho posible de las ventajas, la opción es utilizar métodos mixtos. Éstos son combinaciones eclécticas de dos o más métodos de análisis. Los métodos mixtos más utilizados son:

- a) 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.
- b) Cuestionario con el ocupante y entrevista con el superior, para ampliar y aclarar los datos obtenidos.
- c) Cuestionario y entrevista, ambos con el superior.
- d) Observación directa con el ocupante y entrevista con el superior.
- e) Cuestionario y observación directa, ambos con el ocupante.
- f) Cuestionario con el superior y observación directa con el ocupante, entre otros.

En la elección de una de estas combinaciones se deben considerar tanto las particularidades de la empresa como los objetivos del análisis y la descripción de puestos, el personal disponible para la tarea, entre otros.

## 2.3 Etapas del análisis de puesto

El concepto de puesto. Es requisito previo ineludible conocer la realidad misma que va a ser analizada: el puesto.

Un trabajador realiza normalmente un conjunto fijo de actividades, porque de ello depende la perfección de éstas y la organización misma de la empresa. Se forman así, grupos de la misma con una unidad funcional perfectamente definida. Cada una de estas unidades de trabajo recibe el nombre de “puesto”.

De manera resumida, un programa de análisis de puestos comprende las siguientes etapas:

### 2.3.1. Etapa de planeación

Es la etapa en la que se planea todo el trabajo para el análisis de puestos. Es una etapa de trabajo de escritorio y de laboratorio. La planeación del análisis de puestos exige los siguientes pasos:

1. *Determinar los puestos a describir*, analizar e incluir en el programa de análisis, sus características, naturaleza, tipología, etcétera.
2. *Elaborar el organigrama de los puestos* para ubicarlos. Al hacerlo, se tiene la definición de los siguientes aspectos: nivel jerárquico, autoridad, responsabilidad y área de acción.
3. *Elaborar el cronograma de trabajo* para especificar por dónde se empezará con el programa de análisis. Se puede iniciar con los niveles superiores para descender gradualmente a los inferiores, o viceversa, así como en los niveles intermedios, o se puede seguir una secuencia horizontal, por áreas de la empresa.
4. *Elegir el o los métodos de análisis a emplear*. A partir de la naturaleza y de las características de los puestos a analizar, se eligen los métodos de análisis adecuados. En general se utilizan varios métodos, pues es difícil que los puestos presenten naturaleza y características similares. El método elegido será el que presente más ventajas, o por lo menos las menores desventajas en función de los puestos a analizar.
5. *Seleccionar los factores de análisis* que se utilizarán en el estudio de los puestos, lo cual se hace con base en dos criterios conjuntos:
  - a) Criterio de la generalidad: los factores de análisis deben estar presentes en la totalidad o por lo menos en 75% de los puestos a estudiar, para que se puedan comparar las características ideales de los ocupantes. Con un porcentaje menor, el factor se vuelve ausente y deja de ser un instrumento de comparación adecuado.

- b) Criterio de la variedad o discriminación: los factores de análisis deben variar de acuerdo al puesto. Es decir, no pueden ser constantes ni uniformes. El factor escolaridad necesaria, por ejemplo, atiende al criterio de la generalidad, — todos los puestos exigen cierto nivel de escolaridad o de instrucción—, y también al criterio de la variedad —todos los puestos exigen una escolaridad diferente, desde primaria incompleta hasta estudios profesionales—. Para atender al criterio de generalidad, los puestos se suelen dividir en varios sistemas: puestos de supervisión, obreros, trabajadores por hora, etc., porque son pocos los factores de análisis que consiguen atender una amplia gama de características de los puestos.
6. *Dimensionar los factores de análisis*, es decir, determinar la amplitud de variación de cada factor dentro del conjunto de puestos que se pretende analizar. La amplitud de variación corresponde a la distancia comprendida entre el límite inferior (o mínimo) y el límite superior (o máximo) que un factor puede abarcar con relación a un conjunto de puestos. Un factor se dimensiona para adaptar o ajustarlo como instrumento de medición al objetivo que se pretende medir. En el fondo, los factores de análisis constituyen un conjunto de elementos de medición para estudiar un puesto. Se hace necesario dimensionarlos para establecer qué segmentos de su totalidad servirán para analizar determinado conjunto de puestos. El factor de análisis educación básica necesaria, por ejemplo, cuando se aplica a puestos por horas no calificados, podrá tener como límite inferior (alfabetización) y como límite superior (educación primaria completa), límites que serán diferentes cuando se apliquen a puestos de supervisión. En este caso, para puestos de supervisión, el límite inferior y el superior son bastantes más elevados.
7. *Graduar los factores de análisis*, es decir, transformar cada factor de una variable continua (que puede asumir cualquier valor dentro de su intervalo o amplitud de variación) en una variable discreta o discontinua (que sólo puede asumir determinados valores que representan segmentos o franjas dentro de su amplitud o intervalo de variación). Los factores de análisis se gradúan para facilitar y simplificar su empleo.

Por lo general el número de grados en los factores de análisis es cuatro, cinco o seis grados.

Así, cada factor en lugar de asumir un número infinito de valores continuos, tendrá sólo cuatro, cinco o seis grados de variación.

### **2.3.2. Etapa de preparación**

Es la etapa en la que se preparan las personas, los esquemas o los materiales de trabajo, a saber:

1. Reclutamiento, selección y capacitación de los analistas de puestos, que conformarán el equipo de trabajo.
2. Preparación del material de trabajo (formularios, impresos, materiales, etcétera).
3. Preparación del ambiente (aclarar a la dirección, gerencia, supervisores y a todo el personal involucrado en el programa de análisis de puestos).
4. Obtención de datos previos (nombres de los ocupantes de los puestos que se van a analizar, relación de los equipos, herramientas, materiales, formularios, etc., utilizados por los ocupantes de los puestos).

La etapa de preparación puede realizarse en forma simultánea a la etapa de planeación.

#### Nota interesante: Etapas de planeación y preparación

Estas dos etapas son función de staff predominantemente. El analista de puestos —o el que haga las veces de analista de puesto— debe planear y preparar todo el material para la obtención de la información sobre los puestos a ser descritos y analizados.

### **2.3.3. Etapa de ejecución**

Es la etapa en la que se obtienen los datos respecto a los puestos que se van a analizar y en la que se redacta el análisis:

1. Obtención de los datos sobre los puestos mediante el(los) método(s) de análisis elegido(s) (con el ocupante del puesto o con el supervisor inmediato).

2. Selección de los datos obtenidos.
3. Redacción provisional del análisis hecha por el analista de puestos.
4. Presentación de la redacción provisional al supervisor inmediato, para que la ratifique o la rectifique.
5. Redacción definitiva del análisis del puesto.
6. Presentación de la redacción definitiva del análisis del puesto, para la aprobación (ante el comité de puestos y remuneraciones, ante el ejecutivo o ante el departamento responsable de su oficialización en la empresa).

Nota interesante: La etapa de realización

En la etapa de realización se observa la función de staff (obtener la información por medio de la metodología empleada) y la responsabilidad de línea (proporcionar la información también por medio de la metodología empleada).

### PREGUNTAS DE ANÁLISIS

1. ¿Cuáles son las nociones fundamentales en el concepto de puesto?
2. Explique lo que es la descripción y análisis de puestos.
3. Explique la estructura del análisis de puestos.
4. Explique las características, ventajas y desventajas de la observación directa.
5. Explique las características, ventajas y desventajas del método de la entrevista.
6. Explique las características, ventajas y desventajas del método del cuestionario.
7. Explique los posibles métodos mixtos.
8. Explique las etapas en el análisis de puestos.
9. ¿Cuáles son los objetivos de la descripción y análisis de puestos?

## 2.4. 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. Pero, a pesar de todos los cambios sociales, políticos, económicos, culturales e incluso demográficos ocurridos durante la larga historia de la humanidad, la situación básica del hombre que desempeña una tarea bajo la dirección de otro jamás ha cambiado verdaderamente.

Así, con la profunda división del trabajo a consecuencia de la Revolución Industrial, con el surgimiento de las fábricas, la interdependencia gradual de los trabajos, la invención de la máquina y de la mecanización, el advenimiento de la administración científica, posteriormente del movimiento de las relaciones humanas; aunque el contenido del trabajo se alteró, no lo fue la esencia de la situación de dependencia de una persona respecto a otra. 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. Taylor y sus seguidores, Gantt y Gilbreth, realizaron el primer intento sistemático de aplicar ciertos principios a la ubicación óptima del individuo en el puesto. 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.

Pero mientras Taylor se preocupaba por la cooperación entre la administración y el empleado con objeto de aumentar la productividad y repartir sus beneficios entre las dos partes, sus seguidores eran mucho más restrictivos y se concentraban sólo en dos aspectos principales: determinar la mejor manera de realizar las tareas de un puesto (the best way) y la utilización de incentivos salariales (premios de producción) para asegurar la adhesión a los métodos de trabajo prescritos. A esto se le llamaba la racionalización del trabajo.

La mejor manera se obtenía mediante técnicas de estudio de tiempos y movimientos, las cuales conducían al método de trabajo que debía seguirse por los empleados. Se buscaba una separación entre el pensamiento (gerencia) y la operación de la actividad (trabajador): los puestos se proyectaban de acuerdo con el modelo de hacer y no pensar. El gerente mandaba y el trabajador simplemente obedecía y operaba. La capacitación para el puesto estaba restringida a las habilidades específicas necesarias para la realización de la tarea. 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 super-especialización del trabajador.

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

- I. El supuesto básico es que el hombre es un simple apéndice de la máquina, un mero recurso productivo. La racionalidad que se persigue es eminentemente técnica. 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. En otras palabras, el diseño de puestos sirve únicamente a la tecnología y a los procesos de producción. Así, es óptimo cuando atiende a los requerimientos de la tecnología y de los procesos de producción. El diseño se ve desde un punto de vista lógico y determinista: la descomposición de la tarea en sus componentes.

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. Cada persona tiene una misión parcial y fragmentada que realiza necesariamente de manera rutinaria y repetitiva acorde con el tiempo estándar para realizarla y los ciclos de producción que deben ser respetados. El trabajo de todas las personas, en conjunto, debe hacerse de manera armoniosa y coordinada.
  
3. El diseño clásico de puestos descansa en la presunción de estabilidad y de duración a largo plazo del proceso productivo. Esto significa que el diseño de puestos es definitivo y está hecho para durar para siempre. No se esperan cambios.
  
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. Los tiempos estándar representan 100% de eficacia. Con objeto de incrementar la eficiencia, el diseño de puestos permite otorgar premios de producción para aquellos que rebasen el tiempo estándar, con base en el concepto de *Homo economicus*.

El modelo clásico de diseño de puestos pretendía proyectarlos de acuerdo con la lógica siguiente:

1. Segmentar y fragmentar los puestos en tareas sencillas, repetitivas y de fácil capacitación.
  
2. Eliminar actividades y movimientos innecesarios que produzcan cansancio y que no estén relacionados con la tarea por realizar, por medio del estudio de tiempos y movimientos.
  
3. Definir el método de trabajo para encontrar la mejor manera con la que sus ocupantes se muevan, ubiquen y se conduzcan físicamente con la tarea.

