



**NOMBRE DEL ALUMNO: JOSE LUIS RAMOS GOMEZ**

**NOMBRE DEL PROFESOR: MARIELA VERENICE SANCHEZ**

**CARRERA: LICENCIATURA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**MATERIA: CAPITAL HUMANO**

**CUATRIMESTRE: 3**

**PASIÓN POR EDUCAR**

**NOMBRE DEL TRABAJO: ENSAYO**

**FECHA DE ENTREGA: 12 DE JUNIO DE 2022**

## Evolución del Capital Humano (enfoque clásico)

Desde mi perspectiva la organización y desarrollo económico son las que definen a el capital humano y facilitan la creación del bienestar personal, social y económico

El capital humano determina el crecimiento económico siendo este el valor de las capacidades, habilidades, experiencias y conocimiento acerca de las personas que integran una organización, por supuesto que las personas son las que administran dicho capital proporcionando diversas herramientas para una buena formación, integración y desarrollo, de los cuales unos beneficios serian:

Incrementar la eficiencia, eficacia y calidad.

Optimización de los recursos tecnológicos, materiales, y financieros.

Promueve un clima organizacional adecuado.

Mejora la calidad de vida de cada integrante de la organización.

Incrementa la motivación, productividad y calidad

Los miembros de la organización comparten las responsabilidades con los resultados finales siendo estos algunos ejemplos:

El trabajador deja de ser una persona controlada y obligada a regirse por normas establecidas y así convertirse en un sujeto que toma sus propias decisiones

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 tecnología que provoca innumerables cambios en una organización.

Cambios en tamaño de una organización que condiciona su complejidad

El sistema de Gremios.

Se llevó a cabo en la Edad media:

Fue en este periodo en el que se dio nacimiento al adiestramiento de aprendices y a los sindicatos y uniones obreras los cuales organizaron gremios con el propósito de proteger sus intereses

Sistema fabril de producción.

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

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 así facilitando todo

El desarrollo de la psicología industrial

Se expresa que El enfoque de la teoría de sistemas trajo ampliación en la visión de los problemas de la organización en contraposición al antiguo enfoque de sistema cerrado en el cual se plantean 3 niveles los cuales son:

Nivel de comportamiento social (la sociedad como microsistema) visualiza la compleja e intrincada sociedad de organizaciones y la trama de interacciones

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

Nivel de comportamiento individual (el individuo como microsistema). Permite sintetizar varios conceptos sobre comportamiento, motivación, aprendizaje y de esta manera comprender la naturaleza humana

## Proceso de Planeación de Capital Humano

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

Definición de la misión, visión, objetivos, estrategia y presupuestos del área de recursos humanos.

Determinación de las competencias básicas de la empresa.

Determinación de la cantidad necesaria del personal, asignándolo a los diversos puestos de la organización de acuerdo con el plan estratégico.

Diagnóstico y programación de la capacitación y rotación del personal para lograr mejor desempeño.

Mejoramiento del capital humano a corto, mediano y largo plazos, teniendo en cuenta el potencial existente en todos los puestos de la organización.

Aplicación de estrategias de cambio, para lograr la salud y excelencia organizacional.

Establecer estrategias para lograr una planta estable de trabajo con personal altamente satisfecho y comprometido con la organización

El proceso de planeación ocupa diversos tipos de fases como bien lo es:

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

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

Pero se deben de tener en cuenta los pronósticos de personal como por ejemplo:

¿Cuántos empleados serán necesarios dotar a cada departamento?

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

¿Cuántos empleados actuales están disponibles para cubrir estas necesidades?

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

¿Habrá escasez o abundancia de empleados?

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

Oferta de capital humano.

Esto se refiere tanto al personal interno de la empresa como al ubicado en un mercado de trabajo. Aquí, la oferta interna es la que le interesa

El objetivo del pronóstico de oferta es estimar, con tanta exactitud como sea posible, el número de personas que estarán disponibles aunque también en este punto deben de tomarse ciertos aspectos:

Inventario de los empleados actuales en el departamento de interés, organizados por categoría de puestos

Restar el número de empleados que espera perder, durante el periodo de planeación. Las pérdidas por: retiros, enfermedades, transferencias, despidos etc.

