

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS

CARRERA CONTADURÍA PÚBLICA



PETAENG

**Plan Excepcional de Titulación para Antiguos Estudiantes No
Graduados**

**MODULO ACTUALIZACIÓN NIVELACIÓN Y EVALUACIÓN
Para la Obtención del Grado Académico de Licenciatura
“ANÁLISIS DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DEL
PERSONAL”**

Autor: Ximena Tania Espejo Jiménez

LA PAZ – BOLIVIA

2020

DEDICATORIA

A mi querida y amada mamita VIVIANA JIMENEZ(+) por su gran apoyo y motivación para la culminación de mis estudios profesionales, gracias a ella por el logro de un objetivo anhelado, que guio y marco cada etapa de mi camino.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco en primer lugar a Dios, que es el autor y sustento de mis días.

A mi amada familia, a mi compañero de vida, mi querida hija y a mis queridos hermano quienes me motivaron y apoyaron en este camino.

A la Universidad Mayor de San Andrés, que a través de los años de formación que me proporcionó importantes herramientas para enfrentar nuevos desafíos.

A todos los Docentes que compartieron generosamente sus conocimientos y por sus valiosos aportes para la culminación de este proyecto.

Resumen

La temática fue elegida con el propósito de abordar los principales procesos vinculados al Análisis del Sistema de Administración del Personal, en particular a la Empresa Unipersonal de Importaciones de Telas Famitex y haciendo foco en su personal permanente. La investigación indaga las interrelaciones que pueden observarse con el Análisis en la selección de personal en el área de ventas, ellos son: selección de personal; plan de carrera; capacitación; ausentismo, sanciones y rotación del personal; cultura organizacional entre ellos motivación, liderazgo, participación, comunicación y evaluación de desempeño; bajo un enfoque sistémico-estratégico, atendiendo al contexto global del siglo XXI y en el marco de la concertación y del cambio organizacional.

La gestión organizacional con perspectiva sistémica, estratégica innovadora y participativa es un reto para las organizaciones, considerando un contexto signado por constantes cambios sociales, económicos y tecnológicos, y por la incertidumbre. Ahora bien, para implementar nuevas miradas de gestión organizacional se requieren cambios en la forma de pensar y de actuar de las personas, procesos tales que pueden impulsarse con el desarrollo y la aplicación Análisis del Sistema de Administración del Personal que respondan a las demandas de valorización del conocimiento, y que resulten acordes a las características funcionales de las administraciones públicas privadas en sus respectivos entornos de referencia y jurisdicción de actuación competente.

Para hacer frente a los nuevos y múltiples desafíos que presenta la gestión de los Análisis del Sistema de Administración del Personal en tales ámbitos organizativos, el informe propone una alternativa que es más que una herramienta de análisis ya que incorpora tanto aspectos procedimentales como una estrategia de gestión orientada a atender específicamente ese aspecto “sensible” las personas que conforman un colectivo organizacional, que hace al buen funcionamiento del sistema de las administraciones públicas y privada.

Desde esta perspectiva el foco de la Monografía está en el diseño de una propuesta de estrategia de gestión de los Análisis del Sistema de Administración del Personal que contribuya a transformar efectivamente los sistemas de gestión de tales recursos en las administraciones públicas y Privada. Asimismo, se espera que los resultados de la presente investigación sirvan de soporte para la propiciación y sistematización de la gestión de los Análisis del Sistema de Administración del Personal; que favorezcan la consistencia entre la planificación, la evaluación para el mejoramiento continuo de sus procesos en función de los fines y objetivos organizacionales, del

efectivo cumplimiento de las funciones vinculadas a la atención de las demandas del entorno social de incumbencia.

Finalmente, se destaca la importancia de tener en consideración y, especialmente, los valores, saberes y expectativas de ambos componentes (personal / organización) a fin de evitar las colisiones entre las expectativas de los miembros del colectivo de referencia y las de la organización por aplicación de modelos y/o herramientas inapropiadas en el contexto "local". En esta línea, el fin último es desarrollar una propuesta que pueda ser aplicada a distintas organizaciones públicas, que sea lo suficientemente flexible sin perder rigor científico.

INDICE

I.	INTRODUCCION.....	1
II.	ASPECTOS METODOLÓGICOS DE ANÁLISIS	2
2.1.	Objetivo General	2
2.2.	Objetivo Específico	2
2.3.	JUSTIFICACIÓN	3
2.4.	ALCANCES DE LA INVESTIGACION	4
2.5.	NIVEL DE INVESTIGACION	4
2.6.	Tecnica de Investigacion	5
III.	MARCO PRÁCTICO	6
3.1.	Importancia de los Recursos Humanos en las organizaciones	6
3.2.	Teoría de la organización	7
3.2.1.	Teoría del equilibrio	8
3.2.2.	Teoría del conflicto.....	8
3.2.3.	Teoría de la decisión.....	8
3.3.	Administración de Recursos Humanos en las Organizaciones	9
3.3.1.	Origen y evolución	9
3.3.2.	Definición y objetivo de la disciplina	10
3.3.3.	Necesidad de estudiar el proceso organizacional de Recursos Humanos	11
3.3.4.	Motivación y automotivación.....	12
3.3.5.	Felicidad laboral.....	13
3.3.6.	Organización: factores internos y externos.....	14
3.4.	INTERACCIÓN ENTRE PERSONAS Y ORGANIZACIÓN	16
3.5.	PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	20
3.5.1.	Planeación: concepto y objetivos	20
3.5.2.	Factores en demanda y oferta laboral	21
3.5.4.	Disponibilidad interna y externa de personal.....	23
3.5.5.	Mercado laboral.....	24
3.5.6.	Seguimiento del proceso	25
3.6.	RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN.....	27
3.6.1.	Objetivo de Reclutamiento y Selección	27

3.6.2.	Fases del proceso de Reclutamiento y Selección	27
3.6.3.	Reclutamiento y conductos de captación	28
3.6.4.	Selección y su importancia	31
3.6.5.	La entrevista y sus modalidades	32
3.6.6.	Pruebas para el empleo.....	34
3.6.7.	Outsourcing	36
3.6.8.	El talento y su desarrollo	37
3.7.	PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	38
3.7.1.	CONCEPTO DE SELECCIÓN DE PERSONAL	38
3.7.2.	BASES PARA LA SELECCIÓN DE PERSONAS	39
3.8.	CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN.....	41
3.8.1.	Relaciones internas en la organización	41
3.8.2.	Relación individual de trabajo	41
3.8.3.	Modalidades de contratación individual	42
3.8.4.	Programa de inducción	44
3.8.5.	Beneficios de la inducción	45
3.8.6.	Separación del colaborador.....	46
3.8.7.	Desincorporación de personal	48
3.9.	CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN DEL PERSONAL	48
3.9.1.	Clima organizacional interno	48
3.9.2.	Fuerza de trabajo	48
3.9.3.	Requerimiento del caso	49
3.10.	CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO	49
3.10.1.	Capacitación y adiestramiento	49
3.10.2.	Misión de la capacitación	51
3.10.3.	Metodología en la capacitación.....	53
3.10.4.	Beneficios de la capacitación	56
3.10.5.	Capacitación, adiestramiento y productividad.....	58
IV.	CONCLUSIONES	60
V.	RECOMENDACIONES.....	62
VI.	REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	63
VII.	CITAS BIBLIOGRAFICAS	63
VIII.	ANEXOS	2

INDICE DE FIGURA

Figura 1.1 Definición y objetivo de la disciplina.....	2
Figura 1.2 Elementos Iniciales de la organización	2
Figura 1.3 Aspectos externos de influencia en las organizaciones	3
Figura 1.4 Elementos de la definición de planeación de Recursos Humanos.	4
Figura 1.5 Elementos a considerar en demanda y oferta del personal.	5
Figura 1.6 Seguimiento de cantidad de personal.	6
Figura 1.7 Proceso de Reclutamiento y Selección.	7
Figura 1.8 Medios de Reclutamiento.....	8
Figura 1.9 Tipos de Entrevista.	9
Figura 1.10 Modalidades de Contratación.	10
Figura 1.11 Modalidad en la separación.....	11
Figura 1.12 FORMATO DE CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO.	12
Figura 1.13 Perspectivas de la capacitación.	14
Figura 1.14 Misión de la Capacitación.	15
Figura 1.15 Metodología de la capacitación y sus fases.	16
Figura 1.16 Programa de capacitación y adiestramiento nivel resumen.	17
Figura 1.17 Seguimiento de la capacitación y adiestramiento.	18
Figura 1.18 Puntos básicos de contribución de la capacitación.....	19

I. INTRODUCCION

El recurso humano o personal laboral representa el pilar o bastión de toda organización para su funcionamiento y evolución, a tal grado que una organización es el retrato de sus miembros; siendo estos últimos guiados por una persona profesional, una unidad o un departamento de Recursos Humanos (RRHH) o Talento Humano.

La Administración de personal; otras fuentes arguyen que ello no existe, pues el propósito de ambas es maximizar la productividad de una organización mediante la optimización de la eficacia de sus empleados.

A comienzos del siglo XXI surge la unidad de Relaciones industriales dentro de las empresas, debido al crecimiento y a la complejidad de las tareas organizacionales en los albores de la revolución industrial. Aun así, el empleado se reducía a ser un elemento más dentro de la organización, como lo era la materia prima o los procesos de trabajo, sin tomar en consideración sus necesidades como individuo independiente y pensante.

En la década de 1950 se le llamo Administración de personal, pues ya no se trataba tan solo de mediar en las desavenencias y de aminorar los conflictos, sino, principalmente, de administrar el personal de acuerdo con la legislación laboral vigente y administrar los conflictos que surgían cotidianamente. Ya para 1970 surgió el concepto Administración del Personal, aun cuando los empleados seguían considerándose como recursos productivos o agentes pasivos, cuyas actividades deben ser planificadas y controladas a partir de las necesidades de la organización.

II. ASPECTOS METODOLÓGICOS DE ANÁLISIS

2.1. Objetivo General

Al Analizar y describir el proceso administrativo se cumplen las funciones de todo proceso administrativo como son: Planeación, organización, desarrollo, coordinación y control específicamente relacionado a administrar eficaz y efectivamente todo el talento humano que dispone la organización, a fin de garantizar el desempeño óptimo de los individuos.

2.2. Objetivo Específico

En función de esto, los principales objetivos del presente trabajo informe son:

- a) Establecer, desarrollar y mantener el conjunto de individuos con la satisfacción personal, habilidades, conocimientos, capacidades y destrezas necesarias y suficientes para lograr cumplir con los objetivos y las metas trazadas por la orga+
- b) nización.
- c) Crear, desarrollar y mantener condiciones organizacionales que admitan al personal sentirse satisfecho y motivado, para que de esta manera alcance sus objetivos individuales y por consiguiente se llegue al cumplimiento de los objetivos organizacionales.
- d) Seleccionar y disponer del talento humano apto para desarrollar la eficiencia y eficacia en todo el proceso productivo formulado por la empresa.

2.3. JUSTIFICACIÓN

En el contexto boliviano y mundial, las entidades públicas y privadas son cada vez más conscientes de la necesidad de contratar personas con alta formación en procesos de dirección de recursos humanos. En el último quinquenio, esto se ha visto reflejado en el crecimiento de la oferta de empleos en esta área, en contraposición con otros campos en los que se ha experimentado una disminución gradual de oportunidades laborales.

En la era actual, la información y el conocimiento, el reto principal de las organizaciones es el logro de sus objetivos, en un contexto de alta competitividad, rápidos desarrollos y crecientes demandas de clientes o usuarios. En estas condiciones, sólo las organizaciones que logren articular estrategia y talento humano sobrevivirán.

Este programa capacita y entrena a los participantes en el entendimiento y dominio de las variables humanas relevantes, subyacentes al éxito de las estrategias organizacionales y los dota de herramientas para la gestión del conocimiento del capital humano.

Desde esta perspectiva, el programa promueve la investigación en comportamiento organizacional, estrategias de cambio, cultura y aprendizaje organizacional y modelos exitosos de acompañamiento.

La metodología a utilizar en el presente trabajo será exploratorio y analítico, para alcanzar el objetivo.

Brindar una propuesta para que la Empresa Unipersonal (FAMITEX), pueda seguir un proceso de contratación, proponer medida de acción para conservar su personal y disminuir la rotación de los mismos, creando así un ambiente de colaboración y confianza entre el personal.

La política y proceso de reclutamiento, selección y capacitación de personal son la guía, normas o los caminos que se establecen en la empresa u organización, para una gestión más eficaz y con la finalidad de reclutar y seleccionar a los futuros trabajadores, esto con la finalidad de conseguir el personal idóneo para ocupar el puesto vacante.

2.4. ALCANCES DE LA INVESTIGACION

La investigación toma como escenario las inmediaciones de la Empresa Unipersonal Famitex Importaciones donde no se cuentan con procedimientos o lineamientos para el reclutamiento y selección del personal.

La Zona El Rosario, considerado como el Centro Comercial donde se concentra la mayor cantidad Importadores de Telas; En dicha Zona Comercial están ubicadas las calles Isaac Tamayo, Illampu, Graneros, Max Paredes, Calle Santa Cruz y Tumusla. Esta Zona alberga a los mayores Importadores de telas mayoristas

El punto de investigación está concentrado en una Zona Comercial estratégicos, además que el punto de venta tiene mucha afluencia de clientes potenciales donde demandan los productos de todo tipo de calidad.

Investigar a la Empresa Unipersonal para que realice una acertada toda de decisiones en la selección de personal.

2.5. NIVEL DE INVESTIGACION

Para llevar adelante esta investigación el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes, y así aumentar el grado de familiaridad.

El problema que se abordará en esta investigación es Análisis del sistema de Administración del Personal, tema que no fue tratado en la Empresa Unipersonal Famitex.

Se busca especificar las propiedades importantes de manera precisa e independiente en la investigación para así describir y medir las variables o conceptos con los que tiene que ver y así decir como es y cómo se manifiesta.

El estudio descriptivo permitirá especificar las propiedades más importantes del objeto de análisis de la presente investigación.

La descripción es uno de los subproductos de la observación y es el antecedente necesario para las explicaciones. La descripción permite reunir los resultados de la observación.

2.6. Técnica de Investigación

El presente trabajo es una investigación, en razón que se han utilizado los conocimientos y diseños básicos existentes sobre el tema Análisis del Sistema de Administración del Personal.

Es de carácter explorativo porque aplica una propuesta utilizada actualmente de la necesidad del Análisis del Sistema de Administración del Personal de la realidad Boliviana. Es de carácter analítico porque surge de las interrogantes en cuestión del Sistema de Administración del Personal.

Es de carácter inductivo por que el Análisis parte de lo particular del tema a tratar llegando de ésta forma a lo general. Es de carácter deductivo porque el estudio se lo puede realizar de lo general a lo particular.

III. MARCO PRÁCTICO

3.1. Importancia de los Recursos Humanos en las organizaciones

Los Recursos Humanos cumplen funciones vitales dentro de las organizaciones, al punto tal que pueden considerarse su activo crítico y el principal determinante del éxito o fracaso de cualquier organización o entidad. Según entiende Gary Becker en su obra Human Capital el concepto de Recursos Humanos alude a las capacidades productivas y competitivas que los sujetos incorporan por acumulación de conocimientos generales o específicos y además asocia el concepto al “capital” en estos términos:

- ✓ El concepto de Capital expresa la idea de un stock intangible imputado a una persona que puede ser acumulado, usarse o no usarse.
- ✓ Se toma en cuenta también, su mantenimiento (salud, motivación, autoestima, capacidad de asumir responsabilidades, alimentación, etc.)

Desde esta mirada, las organizaciones deben enfocarse en sus Recursos Humanos, activos intangibles, a la hora de hacer un análisis de gestión. Por su parte, Bob Harvard¹² en su obra Métodos de evaluación de rendimiento (2001) sostiene que las instituciones cuando contratan, conservan o incentivan a su personal, deben considerar algunos aspectos importantes tales como: la retención y la gestión del día a día; el uso de la política organizacional como un recurso mediante la cual el personal sepa cómo enfrentarse a situaciones problemáticas y las maneras que se espera que sean resueltas.

También refiere a la gestión del rendimiento de los empleados en armonía con el de la organización. Lo dicho no supone que deban perderse de vista las exigencias y expectativas de los empleados sino más bien atender a crear y mantener un clima en el que las personas estén preparadas para rendir al máximo. Por su parte, Annie Brooking, en su libro El capital intelectual: el principal activo de las empresas del tercer milenio, define al capital intelectual como el principal activo de las organizaciones. Específicamente, introduce el concepto de activos centrados en el individuo, a los que define como aquellos que comprenden “la pericia colectiva, capacidad creativa, habilidad para resolver problemas, liderazgo y capacidad de los empleados”. En esta línea sostiene que el capital intelectual es el principal activo de las empresas del tercer milenio. (DAVIS, 2008)

El análisis de Recursos Humanos resulta altamente subjetivo puesto que los objetivos y las metas a cumplir son fijados por superiores con criterios dispares. Aquí juega un rol importante la personalidad de cada conductor de grupo. Con respecto a la Dirección de grupos, Odiorne concreta un aporte valioso en su obra Administración de Personal por Objetivos. Si bien el sistema de Dirección por Objetivos se ha entendido, a menudo, sólo como otra forma de llevar a cabo la evaluación anual de desempeño. Nosotros preferimos entenderlo como una filosofía de gestión que destaca la importancia de la identificación de los objetivos. Por ello las premisas fundamentales según Odiorne se ilustran en la siguiente cita:

Se debe reconocer el cambio social, económico, cultural y tecnológico
Identificar los objetivos de la organización y Estructurar procedimientos ordenados de delegación y coordinación
La participación es altamente deseable en el establecimiento de objetivos y en la toma de decisiones, pero su valor radica en consideraciones sociales y políticas, no en consecuencias productivas.

La única forma de gestión es la que administra discriminadamente en función de objetivos institucionales referidos a un contexto económico particular. Por lo tanto, no existe un mejor sistema de gestión.

3.2. Teoría de la organización

La Teoría de las Organizaciones tiene como objetivo central descubrir las limitaciones de la racionalidad humana. Posee como premisa que el ser humano es un individuo económico que actúa racionalmente y busca maximizar el beneficio. Esta teoría intenta ayudar a esa racionalidad del hombre, ya sea actuando sobre él a través de la capacitación, incentivación, motivación, o bien rehaciendo el esquema donde se desenvuelve, es decir, la organización.

La Teoría de las organizaciones introduce un nuevo concepto en materia de autoridad: la influencia organizativa. Cuando hablamos de influencia organizativa, lo importante no es mandar o tener autoridad sobre los demás, sino lograr la influencia necesaria para que la conducta de los demás se ajuste a los objetivos perseguidos.

A su vez, de la TGS se desprenden algunas teorías aplicables a las organizaciones:

3.2.1. Teoría del equilibrio

Se basa en la decisión de participar y en el balance de contribuciones y compensaciones. La organización es considerada como un sistema que recibe contribuciones de los participantes, a través de su trabajo y esfuerzo, y a cambio se les ofrece incentivos, entendiendo a estos como los pagos hechos por la organización a sus participantes. (SOTOMAYOR, 2008)

Teoría de la formación de los objetivos de la organización: se asienta sobre las mismas pautas que la teoría del equilibrio, los participantes en el plano individual grupal. Los participantes cuentan con recursos, fines, un sistema de valores y una determinada dosis de influencia. Por su parte, el proceso de formación de los objetivos de la organización consta de tres etapas:

El proceso de negociación durante el cual se fija la composición y condiciones generales de la coalición. o El proceso organizativo interno de control mediante el cual se estabilizan y elaboran los objetivos.

El proceso de adaptación a la experiencia mediante el cual se alteran los acuerdos organizativos en respuesta a los cambios ocurridos en el medio ambiente.

3.2.2. Teoría del conflicto

Identifica causas, tipos y formas de interpretar y analizar los conflictos. Podemos señalar tres conflictos posibles: conflicto individual, conflicto organizacional con raíces individuales o grupales, conflicto interorganizacional.

3.2.3. Teoría de la decisión

Cuando hablamos de decisión nos referimos al proceso de análisis y selección, entre diversas alternativas disponibles, del curso de acción que la persona deberá seguir. Toda decisión implica seis elementos: agente decisorio, objetivos, preferencias, estrategias, situación (aspectos del entorno) y resultados. Como hemos visto, a lo largo de esta reseña de la historia los teóricos que se han enfocado en el rol que cumplen los individuos en las organizaciones y muestra la importancia y relevancia crecientes de la cuestión humana.

Del estudio del comportamiento de los Recursos Humanos han surgido diversas teorías que presentamos hasta llegar a la actualidad. La importancia del relevamiento que hemos realizado de

las distintas teorías enfocadas en los recursos humanos permite conceptualizar el contexto histórico del presente trabajo. (CHIAVENATO, 2001)

3.3. Administración de Recursos Humanos en las Organizaciones

En la actualidad las organizaciones se enfocan en forma prioritaria su atención en el personal que colabora con ellos, de ahí la relevancia de mantener y mejorar la gestión y/o administración del recurso humano que es dinámico, creativo y con disposición de aportar y trabajar en equipo para el logro de objetivos. En los inicios de esta disciplina se enfatizó como recurso, pero en estos momentos va más allá, es decir, considerarlo como un activo invaluable que constituye una ventaja competitiva en el mundo empresarial estando dentro de ello la planeación con bases firmes, estudiar y analizar aspectos monetarios derivados en este campo y presentar soluciones a casos imponderables que se presentan originados por las turbulencias locales, nacionales y mundiales.

