

INDICE

ELEMENTO HUMANO

El hombre es un animal social tiene participaciones multigrupales. Establece un sistema total, dentro del cual organiza y dirige sus asuntos, es así como las organizaciones son personas. Al tratar el problema de la variable humana en la organización, Thompson piensa que el actor humano es un fenómeno multidimensional, sujeto a las influencias de una enormidad de variables.

Las organizaciones están compuestas de personas. El estudio de las personas constituye la unidad básica para el estudio de las organizaciones y principalmente de la Área de Recursos Humanos. Los patrones de comportamiento son los modos según los cuales la persona suele conducirse en sus diferentes actividades sociales.

El hombre como un ser transaccional, que no sólo recibe insumos del ambiente y reacciona a los mismos, sino que también adopta una posición proactiva, anticipándose y provocando los cambios que ocurren en su ambiente para mejorar su estilo de vida.

El hombre con un comportamiento dirigido hacia un objetivo, lo que significa que es capaz de tener objetivos o aspiraciones, y así mismo motivarse para poder realizar dichos objetivos.

El comportamiento de las personas en una organización depende de factores internos, consecuentes de sus características de personalidad, como capacidad de aprendizaje, de motivación, de percepción de los ambientes interno y externo, de actitudes, de emociones, de valores, etc.; y externos, consecuentes de las características organizacionales, tales como sistemas de recompensas y castigos, de factores sociales, de políticas, de la cohesión grupal existente, etc.

Factores que influyen en el comportamiento del individuo en la organización:

- Estados de energía interna
- Presiones del superior
- Influencia de los compañeros
- Condiciones ambientales
- Sistemas personales
- Programas de entretenimiento y desarrolla
- Demandas de la familia
- Cambios en la tecnología

En el comportamiento humano influyen diferentes aspectos los cuales son:

- Los factores ambientales
- Los factores directivos internos
- Los factores dinámicos internos

Los factores ambientales: son las fuerzas externas que involucran al individuo y que influyen continuamente en su comportamiento.

Los factores directivos internos: son las características estructurales de cada personalidad, que canalizan el proceso de información de las propias experiencias y de las comunicaciones de otras personas por medio de sucesivos pasos de exposición, hasta la acción o al comportamiento.

factores dinámicos internos: son los componentes dinamizadores de la personalidad: las fuerzas motivadoras que activan y mantienen el proceso y registro de la información.

El comportamiento de las personas está basado más en sus percepciones que en hechos objetivos y concretos.

CONCEPTO Y AREA DE RECURSOS HUMANOS

Dada la importancia que tiene el área de Recursos Humanos para la organización existen diversos conceptos que tratan de explicar en que consiste:

Un conjunto de principios, procedimientos que procuran la mejor elección, educación y organización de los servidores de una organización su satisfacción en el trabajo y mejor rendimiento a favor de unos y otros.

La planeación, organización, dirección y control de los procesos de dotación, remuneración, capacitación, evaluación del desempeño, negociación del contrato colectivo y guía de los recursos humanos idóneos para cada departamento a fin de satisfacer los intereses de quienes reciben el servicio y satisfacer también las necesidades del personal.

Es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.

Se refiere a la preparación adecuada, mantenimiento y desarrollo de las personas en las organizaciones.

De las definiciones anteriores se puede concluir que el área de Recursos Humanos es aquella que tiene que ver con el aprovechamiento y mejoramiento de las capacidades y habilidades de las personas y en general con los factores que le rodean dentro de la organización con el objeto de lograr el beneficio individual, de la organización y del país.

El área de Recursos Humanos es consubstancial al elemento de integración principal de la sociedad actual. La organización está conformada por personas, las mismas que son parte fundamental de dicha organización, quienes permiten el desarrollo continuo para lograr los objetivos organizativos propuestos; qué ayudarán a la consecución de las metas planteadas.

La actividad del departamento de Recursos Humanos se basa en la información disponible respecto a los puestos de trabajo, estos constituyen la esencia misma de la productividad.

CARACTERÍSTICAS DE LOS RECURSOS HUMANOS

Las personas pasan la mayor parte en Organizaciones trabajando en la producción de bienes y servicios; entre más numerosas sean éstas, más complejo se vuelve.

Existen características tales como:

- No pueden ser patrimonios de la Organización a diferencia de otros tipos de recursos. Los conocimientos, la experiencia, las habilidades, etc, son patrimonio personal.
- Las actividades de las personas en las Organizaciones son voluntarias, la organización debe contar con el mejor esfuerzo del personal y lograr los objetivos organizacionales.
- Las experiencias, los conocimientos son intangibles y son manifestados por el comportamiento de los empleados en la organización.

- Los Recursos Humanos pueden ser perfeccionados mediante la capacitación y el desarrollo.
- Los Recursos Humanos son escasos. Esto se debe a que no todo el personal posee las mismas capacidades, habilidades y conocimientos.

PRINCIPALES OBJETIVOS DE RECURSOS HUMANOS

- Regular de manera justa y técnica las diferentes fases de las Relaciones Laborales de una Organización.
- Lograr que el personal al Servicio del Organismo Social trabaje para lograr los Objetivos Organizaciones.
- Proporcionar a la Organización una fuerza Laboral eficiente para la satisfacción de sus planes y objetivos.
- Elevar la Productividad del personal para promover la eficiencia y eficacia de la dirección.
- Coordinar el esfuerzo de los grupos de trabajo para proporcionar unidad de acción en la consecución de objetivos comunes.
- Satisfacer requisitos mínimos de bienestar de los trabajadores para crear condiciones satisfactorias de trabajo.
- Alcanzar su más alto nivel la realización tanto del trabajador como el patrón.
- Resolver eficazmente los problemas, antes, durante y después de la relación laboral.

POLÍTICAS DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS

A fin de que el departamento de Recursos Humanos trabaje de la mejor manera posible, y con el propósito de evitar conflictos de índole personal o laboral se proponen las siguientes políticas que deberán de ser seguidas de manera estricta y sin distinción de puesto o rango.

Las Políticas propuestas respecto a Recursos Humanos son:

- Se contratará a todas las personas que cubran de manera puntual los requisitos del puesto al cual están solicitando.
- Se privilegiará la experiencia y la estabilidad en anteriores trabajos
- No se contratará a personas que presenten una alta inestabilidad laboral.
- Las personas con antecedentes penales sólo serán contratadas para puestos de línea y jamás para puestos de confianza.
- Las personas con antecedentes laborales podrán ascender a los puestos de confianza después de haber laborado por lo menos cuatro años dentro de la empresa y que hayan demostrado responsabilidad y estabilidad.
- Las Mujeres deberán de gozar de los mismos sueldos que los hombres cuando estas realicen actividades iguales.
- El género no es, bajo ningún motivo, un elemento para decidir un ascenso.
- Las mujeres embarazadas, que trabajen para la empresa, gozarán de manera total de sus derechos laborales.
- Las mujeres en estado de Gestación no pueden ser contratadas, ya que esto significa un costo demasiado alto para la empresa.
- Los tatuajes en cualquier parte del cuerpo no se consideran un elemento para negar la contratación de una persona.
- La empresa procurará en todo momento alentar el crecimiento personal y laboral de sus empleados.
- El reglamento se aplica de manera directa e implacable, entendiéndose que nadie puede ser favorecido.
- Los horarios de entrada y salida de personal serán respetados.
- La empresa debe dar oportunidades de crecimiento a todos sus empleados.

IMPORTANCIA DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS

- Procura armonizar Interés individual y de la Organización.
- Tiende a encontrar una base de cooperación.
- Permite lograr productividad y progresos Personales y Organizacionales.

Art. 123 CONSTITUCIONAL

Toda Persona tiene derecho al trabajo digno y social / afecto.

Art. 5 CONSTITUCIONAL

A ninguna persona podrá impedírsele que se dedique a la profesión que desee, salvo que tenga un problema judicial.

Art. 8 LEY FEDERAL DE TRABAJO

TRABAJADOR: Persona física que presta a otra, física o moral, un trabajo personal subordinado.

Art. 10 LEY FEDERAL DEL TRABAJO

PATRÓN: Es la persona física o moral que utiliza los servicios de uno varios trabajadores.

Art. 11 LEY FEDERAL DEL TRABAJO

Los administradores, directores, gerentes y demás personas que ejerzan funciones de la empresa, serán considerados representantes del patrón, tienen obligaciones en sus relaciones con el trabajador.

ESTRUCTURA ORGÁNICA

La estructura orgánica del departamento de recursos humanos refleja no solo las funciones que debe de seguir sino también el tamaño de la organización o empresa.

En este departamento de Recursos Humanos se desempeñan cinco funciones básicas comúnmente denominadas como el proceso de administración:

- Planeación
- Organización
- Formación de un equipo de trabajo
- Dirección
- Control

En la *Planeación* se establecen metas y estándares, desarrollar reglas y procedimientos, desarrollar planes y proyecciones, es decir, predecir o pronosticar algunos acontecimientos futuros.

En la *Organización* asignan a cada subordinado una tarea específica, establecen departamentos, delegan autoridad a los subordinados, establecen canales de autoridad y comunicación y coordinan el trabajo de los subordinados.

En la *Formación del equipo de trabajo* se decide qué tipos de personas se deben de contratar, se reclutan a posibles empleados, se seleccionan a los empleados, establecen estándares para el desempeño, compensan a los trabajadores, evalúan el rendimiento, asesoran a los empleados, capacitan y desarrollan a los trabajadores.

En la *Dirección* se logra que los demás hagan el trabajo, también se mantiene la moral elevada y motivan a los

subordinados.

En el *Control* fijan estándares tales como cuotas de ventas, estándares de calidad o niveles de producción, comparan la forma en que el desempeño real correspondiente a estos estándares, toman decisiones correctivas cuando se requiere.

Estas son algunas actividades que son realizadas por el elemento humano en una organización en las diferentes áreas de la empresa; pero nosotros nos vamos a enfocar en la función de *Formación del equipo de trabajo* la cual se refiere a los conceptos y técnicas requeridas para el desempeñar adecuadamente lo relacionado con el personal o la gente en el trabajo.

En la actualidad por la extensión que tiene el Departamento de Recursos Humanos ya que como vimos abarca todas las categorías se le debe de otorgar un lugar de primera importancia.

Lo más usual es que el Departamento de Recursos Humanos dependa directamente de la Gerencia General quedando así en el mismo plano de los gerentes de las principales divisiones de la empresa.

ORGANIGRAMA

Principales funciones del departamento de Recursos Humanos

- Análisis de puestos
- Reclutamiento de personal
- Selección de personal
- Inducción
- Capacitación
- Evaluación del desempeño
- Sistemas de remuneración
- Higiene y Seguridad

El área de Recursos Humanos se divide en tres enfoques sistémicos principalmente:

- ENTRADA: Análisis de puestos, reclutamiento, selección, inducción.
- PROCESO: Capacitación, evaluación del desempeño, administración de sueldos y salarios, relaciones laborales.
- SALIDA: Jubilación, muerte, renuncia, despido, incapacidad, licencia.

En ellas influye la normatividad que comprende las políticas, los procedimientos, la competencia, leyes, cultura, situación política, económica, social de la empresa y de la nación, el liderazgo y trabajo en equipo.

IMPORTANCIA DE LAS SUBAREAS FUNCIONALES

Con el funcionamiento de estas áreas se da el primer paso práctico de la etapa dinámica y por lo mismo, de ella depende en gran parte que la teoría formulada en la etapa constructiva o estática, tenga la eficiencia prevista y planeada. Es el punto de contacto entre lo estático y lo dinámico; lo teórico y lo práctico.

Aunque se da en mayor amplitud al iniciarse la operación de un organismo social (conseguir personal) es una función permanente, porque en forma constante hay que estar utilizando estas subareas, tanto para proveer al organismo en su crecimiento normal, ampliaciones, etc, como para sustituir a los hombres que han salido por muerte, renuncia, etc.

La buena administración de recursos humanos ayuda a los individuos utilizar su capacidad al máximo y a

obtener no solo la máxima satisfacción sino su integración como parte de un grupo de trabajo. Pero si el personal no esta adecuadamente seleccionado y capacitado no podrá producir a su máximo.

ANALISIS DE PUESTOS DE TRABAJO

El objetivo de un Análisis de Puestos de Trabajo no es otro que el de definir de una manera clara y sencilla las tareas que se van a realizar en un determinado puesto y los factores que son necesarios para llevarlas a cabo con éxito. Tal es su importancia, que debería considerarse como un método fundamental y básico para cualquier organización.

El desarrollo de una estructura organizacional da como resultado puestos que tienen que ser cubiertos.

El análisis de puestos es el procedimiento por el cual se determinan los deberes y la naturaleza de los puestos y los tipos de personas. Proporcionan datos sobre los requerimientos del puesto que más tarde se utilizaran

En ocasiones se considera que el análisis del puesto es la piedra angular de la administración de recursos humanos, debido a que la información que recoge sirve para muchas funciones de dicha administración. El análisis del puesto, es el proceso de obtener información sobre los puestos al definir sus deberes, tareas o actividades.

Las responsabilidades del analista de puesto

Por lo general, la realización del análisis de puestos es la principal responsabilidad del departamento de recursos humanos. Los miembros del departamento de recursos humanos que se especializan en dicho análisis, tienen el título de analistas de puestos o analistas de personal. Algunas de las actividades que se realiza el analista de puestos son las siguientes:

Recolección de la información del puesto

Los datos del puesto pueden obtenerse de varias formas. Los métodos más comunes para analizar puestos son:

- Entrevistas
- Cuestionarios
- Observación
- Diarios

Entrevistas: el analista pregunta a los empleados y gerentes en forma individual respecto al puesto que revisa.

Cuestionarios: el analista distribuye cuestionarios preparados con cuidado para que las personas que desempeñan el puesto y el gerente a quien reportan los llenen por separado. Estas formas se utilizan para obtener datos de las áreas de obligaciones y tareas desempeñadas en el puesto, propósito del mismo, entorno físico, requerimientos para desempeñar el puesto (habilidad, educación, experiencia, requerimientos físicos y mentales), equipo y materiales utilizados y aspectos especiales de salud y seguridad.

Observación: el analista aprende sobre puestos al observar las actividades de quienes lo realizan y registrarlas en una forma estandarizada. Algunas organizaciones graban los puestos en video para su estudio posterior.

Diarios: es posible pedir a los ocupantes del puesto que lleven un diario de sus actividades durante un ciclo laboral.

Control de la precisión de la información del puesto

Si el análisis del puesto ha de alcanzar el propósito que se pretende, los datos recolectados sobre el puesto deben ser precisos. Hay que asegurarse de incluir todos los hechos importantes. El analista deberá estar alerta respecto de los empleados que tienden a exagerar la dificultad de sus trabajos, a fin de inflar sus egos y sus cheques de paga. Al entrevistarlos o al revisar los cuestionarios, deberá buscar cualesquiera respuestas que no concuerden con otros hechos o impresiones que haya recibido. Además, cuando recolecta la información de los empleados, debe investigar un grupo representativo.

Enfoques del análisis del puesto

La definición sistemática y cuantitativa del contenido de un puesto, la cual es proporcionada por el análisis del mismo, es la base para muchas prácticas de administración de recursos humanos. De manera específica, sirve para justificar las descripciones de puestos y otros procedimientos administrativos.

Análisis funcional de puestos

En Estados Unidos, el servicio de empleo y capacitación, desarrolló el análisis funcional de puestos, el cual usa un inventario de las diversas funciones y actividades de trabajo que pueden constituir un puesto; supone que cada puesto implica el desempeño de ciertas funciones. De manera específica, existen 3 categorías genéricas de trabajadores, que forman las bases de este sistema:

- datos
- personas
- cosas

Estas 3 categorías se subdividen para formar una jerarquía de escalas y funciones del trabajador. Al revisar el puesto, el analista indicará el nivel funcional de cada una de las 3 categorías y después reflejará el compromiso relativo del trabajador con la función asignando una cifra porcentual a cada una. Esto se hace en cada una de las 3 áreas y la suma de los 3 niveles funcionales debe ser 100%.

Método de incidente crítico

El objetivo del método de incidente crítico, consiste en identificar las tareas fundamentales del puesto. Son los deberes y responsabilidades importantes del puesto que desempeña el empleado y que llevan al éxito en tal puesto. La información al respecto se puede recabar mediante entrevistas con los empleados o gerentes, o bien, mediante auto reportes escritos por los empleados.

Después de recolectar los datos del puesto, el analista escribirá enunciados independientes de las tareas que representan actividades importantes en dicho puesto.

Análisis del puesto en un entorno cambiante

El enfoque tradicional del análisis del puesto, supone un entorno estático, en que los puestos permanecen relativamente estables, sean quienes sean sus titulares. Así, es posible definirlos en forma muy significativa en términos de tareas, deberes, procesos y comportamientos necesarios para el éxito del mismo. Por desgracia, esta suposición no toma en cuenta los avances tecnológicos, que muchas veces son tan acelerados que los puestos podrían llegar a ser obsoletos.

Descripciones del puesto

Una descripción de puesto es una definición escrita de un puesto y de los tipos de obligaciones que incluye.

Ya que no existe un formato estándar para dichas descripciones, su apariencia y contenido tienden a variar de una organización a otra; sin embargo, la mayoría contiene al menos 3 partes:

- El nombre del puesto
- La parte de identificación
- Una sección de sus obligaciones.

Si las especificaciones del puesto no se preparan por separado, por lo general se establecen en la sección de conclusiones

Nombre del puesto

La selección del nombre del puesto es importante por varias razones:

- Tiene importancia psicológica, de jerarquía al empleado.
- De ser posible, el nombre debe proporcionar alguna indicación de las obligaciones que supone el puesto
- El nombre debe indicar también el nivel relativo del titular en la jerarquía organizacional

Sección de identificación del puesto

Por lo general, en una descripción del puesto, la sección de identificación del mismo, viene a continuación del título. Incluye cuestiones como la ubicación del puesto dentro del departamento, la persona a quien reporta y la fecha de la última revisión de la descripción. A veces también contiene un número de nómina o código, la cantidad de personas que los desempeñan, cuántos empleados hay en el departamento donde se localiza.

Sección de obligaciones o funciones esenciales del puesto

Los enunciados que se refieren a las obligaciones (deberes) del puesto, suelen colocarse en orden de importancia. Deberán indicar el peso o valor de cada obligación. Por lo general, pero no siempre, es posible medir el peso específico de una obligación mediante la cantidad de tiempo que se le dedica. Estas cláusulas deben acentuar las responsabilidades que suponen todas las obligaciones y los resultados que se han de alcanzar. Asimismo, es una práctica generalizada, indicar las herramientas y equipo que utiliza el empleado para desempeñar el puesto.

Sección de especificaciones del puesto

Las cualidades personales que debe tener una persona a fin de hacerse cargo de las obligaciones y responsabilidades, contenidas en una descripción del puesto, se reúnen en la especificación del mismo. Por lo general, esta abarca dos áreas:

- La habilidad necesaria para realizar el trabajo
- Las demandas físicas que impone el puesto

Las habilidades adecuadas para un puesto, incluyen educación o experiencia, capacitación especializada, características o habilidades personales y facultades manuales.

Problemas con las descripciones del puesto

Los gerentes consideran que las descripciones del puesto son una valiosa herramienta para las funciones de administración de recursos humanos. No obstante, con frecuencia se asocian varios problemas con estos

documentos, entre los que se incluyen los siguientes:

- Si están mal redactadas
- A veces no se actualizan al cambiar las obligaciones o especificaciones
- Pueden limitar el alcance de las actividades del ocupante

Redacción de descripciones claras y específicas

Al redactar una descripción del puesto, es esencial utilizar enunciados concisos, directos y sencillos. Deben eliminarse las palabras y frases innecesarias. Por lo general, las oraciones que describen las obligaciones del puesto, comienzan con un verbo en presente y el sujeto implícito es el empleado que realiza el trabajo.

Los términos a veces, en ocasiones y otros similares sirven para describir obligaciones que se realizan de vez en cuando. El término puede, u otros similares, se utilizan en relación con las tareas que solo realizan algunos trabajadores.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO
NOMBRE DEL PUESTO:
GERENTE DE RECURSOS HUMANOS
PUESTO AL QUE REPORTA.
DIRECTOR GENERAL
DEPARTAMENTO:
RECURSOS HUMANOS
FECHA DE ANALISIS:
01 DE OCTUBRE DE 2002
PROPÓSITO GENERAL DEL PUESTO
Tiene como propósito que exista una persona responsable de:
1. Resolver todos los asuntos laborales que se generen por la relación empresa empleado.
2. Atender todas las necesidades de los empleados para el desempeño dde sus actividades.
3. Ser un canal de comunicación entre los empleados y la empresa
4. Promover y supervisar el crecimiento del recurso humano dentro de la empresa
PRINCIPALES FUNCIONES:
ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRATIVAS DEL PERSONAL
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL
CAPACITACION
SERVICIOS
PUESTOS SUBORDINADOS:
PERSONAL DE SERVICIOS GENERALES
PRINCIPALES FUNCIONES INTERNAS Y EXTERNAS:
INTERNAS: con todo el personal de la empresa
EXTERNAS: Con instituciones de Gobierno
PERFIL DEL PUESTO
NIVEL DE ESTUDIOS:
Profesional de Administración de Empresas, Ingeniería Industrial, Psicología o áreas afines
sociales o administrativas y preferiblemente con especialización en R. H.

CONOCIMIENTOS
En legislación Laboral actual en sistemas de nóminas y compensación, conocimientos altos en sistemas de gestión por competencias, planes de desarrollo carreras y sustitución conocimientos altos de desarrollo de Recursos Humanos.
IDIOMAS
Español 100%
Inglés 90% escrito y hablado
EXPERIENCIA LABORAL
Mínimo 4 años en Responsabilidad sobre personas y/o proyectos de R.H.
Mínimo 6 años en Desarrolla de R.H. Y/o Administración de R.H.
EDAD
30 a 40 años

RECLUTAMIENTO

Se llama reclutamiento al proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes.