4. Seleccionar científicamente el trabajador de acuerdo con las exigencias de la tarea.
5. Eliminar todo lo que pueda ocasionar cansancio físico: acomodar los instrumentos y equipos de manera que se minimice el esfuerzo y la pérdida de tiempo, asimismo, proyectar instrumentos que faciliten el trabajo humano, como líneas de ensamble, transportadoras, seguidoras y otras máquinas que reduzcan las acciones y los esfuerzos físicos innecesarios.
6. Establecer el tiempo promedio que necesitaban los empleados para realizar la tarea, es decir, el tiempo estándar. El tiempo estándar corresponde a una eficiencia igual a 100%. Un empleado que trabaja con una eficiencia de 80% está produciendo 20% menos de lo que normalmente se exige en esa tarea, debido a una selección, capacitación o supervisión inadecuadas. Lo ideal es obtener una eficiencia igual o mayor a 100 por ciento.
7. Ofrecer planes de incentivos salariales, es decir, premios de producción a los empleados que mejoren el tiempo estándar, con el fin de estimular a la máxima eficiencia posible, es decir, con el fin de obtener de los empleados rendimientos superiores a 100% y luego repartir con ellos parte de las ganancias obtenidas por la empresa.
8. Mejorar el ambiente físico de la fábrica, de manera que el ruido, la iluminación, la ventilación y otros factores de apoyo no ocasionen cansancio ni reduzcan la eficiencia. En otras palabras, proyectar las condiciones físicas y ambientales que favorezcan el trabajo y proporcionen comodidad al trabajador.

### **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. Fue una reacción humanista al mecanicismo que entonces dominaba en la administración de empresas.

Los factores que la administración científica consideraba decisivos fueron ignorados completamente y hechos a un lado por la escuela de las relaciones humanas: la ingeniería industrial se sustituyó por las ciencias sociales, la organización formal por la organización informal, las jefaturas por el liderazgo, el mando por la persuasión, el incentivo salarial por las recompensas sociales, el cansancio fisiológico por la fatiga psicológica, la conducta del individuo por el comportamiento del grupo, el organigrama por el sociograma.

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). Fue una verdadera revolución con la idea de sintonizar la administración con el espíritu democrático típicamente estadounidense. 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. El interés en las tareas (administración científica) y el interés en la estructura (teoría clásica) se sustituyeron por el interés en las personas.

#### Nota interesante: El mundo humanista, ¿es realmente humanista?

A pesar de todo ese cambio revolucionario en la mentalidad y en los conceptos, el diseño del puesto no difiere del propuesto por el modelo clásico. En realidad, la teoría de las relaciones humanas no se preocupó por el diseño de puestos. Este tema lo dejó fuera de sus intereses y no ofreció un modelo mejor. La única diferencia está en las implicaciones humanas, es decir, el modelo humanista tiende a enfocarse en el contexto del puesto y a las condiciones sociales en las que se desempeña, así como a menospreciar el contenido del puesto y su realización.

El puesto en sí se descuida, pero su ocupante recibe atención y consideración en cuanto a sus necesidades personales y no se le trata como máquina. El modelo humanista, como una manera de satisfacer las necesidades individuales y elevar la moral del personal, trata de crear una mayor interacción entre las personas y sus superiores, y propiciar la participación en algunas decisiones relacionadas con las tareas de la unidad.

Sin embargo, esto no interfiere en el cumplimiento de la tarea ni afecta el flujo ni la secuencia del trabajo. Estos dos aspectos permanecen intactos. Al gerente se le pide crear y desarrollar un grupo de trabajo conexo e integrado, promover una atmósfera psicológicamente amigable y cooperativa con independencia de la coordinación del trabajo, se le pide que incremente las actividades del puesto mediante la rotación de personal en puestos similares, que tengan oportunidades ocasionales de interacción con otras divisiones y departamentos. Algunas actividades, como el descanso, las condiciones físicas de trabajo y de comodidad, se consideran medios para reducir la simplicidad y lo aburrido de la tarea, y así incrementar sentimientos de importancia.

Se habló mucho del contexto del puesto, pero su contenido fue exactamente el mismo. El modelo humanista no consiguió desarrollar un modelo de puestos que sustituyera al modelo tradicional. Únicamente atendió a lo externo y lo superficial del puesto. Se preocupó de la envoltura, pero no del producto. Posteriormente, la Escuela de Relaciones Humanas fue criticada por las limitaciones de su campo de estudio y por la parcialidad de sus conclusiones, por su concepción ingenua y romántica del trabajador y, sobre todo, por su enfoque manipulador al favorecer a la administración y desarrollar una estrategia sutil para hacer que los empleados trabajaran más y exigieran menos a la organización.

#### Nota interesante: De la importancia de las tareas a la importancia de las personas

A pesar de todas las críticas, el avance que intentó dar la relación humanista, dentro de la teoría administrativa, fue otorgarle importancia a las tareas y a las personas. La idea de una administración participativa ya estaba subyacente en la Escuela de las Relaciones Humanas, pero apenas como una semilla que tiene que germinar y desarrollarse. Y eso ocurrió hasta finales del siglo XX por la influencia de otras teorías más modernas y amplias de la administración.

| Modelo Tradicional  | Modelo humanista  |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Énfasis en la tarea y en la tecnología.</li> <li>• Concepto de Homo economicus.</li> <li>• Recompensas salariales y materiales.</li> <li>• Mayor eficiencia gracias al método de trabajo.</li> <li>• Preocupación por el contenido del puesto.</li> <li>• Supervisión directa.</li> <li>• Órdenes e imposiciones.</li> <li>• Obediencia estricta.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Énfasis en la persona y en el grupo social.</li> <li>• Concepto de Homo social.</li> <li>• Recompensas sociales y simbólicas.</li> <li>• Mayor eficiencia gracias a la satisfacción de las personas.</li> <li>• Liderazgo.</li> <li>• Comunicación e información.</li> <li>• Participación en las decisiones.</li> </ul> |

## Unidad III Proceso de dotación personal

### 3.1. 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. Este verbo refiere al alistamiento de reclutas y a la reunión de personas que se impulsa con un cierto fin. Por ejemplo: *“La organización ecologista continúa con el reclutamiento de voluntarios para realizar campañas de concienciación”, “La compañía apuesta por el reclutamiento online de trabajadores”, “El reclutamiento de soldados se ha intensificado en lo que implica un reclutamiento, por lo tanto, es una acción que pretende conseguir que una serie de personas se sumen a una entidad o a una causa. Una vez que los individuos son reclutados, pasan a ser parte de la organización en cuestión de los últimos años ante las hipótesis de conflicto que tiene el país”.*

Es un medio con el cual la organización divulga y ofrece sus requerimientos de personal al mercado de trabajo. Debe atraer un contingente de candidatos suficiente para realizar adecuadamente el proceso de selección. Debe basarse en las necesidades presentes y futuras de la organización, su función consiste en la investigación y elección de las fuentes capaces de ofrecer a la organización un número suficiente de personas, entre las cuales sea posible seleccionar a las más idóneas.

Las actividades básicas que se realizan en el proceso de reclutamiento son:

- Investigar y analizar el mercado de personal.
- Aplicar técnicas de reclutamiento y elegir las fuentes más idóneas.
- Otorgar prioridad al reclutamiento interno sobre el externo.
- Orientar el reclutamiento hacia los criterios de selección, estándares de calidad y competencias establecidos.
- Estudiar el análisis del puesto solicitado, así como las competencias para elegir las fuentes de reclutamiento más adecuadas.

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.
- Planes de carrera o mapas de los movimientos de personal para conocer la trayectoria más adecuada del ocupante al cargo considerado.
- Condiciones de ascenso del candidato interno del reemplazo.
- Referencias y opiniones de los jefes y empleados que trabajen con el candidato.

### Ventajas.

- Económico y rápido.
- Índice de validez y seguridad, ya que se conoce al candidato.
- Poderosa fuente de motivación para los empleados.
- Aprovecha la inversión en capital humano de la empresa.
- Se desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal.

### Desventajas.

- Requiere que los empleados tengan potencial de desarrollo para ascender. Si la empresa no proporciona oportunidades de progreso en el momento adecuado, corre el riesgo de frustrar a los empleados en sus ambiciones, lo cual origina apatía, falta de motivación, desinterés o retiro.

- Puede generar conflictos ya que, al ofrecer oportunidades de ascenso en la organización, tiende a crear una actitud negativa en los empleados que no demuestran condiciones o que no logran.

El reclutamiento interno solo puede utilizarse como única fuente cuando los candidatos internos igualen o superen en condiciones a los candidatos externos.

### 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. Las solicitudes directas proporcionan una fuente de empleados potenciales que pueden contratarse cuando se presenten vacantes, esta fuente de reclutamiento en particular es libre de costo.
- **Anuncios:** la convocatoria puede efectuarse por los medios masivos de comunicación. Incluyen desde los anuncios clasificados del periódico local, hasta los anuncios hechos en la radio y televisión.
- **Organizaciones educativas.** El reclutamiento en las instituciones de educación superior, escuelas de oficios, vocacionales y en los colegios son excelentes medios. Hoy día escuelas proporcionan la facilidad para contratar personal para las empresas a través de bolsa de trabajo e internet.
- **Agencias de empleo:** se encargan de reclutar y seleccionar candidatos y orientarlos a las organizaciones que más se adapten a su perfil. Tiende a enfocarse en los empleados de oficina y en los gerentes de nivel medio y superior.

- **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 meta 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.

## **3.1.1. 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.

Éste empieza con la definición del perfil del postulante, y continúa con la búsqueda, reclutamiento o convocatoria de postulantes, la evaluación de éstos, la selección y contratación del más idóneo, y la inducción y capacitación de éste.

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

### 1. 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.

Y para ello, debemos tener en cuenta el puesto al cual postula la persona; por ejemplo, para un puesto relacionado con la atención al público, además de experiencia, podríamos requerir habilidad para relacionarse con los demás, facilidad de palabra, trato amable, etc.

Pero además del puesto en vacancia también debemos tomar en cuenta nuestra empresa en general, y así, por ejemplo, el perfil del postulante también podría incluir la capacidad para adaptarse al ambiente o a la cultura de la empresa.

## 2. Búsqueda, reclutamiento o convocatoria

El siguiente paso consiste en la búsqueda, reclutamiento o convocatoria de los postulantes que cumplan con las competencias o características que hemos definido en el paso anterior (sin necesidad de que tengan que cumplir todas ellas).

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: la forma más común de buscar o convocar postulantes es a través de la publicación de anuncios o avisos, ya sea en diarios, Internet, carteles, murales en centros de estudios, paredes o ventanas de nuestro local, etc. La ventaja de este método es que podemos llegar a una gran cantidad de personas, mientras que la desventaja es que implica un mayor tiempo y costo que otros métodos; razón por la cual es recomendable que al redactar los anuncios, seamos lo más precisos y específicos posibles en cuanto a los requisitos.

Recomendaciones: otra forma común de conseguir postulantes es a través de las recomendaciones que nos hagan contactos, amigos, conocidos, trabajadores de nuestra empresa, clientes, centros de estudios, etc. La ventaja es que es la forma más rápida y menos costosa de conseguir postulantes, mientras que la desventaja es que podrían recomendarnos postulantes que no estén realmente capacitados, excepto en el caso de los recomendados por nuestros propios trabajadores, que al saber que su prestigio está en juego, podrían recomendarnos buenos postulantes.