Dos grandes tendencias influyen en el entorno de las organizaciones como son la globalización y la digitalización e indudablemente la impulsan a que ellas revisen su actuación en diversas actividades y sin dejar de considerar las crisis mundiales que afectan el aspecto económico, laboral y social ya que se desprende que es inevitable proponer prácticas laborales congruentes con lo que se vive involucrando a la persona y a los empleadores. El sector empresarial de nuestro país, atento a las variables que se presentan también, solicita que el estudiante de Administración de Recursos Humanos o carreras afines de nivel superior se prepare para ser competitivo con una verdadera vocación en lo creativo y estratégico sin descuidar lo operativo pues es necesario el personal altamente calificado. (SOTOMAYOR, 2008)

3.3.1. Origen y evolución

Aunque es indudable que en el transcurrir del tiempo ha existido atención hacia el recurso humano, es menester patentizar que va relacionado al desenvolvimiento de la administración científica y general de finales del siglo XIX y principios del siglo XX en donde se aprecia mayor prioridad a las áreas de personal, sobre todo por la relación inconsistente que se detectaba en la selección de personal el proceso de manufactura y la productividad. En el siglo XX son identificadas las funciones administrativas de las organizaciones y se continuó afianzando el enfoque ya indicado, conservándose la denominación de personal e innovando las de bienestar o seguridad para prevalecer el principio que era necesario de la administración del recurso humano. Los hechos mundiales, como las guerras, también reflejaron su efecto en esta área haciendo referencia a su administración y legalidad y así motivaron para que se acrecentaran esos servicios.

Uno de los enfoques administrativos que coadyuvó en gran medida en el desarrollo que nos ocupa hoy fue las relaciones humanas que comprende aproximadamente en 1930 y hasta finales de los 50. En ese lapso nace también el término de relaciones industriales sobre todo por la inclinación a la solución de asuntos que involucran al personal y a la organización en la década de los 60 se continúa impulsando el desarrollo e incluso apareciendo disciplinas especializadas pero relacionadas y desde los años 70 se identifica un enfoque prevaleciente de profesionalización plena del área.

A través de esos años se clarifican las funciones básicas del área y después se identifican plenamente para abrir carreras profesionales con las denominaciones de Relaciones Industriales y Administración de Empresas y en su caso la de Recursos Humanos evoluciona de forma congruente con lo que sucede en el entorno. Potencialmente el siglo XXI es el detonador de un cambio trascendental porque está inmersa en la calidad, excelencia y procesos a pesar de la administración de Recursos Humanos no es la excepción.

3.3.2. Definición y objetivo de la disciplina

Se desprende de lo indicado en puntos anteriores que la organización está integrada por personas y que ello marca un campo que debe administrarse adecuadamente y aunque las definiciones varían conceptualmente en realidad abordan términos homogéneos. (SOTOMAYOR, 2008)

De acuerdo a lo anterior se puede expresar que la “administración de Recursos Humanos es una función derivada de la administración general que en las organizaciones atiende profesionalmente lo relacionado al personal y su trabajo, observando para ello los aspectos legales, administrativos y éticos inherentes, comprendidos en las fases genéricas de planeación, ingreso, desarrollo y separación, así como su enfoque estratégico”.

Cada elemento tiene su peso y así es como en primer término se alude a que es una función administrativa en la organización y es sustentado por ameritados tratadistas al ser una actividad de tipo profesional y especializada ya que el ámbito de competencia así lo ha perfilado en el transcurso del tiempo y académicamente es reconocida en ese sentido, su acción natural es la de atender a la persona en su estancia en el trabajo independientemente de la actividad que se desempeñe pues todas tienen el mismo tratamiento. La calidad del servicio es la que la distinguirá, la observancia de la normatividad legal en sus diferentes expresiones y la administrativa son de prioridad suprema porque con ello formaliza su actuación, misma que deberá ser disciplinada.

Las fases del proceso expresadas en forma natural y sintetizada se manifiestan desde la fase inicial de la planeación y prosigue con la de ingreso, desarrollo y separación, dando a cada una de ellas su lugar y diligencia. La organización tiene su estrategia en este campo y está consciente que el personal bien administrado y con resultados excelentes representa una ventaja inigualable en su operación.

Ahora bien pueden existir diferentes directrices en relación al objetivo primordial de esta disciplina: el de coadyuvar con la organización proporcionando el personal con mayor potencialidad para cubrir no sólo el puesto actual sino a futuro y mantener y acrecentar su aportación individual y de equipo por la importancia de la fijación de objetivos resulta pertinente al menos señalar directrices de tipo general susceptibles de observar cómo son: (SOTOMAYOR, 2008)

Directrices a observar en la fijación de objetivos
Adheridos a la misión, visión y estrategia de la organización.
Precisos, realizables y plenamente identificables.
Medibles sin excepción.
Congruentes con lo establecido.
Con valor agregado e innovadores con lo establecido en el pasado.
Delimitación de responsabilidad individual y de equipo.
Formalizados en forma participativa.
Motivadores.

3.3.3. Necesidad de estudiar el proceso organizacional de Recursos Humanos

La actividad nacional y mundial reclama la atención por parte del personal en la ejecución de sus labores por lo que no es posible subestimar a ninguna de ellas si la persona se encuentra es porque es el indicado, no es suplencia o presumir que dará resultado, sino que realmente es quien debe de estar. Al profundizar en lo anterior existe cantidad de personal en el mercado laboral, sobre todo en ciertas especialidades administrativas o técnicas pero ello no es lo que se busca porque en primera instancia es la calidad del mismo, los aspectos referidos conllevan a precisar qué es necesario e indispensable el estudiar la administración de Recursos Humanos en forma profesional para garantizar una óptima funcionalidad en donde se beneficien las personas, la organización y naturalmente la sociedad. El estudio de referencia deberá ser integral asociando

naturalmente a los aspectos legales, administrativos, operacionales y éticos inherentes para tener la visión completa de este recurso primordial. (SOTOMAYOR, 2008)

Es innegable que se está consciente de la relevancia de esta disciplina por lo que son exigentes en sus resultados, razón de más para su estudio, actualización y aportaciones individuales o grupales. En nuestro país existen carreras profesionales orientadas a este campo ya indicadas en el punto anterior, igualmente se cuenta con asociaciones profesionales sobre administración de personal, ejecutivos de relaciones industriales, seguridad e higiene, desarrollo organizacional que agrupan a personas involucradas con el tema, lo que da muestra del compromiso de otorgar el servicio adecuado en la rama. En ocasiones y estando a tono con los conceptos del momento se hace alusión al hecho de atender con diligencia la gestión del recurso humano, situación que ha sido bien aceptada.

El estudio prioritario de esta especialidad es palpable ya que la organización reconoce al recurso humano como principal y por ningún motivo lo desatenderá sino al contrario: esperará de él su participación y contribución a la ella.

La calificación de competencias y certificación de profesiones con periodicidad es una realidad en el mundo y la persona debe estar preparada para este nuevo reto, quien de alguna manera esquivé esta situación estará alejándose de la realidad al estudiar esta disciplina se deberá considerar estos aspectos. Las exigencias del mundo actual requieren de la libertad (en cierta medida) de las personas y autonomía para realizar su tarea, aportaciones e innovaciones como parte esencial en su desempeño, así como educación continua, productividad, convencimiento de su actividad e identificación con la organización. Estos nuevos requerimientos necesitan de un profesional que los entienda y esté convencido de su necesidad, de ahí lo necesario de su profesionalización, el paradigma es diferente y está centrado en variables como la competitividad, excelencia laboral y demostración de competencias. (DAVIS, 2008)

3.3.4. Motivación y automotivación

Ha quedado de manifiesto la importancia que se le da a la persona, pero es necesario manifestar el aprecio por el trabajo individual en el equipo ya que es una tendencia mundial que reditúa satisfactoriamente: debe existir motivación y ella representa un impulso para realizar acciones con claridad de la persona en su interior ya que siempre estará atenta a tomar la iniciativa, ser proactivo y alentarse orientado por los objetivos que busca. Por ello no se descarte el concepto de automotivación en ocasiones surge el comentario de que nadie motiva a nadie aludiendo a que es

la propia persona la que propala su desenvolvimiento. Nunca será aceptado el hecho de que con el pretexto de que alguien no ha sido motivado deje de hacer sus actividades o en su defecto baje su productividad: de aquí la relevancia del concepto ya mencionado. La motivación está presente en la administración de Recursos Humanos y juega un papel de primer orden porque debemos recordar que en ocasiones la persona deja de ser parte de la organización y al analizar el caso se detecta que se desatendió la motivación, situación que no es admisible y debe enmendarse.

Así que la motivación por parte de la organización y la automotivación (disposición de la persona) son claves en la actividad laboral y ambas partes deben de manifestarse con toda plenitud. La situación anterior repercute en el clima laboral de la organización, mejorándolo en forma substancial, por ello su relevancia es pertinente que la persona con su propia fuerza de voluntad se dé cuenta que debe reaccionar y no necesariamente esperar siempre a que alguien lo oriente o lo estimule. Existen corrientes de pensamiento extremas que señalan que nadie motiva a nadie y que es la misma persona la que actúa.

3.3.5. Felicidad laboral

En un sentido amplio, la felicidad tiene que ver con lo agradable y en el ámbito del recurso humano no es la excepción. Para que una organización tenga un ambiente laboral adecuado es necesario otorgar prioridad a que el personal en la posición que ocupe esté feliz, manifestándose con estabilidad plena en el centro de trabajo e impactando en lo que se expone. Cuando una organización pasa por inadvertida la situación anterior, muy posiblemente viva situaciones no apremiantes y/o se transforme, siendo necesario buscar el equilibrio en lo laboral e incluso en lo familiar para que la persona aporte, colabore y comprenda lo esencial de trabajar en equipo. El crecimiento de esas actitudes debe ser en forma permanente y recibir confianza a efecto de emprender compromisos mayores. Al existir felicidad laboral y preparación del personal se facilita la creación de ideas, disponibilidad a los cambios técnicos y administrativos innovaciones y aportaciones de mejora. (CHIAVENATO, 2001)

La felicidad del personal se puede impulsar a través de actividades diarias que se pueden reforzar estando dentro de ellas el respaldo a la salud en donde se tienen en ocasiones programas de chequeo anual y/ o periódico, fomento de actividades deportivas y culturales, horarios flexibles y disfrute íntegro de periodos vacacionales ya que alienta la eficacia, eficiencia y productividad. Las personas satisfechas y felices están identificadas con la organización y generalmente no tienen ausentismo, lo que se cometa tiene que ver con la psicología positiva. En el mundo se considera al

trabajador mexicano como hacendoso ya que labora alrededor de 2,750 horas anuales y en otros países se producen 1,750 con diferencia negativa de salario.

La generación de menores de 35 años se pregunta si es feliz con lo que hace, situación que no se presentaba anteriormente, aunado al aspecto de la persona también se reconoce a la organización feliz que es aquella que invierte en el bienestar de sus empleados y el tiempo resulta más rentable llegando a celebrar convenios para llevar el programa PrevenIMSS a sus plantas pues se deben de utilizar los incentivos correctos de acuerdo al tipo de trabajo.

3.3.6. Organización: factores internos y externos

La organización es quien administra los Recursos Humanos y significa la unidad de trabajo privada o pública, mercantil, de servicio de fines altruistas o de servicio a la comunidad que tiene su misión y visión, valores, estrategias, herramientas y ha sido debidamente planeada, estructurada y proyectada con características legales, fiscales y administrativas propias ya que actúa en un marco político, social, laboral imperante el país de origen y en el mundo globalizado.

Es imprescindible que esté establecida su Misión (razón de ser) y Visión (lo que espera) e igualmente sus valores organizacionales que norman la actuación dentro de ella: la estrategia general y en su caso las particulares que afirman los caminos a seguir, obtención y aplicación óptima de recursos económicos, materiales, humanos (propriadamente dicho) y técnicos. La planeación indica la vista del futuro en diferente nivel de tiempo. La definición de su estructura orgánica es elemental ya que con ello se da respuesta a la estrategia, las características que posee son de diferente índole ya sean legales, fiscales o administrativas y la distingue de otras organizaciones y el marco de acción es delimitado por lo político, social, aspecto laboral internacional y/o nacional. (DAVIS, 2008)

En las últimas décadas se ha observado cómo lo más constante es el cambio y afortunadamente las organizaciones han salido adelante. De acuerdo a lo anterior es imprescindible detectar y reconocer los cambios en la medida que estos ocurren y analizarlos y afrontarlos con decisiones agresivas y esperando resultados concretos, las exigencias actuales requieren de organizaciones innovadoras, proactivas e indudablemente con otro tipo de liderazgo, más pujante y atrevido que desafíe y deje hacer a los colaboradores. El elemento humano es pieza fundamental en la organización constituyendo el recurso clave ya que desde su proyecto está interviniendo en forma activa, posteriormente en su creación y en forma natural en su operación: es quien con su labor de equipo y valor agregado coadyuva a su desarrollo y participa en los cambios porque representa

una constante común. La organización, en su quehacer diario, está influida adicionalmente a sus aspectos internos como capacidad y solvencia, penetración y clima organizacional.

Cada uno de los factores en mayor o menor medida incide en la operatividad y es indispensable atenderlos con diligencia y eficacia ya que de ello depende la salud de la organización. Participar en un mercado globalizado es el reto de la organización, no puede operar en forma aislada ya que las condiciones imperantes lo involucran con los demás y para subsistir debe estar consciente que requiere estar inmerso en este enfoque que, aunque en la época contemporánea se ha recrudecido, en realidad ya venía operando, pero ahora más tangible. La competencia en el producto o servicio está atenta a la superación y cada vez es más notorio que no sólo siguen el ejemplo del líder en su giro sino incluso lo superan: es el caso de las líneas aéreas, automotrices, siderúrgicas, hoteleras, constructoras, cadenas comerciales y servicios financieros. La tecnología está identificada con los países altamente industrializados que dedican mayor inversión a ella e indudablemente su aplicación y los países en vías de desarrollo tienen ahí un área de oportunidad, pero necesitan incentivar la inversión en ella. (DAVIS, 2008)

El mercado laboral tiene definitivamente su influencia sobre todo en la forma en la que está compactado: factores como la oferta y demanda del empleo son de especial interés para la captación y retención del personal. La política en los diferentes países tiene indudablemente sus efectos, pero se busca siempre lo positivo, el aliento a inversiones, la infraestructura e incentivos de tipo fiscal, posiblemente no se localice un paraíso, pero eso sí, la mejor alternativa, pudiendo citarse como ejemplificación los países latinoamericanos sobre todo los de Centroamérica en donde no está muy clara la estabilidad, pero aun así existen las inversiones extranjeras.

Las disposiciones legales en su diferente especialidad constituyen un factor de especial importancia, debiéndose seguir siempre el respeto a ellas: disciplina, observancia y conducción en el marco ético. Las innovaciones representan un reto latente ya que ante la embestida de la competencia es pertinente buscar mejoras en los procesos utilizados retroalimentándose con el personal operario que día a día realiza las operaciones y por

Otra parte el producto, es decir, cuando se estima o por los resultados obtenidos se desprende que ya concluyó su vida.

El aspecto económico debe de analizarse a profundidad, así como las expectativas esperadas en el país o los efectos de hechos internacionales que en una u otra forma inciden en las operaciones, inflación, tipo de cambio, importaciones, exportaciones.

En la vida organizacional es imprescindible otorgar la importancia de administrar los procesos en Recursos Humanos con eficiencia, eficacia, economía y calidad e identificar nuevos paradigmas que alienten mejorar el campo laboral y promoviendo el trabajo honesto y responsable. (SOTOMAYOR, 2008)

3.4. INTERACCIÓN ENTRE PERSONAS Y ORGANIZACIÓN

Cuando se habla de Administración de Recursos Humanos, se toma como referencia la administración de las personas que participan en las organizaciones, en las cuales desempeñan determinados roles. Las personas pasan la mayor parte de su tiempo viviendo o trabajando en organizaciones. La producción de bienes y servicios no pueden llevarla a cabo personas que trabajen aisladas. Cuanto más industrializada sea la sociedad, más numerosas y complejas se vuelven las organizaciones, que crean un impacto fuerte y duradero en las vidas y la calidad de vida de los individuos. Las personas nacen, crecen, se educan, trabajan y se divierten dentro de las organizaciones. Cualesquiera que sean sus objetivos (lucrativos, educacionales, religiosos, políticos, sociales, filantrópicos, económicos, etc.), las organizaciones influyen en las personas, que se vuelven cada vez más dependientes de la actividad organizacional. A medida que las organizaciones crecen y se multiplican, son más complejos los recursos necesarios para que sobrevivan y crezcan.

El contexto en que se aplica la Administración de Recursos Humanos (ARH) está representado por las organizaciones y las personas que participan en aquéllas. Las organizaciones están conformadas por personas, de las cuales dependen para conseguir sus objetivos y cumplir sus misiones.

A su vez, las organizaciones son un medio para que las personas alcancen sus objetivos individuales en el menor tiempo posible, con el menor esfuerzo y mínimo conflicto, muchos de los cuales jamás serían logrados con el esfuerzo personal aislado. Las organizaciones surgen para aprovechar la sinergia de los esfuerzos de varios individuos que trabajan en conjunto. (DAVIS, 2008)

Los orígenes de la A R H, especialidad surgida del crecimiento y la complejidad de las tareas organizacionales, se remontan a los inicios del siglo XX bajo la denominación de Relaciones Industriales, después del gran impacto de la Revolución Industrial. La A R H nace como una actividad mediadora entre personas y organizaciones para moderar o disminuir el conflicto empresarial entre los objetivos organizacionales y los objetivos individuales de las personas,

considerados hasta entonces incompatibles y totalmente irreconciliables. Era como si las personas y las organizaciones, aunque estuvieran estrechamente interrelacionados, vivieran en compartimientos rígidamente separados, con fronteras cerradas y trincheras abiertas, requiriendo un interlocutor extraño a ambas partes para poder entenderse o, por lo menos, reducir sus enormes diferencias. Este interlocutor era un órgano denominado Relaciones Industriales, que intentaba conciliar capital y trabajo, ambos interdependientes, aunque en conflicto permanente.

Con el transcurso del tiempo el concepto de Relaciones Industriales cambió de manera radical y sufrió una gran ampliación pasando, alrededor de los años de 1950, a ser denominado Administración de Personal. Ahora no sólo debía mediar para reducir los conflictos, sino administrar las personas de acuerdo con la legislación laboral vigente y solucionar los conflictos que se presentaran de modo espontáneo. Poco después, alrededor de la década de 1960, el concepto volvió a ampliarse. La legislación laboral permaneció inalterada y se tornó gradualmente obsoleta, puesto que los desafíos organizacionales crecieron de modo desproporcionado. Las personas pasaron a ser consideradas recursos indispensables para el éxito organizacional, y eran los únicos recursos vivos e inteligentes con que contaban las organizaciones para enfrentar los desafíos que se presentaran.

Así, surgió el concepto Administración de Recursos Humanos (A R H), que aún sufría el vicio de ver a las personas como recursos productivos o meros agentes pasivos, cuyas actividades debían planearse y controlarse de acuerdo con las necesidades de la organización.

Aunque la A R H abarca todos los procesos de gestión de personas que hoy conocemos, parte del principio de que las personas deben ser planeadas y administradas en la organización por un órgano central de A R H. En la actualidad, con la llegada del tercer milenio, la globalización de la economía y la fuerte competencia mundial, se nota cierta tendencia en las organizaciones exitosas a no administrar personas ni recursos humanos, sino a administrar con las personas, a quienes se les ve como agentes activos y proactivos, dotados no solo de habilidades manuales, físicas o artesanales, sino también de inteligencia, creatividad y habilidades intelectuales. Las personas no son recursos que la organización consume y utiliza y que producen costos; por el contrario, las personas constituyen un factor de competitividad, de la misma forma que el mercado y la tecnología.

En consecuencia, es mejor hablar de Administración de Personal para resaltar la administración con las personas -como socios- y no sobre las personas, como meros recursos. En este nuevo concepto se destacan tres aspectos fundamentales: (DAVIS, 2008)

- a) Las personas como seres humanos profundamente diferentes entre sí, dotados de personalidad propia, con una historia particular y diferenciada, poseedores de habilidad y conocimiento, destrezas y capacidades indispensables para administrar de manera adecuada los recursos organizacionales. Es decir, las personas como personas, y no como meros recursos de la organización.

- b) Las personas no como meros recursos (humanos) organizacionales, sino como elementos impulsores de la organización, capaces de dotarla de la inteligencia, el talento y el aprendizaje indispensables para estimular la renovación y competitividad constantes en un mundo lleno de cambios y desafíos. Las personas poseen un increíble don de crecimiento y desarrollo personal, es decir, son fuentes de impulso propio, y no agentes inertes o estáticos.

- c) Las personas como socios de la organización, capaces de llevarla a la excelencia y al éxito. En calidad de socios de la organización^ las personas invierten esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromiso, etc., para obtener ciertas ganancias, ya sean salarios, incentivos, crecimiento profesional, carrera, etc. Cualquier inversión sólo se justifica cuando trae algún retorno significativo. Si el retorno es bueno y sostenible, se tenderá a aumentar la inversión. De ahí la reciprocidad de la interacción entre personas y organizaciones, y la actividad y autonomía de las personas, que dejan de ser pasivas e inactivas. Es decir, las personas como socios de la organización y no sólo como meros sujetos pasivos que pertenecen a ella.

Este libro se enmarca dentro de este nuevo concepto, aunque decidimos mantener la denominación A R H. Sin organizaciones y sin personas no existiría la A R H, Es difícil separar las personas de las organizaciones, y viceversa. No existen fronteras bien definidas entre lo que es y lo que no es una organización, así como no pueden trazarse con precisión los límites de la influencia de cada persona en la organización. (CHIAVENATO, 2001).