El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. Se obtiene así un conjunto de solicitantes, de los cuales saldrán posteriormente los nuevos empleados. El proceso de selección se considera independientemente del reclutamiento.

Las descripciones de puestos constituyen instrumentos esenciales, proporcionan la información básica sobre las funciones y responsabilidades que incluye cada vacante. Los recursos humanos adecuados para realizar ciertas labores no abundan en ninguna sociedad.

Proceso de reclutamiento

Los reclutadores llevan a cabo varios pasos. El reclutador identifica las vacantes mediante la planeación de recursos humanos o a petición de la dirección. El plan de recursos humanos puede mostrarse especialmente útil, porque ilustra las vacantes actuales y las que se contemplan a futuro.

El reclutador se referirá tanto a las necesidades del puesto como a las características de la persona que lo desempeñe. Siempre que lo juzgue necesario, el reclutador debe solicitar información adicional poniéndose en contacto con el gerente que solicitó el nuevo empleado.

Entorno de reclutamiento

Se debe considerar el entorno en que habrán de moverse. Los límites del ese entorno se originan en la organización, el reclutador y el medio externo, de los cuales los elementos más importantes son:

- Disponibilidad interna y externa de recursos humanos.
- Políticas de la compañía.
- Planes de recursos humanos.
- Prácticas de reclutamiento.
- Requerimientos del puesto.

Límites y desafíos del reclutamiento.

Disponibilidad interna y externa de recursos humanos:

La tasa de desempleo en el área, las condiciones del ramo de la compañía, abundancia o escasez en la oferta de personal, los cambios en la legislación laboral y las actividades de reclutamiento de otras compañías incluyen en la tarea de obtener un grupo de solicitantes para una ocupación dada. Aunque estos factores se incluyen en la planeación de recursos humanos, con frecuencia las condiciones económicas varían rápidamente.

El reclutador puede acudir a tres índices básicos:

- **Indicadores económicos.** Permiten conocer las actuales coyunturas de la economía de un sector, de una zona geográfica o de toda la nación.
- **Actividades de reclutamiento de otras compañías.** Permiten conocer las estrategias básicas que se plantean las organizaciones competidoras. En muchos casos, puede medirse con relativa precisión a través de los avisos publicados. Pero esta técnica puede resultar costosa.
- **Las ventas actuales de la compañía y sus metas.** Debido a que los planes de recursos humanos se basan parcialmente en las predicciones de ventas, las variaciones entre las ventas reales y las previstas constituyen un factor vital

Políticas y normas de la organización:

En ocasiones, las políticas que se fije la compañía pueden convertirse en limitantes de las actividades de reclutamiento.

- **Políticas de promoción interna.** Las políticas de promoción interna estipulan que los actuales empleados tienen opción preferencial para acceder a determinados puestos. Tiene el mérito de garantizar a cada empleado una carrera y no solamente un empleo. Esta práctica puede tener el efecto negativo de limitar el ingreso de personas con ideas y perspectivas nuevas en la organización. Obviamente, la necesidad de contar con un inventario actualizado de conocimientos y habilidades del personal se incrementa cuando la organización instituye esta política.
- **Políticas de compensación.** Un factor limitante común en muchas áreas de reclutamiento son los niveles de compensación que estipulan las organizaciones. Por lo común, los reclutadores tienen un mínimo grado de discrecionalidad en las compensaciones que ofrecen. El reclutamiento a nivel internacional conduce a múltiples excepciones y modificaciones de las políticas nacionales. En esta área, el reclutador deberá trabajar en colaboración con los asesores legales y comerciales de la corporación.
- **Políticas sobre situación del personal.** Actuando en consonancia con las leyes de un país determinado, la organización puede proceder a vetar o favorecer la contratación de personal temporal, por ejemplo. Estas decisiones y parámetros incidirán directamente sobre las actividades de reclutamiento.
- **Políticas de contratación internacional.** Con frecuencia, determinadas legislaciones estipulan el nivel máximo de extranjeros que pueden laborar en una organización, lo cual ejerce efectos directos sobre las políticas de una corporación.

Planes de recursos humanos:

En las compañías grandes y tecnológicamente avanzadas, los reclutadores usan con frecuencia un plan de recursos humanos para definir su estrategia de reclutamiento, en especial cuando la corporación sigue una política basada en las promociones internas. Estos planes pueden estipular cuáles puestos se deben llenar con personal interno, y cuáles se deben cubrir externamente.

Prácticas de reclutamiento en el pasado:

Con frecuencia, las organizaciones tienden a perpetuar políticas y prácticas que dieron resultado en el pasado, sin someterlas a un análisis crítico, sin considerar que conviene revisarlas con frecuencia.

Requisitos del puesto:

El reclutador debe hacerse la pregunta: ¿Qué es lo que realmente requiere este puesto? A niveles intermedios, se ha determinado que con frecuencia las habilidades realmente esenciales son la capacidad de leer y escribir bien, una actitud de responsabilidad profesional, y la capacidad de comunicarse con otras personas. La disposición para aprender es también una característica crucial.

Por lo general, las personas más calificadas y con más experiencia solicitarán ingresos más altos. Una segunda dificultad deriva del bajo nivel de satisfacción en el trabajo que es posible que una persona excesivamente calificada va a encontrar en un puesto que presenta mínimos desafíos a su capacidad profesional.

Determinar exactamente cuáles serán las responsabilidades del puesto que se intenta llenar es la única alternativa para obtener candidatos adecuados. Es esencial responder a lo siguiente:

Para desempeñar este puesto:

- ¿Qué es necesario hacer?
- ¿Qué es necesario saber?
- ¿Qué es necesario aprender?
- ¿Qué experiencia es realmente relevante?

Costos:

El reclutador debe operar en el marco de presupuestos que por lo común son poco flexibles. El costo de identificar y atraer candidatos puede en ocasiones ser considerable para la organización.

Incentivos:

Las compañías modernas no solamente promueven sus productos, también venden su imagen laboral, con incentivos y programas que les dan un margen de ventaja en el campo del reclutamiento de los recursos humanos.

Ejemplos: programas de apoyo a la educación formal de su personal, servicios de guardería, planes de cafetería.

Canales de reclutamiento.

Los canales más usuales los constituyen la solicitud directa al empleador, los contactos de amistades y la respuesta a los avisos de la prensa. En el nivel ejecutivo, se utilizan los servicios de las agencias "cazadoras de talentos".

La información proveniente de amigos y parientes es la más precisa y detallada. Le sigue en precisión la que obtiene el solicitante que se presenta personalmente para solicitar empleo. Por regla general, las personas que están en busca de un empleo utilizan más de un canal.

Candidatos espontáneos:

Los candidatos espontáneos se presentan en las oficinas del empleador para solicitar trabajo o envían por correo su curriculum vitae. Las solicitudes que se consideran de interés se archivan hasta que se presenta una vacante o hasta que transcurre demasiado tiempo para que se las considere válidas (un año).

Recomendaciones de los empleados de la empresa:

Es probable que los empleados de la empresa refieran candidatos potenciales al departamento de personal. Esta práctica tiene algunas ventajas:

- Los candidatos que llegan a la compañía por ese canal ya poseen cierto conocimiento de la organización
- Es probable que el personal especializado de la compañía conozca a otros técnicos y científicos difíciles de localizar.
- Los empleados tienden a presentar a sus amistades, quienes probablemente mostrarán similares hábitos de trabajo y actitudes semejantes. Además, estos candidatos desearán esmerarse en su trabajo para corresponder al amigo que lo recomendó.

Anuncios en la prensa:

Pueden llegar a mayor número de personas. Los anuncios de solicitud de personal describen el empleo y las prestaciones, identifican a la compañía y proporcionan instrucciones sobre cómo presentar la solicitud de trabajo. Cuando se intenta localizar candidatos muy especializados pueden insertarse anuncios en revistas y periódicos profesionales.

Esta técnica presenta la desventaja de que puede producirse un alud de solicitudes, o por el contrario encontrar escasa respuesta. Cuando la compañía empleadora se identifica en el aviso, no es posible encontrar candidatos para reemplazar a un empleado actual.

Resulta importante redactar los avisos desde el punto de vista del candidato. Es erróneo presentar exclusivamente los requerimientos de la compañía. Siempre es preferible ser breve y conciso. El aviso ideal debe incluir:

- Las responsabilidades del empleo.
- La manera en que el interesado debe solicitar el empleo, especificando canales e información inicial a presentar.
- Los requerimientos académicos y laborales mínimos para cumplir la función.

El reclutador también puede recurrir a compañías especializadas en la detección de personal. Estas compañías pueden dividirse en:

- **Agencias de empleos.** Establecen un puente entre las vacantes de sus clientes y los candidatos que obtienen mediante publicidad o mediante ofertas espontáneas. El pago a la agencia puede provenir de la compañía contratante o del candidato. Una tarifa común es un mes de sueldo del empleado o el 10% de su ingreso anual.
- **De identificación de personal de nivel ejecutivo.** Solamente contratan ciertos recursos humanos específicos, a cambio de un pago cubierto por la compañía contratante. Algunas compañías se especializan en buscar personal de nivel ejecutivo, en tanto otras lo hacen en la identificación de técnicos o científicos. Estas empresas operan mediante búsquedas activas entre los empleados de otras organizaciones. Estas prácticas han sido cuestionadas a nivel ético.

Además, se puede recurrir a:

- **Instituciones educativas.** Las universidades, las escuelas técnicas y otras instituciones académicas son una buena fuente de candidatos jóvenes que harán moderadas peticiones de salarios.
- **Asociaciones profesionales.** Muchas asociaciones profesionales establecen programas para promover el pleno empleo entre sus afiliados. Los profesionales que pertenecen en forma activa a una asociación tienden a mantenerse muy actualizados en su campo.
- **Sindicatos.** Es práctica común de muchos sindicatos llevar relaciones actualizadas de sus afiliados, especificando incluso su disponibilidad laboral.
- **Agencias de suministro de personal temporal.** Estas agencias operan "prestando" personal a una compañía que requiere llenar una vacante durante un determinado lapso. Presenta las ventajas de rapidez para suministrar personal clave y las tarifas relativamente razonables que cobran.
- **Personal de medio tiempo.** Aunque hay notables variantes en este mercado, muchas empresas continúan mostrándose reticentes a formar un vínculo laboral que para la compañía conlleva todas las responsabilidades legales sin aportar a cambio los servicios totales del empleado. Puede emplearse mediante este sistema a un experto en cómputo, un contador o un repartidor.

Formas de solicitud de empleo.

Cumplen la función de presentar información comparable de los diferentes candidatos; esto tiene gran interés, ya que sólo así se podrá tomar una decisión objetiva.

Datos personales:

El deber ético de mantener privada la información disponible es evidente. El reclutador debe mantener la atención en las características que realmente son operativas para el puesto.

Preparación académica:

La educación recibida constituye un indicador decisivo para la evaluación de los candidatos. Un reclutador debe procurar identificar candidatos con formación académica que se relacione con el puesto en forma operativa. Los grados académicos no garantizan eficiencia en el desempeño de ciertas funciones.

Antecedentes laborales:

Los empleos anteriores permiten saber si el solicitante es una persona estable o si cambia de una ocupación a otra con frecuencia. Tener un antecedente sobre el desempeño laboral proporciona datos sobre las responsabilidades y experiencias del candidato.

Pertenencia a instituciones, distinciones, pasatiempos:

Especialmente cuando se recluta para llenar vacantes de nivel ejecutivo, las compañías suelen tener muy presente el hecho de que sus empleados constituyen la imagen de la organización. Los pasatiempos revelan las facetas importantes de la personalidad.

Referencias:

Aunque es un elemento subjetivo, las referencias revelan aspectos importantes del candidato.

Autenticidad:

Es común solicitar al candidato que firme la solicitud de su puño y letra. Bajo la rúbrica aparece una leyenda que advierte al solicitante que cualquier inexactitud, ocultamiento o tergiversación deliberada hará nulo su contrato de trabajo. Esta cláusula no tiene vigencia indefinida, normalmente el plazo máximo es el período de prueba.

SELECCIÓN DE PERSONAL

Una vez que se dispone de un grupo idóneo de solicitantes obtenido mediante el reclutamiento, se da inicio al proceso de selección, que implica una serie de pasos que consumen cierto tiempo.

El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. El proceso se inicia en el que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

En muchos departamentos de personal se integran las funciones de reclutamiento y selección en una sola función que puede recibir el nombre de contratación.

La función de contratar se asocia íntimamente con el departamento de personal y constituye con frecuencia la razón esencial de la existencia del mismo. Cuando la selección no se efectúa adecuadamente, el departamento de personal no logra los objetivos, ni cumple los desafíos. Una selección desafortunada puede impedir el ingreso a la organización de una persona con gran potencial o franquear el ingreso a alguien con influencia negativa.

Objetivos y desafíos de la selección de personal.

La información que brinda el análisis del puesto proporciona la descripción de las tareas, las especificaciones humanas y los niveles de desempeño que requiere cada puesto; los planes de recursos humanos a corto y largo plazo permiten conocer las vacantes futuras con cierta precisión y conducir el proceso de selección en forma lógica y ordenada; y los candidatos, que son esenciales para disponer de un grupo de personas entre las cuales se pueda escoger. Estos tres elementos determinan la efectividad del proceso de selección. Hay otros elementos adicionales que también deben ser considerados: la oferta limitada de empleo, los aspectos éticos, las políticas de la organización y el marco legal en el que se inscribe toda la actividad.

Selección de personal:

El proceso de selección consta de pasos específicos que se siguen para decidir cuál solicitante cubrirá el puesto vacante. La función del administrador de recursos humanos consiste en ayudar a la organización a identificar el candidato que mejor se adecue a las necesidades generales de la organización.

Selección interna:

En la mayor parte de los casos, los gerentes tienden a esperar que se produzca una vacante para proceder a llenar una solicitud de personal nuevo. Es probable que la política interna de la compañía determine que el puesto se debe ofrecer al personal interno por un mínimo de dos semanas antes de ofrecerlo al mercado externo.

La evaluación de los candidatos internos puede requerir días de labor. Y es probable que transcurran varias semanas adicionales antes de que ese segundo puesto pueda ser desempeñado por alguien más. El proceso externo de reclutamiento y selección puede añadir semanas al objetivo de llenar una vacante.

Razón de selección:

Contar con un grupo grande y bien calificado de candidatos para llenar las vacantes disponibles constituye la situación ideal del proceso de selección. Cuando un puesto es difícil de llenar, se habla de baja razón de selección. Cuando es sencillo llenarlo, se define como un puesto de alta razón de selección.

La razón de selección es la relación que existe entre el número de candidatos finalmente contratados y el número total de solicitantes. Cuando en una organización se presentan con frecuencia razones de selección bajas, se puede inferir que el nivel de adecuación al puesto de los solicitantes y de las personas contratadas será bajo.

El aspecto ético:

Los favores especiales concedidos a los "recomendados", las gratificaciones y los obsequios, el intercambio de servicios y toda otra práctica similar resultan no sólo éticamente condenables, sino también de alto riesgo. Una contratación obtenida mediante un soborno introduce a la organización a una persona que no solamente no será idónea y que se mostrará refractaria a todas las políticas de personal, sino que también se referirá al administrador con el desprecio que merece un funcionario corrupto.

Desafíos de la organización:

El proceso de selección no es un fin en sí mismo, es un medio para que la organización logre sus objetivos. La empresa impondrá límites, como sus presupuestos y políticas que influyen en el proceso. Las metas de la empresa se alcanzarán mejor cuando se impongan pautas claras, propias de la circunstancia específica en que se desempeña.

Es en el mejor interés de la empresa planear políticas flexibles, modernas e inteligentes que contemplen factores diferentes al lucro a corto plazo.

Concepto global de selección.

Varias organizaciones han desarrollado sistemas de selección interna, mediante los cuales se puede equiparar el capital humano con potencial de promoción por una parte, y las vacantes disponibles, por la otra.

Paso 1: recepción preliminar de solicitudes.

El proceso de selección se realiza en dos sentidos: la organización elige a sus empleados y los empleados potenciales eligen entre varias empresas. La selección se inicia con una cita entre el candidato y la oficina de personal, o con la petición de una solicitud de empleo.

Los siguientes pasos de selección consisten en gran medida en la verificación de datos contenidos en la solicitud, así como los recabados durante la entrevista.

Paso 2: Pruebas de idoneidad.

Las pruebas de idoneidad son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto. Los puestos de nivel gerencial son con frecuencia demasiado complejos y es difícil medir la idoneidad de los aspirantes.

Validación de pruebas:

La validez de una prueba de inteligencia significa que las puntuaciones obtenidas mantienen una relación significativa con el desempeño de una función o con otro aspecto relevante. Entre más alta sea la correlación entre los resultados y el desempeño, más efectiva será la prueba como instrumento de selección. Cuando la

puntuación y el desempeño no se relacionan, la prueba no es válida, por lo que no debe emplearse para fines de selección.

Para demostrar la validez de una prueba se pueden emplear dos enfoques: el de la demostración práctica y el racional.

El enfoque de la demostración práctica se basa en el grado de validez de las predicciones que la prueba permite establecer. El enfoque racional se basa en el contenido y en el desarrollo de la prueba. Por lo general, el enfoque de la demostración práctica se prefiere siempre que puede aplicarse, porque elimina muchos elementos subjetivos.

Además de ser válidas, las pruebas deben ser confiables. Por confiabilidad se entiende que la prueba tenga la característica de que cada vez que se aplique al mismo individuo, se obtendrán similares resultados.

Diversos tipos de prueba psicológica:

El propósito exacto de una prueba, su diseño, las directrices para suministrarla y sus aplicaciones se registran en el manual de cada prueba, que debe consultarse antes de emplearla. Se instruye también sobre la confiabilidad de la prueba y de los resultados de validación obtenidos por el diseñador.

Instrumentos para la administración de exámenes:

Existe una amplia gama de exámenes psicológicos para apoyar el proceso de selección, pero es importante tener en cuenta que cada examen tiene utilidad limitada y no se puede considerar un instrumento universal. Cada tipo de prueba postula un objetivo diferente.

Las pruebas psicológicas se enfocan en la personalidad. Se encuentran entre las menos confiables. Su validez es discutible, porque la relación entre personalidad y desempeño con frecuencia es muy vaga y subjetiva.

Las pruebas de conocimiento son más confiables, porque determinan información o conocimientos que posee el examinado.

Las pruebas de desempeño miden la habilidad de los candidatos para ejecutar ciertas funciones del puesto. La validez de la prueba depende de que el puesto incluya la función desempeñada.

Las pruebas de respuesta gráfica miden las respuestas fisiológicas a determinados estímulos (prueba del polígrafo o detector de mentiras). Su uso es prácticamente inexistente y no es previsible su uso extensivo.

Siempre pueden aplicarse todas las pruebas que se deseen, pero es posible que el costo no justifique la inversión. Incluso cuando se dispone de una batería completa de pruebas y resulta evidente la convivencia de suministrarlas, es importante mantener una actitud flexible. Las pruebas de idoneidad sólo constituyen una de las varias técnicas empleadas. Existen otros aspectos no mensurables que pueden ser igualmente importantes.

Paso 3: entrevista de selección

Consiste en una plática formal y con profundidad, conducida para evaluar la idoneidad para el puesto que tenga el solicitante. El entrevistador se fija como objetivo responder a dos preguntas generales:

- ¿Puede el candidato desempeñar el puesto?
- ¿Cómo se compara respecto a otras personas que han solicitado el puesto?

Constituye la técnica más ampliamente utilizada. Una de las razones de su popularidad radica en su

flexibilidad. Se puede adaptar a la selección de empleados no calificados, así como a la de empleados calificados, profesionales, directivos. Permite también la comunicación en dos sentidos. También muestra aspectos negativos, especialmente en cuanto a confiabilidad y validez.

Para que los resultados de la entrevista sean confiables, es necesario que sus conclusiones no varíen de entrevistador a entrevistador. La validez es cuestionable porque son pocos los departamentos de personal que llevan a cabo estudios de validación sobre los resultados de sus entrevistas.

Tipos de entrevista:

Por lo común, las entrevistas se llevan a cabo entre un solo representante de la empresa y un solo solicitante. Es posible, sin embargo, emplear estructuras diferentes.

Una forma de entrevista en grupo consiste en reunir al solicitante con dos o más entrevistadores. Esto permite que todos los entrevistadores evalúen a la persona basándose en las mismas preguntas y respuestas. Otra variante consiste en reunir a dos o más solicitantes con un solo evaluador. Esta técnica permite ahorrar tiempo y que se comparen inmediatamente las respuestas de los diferentes solicitantes.

- **Entrevistas no estructuradas:** permiten que el entrevistador formule preguntas no previstas durante la conversación. Carece de la confiabilidad de una entrevista estructurada, ya que pueden pasarse por alto determinadas áreas de aptitud, conocimiento o experiencia del solicitante.
- **Entrevistas estructuradas:** se basan en un marco de preguntas predeterminadas que se establecen antes de que se inicie la entrevista y todo solicitante debe responderlas. Mejora la confiabilidad de la entrevista, pero no permite que el entrevistador explore las respuestas interesantes o poco comunes. Por eso la impresión de entrevistado y entrevistador es la de estar sometidos a un proceso sumamente mecánico.
- **Entrevistas mixtas:** los entrevistadores despliegan una estrategia mixta, con preguntas estructuradas y no estructuradas. La parte estructurada proporciona una base informativa que permite las comparaciones entre candidatos. La parte no estructurada añade interés al proceso y permite un conocimiento inicial de las características específicas del solicitante.
- **Entrevistas de solución de problemas:** se centran en un asunto o en una serie de ellos que se espera que resuelva el solicitante. Se evalúan tanto la respuesta como el enfoque que adopta el solicitante. Esta técnica se centra en un campo de interés muy limitado. Revela la habilidad para resolver el tipo de problema planteado. El grado de validez sube si las situaciones hipotéticas son similares a las que incluye el puesto.
- **Entrevistas de provocación de tensión:** cuando un puesto debe desempeñarse en condiciones de gran presión se puede desear saber cómo reacciona el solicitante. La confiabilidad y validez de esta técnica son de difícil demostración ya que la presión real que se experimentará con el puesto puede resultar muy diferente a la de la entrevista.