Agencias de empleo: empresas en donde nos ofrecen postulantes con determinadas competencias y características ya definidas por ellos.

La competencia: empresas competidoras, de las cuales podemos conseguir postulantes capacitados y con experiencia.

Consultoras en recursos humanos: empresas especializadas en buscar postulantes, pero a un costo muy elevado.

Prácticas: consiste en tomar como postulantes a los practicantes que ya estén colaborando con nosotros de manera temporal.

Archivos o bases de datos: consiste en tomar como postulantes a personas que ya hemos evaluado o que nos han dejado su currículum anteriormente (para convocatorias pasadas).

Esta etapa también incluye el pedido a los postulantes de que nos envíen su currículum o que llenen un formulario de solicitud de empleo (el cual debe estar diseñado de tal manera que nos permita recoger la mayor cantidad de información posible).

### 3. Evaluación

El tercer paso del proceso de reclutamiento y selección de personal es la evaluación de los postulantes que hemos reclutado o convocado, con el fin de elegir entre todos ellos al más idóneo (o a los más idóneos) para el puesto que estamos ofreciendo.

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:** consiste en tomarle al postulante una primera entrevista informal en la cual le hagamos preguntas abiertas con el fin de comprobar si realmente cumple con los requisitos que hemos solicitado.

**Prueba de conocimiento:** consiste en tomarle al postulante una prueba oral y escrita con el fin de determinar si cumple con los conocimientos necesarios para el puesto.

**Prueba psicológica:** consiste en tomarle una prueba psicológica con el fin de determinar su equilibrio emocional, para lo cual podríamos contratar los servicios de un psicólogo que nos ayude con ello.

**Entrevista final:** consiste en tomarle una entrevista más formal y estricta que la primera, en donde le hagamos preguntas abiertas con el fin de conocerlo en profundidad, la cual podría ser tomada por el jefe del área a la cual postula.

Es posible obviar algunas de estas etapas con el fin de ahorrar tiempo y reducir costos, sin embargo, mientras más formal y estricto sea este proceso de evaluación, más posibilidades tendremos de contratar a la persona indicada.

Durante este proceso de evaluación es importante corroborar que la información y las referencias brindadas por el postulante sean veraces, por ejemplo, comunicándonos con sus antiguos jefes y preguntándoles si la información que nos ha brindado es correcta.

Asimismo, también es importante evaluar cómo ha sido el desempeño del postulante en sus antiguos trabajos, para lo cual también podríamos optar por comunicarnos con sus antiguos jefes, pares y subordinados, y consultarles sobre su desempeño.

#### 4. 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.

Aunque antes de contratarlo, podríamos decidir ponerlo a prueba durante un breve periodo de tiempo, con el fin de evaluar directamente su desempeño en su nuevo puesto, además de su capacidad para relacionarse con sus nuevos jefes, pares y subordinados.

#### 5. 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. Y luego informarle sobre los procesos, políticas y normas de la empresa, y asignarle un tutor que se encargue de capacitarlo sobre las funciones, tareas, responsabilidades, obligaciones y demás particularidades de su nuevo puesto.

### 3.1.2. 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. El mercado laboral es extenso, una empresa debe saber dónde buscar para maximizar sus recursos al momento de buscar aplicantes. 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

Fuentes internas y externas: Las fuentes internas ofrecen candidatos conocidos para la empresa y estos están familiarizados con la empresa. Los candidatos externos son lo contrario, pero pueden aportar diferentes perspectivas a la empresa a causa de su experiencia en otras organizaciones. A continuación, se presentan algunas de las ventajas y desventajas de estos tipos de reclutamiento:

Ventajas y desventajas del reclutamiento interno y externo

| Tipo de reclutamiento | Ventajas | Desventajas |
|-----------------------|----------|-------------|
|-----------------------|----------|-------------|

|                       |  |  |
|-----------------------|--|--|
| Reclutamiento interno | <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Es más económico</li> <li>b) Es más rápido</li> <li>c) Motiva a los empleados</li> <li>d) Aprovecha las inversiones en capacitaciones del personal.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Se pueden generar conflictos de intereses.</li> <li>b) El hecho de solo ascender a personal interno genera que no exista una diversificación de pensamientos.</li> </ul> |
| Reclutamiento externo | <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Atrae nuevas experiencias a la organización.</li> <li>b) La empresa se actualiza con respecto al ambiente externo.</li> </ul>                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Es más tardado.</li> <li>b) Es más costoso.</li> <li>c) Es menos seguro, los candidatos son desconocidos.</li> </ul>   |

Aplicaciones directas y recomendaciones:

Las aplicaciones directas son todas aquellas que ingresan sin que la empresa las haya solicitado. Las recomendaciones son todas aquellas personas que son recomendadas a la empresa por un empleado actual de la misma o por una persona externa que sea considerada de confianza. En el caso de una aplicación directa, la persona que coloca su curriculum ya está bastante convencida de que quiere trabajar en esa empresa, muchos han hecho algún tipo de investigación acerca de la empresa y han concluido que se sienten identificados con ella o simplemente la consideran un buen lugar para trabajar.

De forma similar, en el caso de las recomendaciones, los empleados conocen la vacante en la empresa muy bien al igual que a la persona que recomiendan, esto quiere decir que el empleado recomienda a una persona que considera capaz y adecuada para suplir esa vacante. Varios estudios realizados en los Estados Unidos muestran que el nivel de aplicantes inadecuados que se consiguen a través de estos métodos informales de reclutamiento es la mitad que el de otras vías más tradicionales.

### Anuncios en los periódicos y revistas:

Usualmente, esta fuente de reclutamiento atrae a un mayor número de personas para cualquier vacante, pero es importante aclarar que también muchas de esas personas no son los mejores prospectos. Adicionalmente, este método de reclutamiento es costoso por lo que suele ser utilizado solo cuando no se pueden llenar todas las plazas utilizando otros métodos menos formales como los mencionados anteriormente. Es primordial detallar muy bien los requisitos para el puesto que se anuncia, las capacidades que se esperan de la persona, así como la descripción del trabajo en sí.

### Agencias de empleo privadas:

Estas son empresas que se dedican a ofrecer el servicio de reclutamiento para otras empresas. Usualmente estas empresas cuentan con bases de datos extensas con el curriculum de muchas personas que componen un mercado de candidatos extenso de donde ellos se encargan de seleccionar las opciones de candidatos que consideren más adecuados para una vacante específica que tenga su empresa cliente. La mayor desventaja de esta fuente de reclutamiento es su alto costo, pero si ofrece buenos candidatos para las vacantes.

### Universidades y colegios:

Las empresas se pueden beneficiar de las universidades y colegios ya que pueden rápidamente recomendar a las personas más sobresalientes de sus clases como jóvenes promesas para una empresa. El uso de las instituciones educativas como fuente de reclutamiento es una práctica mucho más desarrollada en países como Estados Unidos.

### Reclutamiento electrónico:

Con la evolución del Internet y la computación, surgieron empresas que ofrecen el servicio de reclutamiento de forma electrónica. Estos sitios en Internet funcionan como si fueran ferias de trabajo, pero sin la necesidad de que el empleador y la persona que busca trabajo necesiten estar en el mismo edificio

### **3.1.3. Costo del reclutamiento**

Para calcular el costo de un proceso de selección es pertinente considerar tres factores presentes durante su implementación: las variables asociadas al reclutamiento (conocidas por la mayoría de las organizaciones), los tiempos invertidos por todas las personas que intervienen en la aplicación de pruebas y entrevistas, y el impacto sobre los resultados obtenidos en la gestión del candidato elegido (productividad).

Los costos del reclutamiento son tangibles y se obtienen del cálculo de la inversión realizada por la organización en las estrategias elegidas en determinado periodo de tiempo. Por ejemplo, cuantifique el costo integral mensual de la organización en la publicación de anuncios en prensa, radio, "internet. ese resultado suma los costos del acceso a las bases de datos de candidatos o el desarrollo de un programa interno para cubrir las vacantes.

Si ha tercerizado ese procedimiento, contabilice el costo del contrato en determinada medida de tiempo. Para el mismo ejemplo, si le representa desembolsos en reclutamiento de 50 millones al año, divida ese valor entre doce meses. Ellos, explica que el costo está compuesto por diferentes factores, desde los tangibles, cómo el costo de un anuncio y/o el de un consultor externo hasta muchos otros, de alguna manera ocultos, cómo las horas de los futuros jefes de entrevistar diferentes postulantes. el tiempo es la segunda variable.

#### *La inversión en tiempo*

El tiempo es oro o mi tiempo vale. Simples expresiones del común desde las cuales ya se les atribuye un costo a las horas invertidas en determinada actividad. si el tiempo es medible, porque no cuantificarlo en el proceso de selección.

Para Carlos Gómez, docente e investigador de la Fundación Universitaria Lorenz, el tiempo destinado a la selección varía de acuerdo con la naturaleza del cargo y las políticas propias de cada compañía. Un cargo operativo la puede hacer usted fácilmente en cuestión de dos o tres días. Porque los perfiles son realmente de poca complejidad, mientras que en la de un ejecutivo puede extenderse, por lo menos, quince días, afirma. Los elementos más comunes en los que se invierte tiempo están asociados a la entrevista, la aplicación de pruebas y en algunos casos, aspectos de seguridad como la visita domiciliaria (en los casos en que esta la realiza la empresa).

### **3.1.4. Hoja de solicitud y curriculum vitae**

#### **Solicitud de empleo**

Las hojas de solicitud podrían haberse incluido en el punto anterior como otro tipo de curriculum vitae. Son curricular elaborados por las empresas en las que aparecen los campos a rellenar y el candidato tiene que cumplimentarlos. 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.

Para rellenarlas hay que tener presente que:

Puede “olvidar” algunos datos: a veces le hacen preguntas incómodas sobre tu estado civil, servicio militar, fechas de entrada y salida en empresas, entre otros. Si no desea ofrecer alguno de esos datos, déjelo en blanco, al igual que en su curriculum no lo incluya, que luego se lo pregunten en la entrevista.

Si le preguntan por el tipo de trabajo que busca, señale alguno relacionado con lo que ofrecen o puedan ofrecer.

Respecto al salario que desea, primero infórmese, y si no lo sabe deje en blanco la casilla remítase al convenio.

Si le preguntan por qué cambió de empresa, evidentemente nunca por despido. Algunas razones son por finalización del contrato o por trabajo temporal. En la cumplimentación de la hoja de solicitud debe señalar sólo los mismos aspectos que incluiría en el currículum, en otros casos no responda o eluda la pregunta con alguna frase genérica.

## **Currículo vitae**

El currículum vitae es un resumen escrito y ordenado del historial académico y laboral de una persona. La selección de lo curricular que cumplen con los requisitos del puesto constituye la primera criba dentro de un proceso de selección.

Al tratarse del historial formativo y laboral, el currículum permite que la empresa analice si las características del mismo se ajustan a las necesidades del puesto que se pretenden cubrir.