Para facilitar el estudio de las relaciones entre personas y organizaciones y el estudio de la Administración de Recursos Humanos, abordaremos las organizaciones, grupos y personas como clases de sistemas abiertos en interacción continua con el ambiente que los rodea. El concepto sistema abierto se origina en la biología, al estudiar los seres vivos y su dependencia y adaptabilidad al medio ambiente; este concepto invadió con rapidez otras disciplinas científicas como la psicología y la sociología hasta llegar a la administración. El sistema abierto describe las

acciones e interacciones de un organismo vivo con el ambiente que lo rodea. Por ejemplo, en biología, el desarrollo y crecimiento de un organismo comienzan por la fecundación de la célula y siguen con la reproducción celular, por medio de la nutrición, en un proceso de acciones e interacciones con el ambiente.

Se recurre al concepto sistemas porque permite abordar, con más amplitud y con un enfoque de contingencia o situacional, la complejidad de las organizaciones y la administración de sus recursos. Este concepto visualiza no sólo los factores ambientales internos y externos como un todo integrado, sino también las funciones de los subsistemas que lo conforman.

Además, el concepto permite adoptar una manera de pensar que sobrepasa la complejidad y reconoce la naturaleza de los complicados problemas de las organizaciones. (CHIAVENATO, 2001)

El enfoque sistémico en la A R H puede descomponerse en tres niveles de análisis:

- a. Nivel de comportamiento social (la sociedad como macrosistema). Permite visualizar la compleja e intrincada sociedad de organizaciones y la trama de interacciones entre éstas. El nivel social se toma como una categoría ambiental en el estudio del comportamiento organizacional.
- b. Nivel de comportamiento organizacional (la organización como sistema). Visualiza la organización como una totalidad que interactúa con el ambiente dentro del cual también interactúan sus componentes entre sí, y con las partes pertinentes del ambiente. El nivel organizacional se toma como una categoría ambiental del comportamiento individual.
- c. Nivel de comportamiento individual (el individuo como microsistema). Permite sintetizar varios conceptos sobre comportamiento, motivación, aprendizaje, etc., y comprender mejor la naturaleza humana.

Estos tres niveles pueden superponerse en algunos aspectos, ya que abarcan varios elementos que son comunes a todos. Desde esta perspectiva sistémica, la interacción entre personas y organizaciones adquiere una dimensión más amplia y dinámica. El contexto de la A R H es complejo y cambiante al mismo tiempo. La primera característica de este contexto es la complejidad, pues la manera como se relacionan entre sí las personas y las organizaciones para realizar la tarea organizacional varía de una organización a otra. Algunas organizaciones se

caracterizan por la visión futurista, democrática y abierta para tratar a las personas, mientras que otras todavía se hallan estancadas en el tiempo y el espacio y adoptan políticas ya superadas, humillantes y retro gradas. La segunda característica es el cambio. El mundo está pasando por grandes cambios y transformaciones económicas, sociales, tecnológicas, culturales, legales y demográficas, los cuales son cada vez más rápidos e imprevisibles. Las organizaciones no pueden seguir el ritmo de esas transformaciones, y en ocasiones tardan mucho en incorporarlas a su comportamiento y a su estructura organizacional. El problema radica en que muchas organizaciones no se dan cuenta de que el mundo cambia y, en consecuencia, se olvidan de cambiar. (CHIAVENATO, 2001)

3.5. PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

3.5.1. Planeación: concepto y objetivos

Esta función primaria en las organizaciones tiene su soporte en el reconocimiento y aceptación como inicio de las actividades que se emprendan y en la disciplina de Recursos Humanos no es la excepción. El concepto planeación en sentido general alude a la visión del futuro involucrando estrategias, objetivos y metas, elementos que necesariamente se identifican con este recurso porque se puede afirmar que en este tema es la función que fortalece la visión para anticiparse, prevenir y consolidar la presencia y desplazamiento del recurso humano que participa en la organización.

La visión representa la situación que se espera encontrar en el futuro próximo, motivo por el cual se debe de tener un programa de acción. Anticipación y prevención son conceptos que por sí mismos aluden a no permanecer estáticos ante lo que sucede sino al contrario por actuar en forma proactiva y con espíritu de servicio. La consolidación hace referencia que no sólo es importante detectar las necesidades de Recursos Humanos sino también el de consolidar su adhesión a la organización y el desplazamiento se refiere al movimiento del personal: ya sea en forma interna o en su defecto externa. Indudablemente que esta función es imprescindible en las organizaciones y habrá la necesidad de dedicar el tiempo necesario

Para efectuarla ya que no es prudente desatenderla por las repercusiones hacia el interior de ella y en su desenvolvimiento normal podrá garantizar que se cuente con el elemento idóneo relacionado al campo administrativo u operativo preparado, no sólo en sus deberes propiamente dicho sino también en su lado humano y ético que representa un punto clave ya que se está preparando para tener personal plenamente calificado y capaz de responder a las exigencias de los puestos,

situación que es el reto que tiene el directivo moderno. Es primordial que la organización tenga su plan estratégico y lo tenga difundido, en tal forma que sus áreas se adhieran a él y le den respuesta. En este caso y por obvia razón se encuentra la administración de Recursos Humanos, disciplina que propala que no actúa en forma aislada sino en equipo. (SOTOMAYOR, 2008)

Es pertinente indicar que esta función se enfoca con mayor acentuación a la estimación de la demanda potencial que las áreas de la empresa plantearon de Recursos Humanos pero no se descartan las situaciones de programas de reducción y conclusión de labores en el caso que se menciona. Es natural que la persona siempre piense en la estabilidad en el trabajo, pero se presentan casos insólitos en donde el trabajador está de acuerdo en que las organizaciones cierren sus puertas ante el impacto de diferentes factores como lo son la pérdida de competitividad o la baja de prestaciones. Sin embargo, no es lo generalizado, en otras situaciones son decisiones propias de los inversionistas que consideran que su objetivo fue cumplido y es preferible retirarse solventando sus obligaciones laborales ya que el objetivo es atender con diligencia las necesidades de Recursos Humanos a efecto de disponer siempre del elemento más competente en el momento y lugar indicado y con la planeación del recurso humano se inicia un proceso que desencadenará posteriormente con otras fases como son la integración de las personas y su correspondiente evaluación.

3.5.2. Factores en demanda y oferta laboral

Es indudable que las organizaciones están conscientes de la importancia que reviste enfocar su atención a la demanda del personal y el estimar la cantidad que necesitarán en el futuro próximo, así como el tipo y preparación del mismo que le puedan permitir cristalizar los objetivos delineados en su plan estratégico, lo anterior requerirá de un estudio formal y concienzudo en el entendido que debe ser lo más confiable ya que ello orientará sus esfuerzos en el tiempo y dar respuesta a la organización. Es obvio que en este estudio donde van implícitamente la demanda y oferta se considere en primer término el plan estratégico de la organización en donde se fija el rumbo a seguir.

Los elementos indicados intervienen en todo el proceso y así la posición de la organización impacta en sus decisiones ya que su prosperidad, estabilidad, recisión o cierre definitivamente impactarán en esta actividad. La aceptación del producto o servicio por los demandantes de ellos significa un gran paso que se traduce en un futuro promisorio y la presencia de la tecnología, es decir, el conocimiento y su cambio a través de la innovación, es fundamental para considerar el tipo de personal que se requiere. (DAVIS, 2008)

El movimiento de personal alude en cierta forma a las promociones, ausentismo y la rotación misma que se presenta en ocasiones como inevitable. La economía que se vive en el país y sus repercusiones propias en el poder adquisitivo tiene implicaciones también en este caso pues los programas de separación anticipados alentados por la misma organización o en su defecto considerando la proximidad de la vida laboral de la persona son también otra causa.

Las tendencias que la organización ha tenido en su historial y que se han comportado en forma repetitiva en puestos específicos representan elementos en esta actividad: la disposición sindical es relevante en este caso ya que no sólo es escuchada en casos de expansión de la planta laboral sino también el caso de reducción y debe mostrar plena madurez con el fin de mantener la fuente de trabajo.

Habiendo pronosticado las necesidades de personal es obvio que se necesita prepararse para satisfacer los requerimientos en el tiempo que está previsto y para ello podrá acudir a fuentes internas o bien las externas, tema que se abordará en el siguiente capítulo al hablar de Reclutamiento y Selección. Es pertinente indicar que es saludable equilibrar la demanda y oferta de personal, esto induce a considerar que siempre se tiene que estar atento a la planeación de Recursos Humanos y su seguimiento, así como en su caso a la revisión de la misma, sobre todo cuando se presenten hechos significativos que lo ameriten. La trascendencia de esta función es tan impactante que las mismas organizaciones adoptan como denominación de toda el área de Recursos Humanos el de planeación y desarrollo de Recursos Humanos.

3.5.3. Integración de la demanda de personal

Es recomendable que las demandas de personal efectuada por las áreas de la organización se compaginen en un documento formal que las ilustre y pueda ser el organigrama de integración de puestos en donde se indicarían el número total de personas requeridas a futuro, naturalmente que se dispondrá de una relación detallada que indique clave del puesto, nombre del mismo y fecha prevista de ocupación entre otros aspectos, existen casos específicos de demanda que se presentan en las organizaciones como en el caso de inicio de operaciones en donde se construyen las instalaciones y en forma simultánea se perfila la planeación del recurso humano al corto, mediano y largo plazo, siendo necesario la atención en esta actividad. (CHIAVENATO, 2001)

Ya se hizo referencia a que la planeación no es estática y tiene flexibilidad originada por factores relevantes de la organización o del medio que repercuten en ella y en forma directa en la demanda de personal. En las organizaciones altamente desarrolladas de nuestro país y en el mundo se

brinda atención esmerada y precisa a la demanda del recurso humano y en tal forma que siempre están preparadas evitando impactos adversos en este campo: esta situación también la viven las de menor capacidad, pero en una forma u otra deben de afrontarla reconociendo que no lo hacen en forma muy técnica, sino que sobre el camino van improvisando.

La presentación gráfica de la demanda que se indicó en el primer párrafo de este punto es de ayuda, pero se debe de actualizar en la medida que ello se amerite. En nuestro país en las últimas dos décadas se han palpado la importancia que se ha dado a la demanda de personal y su preparación hacia ello y así tenemos que anuncian con meses de anticipación el reemplazo de un director general de Grupo o División, mencionando incluso el nombre del nuevo titular.

3.5.4. Disponibilidad interna y externa de personal

Como una correlación natural después de captar las necesidades de personal a futuro se proceda a pronosticar de dónde se obtendrá el personal y es ahí donde se enfocará a las fuentes internas o externas. Pues bien como se desprenderá lo interno es lo más inmediato ya que en cierta medida se conoce pero hay que constatarlo ya que puede aumentar o disminuir y en lo externo serán casos para analizarse por primera vez, las causas del por qué aumenta la oferta interna son variadas, estando dentro de ellas las nuevas contrataciones en cualquiera de sus modalidades y las promociones o transferencias la disminución natural es la de presentación de casos de jubilación, retiro voluntario, despido, retiro anticipado, incapacidad, reorganización ya incluido en cierta forma en los anteriores y la muerte. (SOTOMAYOR, 2008)

Especificando brevemente las causas anteriores indicaré que las nuevas contrataciones son las respuestas a las solicitudes presentadas, justificadas y aprobadas, las promociones y transferencias obedecen a los ascensos obtenidos o en su defecto a movimientos laterales, la jubilación representa la situación natural donde la persona cumple la edad legal para la terminación de su actividad, el retiro voluntario se manifiesta por la propia decisión de la persona quién toma esa posición por convenir a sus intereses, no dudando que la organización realizó lo prudente para retenerlo. El despido obedece a la decisión de la organización por prescindir de la persona existiendo causas que orillaron a ello, el retiro anticipado se presenta cuando existe un programa diseñado para ese efecto o bien la persona lo solicita, la incapacidad representa la imposibilidad de laborar debido a una situación de salud, misma que puede ser breve o amplia, la reorganización repercute en movimientos de personal en la mayoría de los casos y finalmente la muerte que termina la vida de la persona y que es un suceso no deseable.

Como se aduce, los casos indicados de aumento o disminución están en cierta medida bajo el control de la organización, es decir, los conoce y administra, es saludable que considerando que existe personal disponible hasta cierto punto se está preparado con gráficas de reemplazo para las contingencias que se presenten, constituyendo siempre una opción, aunque las decisiones se tomarán evaluando alternativas, es de gran apoyo disponer del inventario de Recursos Humanos en donde en primera instancia se tendrá la fuente del historial de la persona, estando dentro de él su desempeño y aspiraciones, se recurre a la fuente externa cuando no dispone del personal indicado en su interior pero en ocasiones aun teniendo no se utiliza a efecto de disponer de una mayor gama de posibilidades o bien por qué así está su política porque en el contexto externo existirán factores que de alguna u otra forma impactan en la oferta de trabajo.

Uno de los aspectos de trascendencia que debe considerarse es el hecho de que se ha acrecentado la movilidad del personal en muy diferentes niveles y no solamente en el campo del profesionista en sus diferentes especialidades. (CHIAVENATO, 2001)

3.5.5. Mercado laboral

En la tarea subyacente de localizar al personal idóneo para la organización tiene una relevancia especial el conocer el mercado laboral que tiene a su alrededor la organización, naturalmente que a ello se adicionará la actitud de los titulares del área de Recursos Humanos que en forma agresiva desarrollan lo necesario para cumplir esta encomienda por las circunstancias propias de las economías locales e internacionales que se detectan y no existen condiciones de pleno empleo: se puede afirmar que en algunos países existe en forma muy marcada el desempleo, quizá siendo la excepción en lo que va de esta década los países asiáticos como China.

En nuestro país es notoria la presencia del desempleo y el decidido impulso que realiza el gobierno y el sector privado en las últimas consideraciones se estima que la generación de empleos al año debe estar en el orden de un millón trescientos mil, situación que no se ha podido alcanzar hasta la fecha.

La realidad es que la generación de empleo constituye una de las prioridades básicas de todo país pero esa situación es compartida y no sólo le compete al gobierno ya que incluye a los inversionistas e incluso a la persona que desea prestar sus servicios porque es necesario estar atento a lo que sucede en el mercado laboral y a las exigencias que presentan los centros de trabajo, encontrándose en ocasiones que no es posible localizar el personal especializado que se busca y de acuerdo a lo anterior es pertinente que las autoridades de cada país efectúen una planeación educativa que permita disponer de personal calificado en especialidades que se

requerirá en el mediano y largo plazo de acuerdo a las estrategias delineadas. (CHIAVENATO, 2001)

Existen en el país áreas de estudio preferidas por los estudiantes universitarios y se concentra en diez, estando dentro de ellas las de derecho, contaduría, administración y medicina, dando lugar que el egresado logre responder a un requerimiento de la organización, pero con el carácter de subempleado, es decir, efectuando una labor no relacionada a su estudio, situación que es grave, por ello es imprescindible adecuar la oferta de profesionistas a las exigencias de este tipo de mercado, las instituciones superiores de nivel técnico tienen su aportación y en cierta medida cubren el propósito de preparar para las especialidades que de acuerdo al rumbo del país potencialmente serán demandadas.

En este ámbito laboral se observa ya la tendencia sobre todo en los países altamente desarrollados como su principal directivo es de otro país estando en los casos recientes Nissan y Sony en Japón, desprendiéndose por ello que el mercado laboral traspasa fronteras, esa situación no está reñida con países latinoamericanos e incluyendo obviamente el nuestro. En ocasiones se constata en el mercado laboral que la situación se presenta sin cambios significativos en un período corto e incluso largo, lo que puede ocasionar zozobra en la persona sobre todo si existe desempleo. Por lo general las áreas ocupacionales de mayor oferta son las de operaciones, contabilidad, administración, ventas y servicios, sin dejar de considerar que existirán otras dependiendo ello de las circunstancias y momento que se viva en cada país.

Uno de los factores que enriquece el mercado laboral es sin duda la pujanza de las comunidades, países, regiones y localidades que demandan y requieren mayor número de personas para sus organizaciones. Es pertinente indicar que en épocas de recesión económica se desploma el movimiento en el mercado de trabajo y se acrecienta el desempleo, aun la organización debe estar atenta a la situación que se vive y estar preparada para cuando se presenten síntomas de recuperación.

3.5.6. Seguimiento del proceso

Por lo que se ha expuesto en la función de planeación de Recursos Humanos es vital tener en consideración la necesidad de la organización, sus fechas de realización, el conocimiento de la demanda, oferta y del mercado laboral para que con ello los titulares accionen en forma efectiva en la obtención de este objetivo que es el de disponer en forma oportuna del personal indicado. Es

imprescindible llevar un control de la actividad, por lo que se recomienda que el seguimiento sea continuo utilizando para ello al menos un reporte informativo.

Los campos señalados pueden indudablemente adoptar otra configuración y se explican brevemente en la siguiente forma:

- a. **Nombre de la organización.** – Indicación del nombre de ella ya que en ocasiones forma parte de un grupo y es indispensable distinguirla. (CHIAVENATO, 2001)
- b. **Área responsable.** – El nombre del área que es responsable en forma permanente de la actividad.
- c. **Número.** – Señalamiento consecutivo de los puestos que se incorporan en el reporte.
- d. **Puesto.** – Título asignado dentro de la organización.
- e. **Actual.** – Número de personas que lo ocupan en este momento.
- f. **Presupuesto.** – Número estimado para ocuparse en la calendarización prevista.
- g. **Variación.** – Diferencia del comportamiento del número del personal actual en relación con el presupuestado.
- h. **Observaciones.** – Explicación de situaciones específicas que se estén presentando.
- i. **Elaboró.** – Indicación de la persona que lo realizó.
- j. **Revisó.** – Precisión de la persona que efectuó esta actividad.
- k. **Autorizó.** – Señalamiento del directivo que aprobó.
- l. **Fecha de reporte.** – Inscripción de la fecha del evento. Adicionado a lo anterior se tendrá un análisis general en donde esté perfectamente inscritas las fechas previstas para la solución de cada caso, así como el comportamiento real que repercutirá directamente en el reporte de personal, mismo que es un instrumento informativo que tiene su valor ya que de su cumplimiento depende en cierta medida la eficiencia de la organización.

3.6. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

3.6.1. Objetivo de Reclutamiento y Selección

Ambas funciones están amalgamadas para proporcionar un servicio de excelencia a la organización, teniendo como objetivo prioritario la atracción y captación de personal idóneo a los perfiles establecidos a través de un proceso que garantice la selección del mismo al enfatizar en la información presentada que ha sido validada con conocimientos, ética y competencias laborales, es decir, el saber hacer, pues en su conjunto garantizarán el cubrir las vacantes solicitadas, ya sea por el programa de planeación previamente elaborado y/o situaciones surgidas por la operatividad. (CHIAVENATO, 2001)

El proceso aludido es de importancia para la organización ya que está integrando personal a su fuerza de trabajo que es el pilar en su actividad y sabe que se selecciona no para cubrir solamente la vacante solicitada sino por la potencialidad que se ha detectado en él, además el proceso bien administrado permite salvaguardar en todo sentido la estabilidad interna, así como el clima laboral al evitar con ello la incursión de elementos de no muy adecuada conducta laboral que ciertamente tienen otras perspectivas: entre ellas está desestabilizar porque la responsabilidad de los titulares en estas funciones es importante y tiene repercusiones el no realizarse adecuadamente.

3.6.2. Fases del proceso de Reclutamiento y Selección

Las funciones de Reclutamiento y Selección están relacionadas por lo que el inicio de una enlaza el seguimiento de la otra y de acuerdo a ello se presenta un diagrama estandarizado que indica las fases del proceso que utilizan organizaciones, mismo que es susceptible de adecuarse.

Cada una de las fases de este proceso tiene su repercusión en el resultado final de elegir al personal de la organización. La actividad se inicia como está indicada con el requerimiento de la necesidad de personal, situación que formalmente ya se había contemplado por principio en la planeación de este recurso o bien es el resultado de una situación específica que se presenta obedeciendo a diversas situaciones, siendo pertinente revisar con el usuario la posición y el perfil, además se recurre por principio a la fuente interna donde potencialmente dispone de personal para el reemplazo.

Cuando no se dispone internamente de personal para cubrir vacantes se apoya en las fuentes externas que se manifiestan en diferentes modalidades como ya se expusieron al inicio del

capítulo, recabando su información mediante una solicitud de empleo, generalmente en el formato de la organización y en ocasiones en el documento comercial o en su defecto con el currículum vital actualizado. (CHIAVENATO, 2001)

Las solicitudes son recibidas y revisadas a efecto de realizar una primera depuración en donde habrá candidatos aprovechables con revisión y no aprovechables, descartándose por ello aquellas que no cumplan con los requisitos estipulados para el puesto o los puestos vacantes. Posteriormente dentro de los casos que quedan vigentes se seleccionará un número prudente de ellos a juicio del personal responsable y serán llamados para sustentar sus pruebas, siendo indispensable después de ellas comparar el perfil del candidato con el perfil del puesto.

Con el resultado de las pruebas y las investigaciones personales se integrará un expediente personal que se turnará al titular del área solicitante a efecto que los revise, estudie y decida a quién desea entrevistar, efectuada la acción anterior se les comunicará a los candidatos el día, hora y lugar de esa primera entrevista que será previa o de acuerdo a las circunstancias tendrá el carácter de final. Con la información recopilada en las pruebas y la calificación del titular del área solicitante se tiene ya una valorización integral que permite continuar con el proceso. La decisión final involucra la determinación de aceptación o rechazo, celebrándose o no una entrevista final o en su defecto serie de ellas, y en esta fase se requiere de claridad hacia el candidato con relación a las funciones a desarrollar, las expectativas y el valor agregado que de él se espera. Y finalmente el examen médico (si lo promueve) porque en este último caso se enfoca generalmente a pruebas de laboratorio y radiografía, existiendo en ocasiones cita médica posterior a ellos.