Agregar al inventario el número de empleados que se espera ingrese al departamento por transferencia y, en ocasiones, por reclutamiento externo.

Hacer ajustes internos por empleados promovidos o despedidos en el departamento respectivo, por categoría de puestos

En la Auditoría de capital humano se toman en cuenta distintos aspectos, Éstas, resumen las aptitudes y la preparación de todos y cada uno de los empleados, puestos de gerencia, las auditorías dan como resultado el inventario de habilidades

En este apartado específicamente existen 7 apartados que una información que se debe incluir en este tipo de inventarios:

Historia de datos personales: edad, sexo, estado civil, etc.

Habilidades: educación, experiencia en el puesto, entrenamiento.

Aptitudes: socio de grupos profesionales, logros especiales.

Historia de sueldo y del puesto: salario actual y pasado, puestos que ha ocupado.

Datos de la empresa: datos de planes de beneficios, información sobre jubilación, antigüedad.

Capacidad individual. Resultado de test psicológico y de otras clases de información sobre su salud.

Preferencias especiales de la persona: ubicación geográfica, tipo de puesto

## Conciliación

Los resultados deben conciliarse antes de la programación este proceso consiste, en documentar las diferencias entre la demanda y la oferta pronosticadas para así posterior proporcionar toda la información posible para la fase de programación

## Análisis del ambiente interno y externo:

Se deben de considerar los pronósticos sobre lo que se espera ocurra en el ambiente

## Fuentes externas:

Pronóstico de la economía nacional.

Es necesario tener en cuenta el crecimiento del Producto Nacional Bruto, del ingreso, de la población, de la industria de donde se localice dicha organización

Planes educativos a nivel nacional.

Es de suma importancia conocer en qué forma planea el estado invertir en la educación media y superior al igual que los planes de estudio

Planes educativos a nivel institucional.

No sólo el estado al igual universidades y otros centros tienen importancia en la formación de capital humano

Fuentes internas:

Se refieren a la propia organización

Objetivos de la organización.

Son las metas que pretende lograr la organización en el plazo fijado para la planeación

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

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

Funciones del Departamento de Capital Humano

DCH es esencialmente de servicios. Sus funciones varían dependiendo del tipo de organización al que este pertenezca

Sus funciones esenciales podemos destacar las siguientes:

Ayudar y prestar servicios a la organización, a sus dirigentes, gerentes y empleados.

Describe las responsabilidades que definen cada puesto laboral y las cualidades que debe tener la persona que la ocupe.

Evaluar el desempeño del personal, promocionando el desarrollo del liderazgo.

Reclutar el personal idóneo para cada puesto.

Capacitar y desarrollar programas, cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal.

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.

Llevar el control de beneficios de los empleados

Distribuye políticas y procedimientos de recursos humanos, nuevos o revisados, a todos los empleados, mediante boletines, reuniones, memorándums o contactos personales.

Supervisar la administración de los programas de prueba.

Desarrollar un marco personal basado en competencias.

Garantizar la diversidad en el puesto de trabajo, ya que permite a la empresa triunfar en los distintos mercados nacionales y globales

El Departamento de Capital Humano de la empresa consiste en:

Identificación y desarrollo de las competencias claves

Desarrollo de talento ejecutivo

Desarrollo de iniciativas de formación y desarrollo para respaldar la cultura

Desarrollo de modelos para la evaluación y de retribución de los empleados

Desarrollo e implementación de políticas

## Pronósticos del Capital Humano

Es dar a conocer lo que pueda llegar a pasar en algún futuro basándose en análisis y consideraciones de juicio, 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

La planeación puede establecer un pronóstico de los recursos humanos que comprende:

Pronósticos de los requerimientos: conocimientos, habilidades, experiencias, actitudes, intereses

Pronósticos de la oferta de mano de obra: pronósticos de la población, la educación y el crecimiento de la industria