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. Es, junto con la carta de presentación, su tarjeta de visita, y por lo tanto sólo debe reflejar información que aporte datos positivos hacia su persona.

Una solicitud de empleo es un currículum estructurado en el cual las empresas plantean los campos a cumplimentar, con ello persiguen recoger la misma información de todos los candidatos y que éstos no olviden ningún aspecto significativo.

## **Apartados del currículum vitae**

Los principales apartados de un currículum son los datos personales, la formación, y la experiencia profesional.

A continuación, se desglosan y realizan una serie de recomendaciones sobre dichos apartados.

### Datos personales

La información contenida en éste apartado permite a las empresas ponerse en contacto con los candidatos, conocer si cumplen con algunos de los requisitos del puesto, y detectar posibles causas de su mayor o menor disponibilidad.

Los datos que pueden incluirse en éste apartado aparecen a continuación, en la columna izquierda se sitúan las distintas etiquetas que suelen utilizarse para identificar cada uno de los campos, en la columna central algunos consejos sobre los mismos y en la derecha uno o varios ejemplos. El orden en el que aparecen es orientativo, se puede utilizar otro mientras se mantenga una coherencia.

### Formación

Este apartado se divide normalmente en formación reglada (o formación académica, o datos académicos) y formación no reglada (o formación profesional, o formación ocupacional, o formación no académica). En el caso de no haber realizado estudios reglados, o que desee destacar un determinado curso de formación ocupacional a continuación de su título académico, utilice un sólo epígrafe denominado Formación, sin hacer distinción entre formación reglada o no reglada.

#### I. Formación Reglada

Si ha estudiado una Licenciatura o una Diplomatura, no es necesario que ponga sus estudios anteriores, ya que no habría podido cursar su carrera si no los hubiera superado. Por lo tanto, indique únicamente el nivel de estudios más alto que posea, excepto si sus estudios anteriores aportan algo respecto al puesto al cual se presenta. Por ejemplo, si ha realizado anteriormente formación profesional, y ésta está relacionada con el puesto de trabajo al que desea acceder, indíquelo. También resulta recomendable indicar si ha realizado algún estudio de menor nivel en el extranjero, en ese caso ordénelos de mayor a menor importancia.

## 2. Formación no Reglada

En este apartado se incluyen los cursos, idiomas, conocimientos de informática, y toda aquella formación adicional realizada que esté relacionada con el puesto por los conocimientos que le han aportado.

### Cursos, Seminarios y Congresos

En función del número de los mismos puede separarlos en distintos apartados o agruparlos en el mismo.

### Idiomas

En éste apartado se deben señalar los siguientes datos:

| Idiomas   | Nivel en conversación, traducción y escritura |
|---|---|
| Ejemplo: inglés. Nivel medio-alto en conversación, traducción y escritura |   |

### Conocimientos Informáticos

En éste apartado se presentarán los conocimientos informáticos, indicando los programas que maneja y la versión de los mismos. Si son muchas las herramientas que usa o sabe usar, clasifíquelas en distintas áreas

### Experiencia Profesional

Si el apartado de formación indica lo que el candidato sabe, la experiencia del candidato indica lo que sabe hacer.

Debe indicar los distintos puestos por los que ha pasado, indicando primero los más próximos en el tiempo, o mejor, aquellos más relacionados con el puesto al cual se presenta. En la tabla siguiente se indican los distintos aspectos que conviene señalar en cada uno de los puestos de trabajo que se detallen.

## 3.2. 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.

Realizar una elección correcta dependerá de conocer los pasos más importantes que conforman el proceso de selección de personal. De lo contrario, una decisión equivocada puede originar pérdidas de tiempo y recursos monetarios para la organización.

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. Sin importar el tamaño de la empresa, tener un método eficaz de selección de personal es fundamental para su evolución, pues contratar a aquellos con más aptitudes ayudará a su crecimiento y desarrollo continuo.

### Una selección eficaz.

A partir de las prácticas de selección de personal llevadas a cabo por distintas empresas, es posible identificar una serie de pasos en común que contribuyen al éxito en la contratación de nuevo personal.

### Definir el cargo.

La definición del cargo está muy ligada al análisis de puestos, pues con base en los resultados de este proceso se delimitan las funciones a realizar y lo que se espera del solicitante.

### Establecer el perfil requerido.

De acuerdo con la descripción del cargo, será necesario conformar el perfil idóneo para el óptimo desempeño de las funciones requeridas por la empresa. El perfil puede incluir especificaciones como formación académica, años de experiencia realizando actividades similares a las que requiere el puesto, entre otras que sean de relevancia para el puesto ofertado.

### Preselección.

Después de realizar una definición detallada del perfil requerido por la empresa, es posible realizar una elección preliminar de aquellos interesados que cumplan con las expectativas del puesto. Esta etapa constituye el primer filtro previo a la entrevista y su objetivo es filtrar a los candidatos que se adecuen en mayor medida al perfil establecido.

### Entrevista.

Aquellos postulantes que fueron preseleccionados deberán ser citados a una entrevista que permita al empleador comprobar lo referido en su hoja de solicitud o currículum, así como para conocer aspectos de la personalidad del candidato. La primera entrevista suele ser rápida y superficial con el fin de descartar a aquellos postulantes que no reúnan las características requeridas y continuar evaluando a quienes podrían cubrir el puesto satisfactoriamente.

### Evaluaciones.

En esta etapa es necesario aplicar pruebas de diversos tipos a quienes presenten una mayor adecuación al perfil establecido. La evaluación de candidatos puede consistir en actividades directamente relacionadas con el puesto, así como pruebas psicométricas, de conocimiento general, entre otras, que evidencien las capacidades y aptitudes de la persona evaluada.

### Entrevista de selección

Es muy común que las empresas u organizaciones soliciten una segunda entrevista con los candidatos que tuvieron un mejor desempeño en las pruebas de evaluación. La entrevista suele realizarse con el jefe del área quien determinará si esa persona cubre los requisitos o no. A diferencia de la primera entrevista, esta suele ser mucho más profunda y analiza aspectos de desempeño, pretensiones económicas, entre otras dudas que pueda tener el entrevistado.

### Descripción precisa de puesto y condiciones.

Una vez elegido el candidato final, será necesario realizar una explicación detallada de las funciones de su puesto, así como discutir las condiciones de trabajo y los términos de contratación. En caso de no acordarse la relación laboral, se recomienda considerar a otro candidato que haya participado en el proceso de selección.

Si bien estos pasos podrían parecer sencillos, en cada uno intervienen factores fundamentales que identifican a los candidatos más aptos para el puesto. Por ejemplo, mediante el proceso de selección es posible determinar la disposición de cada candidato para el trabajo en equipo, la capacidad para la resolución de problemas, el desenvolvimiento en momentos de tensión, así como las capacidades y aptitudes específicas que demanda el perfil profesional solicitado.

Por esas razones, resulta de gran ayuda para el reclutador seguir los pasos descritos en el proceso de selección y prestar atención a los aspectos más significativos del candidato para no pasar por alto ningún detalle que influya en la decisión final.

Una mala elección no suele tener repercusiones inmediatas, sino hasta después de un periodo de observación que incluso puede tener implicaciones legales en el momento del despido. Esto, sin dejar fuera el costo económico y social que la decisión errónea representa para el empleado y para la organización que lo contrata.

## **3.2.1. Aspectos legales**

Ley Federal del Trabajo

Artículo 3. No podrán establecerse distinciones entre los trabajadores por motivo de raza, sexo, edad, credo religioso, doctrina política o condición social.

Artículo 4. No se podrá impedir el trabajo a ninguna persona ni que se dedique a la profesión, industria o comercio que le acomode, siendo lícitos.

Artículo 7. En toda empresa o establecimiento, el patrón deberá emplear un noventa por ciento de trabajadores mexicanos, por lo menos. En las categorías de técnicos y profesionales, los trabajadores deberán ser mexicanos, salvo que no los haya en una especialidad determinada, en cuyo caso el patrón podrá emplear temporalmente a trabajadores extranjeros, en una proporción que no exceda del diez por ciento de los de la especialidad. El patrón y los trabajadores extranjeros tendrán la obligación solidaria de capacitar a trabajadores mexicanos en la especialidad de que se trate. Los médicos al servicio de las empresas deberán ser mexicanos.

No es aplicable lo dispuesto en este artículo a los directores, administradores y gerentes generales.

Artículo 12. Intermediario es la persona que contrata o interviene en la contratación de otra u otras para que presten servicios a un patrón.

Artículo 13. No serán considerados intermediarios, sino patrones, las empresas establecidas que contraten trabajos para ejecutarlos con elementos propios suficientes para cumplir las obligaciones que deriven de las relaciones con sus trabajadores. En caso contrario serán solidariamente responsables con los beneficiarios directos de las obras o servicios, por las obligaciones contraídas con los trabajadores.

Artículo 14. Las personas que utilicen intermediarios para la contratación de trabajadores serán responsables de las obligaciones que deriven de esta ley y de los servicios prestados.

Los trabajadores tendrán los derechos siguientes:

- I. Prestarán sus servicios en las mismas condiciones de trabajo y tendrán los mismos derechos que correspondan a los trabajadores que ejecuten trabajos similares en la empresa o establecimiento, y
- II. Los intermediarios no podrán recibir ninguna retribución o comisión con cargo a los salarios de los trabajadores.

Artículo 20. Se entiende por relación de trabajo, cualquiera que sea el acto que le de origen, la prestación de un trabajo personal subordinada una persona, mediante el pago de un salario. Contrato individual de trabajo, cualquiera que sea su forma o denominación, es aquél por virtud del cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario.

La prestación de un trabajo a que se refiere el párrafo primero y el contrato celebrado producen los mismos efectos.

Artículo 21. Se presumen la existencia del contrato y de la relación de trabajo entre el que presta un trabajo personal y el que lo recibe.

Artículo 24. Las condiciones de trabajo deben hacerse constar por escrito cuando no existan contratos colectivos aplicables. Se harán dos ejemplares, por lo menos, de los cuales quedará uno en poder de cada parte.

Artículo 25. El escrito en que consten las condiciones de trabajo deberá contener:

I. Nombre, nacionalidad, edad, sexo, estado civil y domicilio del trabajador y del patrón;

II. Si la relación de trabajo es para obra o tiempo determinado o tiempo indeterminado;

III. El servicio o servicios que deban prestarse, los que se determinarán con la mayor precisión posible.

IV. El lugar o los lugares donde deba prestarse el trabajo.

V. La duración de la jornada.

VI. La forma y el monto del salario.

VII. El día y el lugar de pago del salario.

VIII. La indicación de que el trabajador será capacitado o adiestrado en los términos de los planes y programas establecidos que se establezcan en la empresa, conforme a lo dispuesto en esta ley; y

IX. Otras condiciones de trabajo, tales como días de descanso, vacaciones y demás que convengan el trabajador y el patrón.

Artículo 26. La falta del escrito a que se refieren los artículos 24 y 25 no priva al trabajador de los derechos que deriven de las normas de trajo y de los servicios prestaros, pues se imputará al patrón la falta de esa formalidad.

Artículo 27. Si no se hubiese determinado el servicio o servicios que deban prestarse, el trabajador quedará obligado a desempeñar el trabajo que sea compatible con sus fuerzas, aptitudes, estado o condición y que sea del mismo género de los que formen el objeto de la empresa o establecimiento.