Derivada de la acción anterior se procedería la contratación, misma que se estudiará en el capítulo siguiente. En esta fase el candidato se convierte en un nuevo colaborador de la organización, las condiciones que se estipulen como compensación deben de ser transparentes y con ello se dará por concluido el proceso de Reclutamiento y Selección, salvo que se presente algún imprevisto o contingencia como el hecho inverosímil que el candidato una vez aceptadas las condiciones no se presente. (CHIAVENATO, 2001)

3.6.3. Reclutamiento y conductos de captación

En el objetivo señalado en el punto anterior se enfatizó en la atracción y captación de personal idóneo, representando la principal responsabilidad de esta función y claro está el proceso subsecuente. Se recibirá en primera instancia la requisición de personal revisando con el usuario generalidades y perfil, así como aclaración de información, ya que es recomendable boletinar en su caso la vacante del puesto que se ofrece.

La información de los candidatos se recibe a través de una solicitud de empleo o curriculum vitae, utilizando en gran medida el envío electrónico y conteniendo el documento como mínimo aspectos personales, académicos, de desarrollo, capacitación y fiscales, entre otros. En ocasiones las organizaciones tienen su propio formato y habrá que adherirse a ello.

Actualmente la solicitud de los candidatos a un puesto de trabajo de la carta de no antecedentes penales se ha constituido como una práctica cada vez más generalizada, originándose por el clima de inseguridad que se vive en el país, situación que se estima erradicar con las nuevas directrices de seguridad implementadas por el Gobierno Federal recientemente, aunado a ello se ha incrementado significativamente la investigación laboral, así como los servicios de estudios socioeconómicos, actividad en la que participan empresas consultoras de Capital Humano.

La organización esperará que la información que presenta un candidato sea honesta e incluya información de trabajos anteriores ya que en ocasiones se detecta a través de las investigaciones inherentes de la existencia de trabajos ocultos, es decir, desempeñados, pero no aparecen reportados. Al reclutamiento se le debe otorgar el cuidado y diligencia necesaria ya que no es el caso reunir candidatos en demasía sino aquellos que reúnan los condicionantes previstos. Y el hecho generador de función es la existencia de una vacante por lo que el objetivo primario será el de obtener un número óptimo de candidatos, situación que determina la propia organización. (CHIAVENATO, 2001)

Ya se han mencionado las fuentes internas y externas en lo general, pero es pertinente señalar los medios o conductos utilizados más comunes.

Los medios indicados en una u otra forma responden a las expectativas de la organización y el prestatario de servicio está atento a ello con relación y hace referencia a los casos que la organización conoce o bien detectar por una necesidad que se la ha presentado y está preparado para ello con candidatos que ya laboran dentro de ella, los sindicatos representan indudablemente un medio de reclutamiento e incluso en su clausulado del contrato colectivo de trabajo existen situaciones al respecto que son propuestas directas.

La fuente externa implica dirigirse al personal que se encuentra fuera de la organización, teniendo sus ventajas ya que se retroalimentará la operación interna y de ahí los conductos que se mencionarán en los párrafos siguientes.

Los avisos en la prensa es un medio que se utiliza con regularidad y en ocasiones las organizaciones lo efectúan en forma anónima, materializando ello al no indicar su razón social bolsas de trabajo que indistintamente son privadas o públicas en donde su servicio va con un valor agregado presentando en forma pormenorizada los candidatos y su experiencia laboral que significa una información adicional pues Internet es un medio de difusión arraigado y ampliamente aceptado que permite la rápida conexión entre empleador y persona.

Las instituciones educativas en sus diferentes niveles y ámbitos (privado o público) son fuentes en donde se impulsa a sus alumnos, comportándose en dos modalidades: la primera cuando la organización acude directamente y la segunda al solicitar candidatos de determinado nivel de estudios y disposición de horarios. Ahora bien, en ocasiones se centran en los alumnos de mayor promedio en una generación, misma que han estado monitoreando o son becados por ellos mismos. (CHIAVENATO, 2001)

Las ferias de trabajo han representado una modalidad ampliamente aceptada y organizadas en su caso por los tres niveles de Gobierno, instituciones educativas en forma preponderante sin descartar que existan otros promotores y programas gubernamentales (en sus diferentes niveles) representan una respuesta al combate del desempleo y en ocasiones se centran en la capacitación y después de ahí los empresarios se interesan y los consideran para sus organizaciones, las agencias de empleo proporcionan candidatos clasificados y ellas son de tipo privado y generan por su naturaleza propia un costo al empleador.

Los medios masivos de comunicación como son la radio y la televisión contribuyen en esta función: el primero generalmente te orientado a los puestos operativos y el segundo más selectivo.

Los avisos externos son un medio que ha tenido aceptación y se refiere a la colocación de pancartas instalados al frente de las instalaciones de la organización alusivas al empleo o bien a la distribución de panfletos en un área cercana a ella. Un caso utilizado en los niveles superiores es el de servicio de consultoría para localizar a talentos o mejor conocido como headhunters, donde el servicio está completo y con la presencia junto con la confianza cada día más predominantes.

Existen organizaciones que ante el costo de la administración de Recursos Humanos y concretamente en lo relacionado al Reclutamiento no están dispuestos a invertir por lo que se orientan por servicios externos, existiendo potencialmente el riesgo de no monitorearse adecuadamente al personal calificado por lo que se expone en cada organización sus alternativas

para definir el medio o la combinación de ellos que finalmente es la obtención de candidatos la preocupación. Los medios referidos no son limitados, pero sí los más utilizados.

Los titulares de esta función deben de estar plenamente relacionados en el mercado laboral y con disposición a buscar con tiempo o urgentemente personal para satisfacer las exigencias de la organización, además de estar consciente que en el caso de un nuevo profesionalista él tiene expectativas más realistas que la generación de sus padres. (CHIAVENATO, 2001)

3.6.4. Selección y su importancia

Una vez que las organizaciones disponen de personal para cubrir el puesto solicitado es indudable que continuará otra fase de un proceso que está representada por la selección, misma que alude a decidir sobre la elección del candidato final basándose en los resultados de sus evaluaciones, disposición, desenvolvimiento y la adhesión a trabajar en equipo.

Gramaticalmente la palabra selección alude al hecho de elegir a una persona por su bondad y cualidades, prefiriéndola a las demás por lo que el contexto administrativo que nos ocupa no difiere de su significado general. Naturalmente que se consideraría sus competencias, es decir, un saber identificado que manifiesta el dominio de capacidades en un campo disciplinario determinado y traduciéndose en “saber hacer”, “saber ser” y “querer ser”, esta función no es estática sino dinámica identificando al nuevo colaborador con condiciones humanas, morales y técnicas deseables.

El candidato que finalmente se considere es aquél que se acopla al puesto pudiendo no ser necesariamente el de mayor calificación en las evaluaciones, situación que indica la relevancia de esta función, por lo que se requiere de objetividad y criterio amplio por parte del seleccionador, además es pertinente tomar en cuenta que se le consideró no sólo para desarrollar las actividades del puesto que se ofrece sino por el potencial detectado para realizar posteriormente actividades de mayor reto.

Resulta elemental no subestimar esta función ya que repercutirá en lo sucesivo, ocasionando que la parte empleadora o bien la misma persona se sientan engañadas y concluyan que no era lo que esperaban, dando indicios de que la selección no fue la correcta. Casos muy precisos son los que se presentan de aburrimiento laboral y deserción: es indudable que por la trascendencia de esta función las organizaciones independientes de su tamaño le den la seriedad ya que una buena selección será altamente compensada con la calidad del servicio que estará recibiendo.

La actuación del titular en esta área deberá ser profesional y con atinencia a efecto de facilitar su desarrollo y optimizar su tiempo. Resulta positivo el hecho que las organizaciones designen a un psicólogo como responsable de esta función. La selección de personal es importante en la vida organizacional porque permite realizar en forma sistematizada el proceso de elegir candidatos que potencialmente prestarán servicios a ella y en donde su labor ha sido de integración de expediente, opinión de resultados y de respeto para el área que finalmente va a decidir sobre la factibilidad del candidato. (CHIAVENATO, 2001)

La situación que se alude no siempre ha estado presente y en realidad el comportamiento actual es el resultado de una evolución administrativa sana que ha beneficiado a las organizaciones porque en ellas es común encontrar amalgamados los conceptos de reclutamiento y selección en una sola unidad de trabajo, siendo ello aceptado ya que la primera es la actividad inicial de encontrar candidatos y la segunda como ya se ha propalado en este punto es la de elegirlos.

Es pertinente considerar que en ocasiones ya se tiene el candidato e incluso ya labora pero al evaluar su desempeño y la forma de ordenar su trabajo se detecta que no tiene el nivel requerido, siendo éstas las situaciones que ameritan reflexionar sobre la forma en la que se llevó a efecto la selección.

En este proceso de selección se presta atención a los candidatos con experiencia. Sin embargo, últimamente se considera que ello no debe de importar en forma preferente sino los factores de personalidad y análisis de datos, es decir, de los algoritmos ya que detectan una persona creativa normalmente se interesa en el período de prueba y en general en el puesto.

3.6.5. La entrevista y sus modalidades

La entrevista, en su sentido general, significa entablar una conversación para obtener una información del interlocutor con respecto en una situación determinada, representando el mecanismo más usual y utilizado en diferentes casos (en la selección de personal no es la excepción). (CHIAVENATO, 2001)

Propiamente la entrevista de selección es aquella que se realiza para obtener información del candidato a un puesto comprendiendo diferentes aspectos como los personales, estudios, desarrollo, expectativas, disposición y cooperación de trabajo en equipo, identificándose al menos tres tipos de mayor recurrencia.

La entrevista estructurada es aquella en donde existen planteamientos estandarizados y la atención primordial está en el puesto junto con lo relacionado a los requisitos y responsabilidades. Es pertinente indicar que la organización cuenta ya con respuestas base y es factible que lo expuesto por el candidato sea revisado por un grupo y su uso es positivo con resultados convincentes.

En el caso de la entrevista no estructurada el entrevistador generalmente efectúa preguntas generales al entrevistado y le da la oportunidad que se expone al respecto. Por ejemplo: a un estudiante de ciencias económico-administrativas se le puede preguntar sobre lo que conoce de administración y sólo debe tenerse cuidado de no excederse en su desarrollo porque su uso es conveniente y se llega a conocer aspectos que otro tipo de entrevista no se conocerían. La de tipo semiestructurada es en realidad mixta ya que existen preguntas básicas e improvisación y en esas dos situaciones se conoce al candidato que en cierta forma se siente con libertad. (CHIAVENATO, 2001)

Cada una de las entrevistas señaladas pueden tener modalidades como la de referirse a situaciones específicas o bien la de actuar ante un comité en la entrevista y en la celebración de ellas es necesario observar aspectos formales que le dan seriedad a ese evento como son los siguientes:

- a) Respeto al día asignado. – Es elemental celebrar la entrevista el día que se ha programado, salvo que existan imponderables que lo impidan, en ningún momento será aceptable cancelar el mismo día y menos cuando el candidato ya acudió.
- b) Cuidar el horario. – Celebrar el encuentro en el horario previsto y si es posible con minutos de anticipación recibir al candidato.
- c) Precisar el inicio. – Evitar en lo posible descuidar el inicio de la entrevista o en su defecto suspenderla unos minutos porque tiene que salir el entrevistador.
- d) Evitar interrupciones. – Preferentemente dedicar el tiempo completo a la entrevista ya que el candidato no tiene por qué enterarse de situaciones que sean tratadas ajenas al motivo de la reunión.
- e) Cuidar las distracciones. – No distraerse en el transcurso de la entrevista por algún motivo como lo es el ver el tiempo entre otros casos.

- f) Clima adecuado. – Es pertinente que se desarrolle la entrevista en un clima agradable de mutuo respeto y esperando obtener el objetivo esencial de recopilar información por una parte y por la
- g) Otra conocer el avance de su caso.
- h) Formalización de la despedida. – Así como se inició la entrevista es recomendable que no concluya en forma abrupta sino al contrario: finalice en feliz término, aun cuando la decisión final esté por efectuarse. (DAVIS, 2008)

Debe tenerse presente que para el entrevistado significa mucho este acto y en cierta forma potencialmente se ha preparado para ello esperando que de ahí se le otorgue la oportunidad en la organización, por ello el entrevistador no debe de considerarlo como un paso más en un proceso sino también como un caso de oportunidad para desarrollarla lo mejor posible en beneficio de la organización. (CHIAVENATO, 2001)

De acuerdo a lo anterior, no procede la indiferencia por cualquiera de los dos participantes que a pesar de llevar sus objetivos ellos no son contradictorios sino se entrelazan. Es aconsejable que si después de la entrevista ya no se considere a algún candidato se le dé la atención de comunicárselo por algún medio que puede ser correo electrónico, Internet o en su defecto por vía telefónica ya que en ocasiones el puesto está ocupado y el candidato todavía solicita información sobre la situación personal al respecto: debe existir reciprocidad porque el candidato acude esperando una oportunidad y la organización concluye su proceso con la elección de su candidato, es decir, satisface su necesidad pero es recomendable avisar para no crear falsas expectativas.

3.6.6. Pruebas para el empleo

En forma generalizada las pruebas de empleo constituyen una práctica común en las organizaciones y normalmente son escritas estando orientadas a obtener preferentemente información del candidato respecto a las aptitudes o cognoscitivas, personalidad, de conocimiento y en forma especial las referidas al consumo de drogas con la finalidad de evaluar su actuación y definir en su caso la contratación, considerando lo expuesto y respetando que cada una de estas pruebas tiene un marco de explicación amplia: se referirá a cada una de ellas en forma condensada resaltando los aspectos relevantes en cada caso.

La de aptitud o cognoscitiva en su sentido gramatical representa la disposición innata que permite desarrollar la capacidad de cumplir convenientemente una actividad y el segundo alude a la

capacidad de conocer, compaginándolo con las pruebas de este tipo en realidad tienen concordancia identificando en ellas las de tipo numérica, verbal, mecánica, espacial y memoria.

Cada una de las aptitudes indicadas se valoran y tienen su peso en la calificación final: las numéricas hacen referencia a la familiarización con las operaciones aritméticas y cálculos, las verbales son aquellas que se relacionan con el conocimiento de las palabras y su significado, así como la relación entre varias de ellas, las mecánicas se relacionan con la disposición para resolver problemas de tipo técnico y operacional, la espacial es aquella que manifiesta la relación de los objetos en el espacio en sus diferentes dimensiones y las de memoria que aluden a la capacidad de retener información y en su caso reproducirlas posteriormente. (SOTOMAYOR, 2008)

Como se desprende cada una de las pruebas de aptitudes tienen su razón de ser éstas y será la organización la que decida su aplicación en su totalidad o bien en forma parcial. Las pruebas de personalidad aluden al conjunto de cualidades del individuo ya que lo que se desea conocer es el desenvolvimiento que tiene en sus áreas de intervención e indudablemente en el campo laboral es factible que se apliquen instrumentos específicos para conocer la personalidad y en donde para interpretar los resultados sería ideal disponer de un psicólogo ya que están avezados en ese campo. Es pertinente señalar que el profesionista señalado como ya se indicó muy bien puede ser el titular de selección y hasta con observar los requerimientos de las organizaciones al respecto.

Una de las premisas válidas en este caso es la sinceridad de las respuestas del candidato ya que habría que estar consciente de que quizá él no se conoce lo suficiente y el resultado se distorsionaría. En este tipo de pruebas se puede identificar a un candidato introvertido, extrovertido, social, minucioso, detallista, con inteligencia emocional y con disposición a aprender y a relacionarse, entre otros aspectos, ya que siempre habrá frutos de su aplicación y de los resultados de estas pruebas se desprende la disposición a la socialización por parte del candidato y por supuesto al trabajo en equipo.

Las pruebas de conocimiento son las que se aplican relacionadas al puesto y se identifican con materias o áreas que el candidato debe conocer en lo teórico o en su defecto en lo práctico, así como el contador debe conocer contabilidad, aspectos tributarios, auditoría o legislación mercantil o el administrador la disciplina administrativa, formativa, económica, finanzas, matemáticas y estadísticas (por citar dos casos). Este tipo de pruebas involucran al candidato directamente en las disciplinas que conoce y que en forma potencial está efectuando o en su defecto está preparado para desarrollar, de ahí la importancia de su resultado. En ocasiones en este ámbito y dependiendo del puesto se le presentan casos a resolver para conocer otros aspectos como su

capacidad de análisis, interpretación y solución respectiva, en otro estado de cosas también se le presentan simulaciones y dramatizaciones. (CHIAVENATO, 2001)

Las pruebas sobre el consumo de drogas adicionales claro están a las tres primeras ya descritas están teniendo cada vez mayor aplicación y no sólo identificadas con las personas que por sus actividades propias están involucradas en la seguridad de las organizaciones o comunidad sino en las que se desarrollan en el campo técnico o administrativo, esta medida es sana permitiendo detectar con anticipación casos no deseados. En el ámbito deportivo amateur y profesional estos exámenes se practican por reglamentación, pero independiente de ello deben de existir en los diferentes campos de actuación por las incidencias mundiales que se conocen.

Cada una de las pruebas señaladas en este punto permiten a la organización tener una visión más amplia del candidato e incluso en un momento dado pudiera no ser determinante si con los resultados de la entrevista subsanan aspectos y convence al entrevistador: este tipo de pruebas está presente en el ámbito gubernamental, sobre todo en el área de Seguridad Pública en los tres niveles.

Cuando el entrevistador está consciente del resultado de sus pruebas manifiesta una satisfacción de haber cumplido, aunque todavía no tiene nada seguro ya que falta la decisión final.

3.6.7. Outsourcing

El término está compuesto por la conjugación de dos palabras del idioma inglés significando fuente externa, representando una tendencia mundial en donde se contrata a una empresa especializada para administrar un proceso de la organización, originándose por motivos estratégicos, operacionales y económicos y la disciplina que nos atañe no es la excepción. Al nacer esta actividad se demandaron servicios relativos al aprovisionamiento de personal, seguridad de la planta, elaboración y pago de nómina y limpieza de oficina. En la actualidad se involucran en lo estratégico y operativo, desprendiéndose que no es nueva, pero se ha vuelto recurrente y considerándose en nuestro país legalmente como subcontratación por disposición de la Ley General de Trabajo. (SOTOMAYOR, 2008)

1. No podrá abarcar la totalidad de las actividades, iguales o similares en su totalidad que se desarrollen en el centro de trabajo.
2. Deberá justificarse por su carácter especializado.

3. No podrá comprender tareas iguales o similares a las que realizan el resto de los trabajadores al servicio del contratante.

La relación de trabajo debe de constar por escrito en un contrato con las especificaciones del servicio solicitado, tiempo, personal, vigencia y aspecto económico, además no se permitirá esta modalidad cuando deliberadamente el contratante transfiera trabajadores al subcontratista.

Los requisitos referidos no llevan en ningún momento la intención de desaparecer esta forma de operar, más bien al contrario: formalizarla y evitar incumplimientos erradicando vicios del pasado, el outsourcing representa una tendencia en Bolivia no lo descarta ya que tiene sus bondades pero es saludable no hacerse depender del prestatario, así como tener especial atención en la información que se proporciona.

Administrativamente sería saludable que el subcontratista sea una persona moral y respaldada por su experiencia, información financiera, solvencia económica y registros gubernamentales.

3.6.8. El talento y su desarrollo

En sentido específico el talento significa la inteligencia y capacidad intelectual de una persona y por ello su administración es imperativo en la organización, de ahí la relevancia de estas funciones de Reclutamiento y Selección. La organización valora la potencialidad de la persona desde este proceso y detecta el talento, congruentemente con ello es necesario establecer una estrategia sólida ya que es obvio que se desea saber el nivel de talento que prevalece internamente en todos los niveles.

Un plan de crecimiento de talento tiene fases identificadas iniciando por identificar al colaborador con este potencial, monitorear el nivel de preparación y oportunidades de rotación y ascenso, impulsar formalmente el desarrollo, así como su desempeño. Debe de tenerse presente que en la actualidad los sistemas involucran el desempeño, prestaciones e incentivos y remuneración. (DAVIS, 2008)

En ocasiones se escucha el concepto de reconversión del talento, refiriéndose sobre todo a que la persona identificada con él se orienta por otra actividad, ya sea por la época de crisis o decisión propia y en este caso se identifica a sí mismo o bien trata de equilibrar lo laboral, personal, social y familiar.

3.7. PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

3.7.1. CONCEPTO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

Un dicho popular afirma que la selección es la elección del individuo adecuado para el cargo adecuado. En un sentido más amplio escoger entre los candidatos reclutados los más adecuados para ocupar los cargos existentes en la empresa tratando de mantener o aumentara la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia del personal. De esta manera la selección busca solucionar dos problemas fundamentales:

a. Adecuación del hombre al cargo

b. Eficiencia del hombre en el cargo

Si todos los individuos fueran iguales y reunieran las mismas condiciones para aprender y trabajar, la selección no sería necesaria, pero hay una enorme gama de diferencias individuales física (estatura, peso, sexo, constitución, fuerza, agudeza visual y auditiva, resistencia a la fatiga, etc.) y psicológicas (temperamento, carácter, aptitud, inteligencia, capacidad intelectual, etc.) que llevan a que las personas se comporten y perciban las situaciones de manera diferente, y a que logren mayor o menor éxito en el desempeño de sus funciones en la Organización. Las personas difieren tanto en la capacidad para aprender a realizar una tarea como en la ejecución de ella. Una vez, aprendida. Calcular a priori el tiempo de aprendizaje y el rendimiento en las ejecuciones tarea de la selección.