El proceso de la entrevista:

- **Preparación del entrevistador:** requiere que se desarrollen preguntas específicas. Las respuestas que se den a estas preguntas indicarán la idoneidad del candidato. Al mismo tiempo, debe considerar las preguntas que seguramente le hará el solicitante. Los entrevistadores necesitan estar en posición de explicar las características y responsabilidades del puesto, los niveles de desempeño, el salario, las prestaciones y otros puntos de interés.

- **Creación de un ambiente de confianza:** la labor de crear un ambiente de aceptación recíproca corresponde al entrevistador. Tiene la obligación de representar a su organización y dejar en sus visitantes una imagen agradable.
- **Intercambio de información:** este proceso de entrevista se basa en una conversación. Con el fin de ayudar a establecer confianza y adquirir información sobre el solicitante, algunos entrevistadores inician el proceso preguntando al candidato si tiene preguntas. Esta técnica establece una comunicación de dos sentidos y permite que el entrevistador pueda empezar a evaluar al candidato basándose en las preguntas que le haga.
- **Terminación:** cuando el entrevistador considera que va acercándose al punto en que ha completado la lista de preguntas y expira el tiempo planeado para la entrevista, es hora de poner punto final a la sesión. Puede preguntarle al candidato: "¿tiene usted alguna pregunta final?" Independientemente de la opinión que se haya formado el entrevistador sobre la idoneidad del candidato, no es conveniente indicarle qué perspectiva tiene de obtener el puesto.
- **Evaluación:** inmediatamente después de que concluya la evaluación el entrevistador debe registrar las respuestas específicas y sus impresiones generales sobre el candidato (lista de verificación postentrevista).

Errores del entrevistador:

Una entrevista puede ser débil porque la persona que la conduce no establece un clima de confianza, o porque omite hacer preguntas clave. Otras posibles fuentes de errores (más difíciles de detectar) son los que se originan en la aceptación o rechazo del candidato por factores ajenos al desempeño potencial. Puede existir el peligro de "guiar" al candidato a responder de la manera en que el entrevistador lo desea. El resultado final es una evaluación totalmente subjetiva, sin validez alguna.

Errores del entrevistado:

Los cinco errores más comunes cometidos por los entrevistados son: intentar técnicas distractoras, hablar en exceso, jactarse de los logros del pasado y no estar debidamente preparado para la entrevista.

Paso 4: verificación de datos y referencias

Las referencias laborales difieren de las personales en que describen la trayectoria del solicitante en el campo de trabajo. Muchos especialistas ponen también en tela de juicio este recurso, ya que los antiguos superiores y profesores del candidato pueden no ser totalmente objetivos, en especial cuando describen aspectos negativos.

El profesional de los recursos humanos debe desarrollar una técnica depurada que depende en gran medida de dos hechos capitales: el grado de confiabilidad de los informes que reciba en el medio en que se encuentra, y el hecho de que la práctica de solicitar referencias laborales se encuentra muy extendida.

Paso 5: examen médico.

Es conveniente que el proceso de selección incluya un examen médico del solicitante, por las siguientes razones: para detectar enfermedades contagiosas, en prevención de accidentes y para el caso de personas que se ausentarán con frecuencia. El empleador suele contratar los servicios de una clínica especializada en exámenes de salud a diferentes grupos de adultos.

Paso 6: entrevista con el supervisor.

El supervisor inmediato o el gerente del departamento interesado es quien tiene en último término la responsabilidad de decidir respecto a la contratación de los nuevos empleados.

Con frecuencia, el supervisor es la persona más idónea para evaluar algunos aspectos (especialmente habilidades y conocimientos técnicos). Asimismo, puede responder con mayor precisión a ciertas preguntas.

En los casos en que el supervisor o gerente del departamento interesado toman la decisión de contratar, el papel del departamento de personal consiste en proporcionar el personal más idóneo y seleccionado que se encuentre en el mercado, eliminando a cuantos no resulten adecuados y enviando a la persona que debe tomar la decisión final dos o tres candidatos que hayan obtenido alta puntuación. Hay casos en los que la decisión de contratar corresponde al departamento de personal, por ejemplo, cuando se decide conseguir empleados no calificados que tomarán un curso de capacitación dentro de la empresa.

Por lo común, el supervisor está en una posición muy adecuada para evaluar la competencia técnica del solicitante, así como su idoneidad general. Cuando el supervisor recomienda la contratación de una persona a quien ha entrevistado, contrae consigo mismo la obligación psicológica de ayudar al recién llegado.

Paso 7: descripción realista del puesto.

Cuando el solicitante tiene expectativas equivocadas sobre su futura posición, el resultado es negativo. Siempre es de gran utilidad llevar a cabo una sesión de familiarización con el equipo o los instrumentos que se van a utilizar

.

Paso 8: decisión de contratar.

La decisión de contratar al solicitante señala el final del proceso de selección. Puede corresponder esta responsabilidad al futuro supervisor del candidato o al departamento de personal. Con el fin de mantener la buena imagen de la organización, conviene comunicarse con los solicitantes que no fueron seleccionados. El grupo de las personas rechazadas incluye ya una inversión en tiempo y evaluaciones, y de él puede surgir un candidato idóneo para otro puesto.

Resultados y retroalimentación.

El resultado final del proceso de selección 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 es que el nuevo empleado sea idóneo para el puesto y lo desempeñe productivamente.

Para evaluar tanto al nuevo empleado como el proceso de selección en sí, requiere retroalimentación. La retroalimentación positiva se obtiene por juicios favorables al nuevo empleado: promociones, desempeño adecuado, falta de conflictos, etc. La retroalimentación negativa consiste en una renuncia prematura o la necesidad de separar al nuevo empleado de la empresa, niveles bajos de evaluación y factores similares.

Técnicas de Selección

Como la selección de recursos humanos es un sistema de comparación y de toma de decisión, para que tenga alguna validez es necesario que se apoye en un patrón o criterio determinado, el cual se toma con frecuencia a partir de las alternativas de información que mencionaremos a continuación.

Recolección de información acerca del cargo

Para recoger información acerca del cargo que se pretende suplir, puede hacerse a través de:

Análisis del cargo: inventario de los aspectos intrínsecos (contenido del cargo) y extrínsecos (requisitos que debe cumplir el aspirante al cargo, factores de especificaciones) del cargo. Lo importante para la selección es la información con respecto a los requisitos y las características que debe poseer el aspirante al cargo. El proceso de selección se concentrará en la búsqueda y la evaluación de esas exigencias y en las características de los candidatos que se presenten.

Aplicación de la técnica de los incidentes críticos: esta técnica busca identificar las características deseables (que mejoran el desempeño) y las no deseables (que empeoran el desempeño) en los candidatos. Naturalmente, presenta el inconveniente de fundamentarse en el arbitrio del jefe inmediato.

Análisis de la solicitud de empleado: consiste en la verificación de los datos consignados en la solicitud, a cargo del jefe inmediato, especificando los requisitos y las características que el aspirante al cargo debe poseer.

Análisis del cargo en el mercado: consiste en examinar en otras compañías los contenidos, los requisitos y las características de un cargo que va a crearse en la empresas, del cual, como es lógico, no se tiene una definición a priori.

Elección de las técnicas de selección

Una vez obtenida la información acerca del cargo y del aspirante, y elaborada la ficha profesiográfica, el paso que sigue es la elección de las técnicas de selección más adecuadas al caso o la situación.

Presentaremos las técnicas de selección en cinco grupos bien definidos:

1) Entrevista de selección

Pese a ser subjetiva, la entrevista personal es el factor que más influye en la decisión final respecto de la aceptación o no de un candidato al empleo. La entrevista de selección debe ser dirigida con gran habilidad y tacto, para que realmente pueda producir los resultados esperados. Además, tiene innumerables aplicaciones: elección en el reclutamiento, selección, consejería y orientación, evaluación del desempeño, desvinculación, etc.

La entrevista es un sistema de comunicación ligado a otros sistemas en función de cinco elementos básicos:

- **La fuente:** el candidato, el cual posee características de personalidad, limitaciones, hábitos, maneras de expresarse, historia, problemas, etc. En este elemento se origina el mensaje.
- **El transmisor:** el instrumento de codificación que transforma el mensaje en palabras, gestos o expresiones. La capacidad verbal y de expresión del candidato y del entrevistador se relaciona con el modo de codificar la información para transmitirla.
- **El canal:** en la entrevista hay al menos dos canales, las palabras (lo más importante) y los gestos.
- **El instrumento para descifrar:** los receptores de la información (entrevistado y entrevistador) pueden interpretar (descifrar) los mensajes de manera diferente.
- **El destino:** a quien se pretende transmitir el mensaje.

En el transcurso de la entrevista los cinco pasos anteriores operan de manera probabilística y no determinista, ya que puede ocurrir un ruido o transferencia en uno o en todos. Entrevistar es probablemente el método que más se utiliza en la selección, no obstante que en este proceso existe demasiada subjetividad.

Los objetivos intangibles, atribuidos a la entrevista son importantes para el buen desempeño en el cargo, y la evaluación que una persona capacitada haga es mejor que ninguna.

Etapas de la entrevista de selección:

Preparación: Las entrevistas de selección, determinadas o no, deben ser preparadas o planeadas de alguna manera. Aunque el grado de preparación varíe, debe ser suficiente para determinar:

Los objetivos específicos de la entrevista; el método para alcanzar el objetivo de la entrevista y la mayor cantidad posible de información acerca del candidato entrevistado.

- **Ambiente:** puede ser de dos tipos:

- Físico: el local de la entrevista debe ser confortable y solo para ese fin;
- Psicológico: el clima de la entrevista debe ser ameno y cordial.
- **Desarrollo de la entrevista:** es la etapa fundamental del proceso, en el que se obtiene la información que ambos componentes desean.
 - ♦ **La entrevista es dirigida:** cuando el entrevistador sigue un derrotero establecido previamente, el cual sirve como lista de verificación, y por lo general, utiliza un formulario que sigue el orden de la solicitud de empleo. Este proceso es sencillo, fácil y rápido porque exige hacer anotaciones mínimas. lo cual permite que el entrevistador se concentre en el sujeto y no en las anotaciones ni en la secuencia de la entrevista.
 - **La entrevista es libre o no dirigida:** cuando sigue el curso de las preguntas-respuestas-preguntas, es decir cuando no hay un derrotero preestablecido para cada entrevista. En una entrevista inicialmente se busca establecer contacto con el candidato para obtener información respecto de su vida y de su carrera profesional. Su infancia, su educación, los grados obtenidos en las escuelas donde estudio, la manera como enfrente los trabajos que le fueron encomendados, las razones por las cuales se desvinculo de las empresas donde trabajo. No debe darse oportunidad para que períodos oscuros de su vida pasen inadvertidos. El papel del entrevistador es de importancia capital en la entrevista.
 - ♦ **Terminación de la entrevista:** Para su terminación existe una necesidad semejante:
 - El entrevistador debe hacer una señal clara que indique el final de la entrevista.
 - El candidato tiene que recibir algún tipo de información referente a lo que debe hacer en el futuro.
 - **Evaluación del candidato:** A partir del momento en que el entrevistado se marcha, el entrevistador debe iniciar la tarea de evaluación del candidato, puesto que los detalles están frescos en su memoria.

2) Pruebas de conocimiento o de capacidad:

Las pruebas de conocimiento tienen como objetivo evaluar el grado de nociones, conocimientos y habilidades adquiridos mediante el estudio, la practica o el ejercicio.

- Según la manera como las pruebas se apliquen, pueden ser:
 - Orales: preguntas y respuestas verbales;
 - Escritas: preguntas y respuestas escritas;
 - De realización: ejecución de un trabajo, prueba de mecanografía, de

taquigrafía, de diseño, o de manejo de un vehículo o fabricación de piezas.

- En cuanto al área de conocimientos, las pruebas pueden ser generales cuando tienen que ver con nociones de cultura o conocimiento generales y específicas cuando indagan conocimientos técnicos directamente relacionados con el cargo en referencia.
- En cuanto a la manera como se elaboran:
 - ♦ Tradicionales: disertivo, expositivo
 - ♦ Objetivas: mediante pruebas objetivas
 - ♦ Mixtas

3) Pruebas psicométricas:

Se basan en el análisis de muestras del comportamiento humano, sometiéndose a examen bajo condiciones normativas, verificando la aptitud, para intentar generalizar y prever como se manifestara ese comportamiento en determinada forma de trabajo.

La prueba psicométrica es una medida objetiva y estandarizada de una muestra de comportamiento. Se basan en las diferencias individuales que pueden ser físicas, intelectuales y de personalidad, y analizan como y cuanto varia la aptitud del individuo con relación al conjunto de individuos, tomado como patrón de comparación.

Aptitud es la potencialidad o predisposición de la persona para desarrollar una habilidad o un comportamiento. La aptitud es innata.

Aptitud:

- ♦ Predisposición natural para determinado trabajo o tarea,
- ♦ Existe sin ejercicio,
- ♦ Se evalúa por medio de comparaciones,
- ♦ Permite pronosticar el futuro del candidato,
- ♦ Con el ejercicio se transforma en capacidad,
- ♦ Es el estado latente y potencial del comportamiento.

La aptitud debidamente ejercida a través de la practica se transforma en capacidad.

Capacidad es la habilidad real de la persona en determinada actividad o comportamiento y se adquiere a partir del desarrollo de una aptitud mediante el entrenamiento o la practica.

Capacidad:

- ♦ Habilidad para realizar determinado trabajo.
- ♦ Surge del entrenamiento o del aprendizaje.
- ♦ Se evalúa mediante el rendimiento en el trabajo.
- ♦ Se refiere a la habilidad real del individuo.
- ♦ Es el resultado de ejercitar la aptitud.
- ♦ Es el estado real del comportamiento.

Una prueba de conocimiento ofrece un diagnostico real de las habilidades del candidato, en tanto que una prueba de aptitud proporciona un pronostico futuro de su potencial de desarrollo.

4) Pruebas de personalidad:

Las pruebas de personalidad pretenden analizar los diversos rasgos determinados por el carácter (rasgos adquiridos) y por el temperamento (rasgos innatos). Se denominan genéricas cuando revelan los rasgos generales de personalidad en una síntesis global; y específicas, cuando investigan determinados rasgos o aspectos de la personalidad como equilibrio emocional, interés, frustraciones, ansiedad, agresividad, nivel de motivación, etc.

5) Técnicas de simulación:

Junto con los resultados de las pruebas psicológicas y de las entrevistas, el aspirante es sometido a una situación de simulación de algún acontecimiento generalmente relacionado con el futuro papel que desempeñará en la empresa, suministrando una expectativa más realista acerca de su comportamiento futuro en el cargo.

INDUCCIÓN

Existen diversas definiciones sobre el concepto de inducción, no obstante las que se ajustan al modelo de la institución son las siguientes:

Proporcionar a los nuevos empleados, la información básica sobre la empresa, información que necesitan para desempeñar satisfactoriamente sus labores.

La inducción en realidad es un componente del proceso de socialización que utiliza la empresa con sus nuevos miembros, un proceso continuo que involucra el inculcar en todos los empleados las actitudes, estándares, valores y patrones de conducta prevalecientes que espera la organización y sus departamentos.

La inducción del nuevo empleado tiene como propósito el que este se adapte lo mejor posible y en el menor tiempo al puesto para el cual se contrató, a los compañeros y a las características de la institución.

El proceso por el cual un individuo llega a apreciar los valores, habilidades, expectativas de conducta y el conocimiento social para asumir el rol organizacional y participar como un miembro de la organización.

En otras palabras, se orientará al trabajador para que comprenda cómo debe realizar su trabajo, para que pueda asumir el papel que le corresponde dentro del grupo y para crear en él una actitud favorable hacia la organización. La guía que se le brinden en el transcurso de ese periodo será determinante para un eficaz desempeño del cargo.

IMPORTANCIA DE LA INDUCCIÓN

El proceso de inducción es una herramienta vital para una rápida integración y adaptación del funcionario a la organización, haciéndolo partícipe de los principios filosóficos de la Institución.

La inducción asegura al individuo un mayor éxito en su carrera administrativa, y por ende en la institución donde desempeña su labor, ya que al conocer y comprender sus funciones con mayor claridad permite un menor grado de error, redundando en un servicio calidad, de atención oportuna y esmerada al usuario y aumenta la productividad esperada.

Un beneficio importante de resaltar es que mediante este proceso se facilita una oportuna etapa de socialización disminuyendo la ansiedad característica del funcionario de nuevo ingreso.

Otro factor es mediante este proceso el funcionario puede enterarse desde sus primeros días en la Institución con que instrumento se le va evaluar, las características, el período que cubre, la responsabilidad de su coordinador en dar el seguimiento adecuado, la retroalimentación que necesita para obtener mayores índices de calidad y producción. De esta forma la concepción de que el funcionario es el único responsable de su evaluación del desempeño en ese período de prueba cambia de panorama en el sentido de que ahora existen otros agentes que tendrán que compartir con el cumplimiento de que se logre el éxito en dicho período

POBLACIÓN META

El programa de inducción fue diseñado para desarrollarse en el transcurso de la vida laboral de los funcionarios, para facilitar la adaptación a nuevas situaciones originadas por ascensos, jubilación, cambio de funciones o organizacionales.

Las personas que participarán en el programa de inducción son:

- ◆ Funcionarios que asumirán nuevo cargo por ascenso
- ◆ Funcionarios que son trasladados a otros programas presupuestarios, reubicados o por permutas.
- ◆ Todos los funcionarios de la empresa

La inducción como orientación del nuevo empleado en la organización y operación de los siguientes aspectos:

Informativo: orientar al nuevo empleado en cuanto a su área de trabajo, la entrada de los empleados, baños, presentación, etc.

Formativo: Se le informa de cuáles son los procedimientos necesarios para ejecutar sus labores y la relación con los otros puestos de la organización

La inducción se llevará a cabo siempre que ingrese un nuevo trabajador a la organización, sea cual sea el puesto asignado.

PROCESO DE INDUCCIÓN

El proceso de inducción consiste en:

1. Presentación formal del Gerente con el nuevo empleado, quien deberá explicarle al trabajador los siguientes puntos:

- ◇ Historia de la empresa
- ◇ Filosofía de la organización, políticas y cultura organizacional.
- ◇ Calidad y orientación de los servicios que ofrece la organización
- ◇ Contratación
- ◇ Movimiento de personal:
 - Promociones, Transferencias, Despidos, Renuncias
- ◇ Aspectos relacionados con la jornada de trabajo:
 - Horario regular de trabajo, Tiempo extra, Ausentismo, Periodos de descanso, Vacaciones y días feriados, Permisos, Tolerancia
- ◇ Aspectos relacionados con el salario:
 - Días y lugares de pago, Deducción al salario– incentivos
- ◇ Aspectos relacionados con la seguridad social:
 - IMSS (INFONAVIT, SAR, AFORE)
- ◇ Aspectos relacionados con prestaciones:
 - Comedor, Uniformes, Préstamos

2. El gerente hará un recorrido junto con el nuevo empleado por toda la empresa, para mostrarle:

- ◇ Instalaciones, Distribución, Ubicación

3. El gerente reunirá a todo el personal presente para hacer la presentación del nuevo empleado con sus compañeros de trabajo. El gerente mencionará el puesto de cada uno, le explicará como se da la línea de mando y comunicación, y le hará saber la importancia de su labor y participación dentro de la empresa explicándole que sus propuestas siempre se tomarán en cuenta ya que ayudan al crecimiento y estabilidad de la organización.

4. El gerente presentará al nuevo empleado con la persona que se hará cargo de su capacitación.

5. El encargado de dar la capacitación le dirá las funciones y actividades de su puesto, así como sus responsabilidades.

6. El capacitador le entregará una copia del Reglamento Interno de Trabajo de la empresa, así Como del Reglamento Específico de su área; para que lo lean juntos y le aclare sus dudas.

CAPACITACION

Debido a que la meta primaria de la capacitación es contribuir a las metas globales de la organización, es preciso desarrollar programas que no pierdan de vista las metas y estrategias organizacionales. Las operaciones organizacionales abarcan una amplia variedad de metas que comprenden personal de todos los niveles, desde la inducción hacia el desarrollo ejecutivo.

Además de brindar la capacitación necesaria para un desempeño eficaz en el puesto, los patrones ofrecen capacitación en áreas como el desarrollo personal y el bienestar. A fin de tener programas de capacitación eficaces, se recomienda un enfoque sistemático. Éste consiste en 4 partes:

- ◆ Evaluación de necesidades
- ◆ Diseño de programas
- ◆ Instrumentación
- ◆ Valuación

En la primera parte se deben detectar necesidades de capacitación, los gerentes y empleados de Recursos Humanos deben permanecer alerta a los tipos de capacitación que se requieren, cuándo se necesitan, quién los precisa y qué métodos son mejores para dar a los empleados el conocimiento, habilidades y capacidades necesarios. La evaluación de necesidades comienza con un análisis de la organización. Los gerentes deben establecer un contexto para la capacitación decidiendo dónde es más necesaria, cómo se relaciona con las metas estratégicas y cual es la mejor manera de utilizar los recursos organizacionales. El análisis de tareas se utiliza para identificar los conocimientos, habilidades y capacidades que se requieren. El análisis de personas se emplea para identificar quiénes necesitan capacitación.

DISEÑO DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

El diseño de capacitación debe enfocarse al menos en 4 cuestiones relacionadas:

- ◆ Objetivos de capacitación
- ◆ Deseo y motivación de la persona
- ◆ Principios de aprendizaje
- ◆ Características de los instructivos

Objetivos de capacitación: Resultados deseados de un programa de entrenamiento.

Disposición y motivación de la persona: Dos condiciones previas para que el aprendizaje influya en el éxito de las personas que lo recibirán. La buena disposición se refiere a los factores de madurez y experiencia que forman parte de sus antecedentes de capacitación. Para que se tenga un aprendizaje óptimo, los participantes deben reconocer la necesidad del conocimiento o habilidades nuevos, así como conservar el deseo de aprender mientras avanza la capacitación.