Artículo 31. Los contratos y las relaciones de trabajo obligan a lo expresamente pactado y a las consecuencias que sean conformes a las normas de trabajo, a la buena fe y a la equidad.

### **3.2.2. 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. Es decir, tomar en cuenta las necesidades de la organización y en lo que respecta estar desarrollando sus habilidades y potenciales en el puesto que debe de estar desempeñando su labor, de estar forma estar contribuyendo al crecimiento y a los propósitos de la empresa.

El proceso de selección es un proceso completo ya que en este proceso se tiene que escoger las personas idónea para cubrir una vacante de una organización tomando como parámetro las necesidades de la empresa, ya que dependiendo de que tan bien se haya llevado el proceso dependerá el funcionamiento y crecimiento de la empresa o su total fracaso y quiebra del ente económico (empresa).

## 2.- Proceso de selección de personal

El proceso de selección se conforma de siete pasos que son: Análisis de las solicitudes, Entrevista preliminar, Entrevista de selección, Pruebas psicológicas, Pruebas de trabajo, Investigación laboral y socioeconómica, Examen médico, Entrevista final y decisión de contratar.

## 3.- 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.

## 4.- 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. También se da la información del horario del puesto a cubrir, así como la remuneración ofrecida, todo esto con el fin de que el candidato tenga la opción de seguir con este proceso de selección.

## 5.- 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.

## 6.- 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.

## 7.- Test

Este tipo de pruebas se engloban dentro de las pruebas psicológicas, y se define así:

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.

## 8.- 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. También dentro de esta prueba se realiza la Investigación laboral y el Estudio socioeconómico.

## 9.- 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.

El examen médico es necesario para evitar:

- Un mayor número de ausentismo.
- La aparición de enfermedades profesionales.
- La disminución del índice del trabajo.
- El peligro del contagio de diversas enfermedades.
- Trastornos en la organización de la producción.
- Déficit en la calidad de los productos.
- Menor calidad en la producción.
- Más elevados niveles de costos.

### *Examen médico de admisión*

Este examen como su nombre lo indica de admisión debe ser aplicado al candidato que desea desempeñar una labor dentro de una organización, y debe ser aplicado por Medico especializados en la materia, puesto que el examen médico tiene un costo alto, debe ser aplicado casi al final de nuestro proceso, para evitar desembolsos que hubiesen sido corregidos.

### *Examen médico periódico*

Este tipo de examen médico es muy importante que se realice como su nombre lo indica periódicamente, ya que además es un derecho para el trabajador, pues es también benefactor para los intereses de la empresa.

### 10.- 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.

## **3.2.3. La entrevista y sus fases**

Características básicas de las entrevistas. 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. La entrevista es una de las varias herramientas de selección.

### **Tipos de entrevista**

Los gerentes utilizan varios tipos de entrevista en el contexto laboral, por ejemplo, hay entrevistas de evaluación, de selección y de salida, utilizada para supervisión y para obtener que esté bien y mal en la empresa.

## Entrevistas estructuradas y sin estructura

### I. 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.

### 2. 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. Algunas ventajas y desventajas de la entrevista estructurada son:

- Se plantean las mismas preguntas a todos los aspirantes
- No siempre proporcionan las oportunidades de profundizar en temas de interés.

*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.

*Entrevistas conductuales.* Serie de preguntas relacionadas con el puesto, que se concentran en la forma que el candidato reacciona en situaciones del pasado.

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

*Entrevistas bajo presión.* Entrevistas en la que una serie de preguntas, normalmente bruscas, provocan que el aspirante se sienta incómodo. Esta técnica sirve para identificar a los aspirantes hipersensibles y a los que toleran poca o mucha presión.

*Entrevista secuencial no estructurada.* Entrevistas en la que diferentes entrevistadores se forman una opinión independiente después de plantear diferentes preguntas.

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

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

*Entrevista masiva.* Un panel entrevista a varios candidatos de manera simultánea.

*Entrevista por computadora.* Reducen el tiempo que los gerentes necesitan dedicar a entrevistar candidatos inaceptables; Los estudios indican que las personas son más fieles a un computador que a una persona.

### **3.2.4. 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.

Este tipo de pruebas fueron estructuradas en Estados Unidos en el año de 1870, con el fin de que estudiantes pudieran medir su inteligencia y agudeza auditiva. Posteriormente, estos procesos fueron implementados a los posibles trabajadores de las grandes industrias, con el objetivo de medir su inteligencia, capacidades y habilidades. Existen diversos tipos de pruebas psicométricas, cada una de ellas enfocada a un área característica.

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. Por ello se recomienda aplicarlas para obtener un buen proceso de selección del personal laboral.

### **3.2.5. 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 caso de encontrar anomalías, se le orienta para corregirlas o para realizar exámenes periódicos y prevenir consecuencias más graves.

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.

### **3.3. La contratación**

El resultado final se traduce en el nuevo personal contratado. Si los elementos anteriores a la selección se consideraron cuidadosamente y los pasos de la selección se llevaron a cabo en forma adecuada, lo más probable que el empleado sea idóneo para el puesto y lo desempeñe productivamente. Un buen empleado constituye la mejor prueba de que el proceso de selección se llevó a cabo en forma adecuada.

#### Contrato Por Tiempo Indefinido

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

Un contrato indefinido puede definirse como: “son aquellos que no fijan fecha para el inicio o fin de la relación laboral. Sin embargo, una vez que se renueva por 3 veces consecutivas el trabajador pasa a ser fijo y empieza a ser amparado por la inamovilidad laboral y prestaciones sociales”.

#### 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. Conforme a lo señalado en el artículo 74 de la Ley Orgánica del Trabajo, esta modalidad es: “El contrato celebrado por tiempo determinado que concluirá por la expiración del término convenido y no perderá su condición específica cuando fuese objeto de una prórroga”.

Aunado a ello, el mencionado estatuto indica que después de dos prórrogas consecutivas, el contrato pasará a ser indefinido, con la salvedad de que las partes renueven la relación laboral en el mes siguiente al vencimiento del último acuerdo. Asimismo, los trabajadores no podrán ofrecer sus servicios por un período mayor a los tres (3) años, quedando distribuido de la siguiente manera:

- Obreros: No más de un (1) año.
- Empleados y los obreros calificados: No más de tres (3) años

### 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”.

Asimismo, la Ley Orgánica del Trabajo en su artículo 75 establece que si una vez culminado este tipo de contrato, se celebra otro para una obra diferente se entenderá que las partes quisieron comprometerse, considerándose como un contrato de tiempo indefinido. Sin embargo, en la industria de la construcción no importa el número de contratos que se firmen consecutivamente, siempre calificarán dentro de esta categoría.

Para finalizar, alguna de las sanciones legales que acarrearía el incumplimiento de un contrato de trabajo, entre ellas tenemos: pérdida del puesto de trabajo para el empleado y, cancelación total del contrato de trabajo por parte del empresario.

## Información Que Debe Contener Un Contrato De Trabajo

- Fecha de inicio y de finalización del contrato. En caso de ser un contrato de tipo indefinido solo deberá contener la fecha de inicio de la relación.
- Tipo de contrato que se firmará
- Razón social de la empresa
- Nombres, apellidos, nacionalidad, estado civil, cédula de identidad y cargo del representante de la empresa y del trabajador que acepta las condiciones de la nueva relación laboral.
- El contrato debe informar acerca de la existencia o no de un período de prueba, el cual no deberá exceder de tres (3) meses según la Ley Orgánica del Trabajo.
- Descripción del puesto de trabajo o cargo que ocupará el trabajador.
- Es necesario que se refleje el monto de sueldo mensual, su forma y lugar de pago, así como demás beneficios adicionales (vacaciones, bono vacacional, prestaciones sociales, entre otros).
- Duración de la jornada de trabajo (tiempo completo o parcial).
- Lugar donde se prestará en servicio
- Convenio colectivo de acuerdo a la relación laboral que se establecerá (Sólo si la empresa cuenta con uno).
- Cuando se firma un convenio de trabajo, tanto el empresario como el empleado deben tener una copia.

### 3.3.1. Aspectos legales

Las siguientes observaciones pueden resultar un tanto cuanto incómodas, pero objetivamente hay que tenerlas en cuenta, porque las cuestiones legales pueden aumentar o disminuir si no se toman decisiones correctas o necesarias. Dejemos de lado la sensibilidad, hay que ser agresivos en la selección y el reclutamiento de personal, porque de ellos dependes para que la empresa sea exitosa o no, ya que ellos son el capital más valioso.

Sin más preámbulos, 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 registrará por condiciones especiales. Por ejemplo: la jornada no podrá exceder de 6 horas diarias.
- Posibilidad de embarazo. Si la futura empleada se embaraza, estará incapacitada y, por tanto, no laborará 85 días. Si la empleada se encuentra embarazada al momento de contratarla, el patrón corre el riesgo de tener que pagarle su salario durante los 85 días de incapacidad.
- Tiempo que laboró en trabajos anteriores. Cada vez que concluye una relación laboral, existe la posibilidad de que el trabajador presente una demanda laboral. Si sus relaciones de trabajo anteriores han sido de corta duración, es muy probable que ésta también lo sea.
- 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, lo cual propiciará que la relación obrero-patronal culmine y por ello el entable una demanda laboral.
- Carta de antecedentes no penales. Con esto se sabrá si el trabajador ha sido sancionado o ha purgado una condena.
- 

### **3.3.2. 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. En el caso de un contrato individual de trabajo, detalla que una persona física (el trabajador) asume el compromiso de realizar ciertas tareas para una persona jurídica o física (el empleador), bajo dependencia y subordinación de ésta. El empleador, a su vez, asume la obligación de pagar por dichas tareas una cierta remuneración.

### **3.3.3. 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. Esta ley dio paso a un nuevo sistema de seguridad social que fue producto del convenio de colaboración celebrado entre el IMSS y el Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores (INFONAVIT), teniendo como consecuencia modificaciones sustanciales en la concepción y operación de los procesos de afiliación, emisión, notificación, recaudación y fiscalización de ambos institutos.

Por disposición constitucional, las instituciones de seguridad social para cada apartado son las siguientes: Tres de las más destacadas instituciones responsables de la seguridad social del México moderno son el IMSS, INFONAVIT y el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (ISSSTE). 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).

Sin embargo, por razones de estructura y procedimientos administrativos, no fue posible integrar al ISSSTE, ya que se requería la reducción y simplificación de la información entre las entidades participantes y de las cargas administrativas de los obligados a enterar las cuotas y aportaciones correspondientes, lo que demandaba una amplia participación y coordinación entre los institutos de seguridad social, las dependencias de instituciones gubernamentales y las entidades financieras.

De tal suerte que en esta primera etapa sólo se sumaron al esfuerzo de transformación y adecuación del marco normativo, el IMSS y el INFONAVIT.

### 3.3.4. Registros.

En informática, o concretamente en el contexto de una base de datos relacional, un registro (también llamado fila o tupla) representa un objeto único de datos implícitamente estructurados en una tabla. En términos simples, una tabla de una base de datos puede imaginarse formada de filas y columnas o campos. Cada fila de una tabla representa un conjunto de datos relacionados, y todas las filas de la misma tabla tienen la misma estructura.