En general puede decirse que el proceso selectivo debe suministrar no sólo un diagnóstico sino también en especial un pronóstico respecto de esas dos variables. No sólo debe dar una idea real sino también una proyección de cómo será el aprendizaje y la ejecución en el futuro. (CHIAVENATO, 2001)

El punto de partida de todo proceso se fundamenta en los datos y la información que se tengan respecto del cargo que va a ser ocupado. Los criterios de selección se basan en. Lo que exigen las especificaciones del cargo cuya finalidad es dar mayor objetividad y precisión a la selección del personal para ese cargo. Si por un lado, están el análisis y las. Especificaciones del cargo que se proveerá que dan cuenta de los requisitos indispensables exigidos al aspirante por el otro tenemos candidatos profundamente diferenciados entre sí que compiten por el empleo. En esos términos la selección configura un proceso de comparación y decisión.

3.7.2. BASES PARA LA SELECCIÓN DE PERSONAS

Dado que la selección de recursos humanos es un sistema de comparación y de toma de decisión, es necesario que se apoye en un estándar o criterio determinado para que tenga alguna validez, el cual se funda en las características del cargo vacante. En consecuencia, el punto de partida es la obtención de información sobre el cargo. (SOTOMAYOR, 2008)

3.7.2.1. Recolección de información acerca del cargo

La recolección de información acerca del cargo que se pretende suplir puede hacerse de cinco maneras:

1. Descripción y análisis del cargo, Inventario de los aspectos intrínsecos (contenido del cargo) y extrínsecos (requisitos que debe cumplir el aspirante al cargo o factores de especificaciones) del cargo Cualquiera que sea el método de análisis empleado, ¡lo importante para la selección es la información con respecto a los requisitos y las características que debe poseer el aspirante al cargo para que el proceso de selección se centre en ellos.
2. Aplicación de la técnica de los incidentes críticos. consiste en que los jefes directos anotan sistemática y rigurosamente todos los hechos y comportamientos de los ocupantes del cargo considerado, que han producido un mejor o peor desempeño en el trabajo. Esta técnica identifica las características deseables (que mejoran el desempeño) y las No deseables (que empeoran el desempeño) en los nuevos candidatos, pero presenta el inconveniente de fundamentarse en la opinión del jefe inmediato. Además, es difícil definir con exactitud lo que el jefe inmediato considera comportamiento deseable o no deseable.
3. Requerimiento de personal. Verificación de los datos consignados en el requerimiento, a cargo del jefe inmediato, especificando los requisitos y las características del aspirante al cargo. Cuando la empresa no tiene un sistema de análisis de cargos, el formulario de requerimiento de personal deberá tener espacios adecuados donde el jefe inmediato pueda especificar esos requisitos y esas características. Todo el proceso de selección se basará en esos datos.

3.7.2.2. Proceso actual para captar personal

El informe detecta que el proceso no es del todo ortodoxo ya que tiene actividades que no se administran con eficiencia como lo requiere la sana captación de personal, derivándose por ello contratiempos que atrasan la actividad y la situación actual es la siguiente:

3.7.2.3. Requerimiento de personal

1. Al recibirse el requerimiento de personal independientemente del puesto se acude a la prensa a efecto de conseguir candidatos.
2. Excepcionalmente se acude a consultores externos como apoyo en esta actividad y de hacerlo sólo se contacta a una de ellas.

3.7.2.4. Entrevista inicial y selección

3. Solamente se efectúa una entrevista con el candidato y otra con el titular del área que solicita, ello para eliminar gastos administrativos.
4. Se seleccionan dos candidatos para el puesto y de ahí se decidirá lo conducente porque en ocasiones se desean ver más pero no se les da la opción.
5. Las pruebas aplicadas son las tradicionales de conocimientos generales de la disciplina que domina el candidato, pero se omiten las de otra índole como de aptitudes, personalidad y consumo de drogas. (DAVIS, 2008)
6. El examen médico normalmente no se efectúa y cuando se realiza el candidato ya está laborando e incluso tienen semanas desempeñándose en el puesto: se argumenta que esta omisión tiene relación con la disminución de gastos.
7. Se atienden las funciones de Reclutamiento y Selección por parte del coordinador, pero lo absorben y descuidan aspectos administrativos inherentes como la integración completa de la documentación del expediente personal del candidato seleccionado.

El personal auxiliar de esta coordinación se ha formado en la compañía y tiene estudios a nivel medio superior en otras disciplinas que no son las de esta área, subestimándose a los que tienen estudios de psicología y relaciones industriales pues están esperando la oportunidad internamente.

3.8. CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN

3.8.1. Relaciones internas en la organización

Dentro de la organización en el aspecto laboral se manifiestan cotidianamente las relaciones con el personal, ya sea en forma individual que es el caso que nos ocupará o bien en forma colectiva a través de los representantes sindicales. Ambas relaciones llevan siempre como premisa el desarrollarse en un ambiente cordial y sano que permita la adecuada interacción entre las partes y es conocido la tendencia en las últimas décadas de la movilidad del personal: internamente o bien separándose de ella. (SOTOMAYOR, 2008)

Las relaciones internas en el Capital Humano comprenden las actividades de esta disciplina en el movimiento natural o especial de la persona en la organización que incluyen sus desplazamientos como promoción, transferencia, nivelaciones de categoría descendente, renuncias voluntarias, bajas, despido y retiro legal y/o sujeto a un programa.

El resultado de las relaciones internas en algunas ocasiones necesita tomar medidas disciplinarias surgidas por un hecho que se presenta y que altera la situación de autocontrol de la persona, llegando a involucrar más personas y por ello lo imprescindible de contrarrestar en forma inmediata para que no se vuelva a ocurrir.

3.8.2. Relación individual de trabajo

Este tipo de relación existe cualquiera que sea el acto que le de origen, representando la prestación de un trabajo personal subordinado a una persona moral o física mediante una remuneración, administrativa y legalmente se debe de elaborar un contrato, mismo que estipula la obligación ya citada, la sola prestación del trabajo y el contrato en sí, tienen los mismos defectos: es importante considerar que no interesa el nombre que se le dé al contrato pues éste será de trabajo.

Los elementos que se identifican en la relación del trabajo son el de la persona y el patrón, así como prestación del trabajo personal subordinado y el pago de una remuneración porque el término de subordinación existe de hecho en la jurisprudencia. (CHIAVENATO, 2001)

El contrato referido es el documento que representa el convenio o acuerdo escrito por las partes en donde se obligan a cumplir las condiciones ahí incluidas, teniendo su incumplimiento sanciones

administrativo–legal y siempre será saludable que las partes dispongan de su ejemplar como medida de formalidad. En ocasiones no sucede así y se recomienda que la persona que presta el servicio lo solicite a quién lo recibe porque el contenido mínimo de acuerdo a la ley de la materia contendrá los aspectos siguientes:

1. Nombre, nacionalidad, edad, sexo, estado civil, y domicilio del trabajador y patrón.
2. Si la relación de trabajo es para obra o tiempo determinado, por temporada, de capacitación inicial o por tiempo indeterminado y en su caso si está sujeta a periodo de prueba.
3. El servicio(s) que deba prestarse y los que se determinarán con la mayor precisión posible.
4. El lugar donde deba prestarse el trabajo.
5. La duración de la jornada.
6. La forma y el monto del salario.
7. El día y lugar del pago del salario.
8. La indicación de que el trabajador será capacitado o adiestrado en los términos de los planes y programas establecidos que se fijan en la empresa conforme a lo dispuesto en la ley.
9. Otras condiciones de trabajo como días de descanso, vacaciones y demás que convengan el trabajador y patrón.

Como aspecto ilustrativo se acompaña en el formato del contrato individual de trabajo en donde, por cierto, cada organización diseña su presentación específica y lo importante no es la forma, sino que se elabore. (CHIAVENATO, 2001)

3.8.3. Modalidades de contratación individual

La contratación representa un acuerdo de voluntades en forma libre y personal, siendo necesario que una vez que se acepten las condiciones contractuales se formalice el contrato individual respectivo y se proceda a los registros fiscales de la persona sino los tuvieran y los de seguridad

social, ello preferentemente antes de que se ingrese al área de trabajo o bien en forma simultánea, en la misma forma se deberán cubrir los trámites internos como el alta en nómina e identificación de la persona.

Como se desprende, la contratación de la persona entraña toda una formalidad debiendo de cubrirse aspectos legales y administrativos, mismos que no son aconsejables dejar para el “mañana” ya que ello no es sano en las relaciones de trabajo, las formas de contratación vigentes en nuestro país.

La modalidad de obra o tiempo determinado sólo se estipulará cuando lo exija la naturaleza del trabajo y/o cuando se sustituya en forma temporal a otro trabajador, tiempo indeterminado alude al trabajo que se desarrolla en forma permanente, es el más común en las organizaciones y en esta modalidad o cuando excedan de 90 días se podrá señalar un periodo de prueba, mismo que servirá a la organización para constatar que el trabajador cumple con los requisitos y competencias necesarias en su trabajo, el periodo de prueba es 90 días en los puestos directivos.

La capacitación inicial alude la obligación del trabajador para adquirir conocimientos y habilidades inherentes a la actividad para la que potencialmente va a ser contratado, laborando en ese periodo como personal subordinado, teniendo una dirección máxima de tres meses o hasta seis meses si son puestos directivos. El contrato a prueba y de capacitación inicial deberá estipularse por escrito, garantizando en su caso la seguridad social de quién desempeña la actividad.

Considerando la flexibilidad laboral que se detecta en el mercado de esa naturaleza las organizaciones consideran que ello es vital para incrementar su competitividad y en razón de ello es común observar una tendencia en la que se incrementa el número de su fuerza laboral a través de la contratación por medio de servicios profesionales o subcontratación en general, dejando la rigidez del sistema a organizaciones que no han cambiado su estrategia. (CHIAVENATO, 2001)

Naturalmente de la contratación en la modalidad señalada se desprende que no se reciben prestaciones, pero muy probablemente en la fijación del valor de sus servicios el prestatario las contempló en cierta medida de forma proporcional, teniendo atención en administrarse adecuadamente para que cubra al menos su seguro social y en su caso lo destinado al ahorro.

La situación que se comenta no es sencilla requiere de madurez laboral a efecto de conducirse en esa forma ya que no es el prestatario del servicio quien lo desea en ocasiones sino son las exigencias del empleador. En nuestro país, a manera de información general de acuerdo al

Ministerio de Trabajo y Previsión Social, el número de asalariados sin prestaciones se incrementa, así como también el número de contratos temporales. (DAVIS, 2008)

Las organizaciones estiman que bajo la subcontratación reducen costos de contratación e incluso de despido. Obviamente será más patente ello en las actividades administrativas que en las técnicas y es pertinente que la organización estudie y analice este caso para estar convencido de esa práctica, no sólo por el aspecto económico sino por la operatividad en ella. (DAVIS, 2008)

3.8.4. Programa de inducción

Después de haber sido contratada la persona debe de continuar una etapa necesaria para ella, como lo es la inducción inicial, misma que representa una actividad que realiza la organización a efecto de que se integre a ella y en su momento al área de trabajo respectiva, recomendándose explicar:

- a. Organización general. – Reseña histórica, misión y visión, organización, producto o servicio y expectativas, también el efectuar un recorrido a las instalaciones administrativas y técnicas en su caso, así como la presentación frente a compañeros.
- b. Específicas. – Políticas de la empresa, medidas disciplinarias, planes de vacaciones, desarrollo y jubilación, servicios culturales, recreativos y sociales, prestaciones en general.
- c. Identificación del puesto. – Funciones, relaciones u ubicación física.

El integrarse con prontitud facilita el desarrollo de actividades y evita contratiempos a futuro por lo que es prioritario el cultivo de las relaciones humanas desde el principio en beneficio de la organización. Indudablemente que al ingresar la persona vive una situación natural de ansiedad por conocer el lugar específico de trabajo, tareas del puesto, relaciones, productos de su actividad y clima laboral por lo que es indispensable apoyarlo en su integración. En el primer día de trabajo es conveniente que el personal de nuevo ingreso controle sus nervios, demuestre entereza y seguridad en su desenvolvimiento, no demuestre miedo ante lo que va a conocer, en términos generales deben guardar calma, relacionado a lo anterior, también es indispensable presentarse unos minutos antes de la hora señalada en el área de trabajo y dirigirse a su superior, con ello muy probablemente se tendrá una buena impresión siendo consistente en el futuro.

El nuevo colaborador no debe sentirse incómodo por si siente que lo observan ya que ello es natural por parte de sus compañeros: desaparecerá con el tiempo y por otro lado sería saludable que en su primer día de trabajo su vestimenta no fuera llamativa sino discreta.

El titular del área debe de atender con diligencia al nuevo colaborador ya que en esta incorporación se requiere de retroalimentación, por lo que resulta aconsejable escuchar inquietudes y planteamientos, desahogarlas y no dejar dudas a lo que se presenta. Lo ideal es que las organizaciones dispongan de un programa formal de inducción e incluso de un manual de bienvenida que en cierta medida proporcione las generalidades de la organización e incluyendo la exposición de un video en grupo. (CHIAVENATO, 2001)

En ocasiones se escucha en las organizaciones el concepto de orientación, pero en una u otra forma se está ante esta etapa de inducción inicial.

3.8.5. Beneficios de la inducción

El programa mencionado en el punto anterior representa un apoyo decisivo para introducir a la persona en la organización y estando dentro de sus beneficios inmediatos:

- a) Identificación completa de la persona hacia la organización.
- b) Realización eficaz y eficiente de las funciones de su puesto.
- c) Socialización con sus compañeros.
- d) Colaboración efectiva con el equipo de trabajo asignado.
- e) Disposición plena de agregar un valor agregado.
- f) Reducción de la rotación.

El beneficio se traduce en eliminar el estrés en la persona situación que prevalecía antes de recibir la inducción y constatar que la organización lo recibe y se esmera en que esté plenamente informado del nuevo entorno laboral. Por lo anterior se requiere de un seguimiento efectivo que permita de ser necesario aclarar y/o ampliar conceptos del mismo ya que al nuevo integrante se le puede olvidar lo expuesto en la sesión (es) que se haya efectuado para ese efecto y en este caso

la labor de jefe inmediato es decisiva ya que su interrelación es continua, recomendándose ser directo y específico en el asunto que trata. (DAVIS, 2008)

3.8.6. Separación del colaborador

La separación representa una etapa en donde se expresa unilateralmente la decisión de concluir la relación de trabajo entre la persona y la organización y que obedece a diversas circunstancias como las que nuestra legislación señala:

1. Mutuo consentimiento de las partes.
2. Muerte de la persona.
3. Terminación de la obra o vencimiento del término o inversión de capital.
4. Incapacidad física o mental o inhabilidad manifiesta de la persona que haga imposible la prestación del servicio.
5. Casos específicos de fuerza mayor no imputables a la organización, “incosteabilidad” notoria y manifiesta de la explotación, agotamiento de la materia prima, objeto de una industria extractiva, restauración de minas abandonadas y concurso o quiebra legalmente declarado.

La función anterior requiere de una administración efectiva y en cierta medida ágil en beneficio de las partes.

La primera modalidad de retiro voluntario se expresa al inicio de este punto y la persona que argumenta su decisión definitiva de retirarse, siendo saludable, para asegurarse de quedar bien con su empleador, pero es aconsejable que, aunque no se convenza de un cambio de actitud se analicen las causas ya que indirectamente pueden ser originadas por la organización y ello ayudaría a establecer medidas preventivas.

En ciertos casos la persona tiene la fantasía de pronunciar la palabra “renuncio” e irse para siempre pero afortunadamente la mayoría reflexiona y se detiene ya que un impulso es pasajero y merece sobreponerse. Contrariamente a lo anterior la rescisión obedece a una decisión unilateral de parte de la organización, motivada por una causa que estima es justificada encontrándose

dentro de ellas una indisciplina grave, como presentarse en el centro de trabajo en estado inconveniente, agresiones físicas a los compañeros, afectación del patrimonio de la organización y reorganización.

Es pertinente señalar, salvo el último caso, que si la organización no puede justificar es probable que la persona esté inconforme e incluso existe la alternativa de demandarla. En otro de los casos cuando existe reajuste de personal es obvio que se tienen que liquidar las prestaciones laborales al 100% y no siendo ético emplear el concepto de “negociar” ya que ello representa el patrimonio de la persona, el estudiante y profesionalista de esta especialidad debe de proceder en forma justa. Por ningún motivo será procedente que con el fin de incomodar a la persona se le cambie de puesto o en su defecto no se le dé actividad, así como cambiarlo de zona geográfica ya que ello resulta contraproducente en una sana administración del recurso humano. Si la decisión está tomada en el caso que se comenta, se debe de seguir todo el proceso hasta finiquitarlo sin contratiempo alguno. (CHIAVENATO, 2001)

Si a una persona se le despide e independientemente de la causa muy probablemente va a resentir en su estado de ánimo y más aún si rebasa los 50 años, pero es aconsejable que revise bien su liquidación, se prepare para hacerse a la idea que pasarán meses para conseguir empleo o en su defecto no encontrarlo y la situación no es sencilla, pero requiere entereza. La pensión es resultado de una situación que imposibilita a la persona parcial o totalmente a seguir laborando de acuerdo a dictamen médico respectivo, mismo que se elabora por el ministerio de trabajo.

La prejubilación se caracteriza por ser una modalidad estratégica diseñada por la organización y que ha sido aceptada en nuestro país, ofreciendo alternativa de acogerse a ella o no para concluir la relación de trabajo, aun no se cubran los plazos legales establecidos es una manifestación voluntaria y existen programas a este tema tanto en el sector privado como en el público. Propiamente la jubilación representa la fase en donde por ley de la materia laboral se cumple el requisito de edad para obtenerla, procediendo en consecuencia su tramitación y en este último caso se requiere atención esmerada a la persona en la misma forma que se otorgó cuando inició a laborar, es decir, no se le debe desproteger sino hay que asesorarlo y de ser necesario acompañarlo en sus trámites. Ahora bien en nuestro país el personal jubilado observa que su ingreso en esta situación es menor al que había esperado, detectándose que no se preparó para esta etapa de la vida, las repercusiones anímicas, económicas y de salud podrán ser significativas. Cada una de las modalidades merece la atención y deben de desahogarse en buenos términos porque sería inconcebible que en la última fase del proceso como es la separación existieran angustias o incertidumbre por la persona. (DAVIS, 2008)

3.8.7. Desincorporación de personal

En la organización se pueden presentar hechos de diferente índole que trastocan los planes estratégicos elaborados, ocasionando ello el tener que tomar una decisión dolorosa no programada pero inevitable es desincorporar o reducir personal en diferentes niveles, formando esta función parte de un proceso denominado “downsizing” que está relacionado con la separación de personal y pudiendo ser de manera inmediata o gradual. La situación se presenta mundialmente como consecuencia de las dificultades que se viven estando dentro de ellas las económicas, baja de mercado y reestructuración, considerando lo anterior se tiene que decidir quién abandonará y se le conoce también como des-reclutamiento.

La situación mencionada representa retiros masivos e indudablemente no es una actividad agradable ni sencilla, más bien es compleja creando tensión y estrés a las personas por lo que se sugiere que este programa se difunda y de tranquilidad en el periodo que durará el proceso y darle un sentido ético a ello ya que lo que se desea en el trabajo es la autoconservación con el esfuerzo personal, reconocimiento y tener aspiraciones genuinas

Porque en este periodo no existen ya contrataciones y de hecho se suprimen puestos. Dentro de los factores que la organización podrá tener en cuenta para el proceso aludido estarán el desempeño de la persona y el valor agregado aportado, dominio de competencias laborales, disposición y potencial, actitud proactiva, lealtad y disposición para trabajar en equipo. Figura 3.6.7

3.9. CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN DEL PERSONAL

3.9.1. Clima organizacional interno

La empresa, a través de su gerente-propietario, ha incentivado al personal en general a efecto de aportar ideas y dar un valor agregado a su actuación. Después de ello sustenta la tesis que hay que innovar con telas diferenciando calidad, nombres, presentaciones, precios y lo anterior para revertir el deterioro que ha sufrido la imagen de las “Famitex Importaciones”. (CHIAVENATO, 2001).

3.9.2. Fuerza de trabajo

Asciende a 30 colaboradores integrados en la forma siguiente:

Tipo de personal Número Porcentaje

TIPO DE PERSONAL	NÚMERO	PORCENTAJE
Administrativo	5	17
Ventas	20	66
Operativo	5	17
TOTAL	30	100

El 40% del personal Administrativo es femenino, reflejando la política de la empresa de otorgar oportunidad a la mujer siendo el giro accesible a ellas.

3.9.3. Requerimiento del caso

1. Diseñar un programa de inducción y aplicarlo sin excepción al colaborador de nuevo ingreso e informarle al respecto
2. Revisar y adecuar en su caso el formato de contrato individual de trabajo y formalizarlo antes de iniciar las labores.

3.10. CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO

3.10.1. Capacitación y adiestramiento

La persona se educa en el proceso de su vida desarrollándose en los diferentes ámbitos en los que actúa, de ahí la relevancia que en el medio laboral no se desatienda esa función y precisamente es mediante la capacitación con lo que da respuesta: ella en un sentido general significa habilitar a la persona de nuevo ingreso y a los interesados en ocupar vacantes o puestos de nueva creación y el adiestramiento actualizar y perfeccionar conocimientos y habilidades, representando ambas una de las mejores inversiones de las organizaciones.