Existen unas estrategias que nos pueden ayudar a reforzar la capacitación:

- ◆ Utilizar el refuerzo positivo
- ◆ Eliminar amenazas y castigos
- ◆ Ser flexible
- ◆ Hacer que los participantes establezcan metas personales
- ◆ Diseñar una instrucción interesante
- ◆ Eliminar obstáculos físicos y psicológicos de aprendizaje.

Deben existir ciertas características de los instructores:

- ◆ Conocimiento del tema
- ◆ Adaptabilidad
- ◆ Sinceridad
- ◆ Sentido del humor
- ◆ Interés
- ◆ Cátedras claras
- ◆ Asistencia individual
- ◆ Entusiasmo

Al diseñar un programa de capacitación, los gerentes deben tomar en cuenta dos condiciones previas para el aprendizaje: disposición y motivación. Además, es preciso considerar los principios de aprendizaje a fin de crear un entorno que conduzca al aprendizaje. Estos principios incluyen el establecimiento de metas, la plenitud del significado, el modelado, las diferencias entre las personas, la práctica activa, el aprendizaje desmenuzado frente al global, el aprendizaje distribuido, la retroalimentación y las recompensas y refuerzo.

IMPLEMENTAR EL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

Existe una amplia variedad de métodos para capacitar al personal que

ocupa puestos no ejecutivos. Uno de los métodos de uso más generalizado es la capacitación en el trabajo, porque proporciona la ventaja de la experiencia directa, así como una oportunidad de desarrollar una relación con el superior y el subordinado. La capacitación de aprendices y los programas de internado revisten especial eficacia porque brindan experiencia en el puesto y fuera de éste.

Otros métodos fuera del trabajo incluyen las conferencias o discusiones, la capacitación en el aula, la instrucción programada, la capacitación por computadora, las simulaciones, los circuitos cerrados de televisión, la capacitación a distancia y los discos interactivos de video.

EVALUACIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

Podemos emplear cuatro criterios básicos para evaluar la capacitación:

- ◆ Reacciones
- ◆ Aprendizaje
- ◆ Comportamiento
- ◆ Resultados

Reacción: Los participantes felices tienen más probabilidades de enfocarse en los principios de capacitación y utilizar la información en su trabajo.

Aprendizaje: Probar el conocimiento y las habilidades antes de un programa de capacitación proporciona un parámetro básico sobre los participantes, que pueden medirse de nuevo después de la capacitación para determinar la mejora.

Comportamiento: El comportamiento de los participantes no cambian una vez que regresan al puesto. La transferencia de la capacitación es una implantación efectiva de principios aprendidos sobre los que se requiere en el puesto. Para maximizar se pueden adoptar varios enfoques:

- ◆ Presentar elementos idénticos
- ◆ Enfocarse en los principios generales
- ◆ Establecer un clima para la transferencia

Resultados: Con relación a los criterios de resultados, se piensa en términos de la utilidad de los programas de capacitación, evaluando las prácticas y los servicios de la propia organización, comparándolos con los de los líderes reconocidos, a fin de identificar las áreas que requieren mejoras. Dicho proceso propone a los gerentes:

- ◆ Planear
- ◆ Hacer
- ◆ Comprobar
- ◆ Actuar

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño consiste en la identificación, medición y gestión del rendimiento humano en las empresas.

Las empresas suelen llevar a cabo las evaluaciones de rendimiento con propósitos administrativos y / o de perfeccionamiento del empleado. Las medidas de rendimiento se utilizan con fines administrativos siempre que sirvan de base para una decisión sobre las condiciones de trabajo del empleado, incluyendo los ascensos, los ceses y las recompensas.

El uso con fines de perfeccionamiento gira en torno a la mejora del rendimiento de los empleados y al refuerzo de sus técnicas de trabajo, lo que incluye el asesoramiento sobre conductas eficaces, así como sobre su formación.

Las evaluaciones de rendimiento se hacen según las necesidades de la empresa y suelen basarse en los juicios subjetivos de los supervisores, más que en indicadores objetivos de rendimiento, como por ejemplo el número de unidades producidas.

Muchos trabajadores también tienen dificultades con la evaluación, lo que probablemente explica la corta vida media (de dos a tres años) de los sistemas de evaluación del rendimiento. Pese a todo, la evaluación del rendimiento sigue manteniéndose como una actividad importante en la mayoría de las empresas. La dificultad radica en gestionar el sistema de evaluación con el fin de alcanzar los ideales de mejora del rendimiento y de perfeccionamiento del trabajador.

La medición del rendimiento del empleado consiste en la asignación de una puntuación que refleje el rendimiento en las dimensiones o aspectos identificados. Medir el rendimiento del empleado requiere a menudo que se asignen números a aspectos o dimensiones de su conducta en el puesto de trabajo. (Se pueden utilizar etiquetas de 'excelente, bueno, medio y 'escaso'. Estos diferentes grados se podrían numerar del 1 al 4, pero todavía habría que decidir qué grado sería el apropiado para un empleado.

Existen herramientas de medida que nos pueden apoyar en medir el rendimiento de los recursos humanos, hoy, los gerentes disponen de una variada colección de modelos de evaluación entre los que pueden elegir. Existen modelos que nos pueden ayudar los cuales se clasifican de la siguiente manera:

- Según el tipo de juicio que se requiera (absoluto o relativo) y
- Según el objeto de la medición (rasgo, conducta o resultado).

JUICIOS ABSOLUTOS Y RELATIVOS

La medición del rendimiento del empleado se puede clasificar sobre la base de si el juicio que se pide es relativo o es absoluto.

Juicios relativos. Modelo de evaluación basados en juicios relativos requieren que el supervisor compare el rendimiento de un empleado con el rendimiento de otro que realice el mismo trabajo.

Juicio absoluto. Modelo de evaluación en el que se solicita al supervisor que realice juicios sobre el rendimiento de un empleado basándose únicamente en normas de rendimiento.

Normalmente, las dimensiones del rendimiento que se consideran importantes para el puesto de trabajo están recogidas en el formulario de valoración, y se pide al director que valore cada una de ellas.

INFORMACIÓN SOBRE RASGOS, CONDUCTAS Y RESULTADOS.

Además de los juicios absolutos y relativos, los sistemas de medida del rendimiento se pueden clasificar según el tipo de información relativa al rendimiento en que se centren:

Instrumentos de evaluación a través de rasgos.– Son herramientas de evaluación en la que se pide al supervisor que realice juicios sobre características del trabajador que tienden a ser consistentes y permanentes.

Instrumento de evaluación a través de conductas. – Son herramientas de evaluación en la que se solicita a los directores que valoren las conductas de los trabajadores.

Instrumento de evaluación a través de resultados. – Herramientas de evaluación en la que se solicita a los directores que valoren los resultados obtenidos por los trabajadores.

En la actualidad existen muchas empresas y por lo mismo existe mucha competencia, y cada una de ellas debe de luchar por obtener el personal que necesiten siguiendo las distintas técnicas y métodos que expusimos.

Los directores son los encargados de que todo el rendimiento, el desempeño de su personal, fluya y se vea con resultados positivos de acuerdo a las metas y políticas de la empresa y a la planeación que los Recursos Humanos hayan propuesto.

También depende mucho de la calidad de la organización de los empleados, el entusiasmo, la satisfacción que tengan en sus trabajos, y si el trato que reciben es justo, todo esto influye de manera muy importante en la productividad de una empresa.

CONCEPTO DE ADMISIÓN Y EMPLEO

Un solicitante puede ser aceptado y contratado inmediatamente, puede ser rechazado o puede ser colocado en una categoría definida para consideración futura.

PROCESO DE ADMISIÓN Y EMPLEO

En forma enunciativa y no limitativa se mencionan los pasos para tener un programa de admisión completa:

- ♦ **Recepción del solicitante:** Informar los puestos vacantes y ayudar al solicitante a llenar las formas de solicitud
- ♦ **Entrevista preliminar:** Su propósito es eliminar solicitantes no calificados.
- ♦ **Forma de solicitud:** Proporciona información básica sobre la identificación, puesto solicitado, educación, experiencia, etc.
- ♦ **Referencias de trabajos anteriores:** Confrontar la información proporcionada por el solicitante con la obtenida por otros conductos.
- ♦ **Pruebas de empleo:** Se utilizan pruebas o exámenes como medios más objetivos para medir las aptitudes de los solicitantes.
- ♦ **Entrevistas:** Se busca completar o corregir el cuadro de los perfiles que han sido bloqueados o esfumados por otros procedimientos selectivos
- ♦ **Selección preliminar en el departamento de empleos:** Si hay vacantes se envía al departamento respectivo.
- ♦ **Selección final:** Debe decidir entre varios solicitantes
- ♦ **Examen Médico.** Realizar los exámenes pertinentes y necesarios

MARCO ESTRATÉGICO DE RECURSOS HUMANOS

En la etapa actual de desarrollo de la humanidad en el campo de la dirección, las organizaciones se ven sometidas a retos, desafíos y presiones a los cuales tienen que responder con alto grado de creatividad y realismo.

Esto ha sido motivado por diversos factores tanto de orden económico, político, ecológico, tecnológico como social, entre los que por su repercusión cabe destacar la dinámica en la aplicación de los logros científicos-técnicos, que implican una extraordinaria reducción del tiempo que media entre los descubrimientos y su aplicación en la práctica social, lo que se traduce en cambios tecnológicos constantes quedando obsoletas las tecnologías muy rápidamente, por lo que se hace necesario contar con el personal apto para asumir estas tareas.

Estos cambios que se operan afectan a los individuos, modificando rápida y totalmente su visión de la vida, sus valores y creencias, sus actitudes, expectativas y conductas, dándose una influencia recíproca entre los individuos y las organizaciones en las que se desempeñan.

Todos estos aspectos, ejercen impacto inmediato en las organizaciones y necesitan ineludiblemente de una respuesta de adaptación a las nuevas condiciones en que deben operar. Es por ello que las empresas de éxito a nivel mundial, se ven obligadas a estar de alguna forma involucradas en algún tipo de proceso formal para

mejorar su desempeño, estableciendo políticas y estrategias entre las que se encuentran:

- ◆ Poner en primer término al cliente
- ◆ Cambios en las estructuras organizacionales
- ◆ Nuevos sistemas de dirección
- ◆ Nuevos sistemas de calidad

Definimos como estrategia al proceso por cuyo intermedio se establecen la misión y objetivos básicos de la organización y de las restantes subdivisiones estructurales, constituyendo el proceso por cuyo intermedio la organización utiliza sus recursos para lograr sus objetivos.

La misión de una organización es su finalidad específica que la distingue de otras de su tipo, siendo un concepto más limitado que el propósito, pues dentro de los límites amplios del propósito, cada empresa escoge su misión que puede describirse en términos del producto y mercado o del servicio y de la clientela a quien sirve. La declaración de la misión le proporciona a la empresa una dirección general. Constituye la base para determinar objetivos, estrategias y planes operativos a largo plazo.

Esto quiere decir que las funciones de la Gerencia de Recursos Humanos tienen que estar interrelacionadas con las demás funciones de la empresa y orientada hacia un objetivo único para asegurar que la empresa pueda contar con: trabajadores habilidosos, entrenados para hacer el trabajo bien, para controlar los defectos y errores y realizar diferentes tareas u operaciones, contar con trabajadores motivados que pongan empeño en su trabajo, que busquen realizar las operaciones de forma óptima y sugieran mejoras, contar con trabajadores con disposición al cambio, capaces y dispuestos a adaptarse a nuevas situaciones en la organización del trabajo y de la empresa.

Un recurso humano con las características anteriores es imprescindible para que la empresa pueda hacer frente a todos los factores que condicionan su actividad y la obligan a adoptar programas de mejora en todas sus funciones con diferentes estrategias.

SISTEMAS DE REMUNERACIÓN

Una de las funciones más difíciles del director de personal es aquella que consiste en la determinación de la remuneración monetaria. No solamente es una de las tareas más complejas, sino también una de las más significativas, tanto para la organización como para el empleado. Es importante para la organización, porque los sueldos y salarios a menudo constituyen el porcentaje de costo más grande en la empresa. Es importante para el empleado porque el pago salarial significa para él su principal, si no único ingreso que le garantiza su supervivencia económica. Es también uno de los factores más influyentes en la determinación de su status en la sociedad.

Esta función se define como la retribución adecuada y equitativa para el personal por su contribución a los objetivos de la organización. Aunque algunas encuestas recientes acerca de la moral han tendido a minimizar la importancia del ingreso monetario de los empleados, no pretendemos negar que la remuneración sea una de las funciones más importantes en la dirección de personal. Donde los empleados muestran un interés reducido sobre la importancia de los salarios, se deba sospechar que la remuneración adecuada existe. Al tratar esta materia debemos considerar la remuneración monetaria.

Aunque precedida por una cantidad apreciable de acuerdos y negociaciones, la determinación de los salarios está influida por ciertos factores, entre los que encontramos: (1) la oferta y demanda de empleados con las capacidades requeridas, (2) las organizaciones sindicales, (3) la capacidad de pago de la firma, (4) la productividad de la empresa y la economía, (5) el costo de vida, (6) las determinaciones gubernamentales.

Definición general de Remuneraciones

Al hablar de compensaciones se incluyen los siguientes términos:

Salarios, jornales, sueldos, viáticos, beneficios (servicio de comedor, planes de retiro privado, etc.); Incentivos (premios, gratificaciones, etc.). Es decir, todos aquellos pagos, en metálico o en especie, con que la organización retribuye a quienes en ella trabajan.

Al considerar las empresas el sistema de compensaciones, lo hacen en términos de costos/beneficios, esto es, cuando fija una remuneración o cuando establece un incentivo, espera un resultado de su inversión. Puede decirse que compensar es invertir en las personas. Entendiendo como incentivo a:

Un estímulo puede ser interno para lograr un objetivo determinado o externo a la organización para dirigir o mantener una conducta motivada.

La gerencia necesita instituir un sistema de recompensa y castigos para reforzar el deseo en los empleados de realizar las tareas primordiales de la organización, así como para desalentar conductas y actitudes que puedan perjudicar sus resultados.

Los hombres quieren hacer aquellas cosas por las que son recompensados y dejar de hacer aquellas que traen consigo castigo.

El hecho de que se hable de un sistema de compensaciones está originado en la hipótesis de que los niveles de contribución de las personas a los resultados de la organización son distintos. Es por eso que no se habla de un salario o compensación propio para cada empresa y válido para todos sus empleados. Al admitir la existencia de diferenciarse respecto del impacto de cada puesto en los resultados globales, pueden diferenciarse las compensaciones por

niveles y por puestos.

Definición Jurídica:

El margen de libertad de acción de las empresas está comprometido por implicancias legales. Esto no impide que las empresas desarrollen una política de remuneración, sino que su elaboración e implementación requiere un profundo conocimiento de la legislación pertinente.

El artículo 103 de la ley de contrato de Trabajo dice:

Del sueldo o salario en general. A los fines de esta ley se entiende por remuneración la contraprestación que debe percibir el trabajador como consecuencia del contrato de trabajo. Dicha remuneración no podrá ser inferior al salario mínimo vital. El empleador debe al trabajador la remuneración, aunque este no preste servicios, por la mera circunstancia de haber puesto su fuerza de trabajo a disposición de aquél.

REQUISITOS:

Debe poseer tres características:

Continuidad:

Del contrato, a este fin, la ley establece los periodos máximos dentro de los cuales se lo debe percibir (mensual, semanal o quincenal, cada 6 meses respecto del sueldo anual complementario). En relación con el aporte realizado por el trabajador, debe ser medido en su calidad (capacidad técnica, responsabilidad, etc.,) y cantidad (horas trabajadas, esfuerzo realizado, etc.,).

Conmutatividad:

En cuanto a su equivalencia con la labor realizada.

Suficiencia:

Que permita que el trabajador tenga condiciones de vida para sí y una familia tipo, mantener un nivel y género de vida compatible con la dignidad humana y con la mayor capacidad técnica adquirida.

Es por ello que la legislación hace que los costos salariales sean costos fijos. Esta condición hace que la política de compensaciones tenga estrechísimas relaciones con el estado financiero de la organización, con sus posibilidades de supervivencia.

aspectos legales de las remuneraciones:

Inelasticidad a la baja:

Otro de los aspectos legales de las remuneraciones es que las mismas no pueden bajarse. Cuando uno descubre que una persona está recibiendo un salario mayor al que le correspondería por el puesto que ocupa, no puede corregir el desvío, se transforma en un punto rojo dentro del esquema de remuneraciones. En este caso el empresario se encuentra ante dos alternativas:

Despedir a la persona y contratar a otra con la remuneración que le correspondería,

Mantener el punto rojo mientras esta persona ocupe este puesto. Este punto es uno de los argumentos de mayor peso a la hora de analizar la necesidad de contar con un buen sistema de determinación de remuneraciones para prevenir estas eventualidades.

Igual tarea, igual remuneración:

Esto no implica que deban ganar exactamente lo mismo, sino que las eventuales diferencias no pueden exceder lo justificable por diferencias en el desempeño de cada uno de los ocupantes. Un adecuado sistema de remuneraciones debe permitir ponderar los distintos puestos (conjunto de tareas y responsabilidades) de modo de no exponer a la empresa a eventuales querellas en este sentido.

Los sistemas de remuneraciones son elaboraciones destinadas a medir una variable, esto es, la importancia o el peso que cada puesto tiene para la empresa. Con mediciones correctas logramos que se cumpla el principio de igual tarea, igual remuneración.

Variantes de pago alternativas al salario:

Podría considerarse el caso de las cooperativas de trabajo. En ellas las personas que realizan los trabajos no son estrictamente asalariados, sino que son socios. Es por ello que cada socio no recibe un salario sino una participación sobre los ingresos de la cooperativa. Además de la cooperativas, ésta suele ser la modalidad de pago en los estudios integrados por varios profesionales. En estos casos son asalariados y por lo tanto, encuadrables en un sistema de remuneraciones. Los empleados y/o secretarías, los profesionales suelen ser socios y, por esto, no encuadrables en el sistema. Su paga es proporcional a su grado de participación en la sociedad y a los ingresos que ésta haya tenido.

Cuando hablamos de un sistema de remuneraciones, hablamos de aquel que cubre a las personas que reciben, como contraparte poner a disposición de la empresa su fuerza de trabajo, un salario.

Art. 14 bis, SEGÚN LA CONSTITUCIÓN NACIONAL:

La constitución de la Nación Argentina en el artículo 14 bis dice que El trabajo en sus diversas formas gozará de la protección de las leyes, las que asegurarán al trabajador: condiciones dignas y equitativas de

labor, jornada limitada, descanso y vacaciones pagadas, **retribución justa, salario mínimo vital móvil, igual remuneración por igual tarea, participación en las ganancias de las empresas, con control de la producción y colaboración en la dirección**; protección contra el despido arbitrario; estabilidad del empleado público; organización sindical libre y democrática, reconocida por la simple inscripción en un registro especial

Estipulado por la ley de contrato de trabajo, en su artículo 116, establece:

♦ **Salario mínimo vital y móvil**

El ingreso mínimo deber ser en efectivo para los trabajadores comprendidos en la LCT y Administración Pública Nacional, mayores de 18 años, con jornada normal. También están incluidos los menores de 14 a 18 años, por el Consejo del Empleo, fijado para los menores aprendices. Se lo fija en función de horas, días o meses, de manera tal que los trabajadores tengan asegurado: alimentación adecuada, vivienda digna, educación, vestuario, asistencia sanitaria, transporte y esparcimiento, vacaciones y previsión.

Mientras no exista otro mínimo aplicable no procede que se fije otro. Toda concertación de un salario inferior es nula por lo tanto, se debe pagar el mínimo vital, pero se exceptúa la remuneración de aprendices, menores o discapacitados.

El Consejo Nacional del Empleo, la Productividad y Salario Mínimo, Vital Móvil, está integrado por 33 miembros designados por el poder Ejecutivo. La representación empleadora es de 16, dos miembros por el Estado, dos por las provincias, y 12 por los empleadores del sector privado, sobre todo esta última representación debe ser integrada por el sector privado y el público de las distintas ramas de actividad, para fijar el salario mínimo debe expedirse por los dos tercios de sus miembros.

Dicho salario no podrá ser tomado como índice para la determinación cuantitativa de ningún otro instituto legal o convencional (indemnización por despido), será determinado a petición de cualquiera de los sectores representados en el Consejo, y debe ser de divulgación y certeza sobre la autenticidad de su texto. La mencionada remuneración es inembargable en la proporción que establezca la reglamentación salvo por deudas alimentarias.

♦ **Sueldo anual complementario (SAC)**

Aguinaldo, es una doceava parte de la mayor remuneración mensual por todo concepto durante el semestre calendario. Se abona el 30 de Junio y el 31 de Diciembre o en caso de la extinción del contrato, en este caso, proporcionalmente al tiempo trabajado. Se abona cada 6 meses.

La pequeña empresa, mediante convenio, puede hacer el abono hasta en 3 periodos.

♦ **Reintegro de gastos (viáticos):**

El ingreso del trabajador no puede verse disminuido por gastos originados en el cumplimiento de la prestación laboral. El transporte, el deterioro normal de su ropa, las herramientas, están a su cargo; en cambio, los gastos para realizar la prestación, movilidad, alimentación y habitación, cuando debe hacerlo fuera de su casa, son a cargo del empleador.

Viático es el gasto que irroga al empleado el desempeño de su tarea fuera del lugar de la sede o establecimiento al que está vinculado. Si el pago del viático se hace mediante rendición de cuentas, comprobantes, constituye un reintegro de gastos; de lo contrario, integra el salario es decir, una suma fija.

Debe liquidarse el SAC, plus, aportes y contribuciones al sistema de previsión.

♦ **Modo de determinar la remuneración**

Al comienzo, posterior revolución industrial, el empleador fijaba los procedimientos. Luego la legislación laboral puso un límite a la aplicación de la autonomía laboral.