Un registro es un conjunto de campos que contienen los datos que pertenecen a una misma repetición de entidad. Se le asigna automáticamente un número consecutivo (número de registro) que en ocasiones es usado como índice, aunque lo normal y práctico es asignarle a cada registro un campo clave para su búsqueda.

## 3.4. Inducción

Este vocablo es proveniente del latín “*Inductio*”. La inducción es un procedimiento basado en el conocimiento el cual consiste en analizar a través de la observación, situaciones particulares a fin de originar una conclusión.

Concepto: Consiste en la orientación, ubicación y supervisión que se efectúa a los trabajadores de reciente ingreso (puede aplicarse asimismo a las transferencias de personal), durante el período de desempeño inicial (“período de prueba”).

Importancia: Los programas de inducción en las empresas son de suma importancia porque ayudan al nuevo trabajador a su adaptación en la misma. Disminuye la gran tensión y nerviosismo que lleva consigo el nuevo trabajador, ya que tiende a experimentar sentimientos de soledad e inseguridad.

**Objetivos:** El objetivo principal de la inducción es brindar al trabajador una efectiva orientación general sobre las funciones que desempeñará, los fines o razón social de la empresa y organización y la estructura de ésta. La orientación debe perseguir estimular al nuevo empleado para que pueda integrarse sin obstáculos al grupo de trabajo de la organización. Exige, pues, la recepción favorable de los compañeros de labores que pueda lograrse una coordinación armónica de la fuerza de trabajo.

Es de hacer notar que la inducción por lo general es una actividad dirigida al nuevo personal que ingresa a la organización. No obstante, los nuevos trabajadores no son los únicos destinatarios de éstos programas, también debe dársele a todo el personal que se encuentre en una situación total o parcialmente desconocida para ellos, como por ejemplo el personal que ha sido transferido a diferentes posiciones dentro de la organización y para quienes ascienden a otros puestos. La responsabilidad de llevar a cabo el proceso de inducción y orientación puede corresponder tanto al supervisor como al jefe de personal.

Todo programa de inducción debe comprender la siguiente información de manera general:

#### **Información sobre la empresa/ organismo:**

- Misión y Visión.
- Historia
- Actividad que desarrolla. Posición que ocupa en el mercado.
- Filosofía – Objetivos.
- Organigrama General

#### **Disciplina Interior:**

- Reglamentos de régimen interior (identificación para control de entrada y salida de personal, de vehículos, de uso de las instalaciones)
- Derechos y Deberes.
- Premios y sanciones. Disciplina.
- Ascensos.

### **Comunicaciones/ personal:**

- Fuerza laboral (obreros – empleados).
- Cuadros directivos.
- Representantes del personal.
- Subordinados.
- Compañeros.
- Servicios y ventajas sociales (beneficios socio-económicos) que brinda.

En cuanto al cargo específico que va a desempeñar el trabajador es preciso resaltar la siguiente información:

- Explicación de las actividades a su cargo y su relación con los objetivos de la empresa.
- Retribución (sueldo, categoría, nivel, rango, clasificación) posibilidades de progreso.
- Rendimiento exigible: Información sobre medidas a aplicar sobre rendimiento en el cargo.
- Información sobre las funciones que cumple la Unidad a la cual está adscrito.
- Seguridad, normas, reglamentos y funciones que debe cumplir para preservar su seguridad personal y la del resto del personal.

### **3.4.1. Bienvenida (manual de bienvenida)**

Definición: Recibimiento en que se muestra afecto o consideración hacia un recién llegado les dio una calurosa bienvenida.

*El manual de bienvenida* es un soporte de comunicación imprescindible en el plan de acogida y de gran utilidad para cualquier colaborador, ya sea trabajador eventual, becario o directivo. Este manual resume la cultura corporativa de la organización; incluye toda la información necesaria y útil para que la integración en el puesto y en la empresa sea lo más positiva posible.

Existen tres objetivos del manual de bienvenida:

- *Acoger, y entusiasmar* al nuevo colaborador con el estilo de gestión y la cultura corporativa
- *Orientar y ofrecer documentación adicional* y complementaria a la información ofrecida por otros canales (entrevista personal, vídeo-bienvenida...) con la finalidad de informar sobre las reglas y normativas internas de la empresa, estilo de gestión y cultura corporativa.
- *Formar y promover una integración* eficaz en el puesto y con el proyecto corporativo.

### **3.4.2. 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.

### **3.4.3. El programa de inducción**

Es común que la inducción incluya: los valores de la organización, misión, visión y objetivos, políticas, horarios laborales, días de descanso, días de pago, prestaciones, historia de la empresa, servicios al personal, calidad, servicio al cliente y trabajo en equipo, visita a instalaciones, programas especiales, servicio de medicina preventiva, entre otros puntos. Este proceso de adaptación se da tanto en el puesto de trabajo como en la organización.

### **¿Cuáles son las fases de un programa de inducción?**

Las fases del diseño del programa de inducción son: objetivo, contenidos referidos a la organización, evaluación y seguimiento. Hago hincapié en el seguimiento ya que de esta manera nos garantizamos de recibir una retroalimentación por parte del nuevo empleado y se hacen las mejoras o ajustes pertinentes del programa. Es importante también que el supervisor tenga una entrevista con el nuevo empleado, verificando la comprensión de la inducción y aclarando los puntos que quedaron poco claros. Esta instancia facilita la descripción de tareas, los objetivos del puesto y del área, la relación con otros puestos, la presentación a compañeros o equipo de trabajo, y el sistema de evaluación de desempeño.

El proceso de socialización a través de la implementación de un programa de inducción u orientación hacia los nuevos colaboradores es primordial en cualquier empresa, aunque en la actualidad suele ser un paso bastante olvidado.

Una vez que se ha reclutado y seleccionado al colaborador deseado, es necesario orientarlo y capacitarlo, proporcionándole la información y los conocimientos necesarios para que tenga éxito en su nueva posición, aun cuando ya cuente con experiencia en el puesto.

### **3.5. Seguridad e higiene**

La seguridad e higiene se refiere a la aplicación de un conjunto de medidas sobre la seguridad y prevención de riesgos laborales para los trabajadores. El objetivo de ofrecer y mantener puestos de trabajo seguro y digno para que las personas puedan desarrollar sus funciones sin deteriorar su salud y ni comprometer su seguridad personal. La seguridad se relaciona con todas aquellas medidas y políticas que gestionan la protección y bienestar de las personas evitando riesgos. Es un término utilizado en las ciencias sociales, sus ramas de investigación y desarrollo.

Existen diferentes tipos de seguridad como seguridad jurídica, seguridad social, seguridad bancaria, seguridad informática, entre otras.

Por su parte, se entiende por higiene todos aquellos métodos y hábitos que tienen las personas para el cuidado y aseo personal, así como por el mantenimiento de los espacios de convivencia y trabajo, a fin de prevenir enfermedades o diversos problemas de salud. Sin embargo, desde hace unos años se utiliza el término seguridad y salud laboral, ya que se considera que trabajar es una fuente de salud que aporta beneficios como ingresos económicos, vínculos con otras personas, incentiva las actividades físicas y mentales, entre otros, siempre y cuando las condiciones sean adecuadas. Por otro lado, los riesgos laborales son todos aquellos aspectos del trabajo que pueden causar posibles daños y promueve todo lo relacionado con seguridad, higiene y bienestar laboral.

Los conocimientos e importancia acerca de la seguridad e higiene laboral se han desarrollado a lo largo de la historia del ser humano, con el objetivo de evitar o minimizar los riesgos laborales y mejorar las condiciones laborales de los trabajadores.

Durante la Revolución Industrial se fue generando el concepto de seguridad e higiene laboral a fin de establecer una normativa para mejorar las condiciones laborales de las personas, término que con los años ha ido evolucionando. La Organización Internacional de Trabajo (OIT), es un organismo de la ONU que se encarga de los asuntos y las relaciones laborales que cuenta con diversos convenios en los que se desarrolla y destaca la importancia de la seguridad e higiene laboral y de evitar los riesgos laborales.

En cada país existe una normativa laboral e incluso jurídica donde se establecen las condiciones laborales, de seguridad, salud e higiene con las que deben contar los trabajadores, se exponen y evalúan los riesgos, y se presentan los estudios y diseños ergonómicos en función de las habilidades y herramientas a utilizar.

## Unidad IV Capacitación y desarrollo de Capital Humano

### 4.1. 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.

A través de la capacitación y el desarrollo, las organizaciones hacen frente a sus necesidades presentes y futuras utilizando mejor su potencial humano, el cual, a su vez, recibe la motivación para lograr una colaboración más eficiente, que naturalmente busca traducirse en incrementos de la productividad. En el marco de este trabajo, entenderemos por capacitación las actividades culturales y educativas enfocadas a lograr la superación intelectual y el desarrollo de habilidades de sus recursos humanos, por parte de las organizaciones empresariales.

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. El sistema de aprendices tuvo una larga vigencia histórica; sin embargo, con el progreso industrial este sistema paulatinamente dejó de satisfacer los requerimientos de recursos humanos que tuviesen los conocimientos y las habilidades necesarias para los nuevos procesos productivos, cada vez más complejos.

El propósito del entrenamiento es proporcionar a directivos, gerentes y supervisores y las técnicas necesarias para dirigir y motivar a los subordinados, a fin de que éstos satisfagan sus necesidades y expectativas.

## 4.2. Aspectos legales

El artículo 123 en sus enunciados generales otorga a los trabajadores los derechos a los cuales son acreedores por su trabajo, así como las contraprestaciones que los patrones tienen la obligación de dar. Para nuestro interés constituye una importante novedad la reforma constitucional del artículo 123 en su fracción XIII, en la que consigna como obligación de las empresas capacitar y adiestrar a sus trabajadores.

ARTÍCULO 123 CONSTITUCIONAL Fracción XIII: Obligación de los patrones capacitar y adiestrar a sus trabajadores.

ARTICULO. 3. Ley federal de trabajo define: Es de interés social promover vigilar la capacitación y adiestramiento de los trabajadores

ARTICULO. 7 El patrón y sus trabajadores extranjeros tiene la obligación solidaria de capacitar a los trabajadores mexicanos en la especialidad en se trate. Art. 25 fracción-

ARTICULO. 132 Fracción XI y XXVIII-El patrón tiene como obligación proporcionar la capacitación y adiestramiento a sus trabajadores y participar en la integración y funcionamiento de las comisiones que deben formarse en cada centro de 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.

#### Artículo 153-B

Para dar cumplimiento a la obligación que, conforme al artículo anterior les corresponde, los patrones podrán convenir con los trabajadores en que la capacitación o adiestramiento, se proporcione a estos dentro de la misma empresa fuera de ella, por conducto de personal propio, instructores especialmente contratados, instituciones, escuelas u organismos especializados, o bien mediante adhesión a los sistemas generales que se establezcan y que se registren en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social en caso de tal adhesión, quedara a cargo de los patrones cubrir las cuotas respectivas.