Lamentablemente en nuestro país en algunas organizaciones se les considera como gasto pero aún lo más grave es que no se proporciona y el concepto que nos ocupa es prioritario en la sana administración del recurso humano e incluso desde el punto de vista legal se Señala el derecho que tiene la persona para recibir capacitación y/o adiestramiento que le ayudará a elevar su nivel de vida y en consecuencia la productividad. (SOTOMAYOR, 2008)

En realidad, esta función en beneficio de las partes es indispensable e independientemente de que esté estipulado en la Ley General del Trabajo de nuestro país como obligación de los

Empleadores, su aparición formal se refiere a finales del siglo XIX al referirse al aprendizaje, posteriormente en el siglo XX fortalecer su presencia en 1970 y con el decreto del 28 de abril de 1978 en donde se indican los conceptos actuales de capacitación y adiestramiento, identificándose el objeto del primer concepto como el de preparar al trabajador de nueva contratación y a los interesados en ocupar vacantes y/o puestos de nueva creación, mientras en el segundo actualizar y perfeccionar habilidades, informar sobre riesgos y peligros en su actividad, normas de seguridad, salud y medio ambiente, incrementar productividad y mejorar nivel educativo y competencias laborales.

Como un hecho significativo debe señalarse que la capacitación representa una situación dual, es decir, representa como ya quedó establecido un derecho a favor de la persona y a la vez una obligación ya que debe de cumplir los mecanismos inherentes que se establezcan. Por otra parte, el patrón ejerce la obligación de proporcionarla, pero se detecta en el medio que esta situación todavía no se alcanza, requiriéndose para ello el compromiso del sindicato y agremiados, así como una mayor conciencia del patrón. Esta función de habilitar o hacer apta a la persona puede verse desde dos perspectivas.

El aspecto técnico va dirigido a la preparación en el dominio del trabajo en sí mismo, lo intelectual y lo físico, en segundo al centrarse en la eficiencia, eficacia, excelencia y mejora continua, las dos perspectivas son necesarias por lo que deben de equilibrarse: es de resaltarse la actividad asesora que realizan el gobierno en nuestro país en el sentido de apoyar la capacitación a las organizaciones de menor tamaño que argumentan la imposibilidad para otorgarla y por ello se les ofrecen servicios que facilitan su otorgamiento pero es necesario que ellas se acerquen y delimiten su problemática, no debe ser el presupuesto limitado la razón para no otorgar la capacitación ya que es una partida que está incluida en la operatividad y sus beneficios superarán toda meta al respecto. Los beneficios de proporcionar capacitación están plenamente sustentados ya que se alienta el desarrollo personal, se conoce mejor el puesto, así como sus métodos, procedimientos y prácticas, incentiva la moral en el trabajo, favorece las relaciones internas, potencialmente crea líderes, repercute en los costos de operación y servicio, incrementa la comunicación, promueve la calidad y excelencia en el trabajo y se prepara el trabajador para una promoción. Indudablemente la actividad representa formalmente un proceso de tipo educativo, mismo que va encaminado a cambiar de ser posible las actitudes de la persona en el trabajo y modificando los conocimientos e impulsando una actitud proactiva.

En una situación inusual se observa que las personas exigen a sus patrones el cumplimiento de lo establecido en materia laboral pero la función que nos ocupa es la excepción ya que no se reclama y las autoridades están conscientes que en muchos casos no se cumple, de ahí el reforzamiento de la cultura laboral para culminar con éxito esta función, evitando en ocasiones la apatía hacia ella.

3.10.2. Misión de la capacitación

Como toda actividad, la capacitación tiene una misión que representa su razón de ser y ella hace referencia a que cubre una necesidad y por eso contribuye al desarrollo del individuo y naturalmente al de la organización, teniendo un carácter humano y social a través del mejoramiento de los conocimientos, habilidades y actitudes para que encuentren en su trabajo un ambiente propicio que le permita obtener una óptima realización, misma que repercutirá potencialmente en su crecimiento y en la obtención de alicientes que le permitan disfrutar de un mejor nivel de vida.

De acuerdo a lo anterior se desprende que la capacitación cubre una necesidad primordial para la organización y para la persona de prepararse para su actividad en forma permanente. (DAVIS, 2008)

La función va encaminada a desarrollar al individuo y encauzarlo en los avances contemporáneos y a la organización que se enfrenta nuevos retos y necesita adecuar su forma de operar ya que lo que distingue al mundo actual es el cambio: tiene un carácter humano y social ya que le da su lugar a la persona interesándose en su mejor actuación en el beneficio colectivo que repercutirá en el área de trabajo específica y en el medio externo donde interactúa. (CHIAVENATO, 2001)

Los conocimientos, habilidades y actitudes hacen referencia a percibir e interpretar entendimientos, identificar y reconocer destrezas, competencias, disposición y a la reacción y comportamiento por parte de la persona. El ambiente propicio alude al clima que prevalece en donde sea actúe y que aliente la superación. El obtener una óptima realización significa que se debe equilibrar la actuación sin polarizarse sino al contrario: ser constante, y finalmente el crecimiento personal que permitirá obtener por sus propios esfuerzos una mejor calidad de vida. Los conceptos mencionaos implícitamente comprenden el adiestramiento.

Es pertinente señalar que una de las deficiencias más notorias en este campo es cuando se desaprovechan las habilidades del personal, situación que causa molestias e incluso frustración en la persona. Se podrá desprender de la misión que la organización y persona se desarrollan coincidiendo en la obtención de metas, aunque en el desarrollo existen diferentes factores que los guían como en el primer caso el aspecto financiero, producto rentabilidad y en segundo que es la persona los nuevos conocimientos e innovación con valor agregado. Es obvio coincidir que la capacitación es en sí un proceso educativo y que como se ha reiterado lleva implícito el objetivo de cambiar conductas laborales en el quehacer diario dentro de la organización, además contribuye a la tarea de equipo y acrecienta la participación y responsabilidad.

En las organizaciones se dispone de un área para la administración de la capacitación y en otras de mayor envergadura cuentan con centros de capacitación que como unidad de trabajo especializada potencialmente deberá tener resultados positivos, esta situación se observa en los importantes grupos empresariales e incluso en el sector de gobierno: en los dos casos aludidos se dispone generalmente de una planta reducida de personal, siendo los expositores personal propio, instructores y también escuelas, instituciones y organismos y especialistas en los temas que se imparten, las escuelas o instituciones que potencialmente deseen impartir capacitación o adiestramiento deben de estar registradas ante las autoridades de trabajo, así como su personal docente. (DAVIS, 2008).

Es pertinente considerar que con la capacitación la actividad de la persona que representa su facultad de obrar, se mejorará potencialmente en el futuro ya que no se puede esperar menos de ella. La misión que se plantea no representa una expresión acartonada, sino que constituye una opción de referencia que indudablemente las organizaciones externarán en una u otra forma.

En ocasiones las organizaciones interpretan que ciertas actividades son de capacitación, pero es pertinente señalar que no lo es y en este caso están los eventos siguientes:

ACTIVIDADES QUE NO SON CAPACITACIÓN
Celebración de reuniones de trabajo o conferencias sin una finalidad específica. Consideraciones de que es solamente un mecanismo para motivar. Interpretación de que es exclusivamente para la alta gerencia. Evento dirigido sólo al personal de nuevo ingreso. Instrumento para alentar la convivencia y clima laboral en la organización.

Indudablemente lo que se menciona no es capacitación, por lo que se reitera que la misión de la misma debe de estar plenamente difundida, desde el punto de vista de la legislación laboral de nuestro país la capacitación y adiestramiento: (DAVIS, 2008)

OBJETIVOS DE LO QUE SI ES CAPACITACIÓN
1) Actualizar y perfeccionar conocimientos e informar de nueva tecnología.
2) Preparar al trabajador para ocupar vacantes de nueva creación.
3) Prevenir en la organización los riesgos de trabajo.
4) Incrementar con base en ella la productividad y competitividad.
5) En forma integral mejorar las aptitudes de la persona.

Como se desprenderán los aspectos legal y el administrativo van en concordancia en la capacitación y sus finalidades en un solo sentido que es el de preparar intelectualmente y evitar en su caso siniestros en el centro de trabajo, la organización debe considerar con todo profesionalismo al candidato para ocupar el área de capacitación, quien preferentemente estará relacionada con las relaciones humanas, comunicación y administración y deberá cubrir los requisitos requeridos, no siendo recomendable por ningún motivo improvisar en esta actividad tan delicada de educación para la persona, en relación a lo anterior, uno de los aspectos básicos para el candidato es su disponibilidad y el afán de aprender, además no debe subestimarse que la educación continua es clave para que el Capital Humano de una compañía crezca y aporte.

3.10.3. Metodología en la capacitación

La capacitación como función requiere naturalmente de una metodología que permita su adecuado desarrollo ya que su repercusión en la organización y trabajador es de gran trascendencia, en ese orden de ideas las fases que se identificaría.

En este proceso metodológico es de vital importancia el efectuar un diagnóstico de las necesidades de capacitación, mismo que detecte la situación actual que prevalece y la orientación subsecuente a responder a los requerimientos de la organización y de las mismas personas, además se identifica el objetivo perseguido, problemas potenciales, soluciones, recomendaciones y propuestas. Esta herramienta administrativa va a reflejar un esquema o radiografía de los conocimientos y habilidades que requiere la persona a efecto de realizar con excelencia sus actividades. El paso inicial es la obtención de información de parte de la administración, directivos y en forma simultánea de las personas que forman la fuerza laboral de la misma.

Las técnicas utilizadas para la obtención de información serán las de tipo general que se conocen como la observación directa que es la más natural, el cuestionario, la entrevista, reuniones grupales, análisis de cargas de trabajo, entre otros medios. Es indudable que de la información que se recopile se integre una matriz para identificar los temas de potencial capacitación requeridos por el mismo beneficiario y relacionados a su trabajo, indudablemente la información obtenida debidamente integrada será corroborada y ampliada en la medida que sea necesario para esclarecer cualquier situación que no esté clara, también se comentará con directivos, posteriormente se llegará a una conclusión relativa a las necesidades. (CHIAVENATO, 2001)

El objetivo debe estar claramente definido y enfocado a la determinación precisa de las necesidades específicas de capacitación para el personal a corto, mediano y/o largo plazo, pudiendo hablarse en este último de fases anuales. Con respecto en la Misión de la capacitación. El producto de esta metodología es la integración de las necesidades en un programa de capacitación y adiestramiento que constituye la propuesta de enseñanza para las personas, amalgamando por ello los intereses de la organización y los inherentes del educando.

Es indudable que en su elaboración tendrán un peso específico la opinión de la fuerza laboral, jefes inmediatos y naturalmente la Visión de la alta gerencia, el documento aludido contendrá por principio todos los puestos y diferentes niveles que existan en la organización, etapas de los programas y selección de trabajadores porque es pertinente señalar que los contratos colectivos de trabajo deben de contener clausulado con respecto en el tema de capacitación conforme a los planes y programas inherentes.

El programa es un documento interno que la organización tiene en su poder y que administra de acuerdo a la calendarización establecida cuidando con esmero y diligencia su cumplimiento. Realmente ésta constituye un conjunto de cursos y contienen en esencia material para adquirir en forma paulatina conocimientos, la relación y vinculación con las actividades que desempeña en el medio laboral. Aunque por lo anterior es prudente indicar que ello no lo es todo y es indispensable considerar que la capacitación es formación integral para la persona en todos los sentidos, siendo las facetas laborales indispensables. El programa incluirá el número consecutivo, fecha, cursos a impartir, instructor, lugar, horario y personas a las que va dirigido, siendo indispensable el seguimiento de su celebración y registro de sus resultados a manera de referencia se presenta un proyecto de formato a nivel resumen. (SOTOMAYOR, 2008)

Los campos que se indican proporcionan la información a nivel ejecutivo e indudablemente estará la analítica especificando y ampliando el contenido. La explicación de los campos es la siguiente:

1. Nombre de la organización. – Se debe de indicar el nombre de la organización para efectos de identificación interna y en su caso de grupo.
2. Modalidad de la capacitación. – En este campo se indicará si corresponde a una sola empresa, a varias empresas bien a rama de actividad económica.
3. Fecha. – Inscripción de la fecha de aprobación del programa en donde se indicará el día, mes y año correspondiente.
4. Número. – En este campo se inscribe el número consecutivo de los cursos que se han programado.
5. Fecha. – Señalará la fecha precisa del curso programado, año mes y día.
6. Curso. – El campo indicará en forma específica el nombre del curso.
7. Instructor. – Indicará el nombre del instructor quien deberá tener su registro respectivo en la Secretará de Trabajo y Previsión Social y formato DC5, siendo externo, si es interno de la misma organización no lo requiere para esta actividad.
8. Lugar. – Señalamiento expreso del lugar donde se realizará el curso.
9. Horario. – Indicación del horario preciso del curso y número de sesiones establecidas.
10. Dirigido a.– El campo indicará con claridad a que personal va dirigido.
11. Elaboró. – En este apartado se indicará el nombre o iniciales de quien preparó la presentación ejecutiva del programa.
12. Revisó. – Señalará el nombre o iniciales de quien revisó la preparación del documento.
13. Autorizó.– Especificará el nombre o iniciales de quien autorizó este documento.
14. Fecha. – Indicará la fecha en la que fue presentado el documento.

15. Principios de aprendizaje. – Los programas están estructurados por etapas para permitir la adquisición de conocimientos en forma gradual.

La aprobación de programas es imprescindible y la disposición sindical y de la organización, así como la del personal administrativo en general a efecto de que los programas tengan un alto resultado que reditúe en mayor productividad y formación de la persona. La alta gerencia y el sindicato aprueban los planes y programas porque la custodia del programa, los planes y programas constituyen documentos internos elaborados por la organización, mismos que los mantendrá en resguardo. La evaluación, como toda función, es necesaria para monitorear, revisar y examinar el programa y a las personas que participan ya que en esencia se deben de detectar cambios visibles en el tiempo, como informe directivo es indudablemente la información del programa, así como sus resultados necesitan ser informados en forma periódica al gerente propietario ya que la premisa básica en la capacitación es de que después de un tiempo razonable que se haya impartido el cambio debe ser notorio y si no lo fuese es pertinente delimitar por qué y tomar acciones al particular.

Para dar seguimiento a los programas existe un proceso dual: el primero es interno que es la Comisión Mixta de Capacitación, Adiestramiento y Productividad de la organización en la cual al formarse se indica la fecha de constitución, integrantes y establecimientos en los que rige y el segundo externo representada por la autoridad a través de sus inspectores que la visitan para constatar su existencia y custodia, así como el cumplimiento.

Para dar seguimiento a la capacitación, adiestramiento y productividad, habiéndose integrado formalmente mediante un acta administrativa en donde se indican sus funciones, organización interna, duración en el cargo y respecto de las sesiones y acuerdos de la comisión por lo que se señala en este punto es imprescindible que las áreas de capacitación dispongan de su programa lo lleven a efecto y le den el seguimiento respectivo. Es de vital importancia no pasar por alto el impulsar el desarrollo y conocimiento de las personas que ocupan los puestos directivos y la solución está en la capacitación. (DAVIS, 2008)

3.10.4. Beneficios de la capacitación

Es indudable que la contribución de la capacitación es una realidad y propicia el desenvolvimiento de la persona y por ende de la organización por lo que señalaré seis puntos básicos que tienen incidencia. (CHIAVENATO, 2001)

Es saludable la nueva perspectiva que se adquiere al capacitarse ya que existe el convencimiento de afirmar que si se puede actuar ante las circunstancias y planteamientos de lo que sucede en el interior y exterior, es decir, se detecta una nueva actitud de la persona y de la organización, acrecentando el clima laboral imperante, adelantarse a los hechos y estar en plena disposición para reaccionar es una actitud ante cualquier evento y ello se distingue en esta época contemporánea, de ahí la identificación de ser proactivo, no detenerse, por el contrario: actuar en forma ágil y certera porque en estos tiempos de cambios se debe estar atento y obrar diligentemente, bien encauzado y consiguiendo resultados favorables, debe aceptarse que estamos viviendo una nueva economía doméstica y mundial y no podemos estar ajeno a ello en el ámbito laboral. La persona demuestra su conocimiento y en realidad no se encuentra dependiendo en forma completa de sus superiores sino al contrario interviene presentando propuestas y soportándolas para encontrar nuevos caminos de solución.

Las personas en este proceso capacitador y como resultado de él se integran en forma más accesible, diluyendo las diferencias que hayan existido en el pasado y se concentran en el intercambio de opiniones y selección de alternativas a efecto de resolver cualquier aspecto que se les presente en sus tareas. La integración es base para el desarrollo de cualquier actividad que se emprenda y alienta la relación laboral, además la motivación tiene un papel importante en la integración ya que denota la disposición de la persona para realizar actividades ya que está convencido de ello.

El trabajo en equipo es lo que prevalece en la ejecución de actividades y sus resultados son obvios, más eficiencia, efectividad y economía, por ello la aceptación, continuidad y mejora de esa forma de trabajar. La organización requiere de equipos comprometidos y de calidad y esta última se inicia con la persona y se propaga a esta forma de trabajo, un hecho trascendental es el que la persona admite que la capacitación le ayuda a superarse en todos los sentidos y no sólo en el laboral, por ello actúa en forma plena y convencido de que le ayudará a ser mejor. (CHIAVENATO, 2001)

Es prioritario que la persona tenga el convencimiento pleno de lo que realiza es lo deseable y esté atento a desempeñarlo en forma adecuada, aportando creatividad, así como su natural iniciativa. La persona desarrolla sus habilidades de diferente índole y tiene la capacidad de eliminar hábitos, prácticas y costumbres del pasado que no son adecuadas y que en cierta manera representaban obstáculos para seguir creciendo. El proceso en general de la capacitación le permite identificarse en plenitud con la organización y esa simbiosis es muy saludable y de plena armonía y claridad, la situación que se señala es la que se espera encontrar en todas las actividades relacionadas al

aspecto laboral ya que permiten el entendimiento, solución diáfana de conflictos y la construcción de propuestas de mejora. El caso contrario de distanciamiento, fricciones y malos entendidos no es lo propicio para mantener un clima laboral adecuado. Los seis puntos que se han mencionado son enunciativos, mas no limitativos ya que se ha pretendido mostrarlos lo más relevante en forma concreta.

3.10.5. Capacitación, adiestramiento y productividad

La capacitación que es el de preparar al trabajador, así como el adiestramiento dirigido al mejoramiento de los conocimientos, habilidades y actitudes del individuo, pero hay que considerar que esto no es una panacea, sino que se requiere del entusiasmo y participación de los involucrados, organización, sindicato y personas para que se cristalice en buen término. La consistencia y seguimiento de esta función es vital para que logre sus resultados de preparar integralmente a las personas que se desenvuelven en una organización. (SOTOMAYOR, 2008)

Existe la presunción que al llevar un programa de capacitación se asegura la preparación de la persona y su desempeño mejorará en forma sustancial, repercutiendo ello en su productividad, pero en ocasiones la realidad arroja otros resultados que no son los esperados y de ahí la revisión del proceso. En las organizaciones de nuestro país y del mundo en general existe preocupación por la calidad de vida de su fuerza de trabajo, pero lo que es significativo en ello es que, al lado de rubros como educación continua, salud, vivienda, recreación y cultura está la capacitación, de ahí la recomendación precisa de no dejar de administrarla. Ahora bien, la productividad tiene relación con el incremento en la producción basado en la mejora de los métodos de trabajo, materiales adecuados y a la calidad de la mano de obra de la persona que participa, en este último sentido es significativo la preparación individual y de equipo en la realización de las actividades.

En términos generales cuando en una economía se observan cifras de tipo global, una de ellas es la relativa a la necesidad de aumentar la productividad laboral, razón de más para considerar esa situación, no es de extrañarse que este concepto sea sujeto de controversias pero lo que sí es válido es reconocer su importancia e impacto en las organizaciones y el individuo aunque se polariza su concepción por la misma organización y la fuerza de trabajo e incluso el mundo externo. La productividad en esencia representa una relación entre insumos que son las horas humanas invertidas y materiales utilizados con el producto

que son los servicios y productos elaborados y en ocasiones se le asocia con el concepto de utilidades, pero hay que aclarar que no necesariamente coinciden. Claro, sería lo ideal, pero existen circunstancias que impiden esta asimetría.

Indudablemente se tiene una relación entre los conceptos de capacitación, adiestramiento y productividad, pero es menester no descuidar el aspecto humano y emocional del individuo que en primera instancia es prioritario y en consecuencia vendrá su rendimiento. En nuestro país existen esfuerzos de las organizaciones por elevar su competitividad y productividad, reconociendo que en este campo siempre existen áreas de oportunidad que deben de atacarse. En general existe una preocupación constante por la productividad ya que en el momento en que vivimos ella es indispensable para lograr el éxito, lográndose con ella obtener las expectativas del trabajador para mejorar.

Es pertinente estudiar y analizar en forma plena si el aumento de la productividad se debe en su mayor peso al uso de nueva tecnología que a la intervención de la mano de obra. Esta disyuntiva es de los tiempos modernos y no deja de inquietar, pero al margen de ello la persona debe estar preparado para afrontar siempre lo nuevo. (DAVIS, 2008)

La persona que labora no debe de inquietarse ante los cambios productivos o de servicio sino al contrario: su posición manifiesta será de seguridad y de convencimiento de que puede hacer las tareas que se le encomienden con su preparación previa. Es saludable el reconocimiento de la productividad de la persona mediante un estímulo acordado, pero ella debe ser permanente y de convicción propia ya que sólo así se logra el objetivo de la misma porque en otros términos estará la pregunta: ¿qué sucede donde no se premie la productividad? Y quizá no encontremos respuesta. Estamos orientados generalmente a lo material y no a lo humano y esta situación es remediable y depende de las personas.