Pronóstico de la demanda de empleados

Se elige un factor adecuado de negocios

Se traza una tendencia histórica del factor de negocios en relación con el número de empleados

Se calcula la relación de productividad de los últimos 5 años por lo menos

Se calcula la demanda de recursos humanos dividiendo el factor de negocios entre la relación de productividad

Pronósticos de la oferta de empleados

Oferta interna de trabajo: puede comenzar preparando organigramas

Oferta externa de trabajo: es cuando una organización carece de oferta interna de empleados para promociones

Inventario de competencias de Capital Humano

Inventario: Relación ordenada de bienes y existencias de una entidad o empresa, a una fecha determinada

Permite conocer las experiencias, las habilidades, los conocimientos y los intereses de los empleados

Un inventario debe de iniciar de la siguiente manera

En primer lugar la empresa debe definir cuáles son las competencias requeridas por las diversas posiciones de la organización.

Con este primer esquema de puestos y competencias se debe hacer un inventario de competencias del personal

Ayuda a planear los futuros programas de capacitación de personal y desarrollo gerencial, así como el reclutamiento y selección de nuevos empleados

Planes de carrera

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

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

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

Análisis y descripción de puestos

Necesidad legal

El servicio o servicios que deberán prestarse

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

## Métodos de análisis y descripción de puestos

La descripción de puestos muestra una relación de las tareas, obligaciones y responsabilidades del puesto, mientras que las especificaciones de puestos proporcionan los requisitos necesarios que debe tener el ocupante del puesto

Quien ocupe el puesto debe tener características personales que sean compatibles con las especificaciones de éste

En la gran mayoría de las organizaciones, es necesario saber cómo fueron estructurados y diseñados por los otros departamentos

## 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

### Análisis de puestos

Se analiza el puesto en relación con los aspectos extrínsecos, es decir, en relación con los requisitos que el puesto impone a su ocupante

## LA ESTRUCTURA DEL ANÁLISIS DE PUESTOS

Se concentra en cuatro tipos de requisitos que se aplican a cualquier tipo o nivel de puesto:

Requisitos intelectuales.

Requisitos físicos.

Responsabilidades que adquiere.

Condiciones de trabajo

Requisitos intelectuales Comprenden las exigencias del puesto que debe tener el ocupante para poder desempeñar adecuadamente el puesto

Factores de análisis:

Escolaridad indispensable.

Experiencia indispensable.

Adaptabilidad al puesto.

Iniciativa requerida.

Aptitudes requeridas

Requisitos físicos

Comprenden la cantidad y la continuidad de la energía y del esfuerzo físico e intelectual que se requiere

Factores de análisis:

Esfuerzo físico requerido.

Concentración visual.

Destrezas o habilidades.

Complexión física requerida

## 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

Comprenden las responsabilidades por:

Supervisión del personal.

Material, herramientas o equipo.

Dinero, títulos o documentos.

Relaciones internas o externas.

Información confidencial

## Condiciones de trabajo

Comprenden las condiciones del ambiente y los alrededores en que se realiza el trabajo

Factores de análisis siguientes:

Ambiente de trabajo.

Riesgos de trabajo.

## MÉTODOS PARA LA DESCRIPCIÓN Y EL ANÁLISIS DE PUESTOS

Constituyen una responsabilidad de línea y una función de staff

Análisis de puestos suelen ser los siguientes:

Observación directa.

Cuestionario.

Entrevista directa.

Métodos mixtos

Método de observación directa

Empleo es muy eficaz en estudios de micro movimientos, así como de tiempos y métodos

Características del método de observación directa

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.

Mientras la participación que tiene el analista en la obtención de los datos es activa, la participación del ocupante es pasiva

Ventajas del método de observación directa

Veracidad de los datos obtenidos, en virtud de la unidad de origen y del hecho de que sea ajeno a los intereses de quien realiza el trabajo.

No requiere la paralización del ocupante del puesto

Método ideal para puestos sencillos y repetitivos.