Existe una nueva modalidad de negociación colectiva, un liberalismo de grupos, a través del cual se fijan las condiciones de trabajo según la capacidad de negociación de cada uno, se pasa a una mayor intervención del Estado. Interviene en la discusión, junto con las partes y en un nivel de economía nacional. Se trata de corregir así, el poder de negociación de algunos sectores deprimidos, y se trata de compatibilizar los ingresos con la situación económica global. Llevándolo luego a lo sectorial, armonizando los ingresos y a fin de evitar los efectos de la inflación.

Los salarios pueden determinarse a través de:

- Negociación entre el trabajador y el empleador en forma privada.
- Convenios colectivos o de laudos arbitrales.
- Decisión oficial.

La ley 114 de la LCT, establece que los jueces pueden intervenir para llegar a un acuerdo si no se pudiera lograr.

♦ **Prueba de la remuneración:**

El empleador debe llevar un libro especial donde debe constar las remuneraciones asignadas y percibidas. Su falta de exhibición ante requerimiento judicial o administrativo, será tenido como presunción a favor del trabajador o sus causahabientes.

El trabajador puede acreditar el salario convenido por cualquier medio y en caso de que hubieran contradicciones el juez determinara de acuerdo a cada caso, así tomará en cuenta la importancia del servicio, esfuerzo realizado y los resultados obtenidos.

♦ **Tutela del crédito:**
Medidas de protección del salario:

Tienden a evitar excesos, deben ser interpretadas de acuerdo con la finalidad que persigue la ley: desterrar el fraude laboral. Las distintas medidas de protección del salario pueden distinguirse según que el objetivo sea garantizar el crédito respecto:

- Del empleador.
- De los acreedores del trabajador.
- De los acreedores del empleador.

Normas de protección frente al empleador:

- **Fecha de Pago:** Al salario solo se le admiten las retenciones autorizadas, se debe abonar en días hábiles, durante las horas de prestación de servicios, fijados con anterioridad por el empleador, y notificados al personal y a la autoridad para que ésta pueda ejercer el correspondiente control, para lo cual se pueden fijar 6 fechas, la autoridad administrativa puede fijar más, si los días indicados son días no laborables el pago debe hacerse el día laborable inmediatamente posterior, dentro de los horarios indicados.
- **Lugar de Pago:** Es donde se realiza la prestación, excepto en donde se vendan mercaderías o bebidas alcohólicas.
- **Forma de Pago:** Personalmente al propio trabajador, en caso de impedimento podrá hacerse a un familiar u compañero con autorización.
- **En que se paga:** En moneda nacional de curso legal, sino hay oposición del trabajador podrá hacerse con cheque a la orden, así otra forma en entidad bancaria el comprobante alcanzará como prueba de pago, con el control de los funcionarios y agentes administrativos. Se abona el salario, plus, premios, todo.
- **Adelantos:** El pago debe hacerse íntegramente, pero como excepción el empleado puede pedir que se le adelante hasta el 50% del salario, en situaciones de emergencia se puede extender el porcentaje. El recibo debe ajustarse a los requisitos de la reglamentación, asegurando intereses y exigencias del trabajador, intangibilidad de la remuneración y el control de la autoridad.
- **Retenciones:**
 - Sin que medie autorización administrativa, respecto de aportes jubilatorios y obligaciones fiscales, aportes a obra social, adelantos realizados, sobre los menores.
 - Con autorización, para el caso de las cuotas, aportes periódicos que debe hacer el trabajador a una asociación profesional con personería gremial en virtud de afiliación o disposición legal.
 - Con iguales recaudos, los dos anteriores juntos, para el reintegro de precios por la adquisición de viviendas o arrendamientos de la misma, o por compra de mercaderías, realizados a entidades mutuales o cooperativas. En caso de cuotas de primas de seguros de vida colectivos o planes de retiro y subsidios aprobados. Depósitos en cajas de ahorro oficiales, sindicales o propiedad de estas y pago de cuotas por préstamos acordados.

- En las mismas condiciones anteriores, para el reintegro del precio de compra de acciones de capital, de mercaderías que se producen o venden en el establecimiento del empleador y de vivienda de la que sea acreedor el empleador, según planes aprobados por la autoridad competente.

CONCEPTOS: SUELDOS, SALARIO, HONORARIOS, COMISIÓN, PUESTO Y PLAZA

SALARIO:

Es la retribución en dinero o su equivalente pagado por el empleador al empleado en función del cargo que este ejerce y de los servicios que presta.

Así, existen el salario directo: es aquel recibido exclusivamente como contraprestación del servicio en el cargo ocupado. El salario indirecto: es resultante de cláusulas de la convención colectiva de trabajo y del plan de servicios y beneficios sociales ofrecidos por la Organización, incluye gratificaciones, premios, comisiones, propinas.

La suma del salario directo y del salario indirecto constituyen la remuneración, es decir que la remuneración constituye todo cuanto el empleado recibe, directa e indirectamente, como consecuencia del trabajo que desarrolla en una organización.

Existe también otra distinción entre salario nominal y real, el primero representa el volumen de dinero asignado en contrato individual por el cargo ocupado; el segundo representa la cantidad de bienes que el empleado puede adquirir con aquel volumen de dinero y corresponde al poder adquisitivo, es decir, el poder de compra o la cantidad de mercancías que puede adquirir con el salario.

El salario constituye el centro de las relaciones de intercambio entre las personas y las organizaciones. Todas las personas dentro de las organizaciones ofrecen su tiempo y esfuerzo, y a cambio reciben dinero, lo cual representa el intercambio de una equivalencia entre derechos y responsabilidades recíprocas entre el empleado y el empleador.

PROCESO DEL SISTEMA DE REMUNERACIONES

Sistema de remuneración

Existen tres tipos de sistemas de remuneración, que en líneas generales son utilizados, con las modificaciones del caso en particular:

♦ Salario por Tiempo Fijo:

Se le paga al personal de la organización un salario fijo, mensual, semanal o quincenal, independiente de cualquier otro tipo de premio, gratificación, viático, etc., conforme a lo establecido por la ley de

contrato de trabajo (salario mínimo vital y móvil).

Las VENTAJAS del primer sistema son:

- Sencillez de aplicación.
- Ahorra costos de administración, control y vigilancia.
- Muchas veces es una exigencia de sindicatos o de la dificultad de medir la Productividad

La DESVENTAJA fundamental es que no ofrece ningún incentivo a la productividad.

♦ **Basado en la producción:**

El segundo sistema, es el pago por productividad. Con el plan de producción por hora, se recompensa al empleado por medio de un porcentaje de salario como premio, que equivale al porcentaje en que su desempeño superó el nivel de producción. Tiene algunas VENTAJAS, sobre todo que la producción se incrementa por encima del estándar unitario establecido. Como inconveniente es su mayor complejidad y mayores costos de control y administración.

Un problema típico de este sistema es el aumento de producción a costa de disminución en calidad. Esto puede obviarse, pero exige controles de calidad encareciendo la vigilancia y complicando el control y administración.

A veces pueden establecerse sistemas mixtos de productividad. Ejemplo es: "hasta 200 kg./día de un producto x se paga el jornal mínimo y desde aquí se establece una prima de 25 ctvos./kg". La curva de salarios sería la de el gráfico 2 (b) y las DESVENTAJAS son:

- ♦ estudio detallado previo de métodos y tiempos
- ♦ cálculo complicado
- ♦ problemas de relaciones laborales
- ♦ aumento de cantidad a costa de la calidad.

♦ **Destajo**

Es el tipo de plan de incentivos más antiguo, los ingresos están directamente vinculados con lo que el trabajador realiza, pues se paga una " tarifa por pieza", por cada unidad que produce.

El desarrollo de un plan de pago por pieza que funcione requiere la valuación del puesto. La valuación del puesto permite asignar una tarifa salarial por hora al puesto en cuestión, pero el elemento esencial en la planeación del pago por pieza es el nivel de producción. Los niveles se plantean en términos de un número normal de minutos por unidad o un número promedio de unidades por hora.

VENTAJAS

Los planes de incentivos por trabajo a destajo tienen varias ventajas:

- ♦ Son sencillos de calcular y fáciles de entender para el personal.
- ♦ Los planes por piezas parecen equitativos en principio y su valor como incentivo puede ser poderoso debido a que las recompensas están directamente vinculadas con el desempeño.

DESVENTAJAS

El trabajo a destajo tiene mala reputación fundada en el hábito de algunas empresas de elevar arbitrariamente los criterios de producción cada vez que descubren que sus trabajadores obtienen salarios excesivos.

La tarifa por pieza se determina en términos monetarios, de tal manera que cuando una nueva valuación del puesto produce una nueva tarifa salarial por hora, la tarifa debe revisarse también.

La tarifa se estipula por pieza y en la mente de los trabajadores los criterios de producción están relacionados inseparablemente a la cantidad de dinero obtenido.

En este sistema la curva de remuneraciones es como indica el gráfico (c).

En las organizaciones con programas formales de compensación dependen de un sistema de evaluación de puestos como ayuda en determinación del nivel, este puede ayudar a la organización a mantener cierto grado de control sobre su estructura de compensaciones.

Esta generalizado en los sectores públicos y privados. La forma de recompensarlos puede ser mediante la promoción y varios sistemas de incentivos.

El desempeño superior también puede recompensarse al otorgar aumentos por méritos, se determinan mediante el sistema de evaluación de desempeño.

Las organizaciones determinan el valor de los puestos mediante el proceso de evaluación de puestos, es un proceso sistemático para determinar el valor relativo de cada posición en una organización con el fin de establecer cuales deben recibir mayor remuneración.

TÉCNICAS DE REMUNERACIÓN

Como establecer los niveles de remuneración

Paso 1: realizar una encuesta de sueldos

Una encuesta de sueldos es un estudio dirigido a determinar los niveles salariales prevalecientes. Se utilizan de tres maneras:

- Con base en una encuesta formal o informal, las compañías adquieren valor directamente por el mercado de lo que compañías semejantes pagan por puestos equiparables.
- Los datos de la encuesta se utilizan para asignar valor económico a puestos de referencia, que es un puesto utilizado para establecer la escala de salarios de la empresa y en torno a este se estructuran las demás posiciones en orden a su valor.
- Las encuestas reúnen datos sobre prestaciones como seguro incapacidad por enfermedad y vacaciones.

Paso 2: Determinar el valor de cada puesto

La valuación de puestos se utiliza para determinar el valor relativo de una posición. Es una comparación formal y sistemática de los puestos a fin de determinar el valor de uno en relación con otros y establece una jerarquía salarial o de sueldos. El procedimiento de la valuación es comparar el contenido de los puestos en relación con otros (esfuerzo, responsabilidad y habilidades). Los factores compensables del puesto constituyen el contenido.

Para comparar varios puestos se puede adoptar un enfoque intuitivo o se podría comparar basándose en algunos factores importantes que todos los puestos tengan en común. Estos factores básicos se conocen como factores compensables.

PLANEACIÓN Y PREPARACIÓN PARA LA VALUACIÓN DE PUESTOS

La valuación de puestos es un proceso de juicio en el que se exige cooperación entre los supervisores, los especialistas de personal, los empleados y sus representantes sindicales.

Los principales pasos son: identificar la necesidad del programa, obtener cooperación, elegir un comité de valuación y éste último realizará la valuación real del puesto y probablemente empleará uno de los siguientes métodos de valuación:

Método de jerarquización para valuación de puestos:

Consiste en jerarquizar cada puesto en relación con los demás, conforme a algún factor general.

Ventajas: es el método más sencillo y el más fácil de explicar. Requiere menos tiempo para su realización que otros métodos.

Este método suele ser apropiado para organizaciones pequeñas que no pueden permitirse en tiempo y gastos de desarrollar un sistema más elaborado.

Método de valuación por clasificación de puestos:

Los puestos se clasifican en grupos y los grupos se conocen como

clases si contienen puestos similares o grados si contienen puestos que son similares en dificultad pero por lo demás son diferentes.

La principal ventaja es que la mayoría de las empresas termina clasificando a los puestos de todas maneras sin importar el método de valuación que utilice.

Una desventaja es que es difícil escribir las descripciones de clase o grado y se requiere mucho juicio para aplicarlas.

Método de puntuación para la valuación de puestos:

Es una técnica de valuación de puestos cuantitativa. Consiste en identificar varios factores compensables, cada uno de los cuales tiene varios grados, así como el grado en el que cada uno de estos factores está presente en el puesto. Si hay 5 grados de responsabilidad que podrían contener los puestos, se asigna un número diferente de puntuación a cada grado de cada factor. Luego se suman los puntos correspondientes a cada factor y se llega a un valor total en puntos para el puesto. El resultado es una calificación cuantitativa en puntos para cada posición.

Método de valuación de puestos por comparación de factores:

Es una técnica de valuación de puestos cuantitativa. Consiste en decidir que puestos tienen más de los factores compensables elegidos que otros, es un refinamiento del método de jerarquización con el que se ordenan las posiciones de acuerdo con algún factor general.

Con este método se ordena cada puesto varias veces –una por cada factor compensable que se elija. A continuación se combinan estas clasificaciones para cada puesto en una clasificación numérica general del puesto.

Valuación de puestos ejecutivos

Uno de los más conocidos para evaluar los puestos ejecutivos es el método de perfiles Hay, los tres factores generales que constituyen la evaluación del perfil incluyen el conocimiento, actividad mental (solución de problemas) y responsabilidad.

El perfil de cada puesto se desarrolla determinando el valor porcentual que se asigna a cada uno de los tres factores, después se jerarquizan los puestos con base en cada factor y se asignan valores que componen el perfil, según el nivel del valor porcentual en que se jerarquiza el puesto.

DIFERENTES SISTEMAS DE EVALUACIÓN DE PUESTOS		
	Alcance de la comparación	
BASE DE COMPARACION	EL PUESTO COMO UN TODO	PARTES O FACTORES

	(no cuantitativo)	DEL PUESTO (cuantitativo)
PUESTO CON PUESTO	SISTEMA DE JERARQUIZACION DE PUESTOS	SISTEMA DE COMPARACIÓN DE FACTORES
PUESTO CON ESCALA	SISTEMA DE CLASIFICACION DE PUESTOS	SISTEMA DE PUNTOS

Paso 3: Agrupar puestos similares en grados de remuneración

Sirve para asignar valores monetarios a cada uno de los puestos según el valor relativo. Los puestos pueden ser similares (en cuanto en términos de jerarquización o número de puntos) en grados con fines de remuneración.

Un nivel de remuneración esta integrado por puestos con la misma dificultad o importancia de acuerdo de acuerdo con su valuación. Si se utilizo el método de puntuación el nivel de remuneración estará integrado por puestos que caen dentro de una gama de puntos.

Paso 4: Asignar valor a cada grado de pago; curva de sueldo

El siguiente paso es asignar valores salariales a cada uno de los niveles de remuneraciones. La asignación de los índices de pago para cada grado o puesto se logra con la **curva de sueldos**.

La curva de sueldos muestra gráficamente los valores que se pagan actualmente a los puestos en cada nivel de remuneración en relación con los puntos ó clasificación asignada a cada puesto y de acuerdo con la valuación de puestos.

Los sueldos están en el eje vertical y los grados de remuneración están en el eje horizontal. El propósito de la curva de sueldos es mostrar la relación entre el valor del puesto determinado por alguno de los métodos y los niveles de sueldo promedio actuales para los grados. Si se cree que los sueldos actuales están fuera de proporción con los prevalecientes en el mercado, se eligen posiciones de referencia en cada nivel de remuneración y se le asigna un valor mediante un estudio de compensación.

Hay varios pasos para asignar tarifas a los puestos con una curva salarial.

- Encontrar la remuneración promedio para cada grupo de pago, ya que cada uno de los grados cuenta con diversos puestos.
- Graficar los índices de pago para cada grado.
- Trazar una línea (salarial) a lo largo de los puntos graficados.
- Asignar valores a los puestos.

Los salarios que están en la línea salarial son los índices salariales para cualquiera de los puestos en cada grado de remuneración.

Si los índices actuales están por debajo o arriba de la línea, este índice podría estar fuera de proporción, quizá se necesite aumento o congelamiento de sueldo para ese puesto.

Paso 5: Ajustar los niveles de remuneración.

Finalmente se deben ajustar los niveles de sueldo para cada grado. Esto implica corregir las tarifas fuera de proporción y definir niveles de sueldos.

SERVICIOS Y PRESTACIONES

Servicios son todas aquellas actividades costeadas por la organización que proporcionan una ayuda o beneficio de índole material o social a los empleados.

Prestaciones son las aportaciones financieras con las que la organización incrementa indirectamente el monto que por concepto de salario percibe el trabajador.

Partiendo de estos conceptos se puede deducir que los servicios y las prestaciones son los bienes o facilidades que otorga la empresa a sus trabajadores, en forma adicional a las percepciones que obtiene la fuerza productiva, generadas estrictamente por su trabajo, con el fin que se logre un beneficio relacionado en cierta medida con su trabajo.

Las características de los servicios y prestaciones son:

- Son adicionales al salario nominal.
- Proporcionan ventajas al trabajador.
- Ayudan al empleador a conseguir mejores trabajadores.
- Se otorgan a todos los empleados o trabajadores de la empresa.
- El patrón cubre el mayor porcentaje en dinero de las prestaciones.
- Proporcionan una ayuda importante al trabajador.

ANÁLISIS DE PUESTOS

El análisis de puestos consiste en la obtención, evaluación y organización de información sobre los puestos de una organización. Se debe aclarar que esta función tiene como meta el análisis de cada puesto de trabajo y no de las personas que lo desempeñan. Las principales actividades vinculadas con esta información son:

- Compensar en forma equitativa a los empleados
- Ubicar a los empleados en los puestos adecuados
- Determinar niveles realistas de desempeño
- Crear planes para capacitación y desarrollo
- Identificar candidatos adecuados a las vacantes

- Planear las necesidades de capacitación de Recursos Humanos
- Propiciar condiciones que mejoren el entorno laboral
- Evaluar la manera en que los cambios en el entorno afecten el desempeño de los empleados
- Eliminar requisitos y demandas no indispensables
- Conocer las necesidades reales de Recursos Humanos de una empresa

OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN

Antes de estudiar cada puesto los analistas deben conocer la organización, sus objetivos, sus características, sus insumos (personal, materiales y procedimientos) y los productos o servicios que brindan a la comunidad. Estudian también informes que la misma empresa genera o de otras entidades del mismo rubro e informes oficiales. Provistos de un panorama general sobre la organización y su desempeño los analistas:

- ◆ Identifican los puestos que es necesario analizar
- ◆ Preparan un cuestionario de análisis del puesto
- ◆ Obtienen información para el análisis de puestos

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

En una organización pequeña resulta una tarea simple. En una grande el analista debe recurrir a la nómina y a los organigramas vigentes, o a una investigación directa con los empleados, supervisores y gerentes.

DESARROLLO DEL CUESTIONARIO

Tienen como objetivo la identificación de labores, responsabilidades, conocimientos, habilidades y niveles de desempeño necesarios en un puesto específico.

En el cuestionario, primero se procede a identificar el puesto que se describirá más adelante, así como la fecha en que se elaboró. Muchos formatos especifican el propósito del puesto y la manera en que se lleva a cabo.

Los deberes y responsabilidades específicos permiten conocer a fondo las labores desempeñadas, especialmente en los puestos gerenciales.

En otra parte del cuestionario se describen las aptitudes humanas y condiciones de trabajo, es decir los conocimientos, habilidades, requisitos académicos, experiencia, etc. Asimismo, esta información permite la planeación de programas de capacitación específica.

Por último, suelen fijarse niveles mínimos y máximos de rendimiento. En muchos casos, como por ejemplo en muchas funciones industriales, para determinar dichos niveles es necesario recurrir a supervisores o ingenieros industriales.

OBTENCIÓN DE DATOS

Dada la gran gama de ocupaciones que existen, no es posible aplicar siempre la misma técnica para la recolección de datos. El analista deberá aplicar la combinación más adecuada de ellas, manteniendo la máxima flexibilidad.

Una de las técnicas más usadas es la entrevista que le realiza el analista a la persona que puede proporcionarle información del puesto (nivel operativo o supervisores). Se puede basar en el cuestionario general. Otra es recabar información de un **grupo de expertos** lo que da un alto grado de confiabilidad. Otra alternativa es la verificación del **registro de las actividades** diarias del empleado, según lo consigna él mismo en su cuaderno o ficha de actividades diarias. La **observación directa** es otro método pero susceptible de conducir a errores, ya que se pueden perder detalles de las actividades.

En conclusión el analista debe desarrollar su creatividad para poder lograr la mezcla optima para los procedimientos de descripciones de puestos.

APLICACIÓN DE LA INFORMACIÓN

La información sobre los distintos puestos de una compañía puede utilizarse para la descripción de puestos, especificaciones de una vacante y también para establecer los niveles de desempeño necesarios para una función determinada.

Descripción de puestos: Es una explicación escrita de los deberes, las condiciones de trabajo y otros aspectos relevantes de un puesto específico. Es importante, para preservar la comparabilidad, que se siga la misma estructura general para todos los puestos aunque sean de diferentes niveles.

DATOS BÁSICOS: Puede incluir información como el código asignado, la fecha, datos de la persona que lo describió, localización (departamento, división, turno, etc.), jerarquía, supervisor, características especiales.

RESUMEN DEL PUESTO: Es un resumen breve, preciso y objetivo de las actividades que se deben desempeñar.

CONDICIONES DEL TRABAJO: Condiciones físicas, horas de trabajo, riesgos, necesidad de viajes y otras características.

APROBACIONES: Debido a que la descripción del puesto influye en las decisiones sobre el personal, se debe realizar una verificación de datos. La misma la efectúan los supervisores, el gerente del departamento en que se ubica el puesto y el gerente de personal.

Especificaciones del puesto: Describe que tipo de demandas se

hacen al empleado y las habilidades que debe poseer la persona que desempeña el puesto a diferencia de la descripción que define qué es el puesto. Generalmente hay que combinar ambos aspectos.