Aunado a lo anterior, es pertinente indicar que en toda relación laboral es indispensable incentivar y felicitar a la persona por el trabajo desarrollado en forma eficiente y ello cumple también con esa distinción por lo que es recomendable practicarla en forma sincera y franca. Los esfuerzos antes mencionados son encomiables, pero es preciso considerar que el mundo actual es competitivo y si no se mejora se rezaga por lo que no existe alternativa. Es necesario ser el mejor en todos los aspectos y es saludable que las organizaciones estén siempre atentas al trabajo que se realiza con niveles superiores con respuesta se actúe aplicando el mecanismo que tenga implementado. (DAVIS, 2008)

IV. CONCLUSIONES

1. El Análisis del Sistema de Administración del Personal proporciona las capacidades humanas requeridas por una organización y desarrolla las habilidades y aptitudes del individuo, para ser lo más satisfactorio así mismo y a la colectividad en que se desenvuelve..
2. El objetivo de la administración de recursos humanos es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización; y sus funciones fundamentales son: análisis de puestos, decisiones de reclutamiento, especificación de puestos, evaluación del desempeño, requerimientos de capacitación, etc.
3. Con el conocimiento del accionar o comportamiento del empleado se puede optimizar la planificación y la productividad del recurso humano; y tal comportamiento se exhibe de 3 maneras: todo individuo que se incorpora a una organización formal asume un rol, los conflictos son una parte normal de la vida organizativa y la tensión está presente en toda conducta organizacional.
4. La selección de personal es todo un proceso, y para realizarlo se deben diseñar distintas pruebas y test confiables donde el postulante demuestra si es capaz de realizar el trabajo. Tal proceso se resume en 4 pasos fundamentales: determinar si el candidato cumple con las competencias mínimas predeterminadas para el puesto de trabajo; evaluar las competencias relativas de los/as candidatos/as que pasaron la etapa anterior, por medio de evaluaciones técnicas y/o psicológicas; asignar un puntaje a las evaluaciones efectuadas en el punto anterior; y, en función del puntaje, decidir a quién se le ofrecerá el puesto.
5. Para el reclutamiento debe surgir una vacante; a continuación, el departamento de Recursos Humanos decide si es necesario contratar a una persona por temporada, por contrato, a tiempo parcial o completo. Luego de tomada la decisión, se da a conocer o se publica la vacante del puesto para atraer a individuos con las características necesarias.
6. La capacitación constante y de calidad del empleado trae beneficios a las organizaciones, tales como mejora de su imagen y su relación con los empleados; aumento en la productividad y calidad del producto; aumento en la satisfacción del empleo y el desarrollo de sentido de progreso.

7. El coaching desarrolla metódicamente las aptitudes y habilidades de las personas, haciendo que mejore su autoestima y el desempeño de las funciones y tareas del puesto de trabajo. Esta técnica debe emplearse en los casos en que se desee: desarrollar las habilidades de los empleados; identificar problemas de desempeño; corregir el desempeño deficiente; diagnosticar y mejorar problemas de comportamiento; fomentar relaciones laborales; brindar asesoría; y mejorar el desempeño y la actitud.

V. RECOMENDACIONES

- ✓ Se recomienda a la Empresa Unipersonal "FAMITEX", que a través de la Jefatura de Recursos Humanos, se tome en cuenta la propuesta del "Modelo de Evaluación del Personal" que se propone como instrumento de evaluación.
- ✓ Dado el inicio de profundas transformaciones en la estructura Empresa Unipersonal "FAMITEX", se recomienda la aplicación de lo Propuesto.
- ✓ Por la naturaleza dinámica de la administración de recursos humanos, se sugiere una actualización permanente, debido a que en la práctica es posible fortalecer algunos elementos del modelo.
- ✓ Por otra parte, se sugiere Empresa Unipersonal "FAMITEX" incluir un sistema de capacitación en las funciones y responsabilidades de cada personal cualificado.

VI. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. ALFONSO AMADOR SOTOMAYOR; Administración de Recursos Humanos, su proceso organizacional", Edit. Universitaria, 2008.
2. <http://metodologiaeninvestigacion.blogspot.com/2010/07/poblacion-y-muestra.html>
3. <https://explorable.com/es/poblacion-de-la-investigacion>
4. IDALVERTO CHIAVENATO, Administración de Recursos Humanos; Edit. Mc Graw Hill; 2001.
5. MEJÍA, RAÚL. Metodología de la Investigación. Bogotá-Colombia. 2008.
6. MÉNDEZ ÁLVAREZ, CARLOS EDUARDO; Metodología – Guía para elaborar diseños de investigación en Ciencias Económicas, Contables y Administrativas, Editorial Mc Graw Hill, 2da. Edición, Impreso en Colombia, 1995.
7. WILLIAM B. WERTHER Y KEITH DAVIS; Administración de Recursos Humanos, El capital humano de las empresas; 2008

VII. CITAS BIBLIOGRAFICAS

1. (CHIAVENATO, 2001).
2. (DAVIS, 2008).
3. (SOTOMAYOR, 2008).

VIII. ANEXOS

Figura 1.1 Definición y objetivo de la disciplina

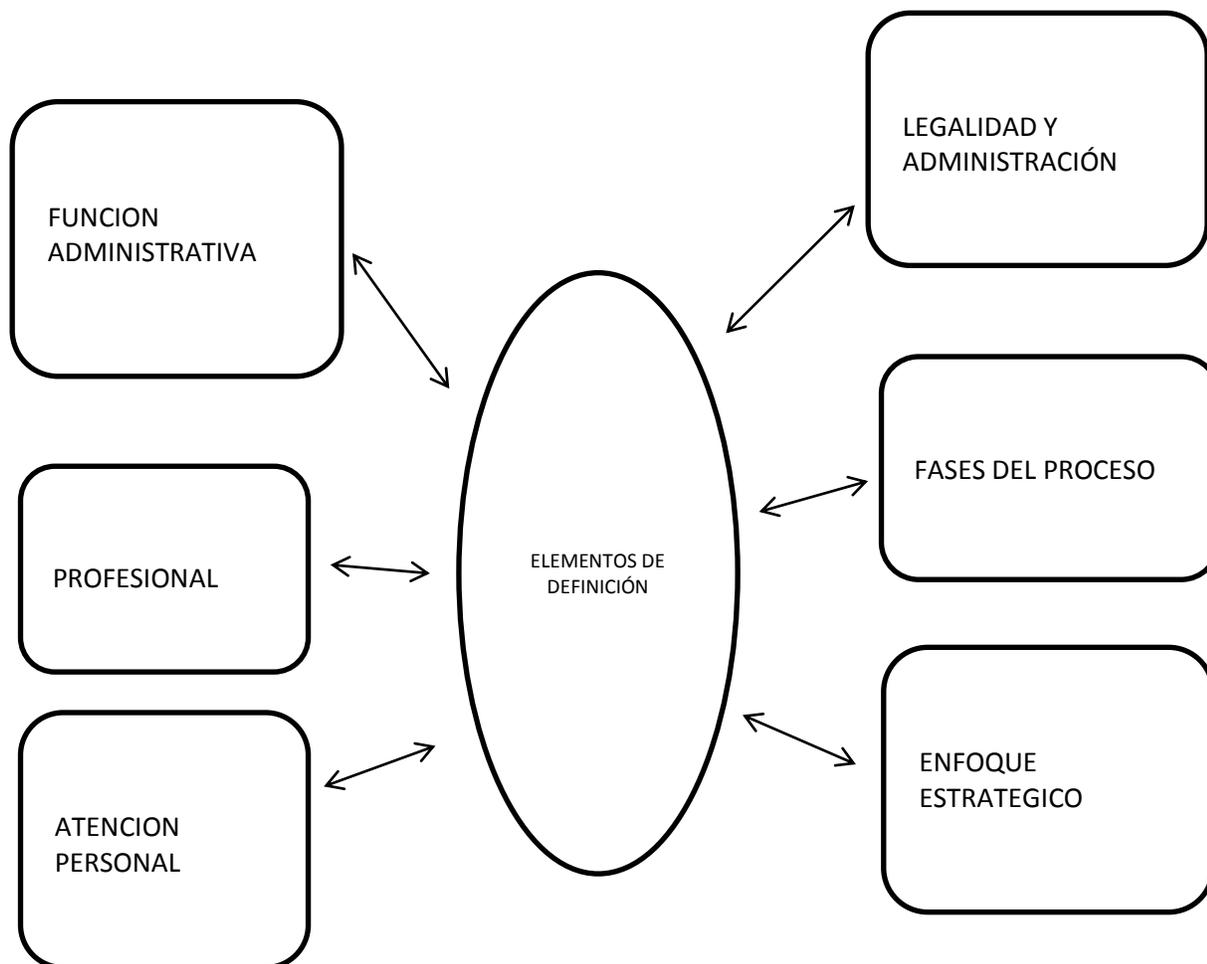


Figura 1.2 Elementos Iniciales de la organización

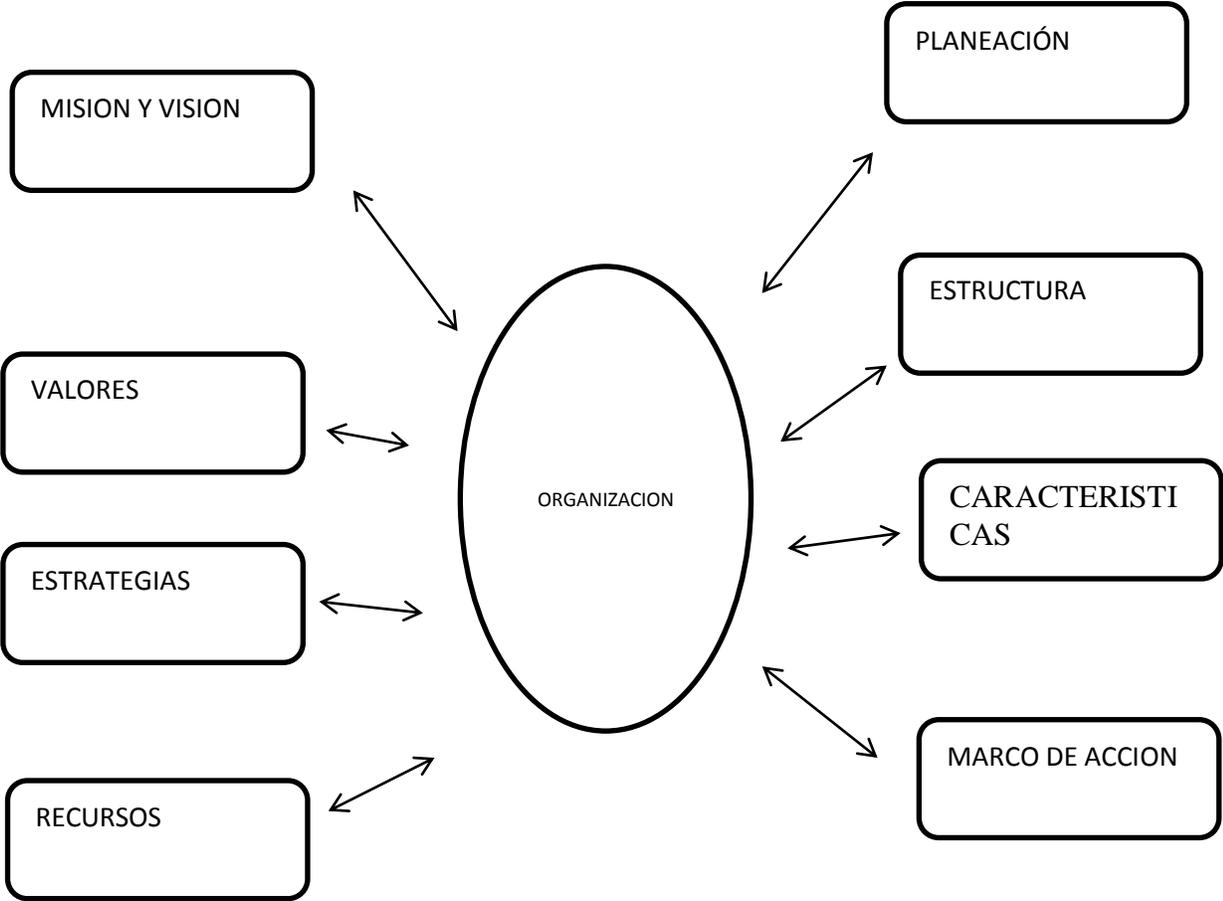


Figura 1.3 Aspectos externos de influencia en las organizaciones

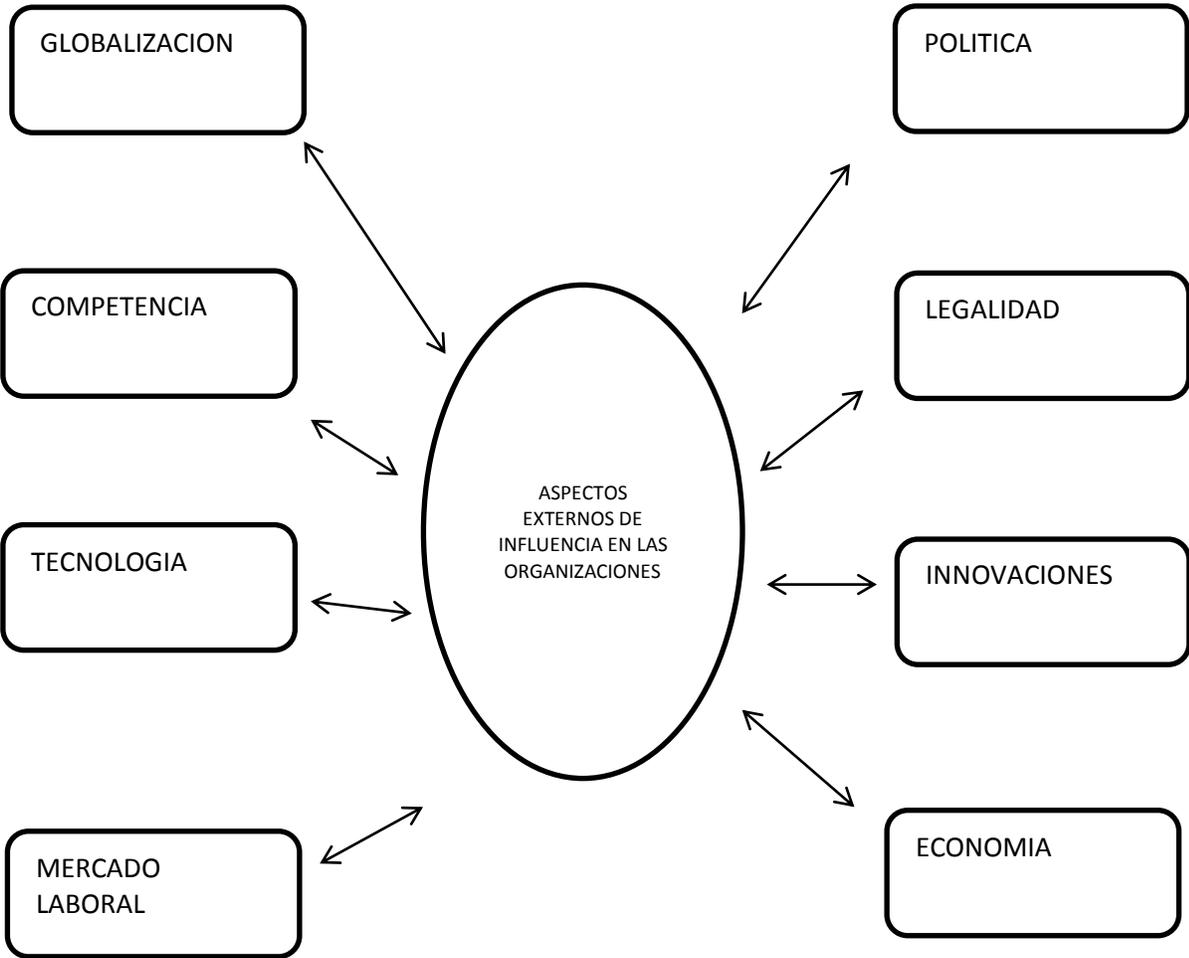


Figura 1.4 Elementos de la definición de planeación de Recursos Humanos.

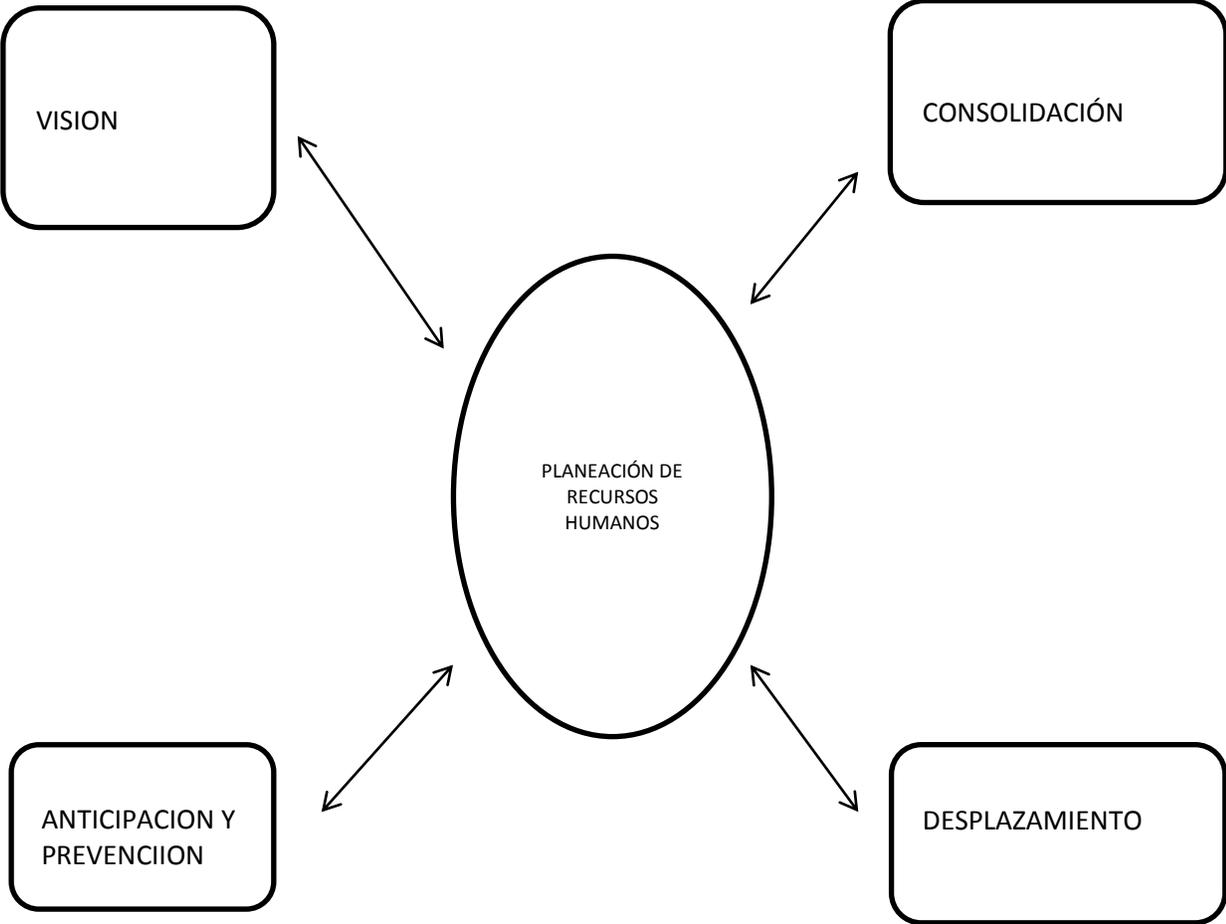


Figura 1.5 Elementos a considerar en demanda y oferta del personal.

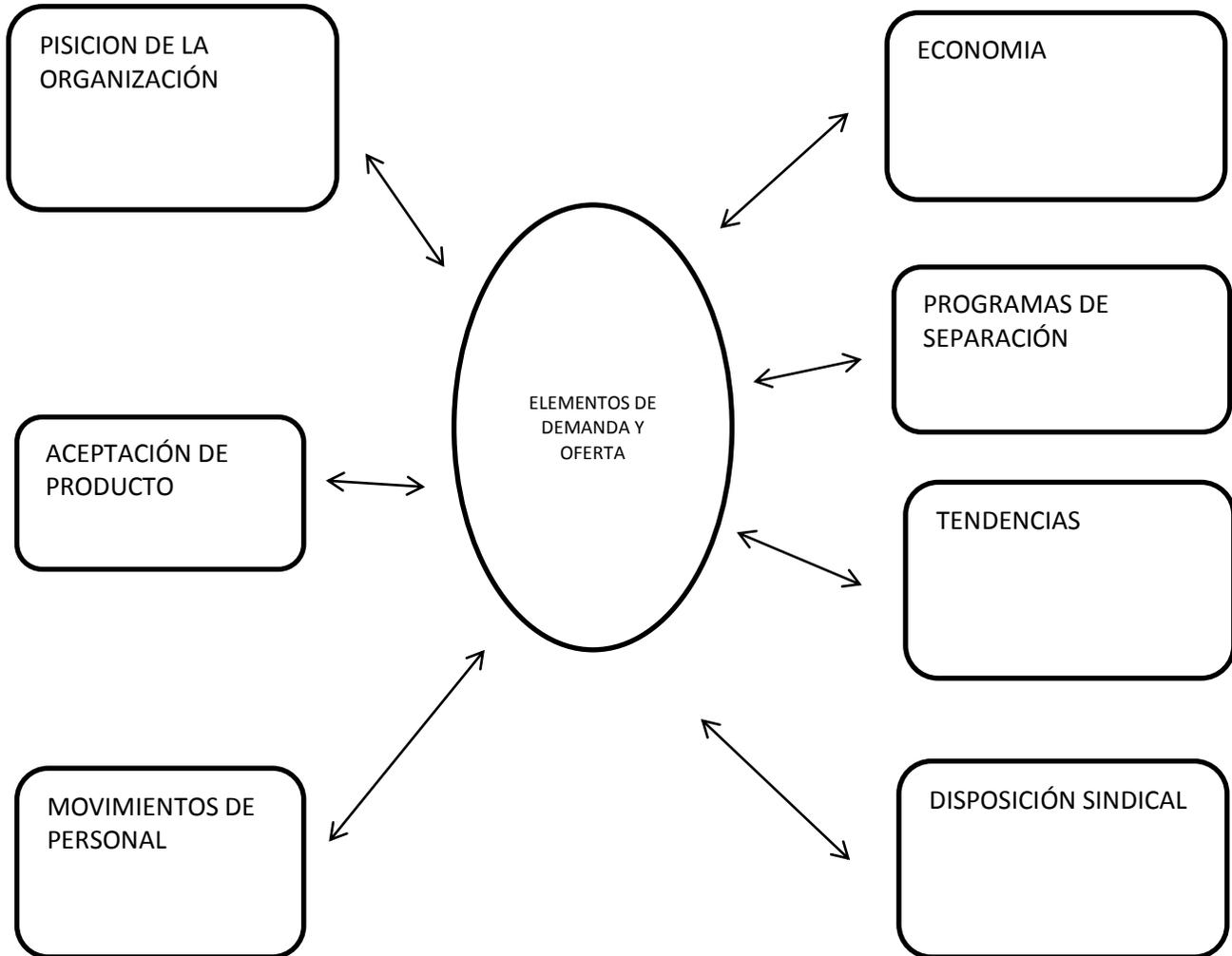


Figura 1.6 Seguimiento de cantidad de personal.