Correspondencia adecuada entre los datos obtenidos y la fórmula básica del análisis de puestos

Desventajas del método de observación directa

Costo elevado, pues para que el método sea completo se requiere un tiempo prolongado en el análisis de puestos.

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.

Contraindicado para puestos que no sean sencillos y repetitivos

## Método del cuestionario

Se efectúa al solicitar al personal que conteste un cuestionario para el análisis del puesto

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

## Características del cuestionario

La obtención de datos sobre un puesto se realiza por medio del llenado de un cuestionario

Mientras la participación del analista de puestos en la obtención de los datos

## Ventajas del cuestionario

El cuestionario puede ser contestado, por los ocupantes del puesto o por sus jefes directos, de manera conjunta o secuencial

## Desventajas del cuestionario

El cuestionario está contraindicado para puestos de bajo nivel, en los cuales los ocupantes pueden tener dificultad para interpretarlo

## Método de la entrevista

El método más flexible y productivo es la entrevista que el analista de puestos le hace al ocupante del puesto

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

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

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

## Métodos Mixtos

Éstos son combinaciones de dos o más métodos de análisis

Los métodos mixtos más utilizados son:

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.

Cuestionario con el ocupante y entrevista con el superior, para ampliar y aclarar los datos obtenidos.

Cuestionario y entrevista, ambos con el superior.

Observación directa con el ocupante y entrevista con el superior.

Cuestionario y observación directa, ambos con el ocupante.

Cuestionario con el superior y observación directa con el ocupante, entre otros

## Etapas del análisis de puesto

Es requisito previo ineludible conocer la realidad misma que va a ser analizada

### Etapas de planeación:

Es una etapa de trabajo de escritorio y de laboratorio

Exige los siguientes pasos:

Determinar los puestos a describir, analizar e incluir en el programa de análisis, sus características, naturaleza, tipología, etcétera.

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.

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.

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

Seleccionar los factores de análisis que se utilizarán en el estudio de los puestos

Se hace con base en dos criterios conjuntos:

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

Criterio de la variedad o discriminación: los factores de análisis deben variar de acuerdo al puesto

Dimensionar los factores de análisis, es decir, determinar la amplitud de variación de cada factor dentro del conjunto de puestos que se pretende analizar

Graduar los factores de análisis, es decir, transformar cada factor de una variable continua

## Etapa de preparación

Reclutamiento, selección y capacitación de los analistas de puestos, que conformarán el equipo de trabajo.

Preparación del material de trabajo (formularios, impresos, materiales, etcétera).

Preparación del ambiente (aclarar a la dirección, gerencia, supervisores y a todo el personal involucrado en el programa de análisis de puestos).

Obtención de datos previos (nombres de los ocupantes de los puestos que se van a analizar, relación de los equipos)

### Etapa de ejecución

Se redacta el análisis:

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).

Selección de los datos obtenidos.

Redacción provisional del análisis hecha por el analista de puestos.

Presentación de la redacción provisional al supervisor inmediato, para que la ratifique o la rectifique.

Redacción definitiva del análisis del puesto.

Presentación de la redacción definitiva del análisis del puesto, para la aprobación

### Modelos análisis de puestos

El ser humano a lo largo del tiempo ha aprendido a modificar su desempeño en distintas áreas como por ejemplo en la edad pasada el se enfocaba en la pesca y caza y más sin embargo los cambios sociales, políticos, económicos y culturales ocurridos

### Modelo Clásico o Tradicional

Se obtenía mediante técnicas de estudio de tiempos y movimientos, las cuales conducían al método de trabajo que debía seguirse por los empleados

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

Segmentar y fragmentar los puestos en tareas sencillas, repetitivas y de fácil capacitación.

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.

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.

Seleccionar científicamente el trabajador de acuerdo con las exigencias de la tarea.

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

Establecer el tiempo promedio que necesitaban los empleados para realizar la tarea

Ofrecer planes de incentivos salariales

Mejorar el ambiente físico de la fábrica, de manera que el ruido, la iluminación, la ventilación y otros factores de apoyo no ocasionen cansancio

## Modelo Humanista

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