#### Artículo 153-C.

Las instituciones o escuelas que deseen impartir capacitación o adiestramiento, así como su personal docente, deberán estar autorizadas y registradas por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

#### Artículo 153-D.

Los cursos y programas de capacitación o adiestramiento de los trabajadores, podrán formularse respecto a cada establecimiento, una empresa, varias de ellas o respecto a una rama industrial o actividad determinada.

#### Artículo 153-E

La capacitación o adiestramiento a que se refiere el artículo 153-A, deberá impartirse al trabajador durante las horas de su jornada de trabajo; salvo que, atendiendo a la naturaleza de los servicios, patrón y trabajador convengan que podrá impartirse de otra manera; así como en el caso en que el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la de la ocupación que desempeñe, en cuyo supuesto, la capacitación se realizara fuera de la jornada de trabajo.

#### Artículo 153-F.

La capacitación y el adiestramiento deberán tener por objeto:

- I. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; así como proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella;

- II. Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación;
- III. Prevenir riesgos de trabajo;
- IV. Incrementar la productividad; y,
- V. En general, mejorar las aptitudes del trabajador.

Artículo 153-G. Durante el tiempo en que un trabajador de nuevo ingreso que requiera capacitación inicial para el empleo que va a desempeñar, reciba esta, prestara sus servicios conforme a las condiciones generales de trabajo que rijan en la empresa o a lo que se estipule respecto a ella en los contratos colectivos.

#### Artículo 153-H

Los trabajadores a quienes se imparta capacitación o adiestramiento están obligados a:

- I. Asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupo y demás actividades que formen parte del proceso de capacitación o adiestramiento;
- II. Atender las indicaciones de las personas que impartan la capacitación o adiestramiento, y cumplir con los programas respectivos; y,
- III. Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y de aptitud que sean requeridos.

#### Artículo 153-I

En cada empresa se constituirán comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento, integradas por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón, las cuales vigilarán la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores, y sugerirán las medidas tendientes a perfeccionarlos; todo esto conforme a las necesidades de los trabajadores y de las empresas.

#### Artículo 153-J

Las autoridades laborales cuidaran que las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento se integren y funcionen oportuna y normalmente, vigilando el cumplimiento de la obligación patronal de capacitar y adiestrar a los trabajadores.

Artículo 153-K.

La Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Convocar a los patrones, sindicatos y trabajadores libres que formen parte de las mismas ramas industriales o actividades, para constituir comités nacionales de capacitación y adiestramiento de tales ramas industriales o actividades, los cuales tendrán el carácter de órganos auxiliares de la propia secretaria.

### **4.3. 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 siglas en inglés son TNA (Training Needs Assessment).

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.

La detección de los requerimientos de capacitación es el elemento más importante en la elaboración de un programa de capacitación. Entre las técnicas más usuales para detectar las necesidades de capacitación están las siguientes:

- Encuesta, que consiste en recoger la información aplicando un cuestionario previamente diseñado en el que las respuestas se dan por escrito.

- Entrevista, que consiste en recabar la información a través de un diálogo entre el entrevistador y el empleado. Es común entrevistar también al jefe directo del empleado para preguntarle en qué considera que deben capacitarse sus subordinados.
- Observación, que consiste en observar la conducta en el trabajo para compararla con el patrón esperado y de esta manera, detectar las deficiencias que te indican la necesidad de capacitar.
- Consultores externos, que consiste en contratar personas externas y especializadas en detectar necesidades de capacitación.

Los instrumentos más usuales son:

- Cuestionario, que es una forma impresa que contiene una lista de preguntas específicas dirigidas a reunir información sobre conocimientos, habilidades, opiniones acerca de aspectos del trabajo que desempeña la persona, o la empresa
- Descripción y perfil del puesto, que consiste en analizar la descripción y perfil de puesto para conocer las funciones y los requisitos que debe satisfacer la persona que lo desempeña. De esta forma, se compara lo que requiere el puesto con lo que la persona hace.
- Evaluación de desempeño, que consiste en comparar el desempeño de una persona con los estándares establecidos para ese puesto. Esto permite conocer las áreas en las que se debe capacitar para incrementar el nivel de desempeño del empleado.

### Beneficios de la Capacitación

- Mejora del conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Eleva la moral de la fuerza de trabajo.
- Mejora la relación jefes-subordinados.
- Es un poderoso auxiliar para la conversión y adopción de políticas.
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.

- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.
- Incrementa la productividad y la calidad del trabajo.
- Elimina los costos de recurrir a consultas externas.
- Ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas.
- Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Forja líderes.
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.
- Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos.
- Ayuda a la orientación de nuevos empleados.
- Hace viable las políticas de la organización.
- Convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar y vivir en ella.

#### **4.4. Métodos y técnicas de capacitación y desarrollo**

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

*2. 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.

*3. 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.

*4. Capacitación por computadora (CBT):* Con ayuda de la tecnología de la información (TIC), se puede hacer un programa de capacitación.

5. *Capacitación en el puesto:* utilizado para capacitar a no ejecutivos es esta que tiene la ventaja de proporcionar experiencia directa en condiciones normales de trabajo; así mismo, da una oportunidad de que el instructor-un gerente o empleado de alto nivel- desarrolle buenas relaciones con los empleados nuevos.

6. *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 intención de expandir sus habilidades, conocimientos y capacidades.

### 2. *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.

### 3. *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.

### 4. *Asignación de comisiones:*

Significa 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.

### 5. *Participación en cursos y seminarios externos:*

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

#### 6. Ejercicios de simulación:

La simulación ha extrapolado la selección de personal y también se ha convertido en una técnica de capacitación y desarrollo. Estos incluyen:

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

#### 7. 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.

#### 8. 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.

#### 9. 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

#### 10. 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.

### *11. 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.

12. 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.

Esta supone cuatro componentes:

1. Puntos de aprendizaje.
2. Elaboración del modelo.
3. Practicar y hacer psicodrama.
4. Retroalimentación y refuerzo.

## **4.5. 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*

Las experiencias de capacitación han recibido nueva vida y se han hecho más interesantes mediante el desarrollo de juegos de negocio, donde los participantes enfrentan la tarea de tomar una serie de decisiones que afectan a una organización hipotética.

### **4.5.1. Capacitación y desarrollo en la diversidad**

Ante una población de trabajadores cada vez más diversos, son muchas las empresas que están instituyendo programas de capacitación para la diversidad.

Hay dos tipos de programas para la diversidad:

1. **Construcción de conciencia:** Ayuda a los empleados a apreciar los beneficios de la diversidad.
2. **Construcción de habilidades:** Las cuales proporcionan los conocimientos, habilidades y capacidades necesarios para trabajar con personas que son diferentes.

Desarrollo la diversidad es “una propiedad de los grupos de trabajo que mide la heterogeneidad de sus componentes en relación con una serie de características personales”

Para que sirva verdaderamente como una herramienta adecuada, las organizaciones deben transformar sustancialmente la manera en la que venían dirigiendo a sus recursos humanos. La gestión de una plantilla compuesta por individuos muy diferentes requiere que la dirección de la empresa enfatice en determinadas cuestiones que se convierten ahora en condiciones necesarias para que las discrepancias personales y las diferencias de planteamiento no sólo no desencadenen la espiral de efectos negativos, sino que, además, potencien sus beneficios sobre el proceso de toma de decisiones o de comunicación.

#### **4.5.2. 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.

##### **VENTAJAS**

- Se puede hacer a cualquier hora y cualquier lugar.
- Bajo costo.
- Mejora la reactividad del negocio.
- Puede ser estándar.

- Construye comunidades de práctica.
- Se actualiza al instante.
- Estabilidad

## 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. Generalmente, las teleconferencias son transmitidas de un punto para múltiples puntos, aunque algunos casos pueden requerir transmisión a partir de dos o más puntos.

Los usos principales de la teleconferencia:

- Son comunicación corporativa,
- Lanzamiento de productos,
- Entrenamiento de personal a distancia, transmisión de convenciones y seminarios, Ruedas de prensa, reuniones de negocio etc.

Aspectos importantes:

*El aspecto tecnológico:* medios de transmisión de información adecuados para cubrir distancias.

*El aspecto del aprendizaje:* medios atinados de coordinación e interacción.

Cuando se ha logrado lo anterior, la dispersión geográfica de los participantes puede comprender un edificio, una ciudad, un país e incluso el mundo entero. También mediante la utilización de satélites

*El expositor se encuentra en un país*

*El público*

## Ventajas de las teleconferencias

- Acceso las veinticuatro horas.
- El acceso telefónico gratuito permite que los empleados participen en conferencias desde cualquier lugar.
- Ofrezca información de forma inmediata a toda la empresa.
- Reduzca los gastos en viajes.
- Garantiza la transmisión del mensaje adecuado utilizando el mejor recurso humano disponible.
- Lleva el mensaje a un mayor número de personas en menos tiempo y sin necesidad de movilizarles de su sitio de trabajo.
- Agiliza la comunicación efectiva proveyendo un medio para mantener a los usuarios informados sobre lo último que acontece.
- Ahorran tiempo y esfuerzo en la difusión de los conocimientos más actualizados.

## DESVENTAJAS

Las teleconferencias sirven para compartir información y adoptar decisiones que no requieran medios visuales. En cambio, no resultan adecuadas para debatir asuntos más complejos; lo ideal, en esta situación, sería la conferencia en Web. Tampoco son el mejor medio para iniciar o prolongar una importante relación de negocios. Pero, en caso de necesidad, cumplen su cometido.

## CARACTERÍSTICAS:

El modo de presentación le brinda control del anuncio o de la reunión al silenciar las demás líneas.

## 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

## BENEFICIOS

- Traslado mínimo del personal.
- Reducción de costes de viajes y viáticos, tanto de vendedores como de capacitadores.
- Eliminación de los altos costes de alquiler de salones de capacitación
- Flexibilidad de implementación.
- Optimización del tiempo y los directivos y vendedores ya que se eliminan trayectos de desplazamiento innecesarios.
- No se requiere de ningún tipo de conocimiento técnico especial, ya que basta que se tenga acceso a Internet utilizando el propio sistema de sonido de una PC.
- Evaluación y calibración continua de los vendedores al alcance de un solo clic
- Compartir ideas, conocimientos e información en tiempo real con formadores nacionales o internacionales.
- Anclar innovadoras técnicas y habilidades esenciales que se ofrecen en otras latitudes.

## 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.

Su propósito fundamental es optimizar el flujo de información con el objeto de lograr una importante reducción de costes en el manejo de documentos y comunicación interna. Es una herramienta de gestión que permite una potente difusión de información y mecanismos de colaboración entre el personal.

Características.

Uno de los aspectos más importantes entre sus características a la hora de establecer una Intranet es el de la seguridad. Para que los miembros de una organización, y solo ellos, puedan acceder a la información, cualquier conexión que no tenga una autorización debe ser automáticamente bloqueada, para evitar accesos indeseados e incluso fuga de información importante.

- Confidencialidad: Garantizar que los datos no sean comunicados incorrectamente.
- Integridad: proteger los datos para evitar cambios no autorizados.
- Autenticación: Tener confianza en la identidad de usuarios.
- Verificación: Comprobar que los mecanismos de seguridad están correctamente implementados.
- Disponibilidad: Garantizar que los recursos estén disponibles cuando se necesiten.