Niveles de desempeño: Su propósito es ofrecer a los empleados pautas objetivas que deben intentar alcanzar y permitir a los supervisores un instrumento imparcial de medición de resultados. Cuando se advierten niveles bajos se toman medidas correctivas que sirven al empleado como retroalimentación. En algunos casos no es la conducta del empleado la que debe corregirse sino la estructura misma del puesto.

CALIFICACIÓN DE MÉRITOS

La evaluación de desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado.

Ventajas de la evaluación de desempeño:

- ◆ Mejora del desempeño.
- ◆ Políticas de compensación: ayudan a determinar quienes deben recibir que tasas de aumentos.
- ◆ Decisiones de ubicación: las promociones son con frecuencia un reconocimiento del desempeño anterior.
- ◆ Necesidades de capacitación y desarrollo: puede indicar la necesidad de volver a capacitar o la existencia de un potencial no aprovechado.
- ◆ Planeación y desarrollo de la carrera profesional: las mediciones del desempeño guían las decisiones sobre las posibilidades profesionales.
- ◆ Imprecisión de la información: al confiar en información imprecisa se pueden tomar decisiones inadecuadas de contratación, capacitación o asesoría.
- ◆ Errores del diseño del puesto: las evaluaciones ayudan a identificar errores en la concepción de puestos.
- ◆ Desafíos externos: si factores externos aparecen como resultado de la evaluación de desempeño, es factible que el departamento de personal pueda prestar ayuda.

PREPARACION DE LAS EVALUACIONES DE DESEMPEÑO

Es necesario que las evaluaciones de desempeño tengan niveles de medición o estándares, completamente verificables. Los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto, si no lo hace, carece de validez.

Un sistema estandarizado para toda la organización es muy útil porque permite prácticas iguales y comparables. Este sistema es de gran utilidad porque corresponde al principio de "igual remuneración por igual trabajo".

Los elementos a tener en cuenta en la evaluación de desempeño son los estándares de desempeño, las mediciones de desempeño y la

aparición de elementos subjetivos del desempeño.

Estándares del desempeño

Son parámetros que permiten una medición más objetiva, Para ser efectivos deben guardar relación con los resultados que se desean en cada puesto. Se desprenden del análisis de puesto.

Basándose en las responsabilidades y labores listadas en la descripción del puesto, el analista puede decidir que elementos son esenciales y deben ser evaluados en todos los casos.

Mediciones del desempeño

Son los sistemas de calificación de cada labor. Deben ser de uso fácil, ser confiables y calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño.

Las observaciones del desempeño pueden llevarse a cabo en forma directa o indirecta. La observación directa ocurre cuando quien califica el desempeño lo ve en persona. La observación indirecta ocurre cuando el evaluador debe basarse en otros elementos o situaciones hipotéticas.

Dentro de las mediciones del desempeño podemos encontrar dos aspectos que pueden hacer variar el resultado de la medición estos son la objetividad y subjetividad: Las mediciones objetivas son las que resultan verificables por otras personas. Por lo general tienden a ser de índole cuantitativa, se basan en aspectos tales como el número de unidades producidas, el numero de unidades que resultan defectuosas, etc.

Las mediciones subjetivas del desempeño son las calificaciones no verificables, que pueden considerarse opiniones del evaluador.

Elementos subjetivos del calificador

Las mediciones subjetivas pueden producir distorsiones que suelen ocurrir con mayor frecuencia cuando el calificador no logra conservar su imparcialidad en varios aspectos, entre los cuales se cuentan:

- ◆ Los prejuicios personales.
- ◆ La tendencia a la medición central.
- ◆ La interferencia de razones subconscientes.
- ◆ El efecto de acontecimientos recientes.
- ◆ Efecto halo o aureola.

Los prejuicios personales: cuando el evaluador tiene una opinión formada basada en estereotipos, el resultado puede ser gravemente distorsionado.

El efecto de acontecimientos recientes: las mediciones pueden verse

afectadas en gran medida por las acciones mas recientes del empleado.

La tendencia a la medición central: algunos evaluadores tienden a evitar las calificaciones muy altas o muy bajas, distorsionando de esta manera sus mediciones para que se acerquen al promedio, ocultando así los problemas de los que no alcanzan los niveles exigidos.

Efecto halo o aureola: ocurre cuando el evaluador califica al empleado antes de llevar a cabo la observación de su desempeño. Este problema se presenta cuando el evaluador debe calificar a sus amigos o a quienes no los son.

Interferencia de razones subconscientes: movidos por el deseo de agradar u conquistar popularidad algunos evaluadores pueden adoptar actitudes sistemáticamente benévolas o sistemáticamente estrictas.

Métodos para reducir distorsiones: los especialistas pueden reducir las posibilidades de distorsión mediante la capacitación, retroalimentación y una selección adecuada de técnicas de evaluación.

La capacitación puede incluir tres pasos: en primer lugar explicar la naturaleza de las fuentes de distorsión, en segundo lugar, la importancia de las evaluaciones de desempeño en las decisiones de personal, y en tercero permitir a los evaluadores que se ejerciten en varias evaluaciones de practica antes de realizarla sobre su personal a cargo.

Elementos interculturales

El fenómeno de considerar que la cultura propia es la mejor recibe el nombre de "etnocentrismo", y se puede definir como la tendencia a considerar que los propios valores son siempre los mejores.

Cuando se pide a un evaluador que estime el desempeño de personas provenientes de otras culturas es probable que surjan diferencias y roces.

METODO DE EVALUACION BASADOS EN EL DESEMPEÑO DURANTE EL PASADO

Los métodos de evaluación basados en el desempeño pasado comparten la ventaja de versar sobre algo que ya ocurrió y que en consecuencia puede, hasta cierto punto ser medido. Las técnicas de evaluación de desempeño más comunes son:

- ◆ Escalas de puntuación
- ◆ Listas de verificación
- ◆ Método de selección obligatoria

- ◆ Método de registro de acontecimientos notables
- ◆ Estimación de conocimientos y asociaciones
- ◆ Método de puntos comparativos
- ◆ Método de evaluación comparativa
- ◆ Escalas de calificación conductual
- ◆ Método de verificación de campo
- ◆ Establecimiento de categorías
- ◆ Método de distribución obligatoria
- ◆ Método de comparación contra el total

Escalas de puntuación

El evaluador debe conceder una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala que vaya de bajo a alto. La evaluación se basa únicamente en las opiniones de la persona que confiere la calificación. Entre sus ventajas se cuentan la facilidad del desarrollo, y la sencillez de impartirlo; los evaluadores requieren escasa capacitación y puede ser aplicado a grandes cantidades de personas.

Entre las desventajas podemos citar la aparición de distorsiones involuntarias, la retroalimentación se ve menoscabada, porque el empleado tiene poca oportunidad de mejorar aspectos deficientes o reforzar los adecuados cuando se administra una evaluación de carácter tan general.

Lista de verificación

La persona que califica selecciona oraciones que describen el desempeño del empleado y sus características. Independientemente de la opinión del supervisor(calificador) el departamento de personal asigna puntuaciones a los diferentes puntos de la lista de verificación, de acuerdo con la importancia de cada uno.

Las ventajas de este sistema son la economía, la facilidad de administración, la escasa capacitación que requieren los evaluadores y la estandarización. Entre las desventajas se cuentan la posibilidad de distorsiones, interpretación equivocada de algunos puntos y la asignación de valores inadecuados por parte del departamento de personal.

Método de selección forzada

Obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño en cada par de afirmaciones que encuentra. Los especialistas en personal agrupan los puntos de las categorías determinadas de antemano. El grado de efectividad en cada aspecto se puede computar sumando el número de veces que cada aspecto resulta seleccionado por el evaluador.

Presenta la ventaja de reducir las distorsiones introducidas por el evaluador, es fácil de aplicar y de adaptar a gran variedad de puestos. Las afirmaciones de carácter general en que se basa pueden no estar

específicamente relacionadas con el puesto. La popularidad de este método es baja debido a las limitadas posibilidades de permitir el suministro de retroalimentación.

Método del registro de acontecimientos críticos

Requiere que el evaluador lleve una bitácora diaria. En este documento el evaluador consigna las acciones mas destacadas que lleva a cabo el evaluador.

Este método es útil para proporcionar retroalimentación al empleado, reduce el efecto de distorsión, depende de la precisión de los registros que lleve el evaluador.

Escalas de calificación conductual

Utilizan el sistema de comparación del desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos.

A partir de descripciones de desempeño aceptable y desempeño inaceptable obtenidas de diseñadores de puestos se determinan parámetros objetivos que permiten medir el desempeño.

Método de verificación de campo

En este sistema un representante calificado del departamento de personal participa en la puntuación que conceden los supervisores a cada empleado.

La participación de un profesional calificado permite que aumente la confiabilidad y la comparabilidad, pero es probable que el aumento resultante en el costo haga que este método sea caro y poco practico en muchas compañías.

Una variante que se emplea puede basarse en un examen de conocimiento y habilidades.

Para que el método guarde relación directa con el puesto las observaciones deben efectuarse en condiciones similares a la practica cotidiana. Es común encontrar que el costo es considerablemente elevado.

Método de evaluación en grupos

Pueden dividirse en varios métodos que tienen en común que se basan en la comparación entre el desempeño del empleado y el de sus compañeros de trabajo. Son útiles para la toma de decisiones sobre incremento de pago basados en méritos, promociones y distinciones. Posee un bajo nivel de retroalimentación.

- ♦ Método de categorización: lleva al evaluador a colocar a sus empleados en una escala de mejor a peor. Este método puede

ser distorsionado por las inclinaciones personales y los acontecimientos recientes. Entre las ventajas se cuentan la facilidad de administrarlo y explicarlo.

- ♦ Método de distribución forzada: se le pide al evaluador que ubique a sus empleados en diferentes clasificaciones.

En este método se eliminan las distorsiones de tendencia a la medición central, así como las de excesivo rigor o tolerancia. La ventaja de este enfoque consiste en que pueden apreciarse las diferencias relativas entre los empleados, aunque los factores personales y los acontecimientos recientes continúan siendo fuentes potenciales de distorsión.

- ♦ Método de comparación por pareja: el evaluador debe comparar a cada empleado contra todos los que están siendo evaluados en el mismo grupo. El empleado que resulte preferido mayor número de veces es el mejor parámetro elegido.

METODO DE EVALUACION BASADOS EN EL DESEMPEÑO FUTURO

Este método se centra en el desempeño venidero mediante la evaluación potencial del empleado o establecimiento de objetivos. Pueden considerarse cuatro técnicas básicas:

- ♦ Autoevaluación
- ♦ Administración por objetivos
- ♦ Evaluación psicológica
- ♦ Métodos de los centros de evaluación

Autoevaluaciones

La autoevaluación puede constituir una técnica de evaluación muy útil, cuando el objetivo de esta última es alentar el desarrollo individual. Pueden ser útiles para la determinación de objetivos a futuro.

Administración por objetivos

Supervisor y empleado establecen conjuntamente los objetivos de desempeño deseable. Cono además puede medir su progreso, los empleados pueden efectuar ajustes periódicos para asegurarse lograr los objetivos.

Cuando se llevan a cabo en forma adecuada, los comentarios sobre el desempeño se centran en los objetivos del puesto y no en aspectos de la personalidad individual.

Evaluaciones psicológicas

Cuando se emplean psicólogos para las evaluaciones, su función esencial es la evaluación del potencial del individuo y no su desempeño anterior.

El trabajo del psicólogo puede usarse sobre un aspecto específico, puede ser una evaluación global del potencial a futuro.

Método de los centros de evaluación

Son una forma estandarizada para la evaluación de los empleados, que se basa en tipos múltiples de evaluación y múltiples evaluadores.

Se hace venir a un centro especializado a los empleados con potencial y se los somete a una evaluación individual. A continuación se selecciona a un grupo especialmente idóneo para someterlo a una entrevista en profundidad, exámenes psicológicos, estudiar los antecedentes personales, hacer que participen en mesas redondas y ejercicios de simulación de condiciones reales de trabajo, actividades todas en las que van siendo calificados por un grupo evaluador.

IMPLICACION DEL PROCESO DE EVALUACION

Los sistemas de evaluación que implican la participación de los gerentes y supervisores tienen mayor aceptación. La participación incrementa el interés y la comprensión. Para hacer plenamente operativo un sistema de evaluación es muy probable que se deba recurrir a la capacitación de los evaluadores.

Capacitación de los evaluadores

El mero hecho de saber si una evaluación se empleara para tomar una decisión sobre compensación o si se utilizara para una promoción puede cambiar la actitud de la evaluación.

En las sesiones de capacitación para evaluadores se proponen la explicación del procedimiento, la mecánica de las aplicaciones, los posibles errores o fuentes de distorsión y las respuestas a las preguntas que pudieran surgir.

Entrevistas de evaluación

Son sesiones de verificación del desempeño que proporcionan a los empleados retroalimentación sobre su actuación, sobre el pasado y su potencial a futuro.

La sesión de evaluación del desempeño concluye centrándose en las acciones que el empleado puede emprender a fin de mejorar las áreas en las que su desempeño no es satisfactorio.

Día a día con mayor convicción las empresas verifican que los recursos humanos son el activo más importante y la base cierta de la ventaja competitiva en un plan de desarrollo estratégico.

Esto significa que día a día habrá mayor inversión en la capacitación, retención y sustitución del personal que conforma una organización.

Los cambios se producen cada vez en menor espacio de tiempo. La adaptación de la empresa a los mismos exige un compromiso especial de su recurso humano. La identificación del ser humano con la empresa es la única base que hará posible el cambio permanente para evitar el avance de la competencia.

Incluso después de un programa de orientación, en pocas ocasiones los nuevos empleados están en condiciones de desempeñarse satisfactoriamente. Es preciso entrenarlos en las labores para las que fueron contratados. La orientación y la capacitación pueden aumentar la aptitud de un empleado para un puesto.

Aunque la capacitación auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y pueden auxiliar en el desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades. Las actividades de desarrollo, por otra parte, ayudan al individuo en el manejo de responsabilidades futuras independientemente de las actuales.

Muchos programas que se inician solamente para capacitar concluyen ayudando al desarrollo y aumentando potencial a la capacidad como empleado directivo.

La capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en recursos humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal de toda organización.

CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO

La capacitación significa la preparación de la persona en el cargo, en tanto que el propósito de la educación es preparar a la persona para el ambiente dentro o fuera de su trabajo.

El adiestramiento se entiende como la habilidad o destreza adquirida, por regla general, en el trabajo preponderantemente físico.

Strauss y Sayles consideran que:

... el adiestramiento es también una motivación para que el empleado trabaje más duramente. En un caso extremo, el adiestramiento consiste en solo unas pocas horas de enseñanza por el supervisor que se limita a darle al nuevo empleado un bosquejo esquemático de la política de la compañía, que le indica donde está situado el vestidor y le hace un resumen de las reglas del trabajo.

Capacitación incluye el adiestramiento pero su objetivo principal es proporcionar conocimientos, sobre todo en los aspectos técnicos del trabajo.

El método de instrucción que mayor efectividad ha mostrado para alcanzar un significativo aprendizaje, es de participación en grupo, mediante el cual el elemento en capacitación adquiere los

conocimientos por medio de sus aportaciones y las de los demás.

IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN

Una buena evaluación de las necesidades de capacitación conduce a la determinación de objetivos de capacitación y desarrollo.

Estos objetivos deben estipular claramente los logros que se deseen y los medios de que se dispondrá. Deben utilizarse para comparar contra ellos el desempeño individual.

Si los objetivos no se logran, el departamento de personal adquiere retroalimentación sobre el programa y los participantes.

Los principales objetivos de la capacitación son:

- Preparar al personal para la ejecución de las diversas tareas particulares de la organización.
- Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal, no sólo en sus cargos actuales sino también para otras funciones para las cuales la persona puede ser considerada.
- Cambiar la actitud de las personas, con varias finalidades, entre las cuales están crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

El contenido de la capacitación puede involucrar cuatro tipos de cambios de comportamiento.

- **Transmisión de informaciones:** el elemento esencial en muchos programas de capacitación es el contenido: distribuir informaciones entre los entrenados como un cuerpo de conocimientos. A menudo, las informaciones son genéricas, referentes al trabajo: informaciones acerca de la empresa, sus productos, sus servicios, su organización, su política, sus reglamentos, etc. puede cobijar también la transmisión de nuevos conocimientos.
- **Desarrollo de habilidades:** sobre todo aquellas destrezas y conocimientos directamente relacionados con el desempeño del cargo actual o de posibles ocupaciones futuras: se trata de una capacitación a menudo orientado de manera directa a las tareas y operaciones que van a ejecutarse.
- **Desarrollo o modificación de actitudes:** por lo general se refiere al cambio de actitudes negativas por actitudes más favorables entre los trabajadores, aumento de la motivación, desarrollo de la sensibilidad del personal de gerencia y de supervisión, en cuanto a los sentimientos y relaciones de las demás personas. También puede involucrar e implicar la adquisición de nuevos hábitos y actitudes, ante todo, relacionados con los clientes o usuarios (como es el caso del entrenamiento de los vendedores, de los promotores, etc.) o técnicas de ventas.
- **Desarrollo de conceptos:** la capacitación puede estar conducida a elevar el nivel de abstracción y conceptualización de ideas y de

filosofías, ya sea para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica administrativa o para elevar el nivel de generalización, capacitando gerentes que puedan pensar en términos globales y amplios.

Estos cuatro tipos de contenido de capacitación pueden utilizarse separada o conjuntamente.

CLASIFICACIÓN DE CAPACITACIÓN

CAPACITACIÓN:

Cursos formales fuera de la empresa: los cursos universitarios de Licenciado de Administración de Empresas, son precisamente la respuesta completa a este problema. Puede pensarse en cursos más reducidos, dados por universidades o por asociaciones de empresarios.

Cursos formales dentro de la empresa: consideramos que estos cursos tienen que ser de mucho menor alcance, ya que las empresas no son técnicos en docencia, ni tienen tiempo suficiente para dedicarse a dar con toda amplitud y detalle las clases necesarias.

Becas: es la manera más apta de aprovechar por las empresas, los cursos dados fuera de ellas. Suele seguirse el sistema de que el beneficio de la beca quede ligado a los resultados que en calificaciones se vayan obteniendo por el becado.

Folletos, bibliotecas, etc: son medios complementarios de los anterior.

ADIESTRAMIENTO

Rotación planeada. Las empresas por si mismas, o en combinación con las instituciones donde estudian sus becados, planean qué puestos deben ir ocupando, con el fin de que adquieran la experiencia de mando, planeación, decisión , etc., que requieren ejercitar.

Estudio de casos: la empresa puede presentar al alumno casos reales, para que él sólo, o mejor todavía, en mesas redondas, estudie cómo deberían ser resueltos. La solución podrá o no ser utilizada, pero de todos modos, el futuro ejecutivo aprenderá a aplicar la teoría a las situaciones concretas.

Encomienda especial de problemas: se parece al caso anterior, pero supone que el caso encomendado es único, y que no solamente se deberá dar una opinión, sino realizarse la solución del mismo. Lógicamente, es el mejor medio de desarrollar la capacidad ejecutiva, , ya que implica ejercitar, no solo la inteligencia, sino todas las demás facultades para mandar, coordinar, etc., y todo ello circunscrito a un caso concreto, bajo supervisión directa.

EL PROCESO DE LA CAPACITACIÓN

Primer paso: Determinación de necesidades de capacitación

Si la actividad de capacitación no esta fuertemente alineada con los intereses del negocio es muy difícil justificarla.

Toda empresa desarrolla proyectos que son prioritarios para su propia supervivencia y desarrollo. Estos proyectos suponen la realización de actividades que no se están haciendo en el presente.

Solo un milagro haría que los involucrados realicen correctamente actividades que nunca hicieron sin que mediase una acción de aprendizaje. Por lo tanto, la búsqueda de necesidades de capacitación no es mucho más que la clarificación de las demandas educativas de los proyectos prioritarios de una empresa.

La determinación de las necesidades de capacitación es una responsabilidad de línea y una función de staff, corresponde al administrador de línea la responsabilidad por la percepción de los problemas provocados por la carencia de capacitación.

A el le competen todas las decisiones referidas a la capacitación, bien sea que utilice o no los servicios de asesoría prestados por especialistas en capacitación.

Los principales medios utilizados para la determinación de necesidades de capacitación son:

Evaluación de desempeño:

Mediante la evaluación de desempeño es posible descubrir no sólo a los empleados que vienen efectuando sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio, sino también averiguar qué sectores de la empresa reclaman una atención inmediata de los responsables del entrenamiento.

Observación:

Verificar donde haya evidencia de trabajo ineficiente, como excesivo daño de equipo, atraso con relación al cronograma, perdida excesiva de materia prima, número acentuado de problemas disciplinarios, alto índice de ausentismo, etc.

Cuestionarios:

Investigaciones mediante cuestionarios y listas de verificación (check list) que pongan en evidencia las necesidades de entrenamiento.

Solicitud de supervisores y gerentes:

Cuando la necesidad de entrenamiento apunta a un nivel muy alto, los propios gerentes y supervisores se hacen propensos a solicitar entrenamiento para su personal.

Entrevistas con supervisores y gerentes:

Contactos directos con supervisores y gerentes, con respecto a posibles problemas solucionables mediante entrenamiento, por lo general se descubren en las entrevistas con los responsables de diversos sectores.

Reuniones interdepartamentales:

Discusiones interdepartamentales acerca de asuntos concernientes a objetivos empresariales, problemas operacionales, planes para determinados objetivos y otros asuntos administrativos.

Examen de empleados:

Prueba de conocimiento del trabajo de los empleados que ejecutan determinadas funciones o tareas.

Modificación de trabajo:

Siempre que se introduzcan modificaciones totales o parciales de la rutina de trabajo, se hace necesario el entrenamiento previo de los empleados en los nuevos métodos y procesos de trabajo.

Entrevista de salida:

Cuando el empleado va a retirarse de la empresa es el momento mas apropiado para conocer no solo su opinión sincera acerca de la empresa, sino también las razones que motivaron su salida. Es posible que salgan a relucir varias diferencias de la organización, susceptibles de correcciones.

Análisis de cargos:

El conocimiento y la definición de lo que se quiere en cuanto a aptitudes, conocimientos y capacidad, hace que se puedan preparar programas adecuados de capacitación para desarrollar la capacidad y proveer conocimientos específicos según las tareas, además de formular planes de capacitación concretos y económicos y de adaptar métodos didácticos.

Además de estos medios, existen algunos indicadores de necesidades de capacitación. Estos indicadores sirven para identificar eventos que provocaran futuras necesidades de capacitación (indicadores a priori) o problemas comunes de necesidades de entrenamiento ya existentes (indicadores a posteriori).

Indicadores a priori:

Son los eventos que, si ocurrieran, proporcionarían necesidades futuras de capacitación fácilmente previsibles. Los indicadores a priori son:

- ◆ Expansión de la empresa y admisión de nuevos empleados.
- ◆ Reducción del numero de empleado.
- ◆ Cambio de métodos y procesos de trabajo.
- ◆ Sustituciones o movimiento de personal.
- ◆ Faltas, licencias y vacaciones del personal.
- ◆ Expansión de los servicios.
- ◆ Modernización de maquinarias y equipos.
- ◆ Producción y comercialización de nuevos productos o servicios.

Indicadores a posteriori:

Son los problemas provocados por las necesidades de capacitación no atendidas. Estos problemas por lo general, están relacionados con la producción o con el personal y sirven como diagnostico de capacitación.

a. Problemas de producción:

- ◆ Calidad inadecuada de la producción.
- ◆ Baja productividad.
- ◆ Averías frecuentes en equipos e instalaciones.
- ◆ Comunicaciones defectuosas.
- ◆ Prolongado tiempo de aprendizaje e integración en el campo.
- ◆ Gastos excesivos en el mantenimiento de maquinas y equipos.
- ◆ Exceso de errores y desperdicios.
- ◆ Elevado numero de accidentes.

b. Problemas de personal:

- ◆ Relaciones deficientes entre el personal.
- ◆ Numero excesivo de quejas.
- ◆ Poco o ningún interés por el trabajo.
- ◆ Falta de cooperación.
- ◆ Faltas y sustituciones en demasía.
- ◆ Errores en la ejecución de ordenes.
- ◆ Dificultades en la obtención de buenos elementos.

Segundo paso: Programación de la capacitación

Una vez hecho el diagnóstico de capacitación, sigue la elección y prescripción de los medios de capacitación para sanar las necesidades percibidas. Una vez que se ha efectuado la determinación de las necesidades se procede a su programación.

La programación de la capacitación esta sistematizada y fundamentada sobre los siguientes aspectos, que deben ser analizados durante la determinación:

- ¿Cuál es la necesidad?

- ¿Dónde fue señalada por primera vez?
- ¿Ocurre en otra área o en otro sector?
- ¿Cuál es su causa?
- ¿Es parte de una necesidad mayor?
- ¿Cómo resolverla, por separado o combinada con otras?
- ¿Se necesita alguna indicación inicial antes de resolverla?
- ¿La necesidad es inmediata?
- ¿Cuál es su prioridad con respecto a las demás?
- ¿La necesidad es permanente o temporal?
- ¿Cuántas personas y cuantos servicios alcanzarán?
- ¿Cuál es el tiempo disponible para la capacitación?
- ¿Cuál es el costo probable de la capacitación?
- ¿Quién va a ejecutar la capacitación?

La determinación de necesidades de capacitación debe suministrar las siguientes informaciones, para que la programación de la capacitación pueda diseñarse:

- ¿QUÉ debe enseñarse?
- ¿QUIÉN debe aprender?
- ¿CUÁNDO debe enseñarse?
- ¿DÓNDE debe enseñarse?
- ¿CÓMO debe enseñarse?
- ¿QUIÉN debe enseñar?

Plantación de la capacitación

La programación de la capacitación exige una planeación que incluya lo siguiente:

- ◆ Enfoque de una necesidad específica cada vez.
- ◆ Definición clara del objetivo de la capacitación.
- ◆ División del trabajo a ser desarrollado, en módulos, paquetes o ciclos.
- ◆ Elección de los métodos de capacitación, considerando la tecnología disponible.
- ◆ Definición de los recursos necesarios para la implementación de la capacitación, como tipo de entrenador o instructor, recursos audiovisuales, máquinas, equipos o herramientas necesarias, materiales, manuales, etc.
- ◆ Definición de la población objetivo, es decir, el personal que va a ser capacitado, considerando:
 - Número de personas, Disponibilidad de tiempo, Grado de habilidad, conocimientos y tipos de actitudes y Características personales de comportamiento.
- ◆ Local donde se efectuara la capacitación, considerando las alternativas en el puesto de trabajo o fuera del mismo, en la empresa o fuera de ella.
- ◆ Época o periodicidad de la capacitación, considerando el horario más oportuno o la ocasión más propicia.

- ♦ Cálculo de la relación costo–beneficio del programa.
- ♦ Control y evaluación de los resultados, considerando la verificación de puntos críticos que requieran ajustes o modificaciones en el programa para mejorar su eficiencia.

Una vez determinada la naturaleza de las habilidades, los conocimientos o comportamientos terminales deseados como resultado de la capacitación, el siguiente paso es la elección de las técnicas que van a utilizarse en el programa de capacitación con el fin de optimizar el aprendizaje

Técnicas de capacitación

Estas se dividen en:

1. Técnicas aplicadas en el sitio de trabajo:

Capacitación en el puesto: contempla que una persona aprenda una responsabilidad mediante su desempeño real.

En muchas compañías, este tipo de capacitación es la única clase de capacitación disponible y generalmente incluye la asignación de los nuevos empleos a los trabajadores o los supervisores experimentados que se encargan de la capacitación real.

Existen varios tipos de capacitación en el puesto. Probablemente la más conocida es el método de instrucción o sustituto, en la que el empleado recibe la capacitación en el puesto por parte de un trabajador experimentado o supervisor.

En los niveles más bajos, la instrucción podría consistir solamente en que los nuevos trabajadores adquieran la experiencia para manejar la máquina observando al supervisor.

Sin embargo esta técnica se utiliza con frecuencia en los niveles de alta gerencia. Por ejemplo, la posición de asistente se utiliza para capacitar y desarrollar a los futuros gerentes de alto nivel de la compañía.

La rotación de puestos en la que el empleado pasa de un puesto a otro en intervalos planeados es otra técnica.

La capacitación en el puesto tiene varias ventajas. Es relativamente económica, los trabajadores en capacitación aprenden al tiempo que producen y no hay necesidad de instalaciones costosas fuera del trabajo como salones o dispositivos de aprendizaje programados.

El método también facilita el aprendizaje ya que los empleados aprenden haciendo realmente el trabajo y obtienen una retroalimentación rápida sobre lo correcto de su desempeño.

Sin embargo, existen varios factores relacionados con el instructor que se deben tener en consideración cuando se diseña un programa

de capacitación en el puesto.

Los instructores mismos se deben capacitar cuidadosamente y deben recibir los materiales necesarios de capacitación. Los trabajadores experimentados que se eligen como instructores deberán ser capacitados a fondo en los métodos apropiados de instrucción.

Paso 1: PREPARACIÓN DEL APRENDIZ

- 1.Haga que se sienta tranquilo.
- 2.Explique por qué se le enseña.
- 3.Cree interés.
- 4.Explique él por qué del puesto.
- 5.Coloque al empleado tan cerca como sea posible de la posición de trabajo normal.
- 6.Familiarice al empleado con el equipo, materiales, herramientas y términos de oficio.

Paso 2: PRESENTACIÓN DE LA OPERACIÓN

- 1.Explique los requerimientos de calidad y cantidad.
- 2.Realice el trabajo al ritmo normal.
- 3.Realice el trabajo en un ritmo lento varias veces explicando cada paso.
- 4.Revise de nuevo el trabajo lentamente explicando puntos claves.
- 5.Haga que el empleado explique los pasos conforme el instructor realiza el trabajo lentamente.

Paso 3: PRUEBA DE DESEMPEÑO

- 1.Haga que el empleado realice el trabajo varias veces, lentamente, al tiempo que explica cada paso. Corrija las fallas.
- 2.El instructor hace el trabajo a ritmo normal.
- 3.Haga que el empleado realice el trabajo aumentando gradualmente la pericia y la velocidad.
- 4.Tan pronto como el empleado demuestre la capacidad para hacer el trabajo, déjelo en libertad, pero no lo abandone.

Paso 4: SEGUIMIENTO

- 1.Designe a quién debe recurrir el empleado para obtener ayuda si la requiere.
- 2.Reduzca gradualmente la supervisión, y verifique el trabajo ocasionalmente en relación con las normas de calidad y cantidad.
- 3.Corrija los patrones de trabajo defectuosos que empiecen a surgir y hágalo antes de que se conviertan en hábitos.
- 4.Elogie el trabajo satisfactorio.

Rotación de puestos: A fin de proporcionar a sus empleados experiencia en varios puestos, algunas empresas alientan la rotación del personal de una a otra función. Cada movimiento de uno a otro puesto es normalmente precedido por una sesión de instrucción directa. Además de proporcionar variedad en su labor diaria, esta técnica ayuda a la organización en período de vacaciones, ausencias, renuncias, etc. Tanto la participación activa del empleado como el alto grado de transferencia constituyen ventajas importantes de la rotación de puestos.

Relación experto aprendiz: En las técnicas de capacitación que utilizan una relación entre un maestro y un aprendiz se aprecian claras ventajas en la retroalimentación que se obtiene prácticamente de inmediato en especial para el grupo de los trabajadores calificados, como: plomeros, carpinteros y expertos en zapatería.

2.Técnicas aplicadas fuera del sitio de trabajo:

Conferencias, videos y películas, audiovisuales y similares: Las conferencias, la exhibición de videos, películas, audiovisuales, etc. tienden a depender más de la comunicación y menos de la imitación y la participación activa. Las conferencias permiten generalmente economía de tiempo así como de recursos; otros métodos pueden requerir lapsos de preparación más amplios y presupuestos más considerables.

Los bajos niveles de participación, retroalimentación, transferencias y repetición que estas técnicas muestran, pueden mejorar mucho cuando se organizan mesas redondas y sesiones de discusión al terminar la exposición.

En muchas compañías se ha popularizado la práctica de exhibir un audiovisual en ocasiones especiales, como el primer contacto de un nuevo empleado con la organización, una convención de ventas o una celebración especial; otros se inclinan por películas, videos, expositores profesionales.

Existe un método de capacitación, además que dada su posibilidad de retroalimentación instantánea y de repetición indefinida resulta muy diferente de las otras: las simulaciones por computadora.

Para objetivos de capacitación y desarrollo este método asume con frecuencia la forma de juegos. Los jugadores efectúan una decisión y la computadora determina el resultado que depende de su programación. Esta técnica se utiliza mucho para capacitar gerentes en la toma de decisiones, un campo en el que los procesos de aprendizaje por acierto y error resultan muy costosos.

Simulación de condiciones reales: A fin de evitar que la instrucción interfiriera con las operaciones normales de la organización, algunas empresas utilizan instalaciones que simulan las condiciones de operación real. Ejemplo: bancos y grandes instalaciones hoteleras.

Cuando se emplean estas técnicas, se proponen áreas especiales, dotadas de equipos similares a los que se utilizan en el trabajo. Esta técnica permite transferencia, repetición y participación notables así como la organización significativa de materiales y retroalimentación.

Actuación o sociodrama: La técnica de actuación o sociodrama obliga al capacitando a diseñar diversas identidades. Se puede pedir a un chofer de un camión que distribuye muebles, por ejemplo, que desempeñe el papel del despachador del almacén que le entrega la mercadería(mercancía), y el despachador que asuma las funciones del chofer. A continuación se les pide que lleven a cabo una actuación común en su labor diaria, como puede ser el envío de un juego de sala a un sector de la ciudad.

Es muy común que cada participante tienda a exponer la conducta del otro. Uno de los frutos que suelen obtenerse es que cada participante consigue verse con la forma en que lo perciben sus compañeros de trabajo.

Así mismo, esta experiencia puede crear mejores vínculos de amistad, así como tolerancia de las diferencias individuales. Esta técnica se utiliza para el cambio de actitudes y el desarrollo de mejores relaciones humanas. Participan actualmente todos los capacitados y obtienen retroalimentación de muy alta calidad. La inclusión de otros principios de aprendizaje depende de la situación.

Una importantísima desviación de esa técnica ha conducido a sesiones en que los empleados practican habilidades especialmente importantes, como una entrevista de ventas, una sesión disciplinaria o una reunión durante la cual un supervisor debe motivar a sus subordinados. Como es obvio, la vida real no permite representaciones ni preparación de estos campos y los errores suelen ser muy costosos.

Estudio de casos: Mediante el estudio de una situación específica real o simulada, la persona en capacitación aprende sobre las acciones que es deseable aprender en circunstancias análogas. Para ello, cuenta con las sugerencias de otras personas, así como con las propias. Además de aprender gracias al caso que se estudia, la persona puede desarrollar habilidades de toma de decisiones. Cuando

los casos están bien seleccionados, poseen relevancia y semejan las circunstancias diarias, también hay cierta transferencia. Existe también la ventaja de la participación mediante la discusión del caso. No es frecuente encontrar elementos de retroalimentación y repetición.

Lectura, estudios individuales, instrucción programada: Las materias de instrucción para el aprendizaje individual resultan de gran utilidad en circunstancias de dispersión geográfica por ejemplo, o de gran dificultad para reunir un grupo de asistentes a un programa de capacitación. Asimismo, estas técnicas se emplean en casos en que el aprendizaje requiere poca interacción.

En esta modalidad se pueden incluir los cursos basados en lecturas, grabaciones, fascículos de instrucción programada y ciertos programas de computadoras.

Los fascículos de instrucción programada consisten por lo general en folletos con una serie de preguntas y respuestas. Después de leer y responder a una pregunta, el lector verifica su respuesta, si fue correcta, continúa. Si no, vuelve a revisar la teoría para descubrir la causa de su error.

Ciertos programas de computadora pueden sustituir a los fascículos de instrucción programada. Partiendo de planteamientos teóricos muy similares, permiten avanzar en determinado tema el ritmo que se desee. Especialmente alentados por la rápida popularización de las computadoras personales, estos materiales han alcanzado amplísima difusión.

Los materiales programados proporcionan elementos de participación, repetición, relevancia y retroalimentación. La transferencia, tiende a ser baja.

Capacitación en laboratorio(sensibilización): La capacitación en laboratorios constituye una modalidad de la capacitación en grupo. Se emplea en primer lugar para desarrollar las habilidades interpersonales. Se puede utilizar también para el desarrollo del conocimientos, habilidades y conductas adecuadas para futuras responsabilidades laborales. Los participantes se postulan como objetivo, el mejoramiento de sus habilidades de Recursos Humanos mediante la mejor comprensión de sí mismos y de otras personas.

Esta técnica se propone compartir experiencias y analizar sentimientos, conductas, percepciones y reacciones que provocan esas experiencias. Por lo general se utiliza a un profesional de psicología como moderador de estas sesiones.

El proceso se basa en la participación, la retroalimentación y la repetición. Una forma común de capacitación en laboratorio se propone el desarrollo de la habilidad de percibir los sentimientos y las actitudes de las otras personas.

Tercer paso: Ejecución del entrenamiento

Presupone el binomio instructor/aprendiz.

Los aprendices son las personas situadas en cualquier nivel jerárquico de la empresa y que necesita aprender, o mejorar los conocimientos que tiene sobre alguna actividad o trabajo.

Los instructores son las personas situadas en cualquier nivel jerárquico, expertos o especializados en determinada actividad o trabajo y que transmite sus conocimientos de manera organizada a los aprendices.

Además el entrenamiento presupone una relación de instrucción/aprendizaje.

La instrucción es la enseñanza organizada de cierta tarea o actividad. Aprendizaje es la incorporación al comportamiento del individuo de aquello que fue instruido.

La ejecución del entrenamiento dependerá principalmente de los siguientes factores:

Adecuación del programa de entrenamiento a las necesidades de la organización.

La decisión de establecer determinados programas de entrenamiento debe depender de la necesidad de preparar determinados empleados o mejorar el nivel de los empleados disponibles. El entrenamiento debe ser la solución de los problemas que dieron origen a las necesidades diagnosticadas o percibidas.

La calidad del material del entrenamiento presentado.

El material de enseñanza debe ser planeado de manera cuidadosa, con el fin de facilitar la ejecución del entrenamiento. El material de enseñanza busca concretar la instrucción, objetivándola debidamente, facilitar la comprensión del aprendiz por la utilización de recursos audiovisuales, aumentar el rendimiento del entrenamiento y racionalizar la tarea del instructor.

La cooperación de los jefes y dirigentes de la empresa.

El entrenamiento debe hacerse con todo el personal de la empresa, en todos los niveles y funciones. Su mantenimiento implica una cantidad considerable de esfuerzo y de entusiasmo por parte de todos los participantes en la tarea, además de implicar un costo que debe ser considerado como una inversión que capitalizará dividendos a mediano plazo y a corto plazo y no como un gasto superfluo.

Es necesario contar con un espíritu de cooperación del personal y con el apoyo de los dirigentes, ya que todos los jefes y supervisores

deben participar de manera efectiva en la ejecución del programa. Sabemos que un director ejerce mucha influencia decisiva sobre la vida de un supervisor y, del mismo modo, éste sobre cada uno de los empleados.

El mejor entrenamiento que un superior puede tener es contar con una dirección adecuada y abierta, y el mejor entrenamiento que un empleado puede tener es contar con una supervisión eficiente.

La calidad y preparación de los instructores.

El éxito de la ejecución dependerá de interés, del esfuerzo y del entrenamiento de los instructores. Es muy importante el criterio de selección de los instructores. Éstos deberán reunir ciertas cualidades personales: facilidad para las relaciones humanas, motivación por la función, raciocinio, capacidades didácticas, exposición fácil, además del conocimiento de la especialidad.

Los instructores podrán ser seleccionados entre los diversos niveles y áreas de la empresa. Deben conocer a la perfección las responsabilidades de la función y estar dispuestos a asumirla. La tarea no es fácil e implica algunos sacrificios personales. Como el instructor estará constantemente en contacto con los aprendices, de él depende la formación de los mismos.

Es muy importante que este instructor llene un cierto número de requisitos. Cuanto mayor sea el grado en que el instructor posea tales requisitos, tanto mejor desempeñará su función.

La calidad de los aprendices.

Aparentemente, la calidad de los aprendices influye de manera sustancial en los resultados del programa de entrenamiento. Tanto que los mejores resultados se obtienen con una selección adecuada de los aprendices, en función de la forma y del contenido del programa de los objetivos del entrenamiento para que se llegue a disponer del personal más adecuado para cada trabajo.

Cuarto paso: Evaluación de los resultados del entrenamiento.

La etapa final del proceso de entrenamiento es la evaluación de los resultados obtenidos.

Uno de los problemas relacionados con cualquier programa de entrenamiento se refiere a la evaluación de su eficiencia

Esta evaluación debe considerar dos aspectos principales:

- Determinar hasta qué punto el entrenamiento produjo en realidad las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados.
- Demostrar si los resultados del entrenamiento presentan relación con la consecución de las metas de la empresa.

Proceso de cambio:

El proceso de capacitación y desarrollo se constituye un proceso de cambio. Los empleados mediocres se transforman en trabajadores capaces y probablemente los trabajadores actuales se desarrollen para cumplir nuevas responsabilidades.

A fin de verificar el éxito de un programa, los gerentes de personal deben insistir en la evaluación sistemática de su actividad.

Las etapas de evaluación de un proceso de capacitación:

En primer lugar es necesario establecer normas de evaluación antes de que se inicie el proceso de capacitación.

Es necesario también suministrar a los participantes un examen anterior a la capacitación y la comparación entre ambos resultados permitirá verificar los alcances del programa. Si la mejora es significativa habrán logrado sus objetivos totalmente, si se cumplen todas las normas de evaluación y si existe la transferencia al puesto del trabajo.

Los criterios que se emplean para evaluar la efectividad de la capacitación se basan en los resultados que se refieren a:

- ♦ Las reacciones de los capacitados al contenido del programa y al proceso general.
- ♦ Los acontecimientos que se hayan adquirido mediante el proceso de capacitación.
- ♦ Los cambios en el comportamiento que se deriven del curso de capacitación.
- ♦ Los resultados o mejoras mensurables para cada miembro de la organización como menor tasa de rotación, de accidentes o ausentismo.

Además será necesario determinar si las técnicas de capacitación empleadas son más efectivas que otras que podrían considerarse. La capacitación también podrá compararse con otros enfoques para desarrollar los recursos humanos, tales como el mejoramiento de las técnicas de selección o estudio de las operaciones de producción.

Evaluación a nivel empresarial

La capacitación es uno de los medios de aumentar la eficacia y debe proporcionar resultados como:

- Aumento de la eficacia organizacional.
- Mejoramiento de la imagen de la empresa.
- Mejoramiento del clima organizacional.
- Mejores relaciones entre empresa y empleado
- Facilidad en los cambios y en la innovación.
- Aumento de la eficiencia.

Evaluación a nivel de los recursos humanos.

El entrenamiento debe proporcionar resultados como:

- Reducción de la rotación del personal.
- Reducción del ausentismo.
- Aumento de la eficiencia individual de los empleados.
- Aumento de las habilidades de las personas.
- Elevación del conocimiento de las personas.
- Cambio de actitudes y de comportamientos de las personas.

Evaluación a nivel de las tareas y operaciones

A este nivel el entrenamiento puede proporcionar resultados como:

- Aumento de la productividad.
- Mejoramiento de la calidad de los productos y servicios.
- Reducción del ciclo de la producción.
- Reducción del tiempo de entrenamiento
- Reducción del índice de accidentes.
- Reducción del índice de mantenimiento de máquinas y equipos

HIGIENE Y SEGURIDAD.