En la Intranet se utiliza correo electrónico, aunque esta es interna, es decir, sin necesidad de tener acceso a Internet. Se utilizan todas las demás herramientas de Internet: listas de distribución, boletines de noticias, transferencia de ficheros, acceso remoto, charlas interactivas, videoconferencias, etc.

## COMUNICACIONES ELECTRÓNICAS

Por medio del correo de voz, el director actúa como fuente que envía un mensaje sonoro a las demás personas dentro del teléfono de una empresa.

## TECNOLOGÍA DE MULTIMEDIA

Es la comunicación electrónica que integra voz, video y texto, codificados digitalmente y transportados por redes de fibras ópticas, permitiendo la capacitación.

### **4.6. Elaboración de planes y programas de capacitación**

#### DISEÑO

El éxito de un programa de capacitación depende de que se haya planeado y preparado adecuadamente. Contenido del programa de capacitación. 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?

## DURANTE EL DISEÑO DEL PROGRAMA

- Se define los temas o materiales de estudio.
- Se agrupan los temas en unidades de estudio.
- Se ordenan las unidades en secuencia cronológica:

### 1) Lógicamente

- a) Por grado de dificultad
- b) Por fases del proceso de trabajos

### 2) Seleccionan las técnicas de enseñanza y la duración de las unidades con base en los siguientes criterios:

- a) De la experiencia
- b) De experimentación

## IMPLEMENTACIÓN

Se refiere a ejecutar y dirigir el programa de capacitación mediante los métodos y técnicas de capacitación y desarrollo.

## CONTROL Y EVALUACIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN.

Es necesario saber si el programa de capacitación alcanzó sus objetivos.

Las principales medidas para evaluarla capacitación son:

1. Costo
2. Calidad: ¿Qué también cumplió las expectativas?
3. Servicio: ¿Satisface las necesidades de los participantes o no?
4. Rapidez
5. Resultados

1. *La reacción:* Es la prueba de la sonrisa. Mide la satisfacción de los participantes y la experiencia de capacitación.
2. *Lo aprendido:* Evalúa la capacitación por cuanto se refiere al grado de aprendizaje y si el participante adquirió nuevas habilidades y conocimientos y sus actitudes y comportamientos cambiaron como resultado de su aplicación.
3. *El desempeño:* Se evalúa el efecto del trabajo derivado de las nuevas habilidades aprendidas y de la adopción de nuevas aptitudes que modifican el comportamiento
4. *El rendimiento de la inversión:* Significa el valor que la capacitación agrega a la organización en términos de rendimiento sobre la inversión realizada.

#### **4.7. 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).

Una de las características más distintivas de las relaciones laborales es que suelen ser desequilibradas en el sentido de que siempre en ellas hay alguien que tiene el poder de comenzarlas o terminarlas según su conveniencia, y esa persona es la que contrata al empleado o que le brinda los medios de producción para que pueda trabajar. En muchos casos, las relaciones laborales se vuelven problemáticas cuando el empleador utiliza ese poder a su favor de manera exagerada para llevar a cabo prácticas de maltrato o abuso laboral.

Las relaciones laborales cuentan con varios elementos que las organizan de manera universal. Por un lado, uno de los elementos más importantes de cualquier relación laboral es el salario o el pago que la persona recibirá por su trabajo. El monto del salario puede estar impuesto universalmente (por ejemplo, para una actividad específica se sabe que el mínimo acordado debe ser de tanto dinero) o puede variar dependiendo de circunstancias específicas (si el trabajador es autónomo, si el trabajo es temporal, si es por horas, si se pagan horas extra, etc.). Por lo general, el Estado es el responsable de establecer políticas que respeten los derechos de los trabajadores tanto en el ámbito público como en el privado y si bien se sabe que el ámbito público es más estable en este sentido, el privado también puede ser controlado por el Estado.

Otro tema importante en el ámbito de las relaciones laborales es el contrato, aunque el mismo no existe universalmente ni tampoco históricamente debido a que por mucho tiempo las relaciones laborales se establecieron (y se siguen estableciendo) en base a la palabra de las personas involucradas. 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). El contrato es la parte legal más importante de las relaciones laborales y debe ser respetada por ambas partes.

### *Contrato de trabajo o contrato laboral*

El contrato de trabajo son las normas que regulan la relación laboral. El contrato de trabajo tiene un contenido mínimo obligatorio establecido en todo lo mencionado anteriormente, entre los que se destacan el derecho laboral y leyes laborales. El contrato laboral y el hecho de tener un sueldo, es lo que indica que el trabajador efectivamente es parte de una relación laboral. La subordinación es el elemento que le da el poder al patrono de establecer una relación de obediencia, orden, ubicación su fuerza de trabajo y la toma de decisiones. El empleado está sometido al cumplimiento del contrato hasta que terminen las condiciones de dicho acuerdo.

### *El salario*

El salario o remuneración es uno de los elementos importantes en el mantenimiento de una relación de trabajo armónica. La mayoría de los conflictos y usualmente las cuestiones más controvertidas, están relacionadas con el salario. El salario es la plusvalía del esfuerzo físico o mental que contribuye en el proceso productivo a obtener un bien de uso o brindar un servicio.

Se define como remuneración a la contraprestación que se brinda en dinero o en especie al trabajador por poner a disposición del empleador su capacidad de trabajo. Esto implica el conocimiento de ambas partes de obligarse al cumplimiento de determinados deberes y obligaciones, como por ejemplo para el empleador: dar trabajo y pagar una remuneración por el mismo, y en el caso del trabajador estar a disposición un determinado número de horas en un día (jornada laboral) a efectos de realizar tareas que le son encomendadas por el empleador.

Para la determinación del salario existen múltiples posiciones, muchas veces contradictorias y regulaciones legales.

La referencia principal para la determinación del salario es el llamado salario mínimo. El salario mínimo es una decisión del Estado estableciendo un monto mínimo para todos los salarios. En muchos casos esa decisión se adopta de manera consensuada con las organizaciones sindicales y de empleadores. En algunos países el salario mínimo se establece por estado-provincia (regionalmente), en tanto que en otros países se establece para todo el país.

Dos parámetros básicos suelen utilizarse para establecer los salarios: la ganancia del capital y la productividad del trabajo. En el primer caso se calcula el porcentaje sobre el valor agregado que corresponde a las ganancias del capital y a los salarios; en los países más desarrollados el porcentaje correspondiente a los salarios es considerablemente más alto que en los países no desarrollados. En el segundo caso se calcula el producto generado por un trabajador en determinado tiempo de trabajo; en general, a mayor producción en el mismo tiempo, debería corresponder un aumento salarial.

En los convenios colectivos suelen establecerse grillas salariales en relación con la categoría de cada trabajador, es decir con la complejidad y capacitación necesaria para cada tarea.

### *Relaciones individuales y colectivas*

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

En la relación laboral individual, el trabajador se encuentra en situación de dependencia o subordinación del empleador. Esa desigualdad jurídica dificulta la posibilidad de una relación contractual entre ambas partes, ya que la voluntad del trabajador está afectada. Lo que podría causar situaciones incómodas, injustas o personales que afecte el estado emocional del trabajador. Adicionalmente, el trabajador suele encontrarse en una situación de debilidad económica frente al empleador. Por esta razón Alain Suppiot ha sostenido que el derecho civil fracasa cuando intenta ser aplicado a la relación laboral individual y que el mundo del trabajo solo puede ser civilizado si el trabajador se organiza sindicalmente y negocia colectivamente en este sistema, todo se vende y se compra; las mercancías, la tierra y el trabajo.

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. Cuando la representación es sindical esta se vincula por medio de las secciones sindicales y de los delegados sindicales. Los modos y maneras que tienen los trabajadores de participar en la dirección de las actividades de la empresa son muchos y afecta a varias áreas, como son la negociación colectiva y control de las condiciones de trabajo entre otras. Debido a ellos se hace necesario para entender dicha dinámica el estudio de las funciones y competencias que disponen las mismas.

### *Negociación colectiva y diálogo social entre personas*

Una de las manifestaciones más importantes de las relaciones laborales son las que se realizan de manera colectiva, es decir entre los sindicatos y las empresas o las organizaciones de empleadores. Eventualmente en esas relaciones puede intervenir el Estado.

Las relaciones entre organizaciones de empleadores y trabajadores, entre sí o con el Estado, se denomina diálogo social y está fundado en el principio del tripartismo, es decir que las cuestiones relacionadas con el empleo deben ser resueltas por las tres partes principales en las relaciones laborales: Estado, capital y trabajo. El diálogo social intenta establecer un clima de cooperación entre los actores sociales (sindicatos, empresas y Estado), compartiendo información, consultándose mutuamente, o negociando colectivamente y arribando a convenios colectivos (cuando es entre sindicatos y patrones) o pactos sociales tripartitos (cuando incluye al Estado).

### *Recursos humanos y relaciones laborales*

Las empresas suelen denominar con el término «recursos humanos» a las cuestiones relacionadas con el manejo del personal. Al ser definidos como «recursos», los trabajadores son asimilados a otro tipo de «recursos», como los «recursos financieros», o los «recursos materiales» (materia prima, maquinaria, entre otros).

La definición como «recurso» de las cuestiones relacionadas con el personal, tiende a concentrarse en las relaciones técnicas de producción, antes que en las relaciones sociales, dando prioridad a los aspectos disciplinarios y eventualmente psicológicos, pero postergando habitualmente las relaciones colectivas y los intereses personales de los trabajadores.

### *Relaciones internacionales de trabajo*

Las relaciones internacionales de trabajo existen desde principios del siglo XX cuando se conformó la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en 1919, como ámbito para canalizar las relaciones entre los estados y las organizaciones de trabajadores y empleadores.

Los acuerdos alcanzados en la OIT suelen tomar forma como convenios internacionales de trabajo que siguen los mismos principios que los tratados.

Internacionalmente los empleadores están agrupados en una organización única, la Organización Internacional de Empleadores (OIE), en tanto que los trabajadores están organizados en dos centrales, la mayoritaria Confederación Sindical Internacional (CSI) y la Federación Sindical Mundial (FSM), de tendencia comunista.

Así mismo, tanto los empleadores como los trabajadores se encuentran organizados por ramas de industria (construcción, metalurgia, textil, minería, hotelería, etc.). Desde fines de los años 80, las organizaciones sectoriales de empleadores y trabajadores han comenzado a firmar acuerdos marco internacional (AMIs), con el fin de garantizar derechos laborales mínimos en todo el mundo.

## Bibliografía básica y complementaria

- Idalberto Chiavenato. *Administración de Recursos Humanos El capital humano de las organizaciones*, Ed McGrall Hill. 2011.
- Davenport, Thomas O. *Capital Humano*, Ed, Gestión 2000. 2000
- Sobrino Lazaro Gonzalo. *El Capital Humano*, Ed, PAC (Planeaciones Administrativas y Contables Jurídicas). 2008
- Martin González, Socorro Olivares, Juan M Ramos. *Planeación e integración de los recursos humanos Capital Humano*, 2° Ed, Grupo Editorial Patria.
- Jorge Farías Arizpe. *Dirección de Capital Humano*. Trillas
- José Luis Pascual Pedraza. *Gestión del capital humano en las organizaciones Entre nichos y bichos: ¿Valor estructural o valor emocional?*, Ed. Alfaomega.