Todos sabemos que las condiciones en que realizamos algo repercuten profundamente en la eficiencia y rapidez de nuestra actividad. Sea que estudiemos, leamos, cambiemos un neumático o laboremos en una línea de montaje, el ambiente inmediato no deja de influir en la motivación para ejecutar la tarea y la destreza con que la ejecutamos.

Si las condiciones físicas son inadecuadas, la producción mermará, por mucho cuidado que ponga una compañía en la selección de los candidatos más idóneos, en su capacitación para el puesto y en asignarles los mejores supervisores y crear una atmósfera óptima de trabajo.

Los psicólogos industriales han realizado programas de investigación exhaustiva sobre todos los aspectos del ambiente físico del trabajo. En diversas situaciones analizan factores como la temperatura, humedad, iluminación, ruido, y jornada laboral. Establecen pautas preferentes al nivel óptimo de cada uno de esos factores. Se cuenta con gran acervo de conocimiento acerca de los rasgos del ambiente físico que facilitan el redimiendo. Nadie duda que el ambiente incómodo ocasione efectos negativos: disminución de la productividad, aumento de errores, mayor índice de accidentes y más rotación de personal.

Cuando se mejora el ambiente laboral haciéndolo más cómodo y agradable la producción se eleva así sea temporalmente. Pero la interpretación de los cambios plantea un grave problema al psicólogo y a la gerencia.

Quizá la opinión y la reacción emocional de los empleados y no los cambios sean lo que elevó la producción y el redimiendo. Sea como fuere, la compañía obtiene sus metas y el personal está más contento y satisfecho. Aunque los resultados podrían ser iguales prescindiendo de la causa, es indispensable que el psicólogo y la organización averigüen la causa exacta del aumento de la productividad. Por ejemplo, supongamos que se debía a un mejoramiento de la actitud de los empleados, pues pensaban que la empresa no tenía interés en ellos como seres humanos sino que los veía, como meras piezas de una máquina o mecanismos. De ser así, podrían influirse en su actitud y al hacerlo elevar la producción mediante otros medios menos costosos de cambio de ambiente físico. En muchas industrias se encuentran ejemplos de una eficiencia óptima a pesar de ser intolerables, o al menos incómodos las condiciones de trabajo. Y por otra parte se dan abundantes ejemplos de baja productividad y moral en instalaciones modernas, cómodas y muy adecuadas. Dichas condiciones no son el elemento decisivo del rendimiento, aunque no negamos que influyen mucho en él. La idea que los empleados se forman de los cambios y la manera en que se adaptan a ellos son un factor esencial en los frutos de cualquier innovación que se introduzca a la planta.

CONCEPTO DE HIGIENE Y SEGURIDAD

La higiene del trabajo se refiere a un conjunto de normas y procedimientos que protegen la integridad física y mental del trabajador, preservándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del cargo y al ambiente físico donde son ejecutadas.

La higiene del trabajo esta relacionada con el diagnostico y con la prevención de las enfermedades ocupacionales a partir del estudio y el control de dos variables: el hombre y su ambiente de trabajo.

Seguridad en el trabajo es el conjunto de medidas técnicas, educacionales, medicas y psicológicas, empleadas para prevenir los accidentes, eliminar las condiciones inseguras del ambiente, e instruir o convencer a las personas sobre la implantación de medidas preventivas.

IMPORTANCIA DE LA HIGIENE Y SEGURIDAD

Considérense estos hechos; tan sólo en Estados Unidos:

- ◆ En 1995, había 3.5 millones de discapacitados por accidentes laborales.
- ◆ En 1995, 6,210 empleados murieron en accidentes de trabajo.
- ◆ En 1995, había 500,000 casos reconocidos o diagnosticados como enfermedades laborales.

Cada año, se pierden unos 75 millones de días laborales debido a lesiones.

Es sorprendente la carga sobre el comercio estadounidense por la

pérdida de productividad y sueldos y salarios, gastos médicos y compensaciones por lesiones. Pero no hay modo de calcular el sufrimiento humano involucrado.

Para prevenir pérdidas aún peores, el Congreso estadounidense promulgo en 1970 una Ley de Seguridad e Higiene Laboral, mejor conocida como OSHA. A pesar de las cifras que se mencionaron, la ley, diseñada para "asegurar, en la medida de lo posible, que todos los hombres y mujeres estadounidenses tengan condiciones laborales sanas y seguras y para preservar los recursos humanos", resultó muy eficaz y redujo el número de lesionados que provocaban pérdida de tiempo de trabajo, así como el número de muertes en accidentes de trabajo.

COMISIÓN DE HIGIENE Y SEGURIDAD

La ley se extiende a todos los patrones y sus empleados, con unas cuantas excepciones, que incluyen el gobierno federal y cualquier subdivisión política de un estado. Sin embargo, cada dependencia federal tiene la obligación de establecer un programa de seguridad e higiene que es vigilado por OSHA. Del mismo modo, cualquier estado de la Unión Americana que busque aprobación de OSHA para su programa de seguridad e higiene para el sector privado debe proporcionar programas similares que puedan cubrir a los empleados de los gobiernos locales y del estado y que al menos sea tan eficaz como el programa para las empresas privadas. Cuando el gobierno federal aprueba los programas estatales, afirmando que cumplen las normas federales, entonces el estado se encarga de hacer cumplir dicha ley que de otra manera realizaría el gobierno federal.

Normas OSHA

Una de las responsabilidades de OSHA es desarrollar y hacer cumplir de manera obligatoria las normas de seguridad e higiene. Estas normas caen en cuatro categorías principales: industria en general, marítima, construcción, y agricultura. Estas normas cubren el lugar de trabajo, el equipo y la maquinaria, el material, las fuentes de poder, los procesos, la ropa de protección, los primeros auxilios y los requerimientos administrativos.

Cumplimiento de la empresa con OSHA

La ley de Seguridad e Higiene Laboral autoriza al Departamento del Trabajo a realizar inspecciones en el domicilio de trabajo o a emitir citatorios y multar a los patrones.

Inspecciones en el domicilio laboral

Según la ley, "mediante la presentación de las credenciales apropiadas al propietario, operador o agente encargado", un funcionario autorizado de OSHA puede realizar lo siguiente:

Entrar sin demora, en horas razonable, a cualquier fábrica, planta, establecimiento, ámbito laboral o cualquier otra área o entorno en que un empleado o empleador realicen el trabajo.

Inspeccionar e investigar durante las horas hábiles y en otros momentos razonables y dentro de límites apropiados y de forma adecuada, cualquier lugar de trabajo y todas las condiciones pertinentes a la estructura, maquinaria, aparatos, Instrumentos, equipos y materiales en el lugar y preguntar en privado a cualquier patrón, propietario, agente, operario o empleado.

Citatorios y Multas

Considérense dos ejemplos que ilustran la seriedad de los citatorios y las penalidades que impone OSHA:

- ◆ Después de una inspección, Tube Products Corporation convino en pagar 750,000 dólares en multas y establecer un programa global de seguridad e higiene.
- ◆ Stone Container Corporation pagó 690,000 dólares en multas y en mejoras de condiciones de seguridad en las plantas en nueve estados.

Los citatorios de OSHA se pueden emitir en el momento de la inspección o después por correo.

Consultas en el lugar de trabajo.

OSHA ofrece un servicio de consultoría gratuita en las instalaciones. Los consultores del gobierno estatal o privado ayudan a los patrones a identificar las condiciones de riesgo y a determinar las medidas correctivas.

Responsabilidades y derechos bajo OSHA

Los patrones y los empleados tienen ciertas responsabilidades y derechos bajo esa ley. Sólo se analizarán los que tengan relación directa con la administración de recursos humanos.

Responsabilidades y derechos de los patrones

Además de proporcionar un entorno de trabajo libre de riesgos y que cumpla con las normas, los patrones deben informar a todos sus empleados sobre los requisitos de seguridad.

Responsabilidades y derechos de los empleados

Se exige a los empleados que cumplan las normas OSHA, que informen de las condiciones de riesgo y que sigan las reglas de seguridad e higiene del patrón, incluyendo las que prescriben el uso de algún tipo de protección. Los trabajadores tienen el derecho de exigir condiciones de seguridad e higiene en el trabajo sin temor al castigo.

Derecho a conocer la ley

Si bien el preámbulo a las normas originales OSHA especificaba que los derechos de los trabajadores o de sus representantes incluirían un amplio acceso a los registros de exposición ambiental y médicos, la incapacidad del gobierno federal en esta área llevó al aprobación de leyes que regulan el derecho de los trabajadores a conocer la ley en varios estados. Estos estatutos se dirigen a temas como la definición de sustancias tóxicas y de riesgo, la obligación de patrones y fabricantes de dar información de riesgo a la salud, protección de secretos comerciales y disposiciones para el cumplimiento de la ley.

Esfuerzos para hacer cumplir la ley

Al igual que cualquier ley, estos esfuerzos varían de una administración gubernamental a otra. Se ha visto que la ley exige que las empresas den condiciones laborales adecuadas a sus empleados. Para lograr este objetivo, la mayoría de las empresas tienen un programa de seguridad formal y, de manera típica, el departamento de recursos humanos es responsable de aplicarlo. Si bien su éxito depende en gran medida de gerentes y supervisores, por lo general dicho departamento coordina los programas de comunicación y capacitación en temas de seguridad, mantiene los registros de seguridad requeridos por OSHA y trabaja de cerca con los supervisores y gerentes, en un esfuerzo de cooperación para lograr un programa exitoso.

Quizá la función más importante de un programa de seguridad sea motivar a los gerentes, supervisores y subordinados para que estén conscientes de las cuestiones de seguridad.

La mayoría de las organizaciones tiene un programa de este tipo, que supone el uso de distintos medios de comunicación. Las conferencias sobre seguridad, películas comerciales, videocasetes especiales y otros medios como folletos, son útiles para enseñar y motivar a los empleados a seguir los procedimientos de seguridad en el trabajo.

Se ha visto que la ley exige que las empresas den condiciones laborales adecuadas a sus empleados. Para lograr este objetivo, la mayoría de las empresas tienen un programa de seguridad formal y, de manera típica, el departamento de recursos humanos es responsable de aplicarlo. Si bien su éxito depende en gran medida de gerentes y supervisores, por lo general dicho departamento coordina los programas de comunicación y capacitación en temas de seguridad, mantiene los registros de seguridad requeridos por OSHA y trabaja de cerca con los supervisores y gerentes, en un esfuerzo de cooperación para lograr un programa exitoso.

Quizá la función más importante de un programa de seguridad sea motivar a los gerentes, supervisores y subordinados para que estén conscientes de las cuestiones de seguridad.

La mayoría de las organizaciones tiene un programa de este tipo, que supone el uso de distintos medios de comunicación. Las conferencias sobre seguridad, películas comerciales, videocasetes especiales y otros medios como folletos, son útiles para enseñar y motivar a los empleados a seguir los procedimientos de seguridad en el trabajo.

NORMATIVIDAD DE HIGIENE Y SEGURIDAD

1º.- Seguridad integral:

Seguridad contra actos antisociales.

Seguridad contra incendios.

Seguridad y salud laboral.

2º.- Conocer los riesgos y amenazas:

En función del sujeto o agente causante del daño.

Sujeto receptor de los daños.

Su ámbito y localización.

3º.- Ser un experto en análisis y evaluación de riesgos.

4º.- Conocer los medios técnicos de protección:

Medios pasivos y activos.

Y dentro de ellos, los que son de protección contra actos sociales.

Y los de protección contra incendios.

Y de protección y salud laboral.

5º.- Conocer, gestionar y dirigir los servicios de seguridad.

Centralización, recepción y control de alarmas.

Custodia de valores y su transporte.

Ingeniería y consultoría.

Instalación y mantenimiento de sistemas de seguridad.

Vigilancia.

6º.- Conocer otros aspectos importantes relacionados:

Formación del personal vigilante.

Investigación privada.

Bases para el funcionamiento y la contratación de los servicios de seguridad.

7º.- Elaborar medidas organizativas:

Plan Director de Seguridad.

Plan de autoprotección y emergencias.

Plan de conservación y mantenimiento.

Procedimientos operativos de seguridad.

Planes de seguridad.

Plan de contingencia.

8º.- Conocer y estar al día en materia de legislación y normativa:

Ley Orgánica de Protección de la Seguridad Ciudadana.

Ley de Seguridad Privada.

Ley de Medidas Fiscales, Administrativas y del Orden Social.

Ley de organización y funcionamiento de la Administración General del Estado.

Reglamento de Seguridad Privada, con sus RD posteriores.

RD por el que se regula la acreditación de la aptitud psicofísica necesaria para tener y usar armas y para prestar servicios de seguridad.

Orden por la que se regula la organización y funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Coordinación de Seguridad Privada.

Diferentes Ordenes Ministeriales y Resoluciones que concretan aspectos del Reglamento.

Norma básica de edificación.

Ley de Prevención de Riesgos laborales.

Reglamento de los Servicios de Prevención. Modificaciones posteriores del mismo.

Normas UNE.

Legislación sobre estupefacientes (art. 78 del RSP: los vigilantes de

seguridad deberán impedir el consumo ilegal de drogas tóxicas, estupefacientes o sustancias psicotrópicas en el interior de los locales o establecimientos o instalaciones objeto de su vigilancia y protección).

9º.- Protección y salud laboral.

Protección y salud laboral.

PROGRAMA DE HIGIENE Y SEGURIDAD

Al Director de Seguridad le corresponde la dirección, coordinación, supervisión y administración, con exclusividad, del departamento de seguridad, mediante el desempeño de las siguientes funciones:

El análisis de situaciones de riesgo que puedan afectar a la vida de las personas y al patrimonio (bienes e información) pertenecientes a la Empresa o entidad objeto de la protección.

La planificación, organización y control de las actuaciones precisas para la implantación y realización de los servicios de prevención y protección de seguridad conducentes a prevenir, proteger y reducir la manifestación de riesgo con medios y medidas precisas.

La organización, dirección e inspección de los servicios de seguridad y del personal componente de los mismos.

Dirección en la elaboración y diseño de los proyectos de seguridad así como de su funcionamiento y conservación.

Realización de funciones de supervisión de los sistemas de seguridad así como de su funcionamiento y conservación.

Será el profesional competente en la recepción y certificación del proyecto de instalación de sistemas de seguridad, en lo referente a su correcto funcionamiento y adecuación al riesgo del centro protegido.

Será el responsable de que los sistemas de seguridad instalados y las empresas de seguridad contratadas, estén debidamente homologadas por los Organismos competentes.

Será de su competencia el visado de los contratos de servicios de seguridad contratado por la Entidad a la que representa, siendo este requisito imprescindible para su autorización por parte del Ministerio del Interior.

Será el responsable de la elaboración, desarrollo e implantación del Plan de Autoprotección, en el que se incluirán, entre otros, el Plan de Emergencias, contra incendios, análisis de riesgos, evacuación, etc. Abarcando todos aquellos medios técnicos y medidas organizativas tendentes a la reducción y eliminación de todo tipo de riesgos para la seguridad de las personas y patrimonio de la Empresa u Organismo.

Actuará como interlocutor de la Empresa u Organismo en la que ejerza sus funciones frente a las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad del Estado y los Organismos de Protección Civil.

Elaborará las auditorias de seguridad.

Diseñará los Planes de Protección Personal necesarios para las personas de la Empresa u Organismo y que hace referente el artículo 17.1 de la Ley de Seguridad Privada.

Velará por la observancia de la regulación de seguridad aplicable.

RELACIONES LABORALES

No podremos hablar de forma separada del origen de la administración de recursos humanos, como se le conoce actualmente, sin mencionar el derecho laboral y la administración científica, así como otras disciplinas.

Nos referimos al derecho laboral porque al parecer este como una consecuencia de la exigencia de la clase trabajadora, a fin de que se reglamentara el trabajo, se pensó que bastaría aplicar los preceptos legales en forma fría para la obtención de buenos resultados, pero se encontró que las relaciones que se requerían necesitaban estudio, entendimiento y la elaboración de una buena serie de principios para la buena practica de los mismos, ya que se hablaba de conceptos relativos a sueldos, prestaciones, contrataciones, etc., que necesitaban mas de una mera improvisación.

CONCEPTO DE RELACIONES LABORALES

Lograr que tanto las relaciones establecidas entre la dirección y el personal, como la satisfacción en el trabajo y las oportunidades de progreso del trabajador, sean desarrolladas y mantenidas, conciliando los intereses de ambas partes.

IMPORTANCIA DE RELACIONES LABORALES

La dirección de las relaciones laborales, en la actualidad, es una función importante y debido a su importancia la Dirección deberá fijarse un rumbo (objetivo), formular normas de acción (políticas) y estructurar un programas que lleve a la empresa a la consecución de los objetivos que se hubiesen fijado.

En muchas compañías en México la Dirección ha prestado poca atención a esta función y les sucede que un buen día despiertan para encontrarse con que se les ha constituido un sindicato que no es a fin con sus valores y que amenaza con cerrar la empresa. A cambio de no hacerlo pide que la compañía modifique sus valores fundamentales, que le ceda gran parte de la Dirección de la empresa o que varíe sus objetivos primarios.

NORMATIVIDAD DE RELACIONES HUMANAS

ASIGNACION DE FUNCIONES.– Asignar oficialmente a cada trabajador un puesto clara y precisamente definido en cuanto a sus responsabilidades, obligaciones, operaciones y condiciones de trabajo.

DETERMINACION DE SALARIOS.– Asignar valores monetarios a los puestos, en tal forma que sean justos y equitativos con relación a otras posiciones de la organización y a puestos similares en el mercado de trabajo.

CALIFICACIÓN DE MÉRITOS.– Evaluar, mediante los medios mas objetivos, la actuación de cada trabajador ante las obligaciones y responsabilidades de su puesto.

INCENTIVOS Y PREMIOS.– Proveer incentivos monetarios a los sueldos básicos para motivar la iniciativa y el mejor logro de los objetivos.

CONTROL DE ASISTENCIA.– Establecer horarios de trabajo y periodos de ausencia con y sin percepción de sueldo, que sean justo tanto para los empleados como para organización, así como sistemas eficientes que permitan su control.

COMUNICACIÓN.– Proveer los sistemas, medios y clima apropiados para desarrollar ideas e intercambiar información a través de toda la organización.

CONTRATACIÓN COLECTIVA.– Llegar a acuerdos con organizaciones reconocidas oficialmente y legalmente establecidas, que satisfagan en la mejor forma posible los intereses de los trabajadores y de la organización.

DISCIPLINA.– Desarrollar y mantener reglamentos de trabajo efectivos y crear y promover relaciones de trabajo armónicas con el personal.

MOTIVACIÓN DEL PERSONAL.– Desarrollar formas de mejorar las actividades del personal, las condiciones de trabajo, las relaciones obrero–patronales y la calidad de personal.

DESARROLLO DEL PERSONAL.– Brindar oportunidades para el desarrollo integral de los trabajadores, a fin que logren satisfacer tipos de necesidades, y para que en lo referente al trabajo puedan ocupar puestos superiores.

ENTRENAMIENTO.– Dar al trabajador las oportunidades para desarrollar su capacidad, a fin de que alcance las normas de rendimiento que se establezcan, así como para lograr que desarrolle todas sus potencialidades, en bien de él mismo y de la organización.

SERVICIOS AL PERSONAL.– Satisfacer las necesidades de los trabajadores que laboran en la organización y tratar de ayudarles en problemas relacionados a su seguridad y bienestar profesional.

ACTIVIDADES RECREATIVAS.– Estudiar y resolver las peticiones que hagan los trabajadores sobre programas e/o instalaciones para su esparcimiento.

SEGURIDAD.– Desarrollar y mantener instalaciones y procedimientos para prevenir accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.

PROTECCIÓN Y VIGILANCIA.– Tener adecuados métodos precautorios para salvaguardar a la organización, a su personal y sus pertenencias, de robo, fuego y riesgos similares.

BIBLIOGRAFÍA

♦ *ADMINISTRACIÓN BÁSICA*
RODAS CARPIZO A.

EDITORIAL LIMUSA

♦ *ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS*
CHIAVENATO IDALBERTO

EDITORIAL MCGRAW HILL 2DA EDICIÓN

♦ *PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL*
EDWIN B. FLIPPO

EDITORIAL MCGRAW HILL

♦ ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y RECURSOS
HUMANOS

DAVIS, KEITH; WERTHER, WILLIAM B

EDITORIAL MC GRAW-HILL.

TERCERA EDICIÓN

♦ ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL. DESARROLLO DE
RECURSOS HUMANOS

FRENCH WENDELL

EDITORIAL LIMUSA

♦ <http://www.monografias.com/rrhh/rrhh.shtml>

♦ <http://www.uch.edu.ar/rrhh/htm>

♦ http://www.mx.google.yahoo.com/bin/query_mx?p=proceso+de+siste

1

COMPORTAMIENTO

RETROALIMENTACIÓN

ESTIMULO

ORGANISMO

RESPUESTA

FACTORES AMBIENTALES

FACTORES DIRECTIVOS INTERNOS

FACTORES DINÁMICOS INTERNOS

MÉDICO

GERENTE

DE CONTABILIDAD

ASAMBLEA DE ACCIONISTAS

GERENCIA GENERAL

SECRETARIA

GERENTE DE VENTAS

GERENTE DE RECURSOS HUMANOS

GERENTE DE COMPRAS

GERENTE DE PRODUCCIÓN

SECRETARIA

RECLUTAMIENTO

Y SELECCIÓN

CONTRATACIÓN

INDUCCIÓN Y

CAPACITACIÓN

NÓMINAS

HIGIENE Y SEGURIDAD

AUXILIAR DE NÓMINAS

MERCADOTECNIA

ANÁLISIS DE PUESTO

INVESTIGACIÓN

NORMAS DE EVALUACIÓN

INTEGRANTES

EXAMEN ANTERIOR AL CURSO

EMPLEADOS CAPACITADOS

SEGUIMIENTO

TRANSFERENCIA AL PUESTO

EXAMEN POSTERIOR AL CURSO