Nombre de la Organización				
Are Responsable				
Número	Puesto	Actual	Presupuesto	Variación
Observaciones				
Elaboró	Revisó	Autorizó	Fecha de Reporte	

Figura 1.7 Proceso de Reclutamiento y Selección.

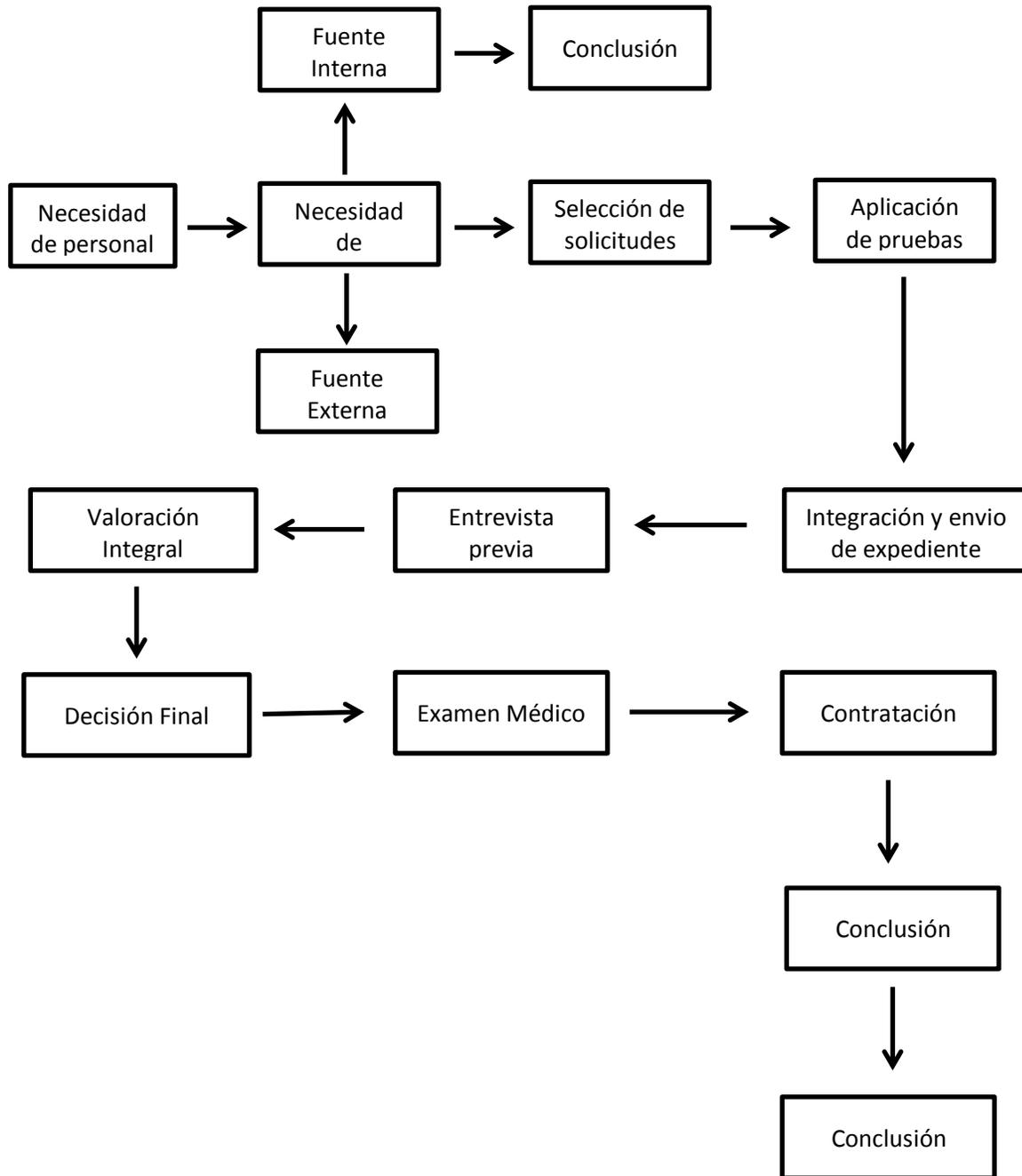


Figura 1.8 Medios de Reclutamiento.

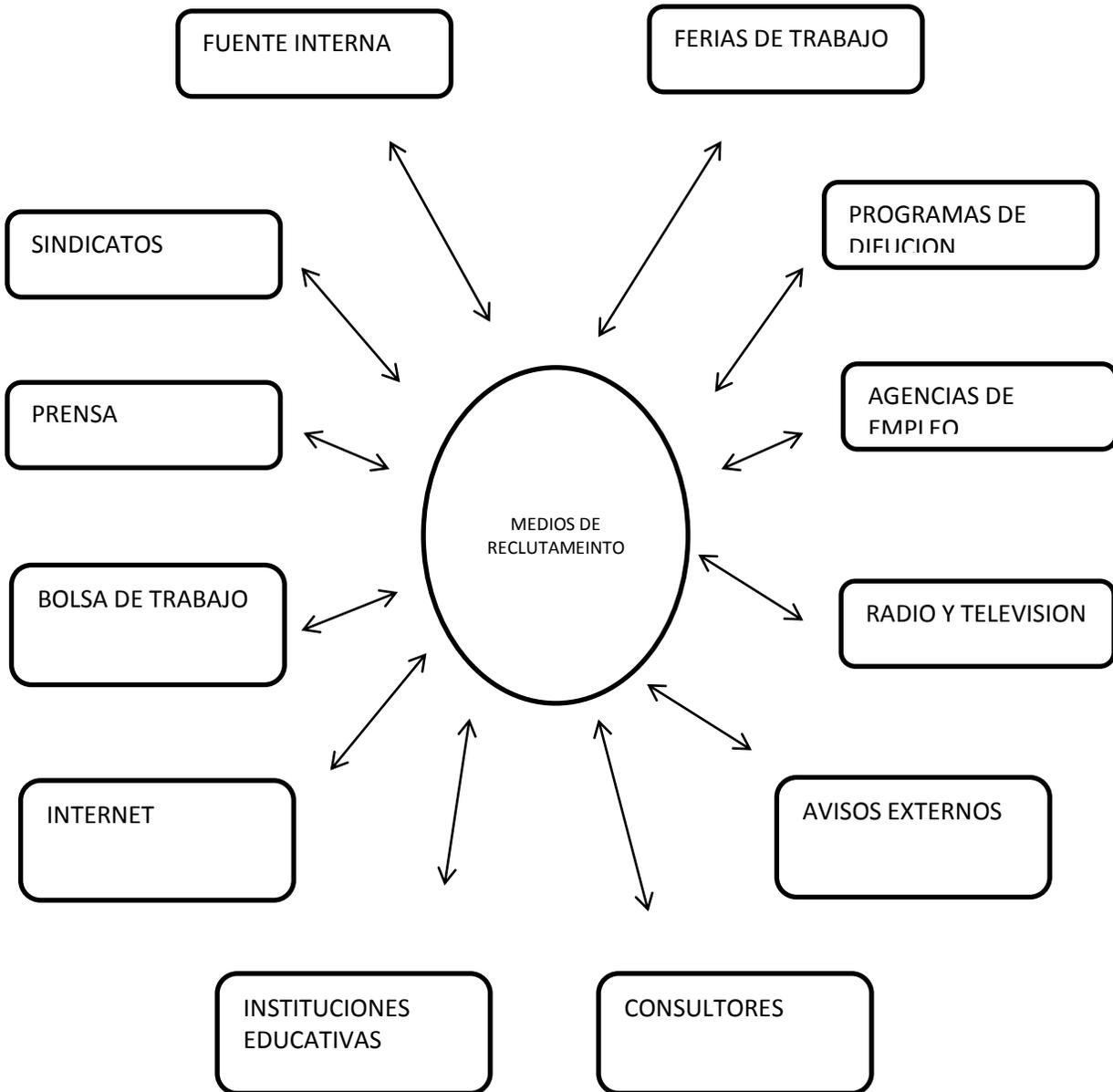


Figura 1.9 Tipos de Entrevista.

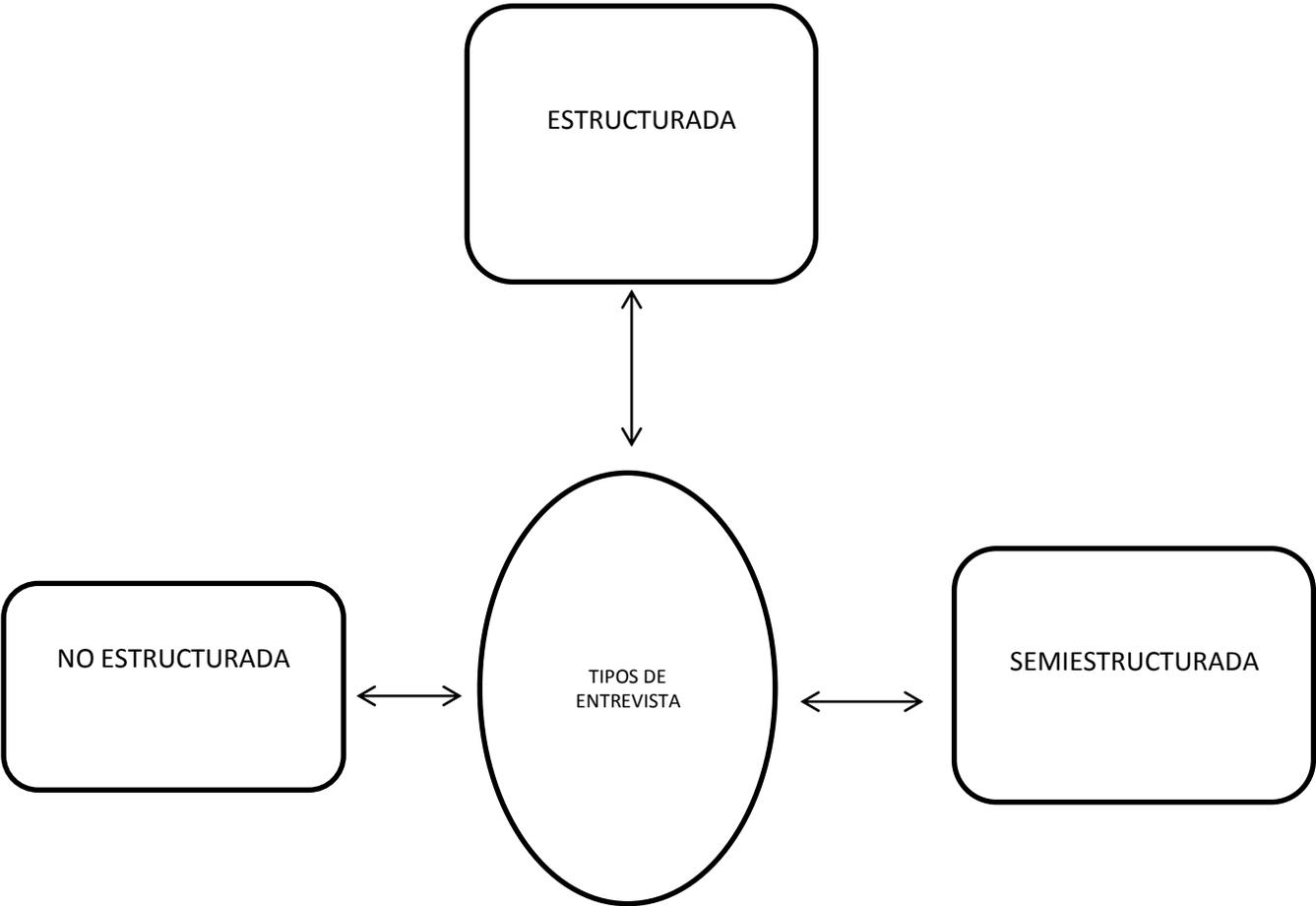


Figura 1.10 Modalidades de Contratación.

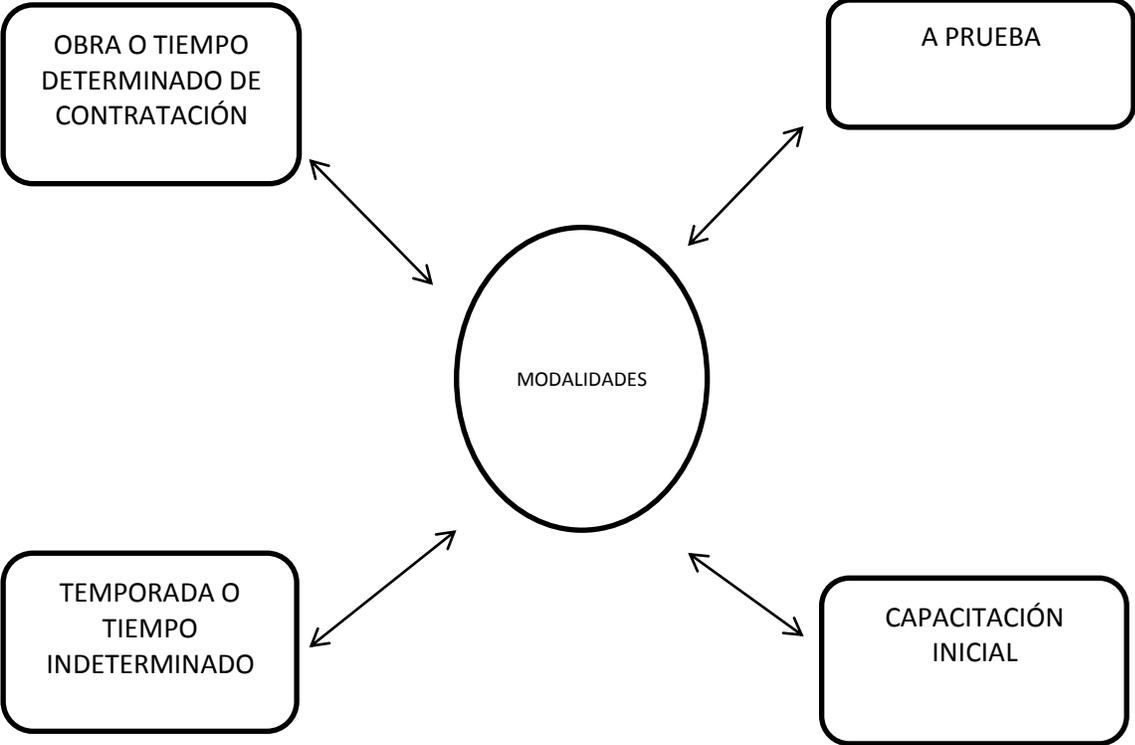


Figura 1.11 Modalidad en la separación.

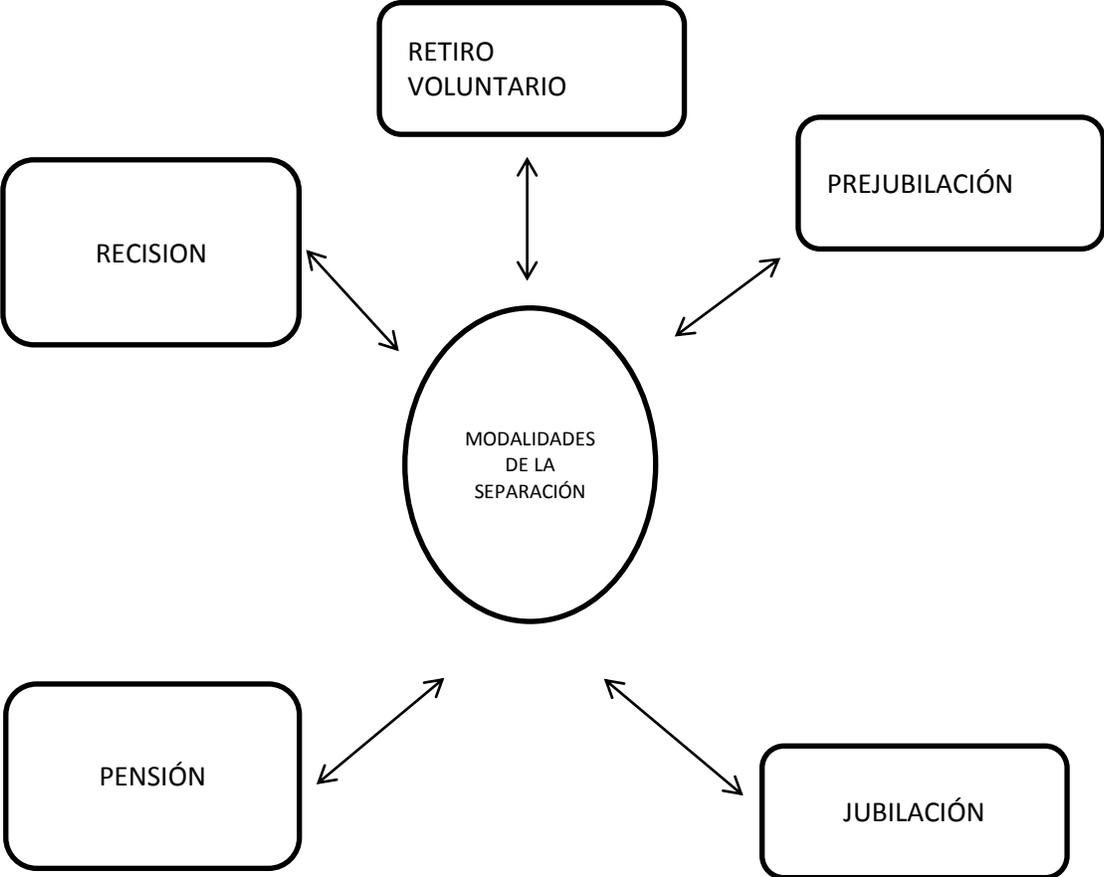


Figura 1.12 FORMATO DE CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO.

Que celebran la empresa _____
como patrón representada en este acto por el Sr. _____ y por la
otra parte el Sr. _____
como trabajador o empleado bajo las siguientes cláusulas siguientes:

1ª. Por sus generales los contratantes declaran los siguientes
Patrón _____ con domicilio
en _____ Trabajador o empleado: edad _____
sexo _____ nacionalidad _____ estado civil _____ con domicilio en
_____.

2ª. Este contrato se celebra _____ y sólo será modificado,
suspendido, rescindido o terminado en los casos y con los requisitos establecidos en la Ley
Federal del Trabajo.

3ª. El trabajador o empleado se obliga a prestar al patrón bajo su dirección y dependencia sus
servicios personales como _____ consistentes
en _____ debiendo
desempeñarlos en _____.

4ª. La duración de la jornada de trabajo será de _____ horas por tratarse de la
jornada _____ y deberá entrar a las _____ para salir
_____ horas y volver a entrar a las _____ horas para salir a las _____.

5ª. El salario o sueldo convenido como retribución por los servicios a que este contrato se refiere
es el siguiente:

Salario o sueldo fijo por _____ Salario o sueldo a destajo por
conforme a la tarifa siguiente:
_____ Sometiéndose a los pagos
que deban hacerse por orden expresa de la Ley del Seguro Social. El pago de éste salario o
sueldo se hará en moneda de curso legal los días _____ de cada
_____ y

en _____ y previo acuerdo en depósito en cuenta bancaria, tarjeta de débito, transferencias o cualquier otro medio electrónico.

6ª. El día de descanso semanal para el trabajador será el _____ de cada semana y causará salario de acuerdo a la cláusula 5ª.

7ª. En los días de descanso obligatorio _____ y en los que comprendan las vacaciones el trabajador recibirá su salario íntegro.

8ª. El trabajador o empleado disfrutará de _____ días de vacaciones cuando tenga un año de servicio y de _____ cuando tenga dos o más años y las vacaciones comenzarán cada año el día _____.

9ª. Ambas partes convienen expresamente en someterse en caso de cualquier diferencia o controversia al texto de este contrato y a las disposiciones del Reglamento Interior de Trabajo aprobado por la Junta de Conciliación y Arbitraje y del cual está enterado el trabajador o empleado.

Leído que fue por ambas partes este documento ante los testigos que firman e impuestos de su contenido y sabedores de las obligaciones que por virtud de él contraen, así como de las que la ley les imponen lo firman por _____ en _____ a los _____ días del mes de _____ de _____ quedando un ejemplar en poder del trabajador y _____ del patrón.

FIRMA DEL PATRÓN

FIRMA DEL TRABAJADOR

TESTIGO

TESTIGO

Figura 1.13 Perspectivas de la capacitación.

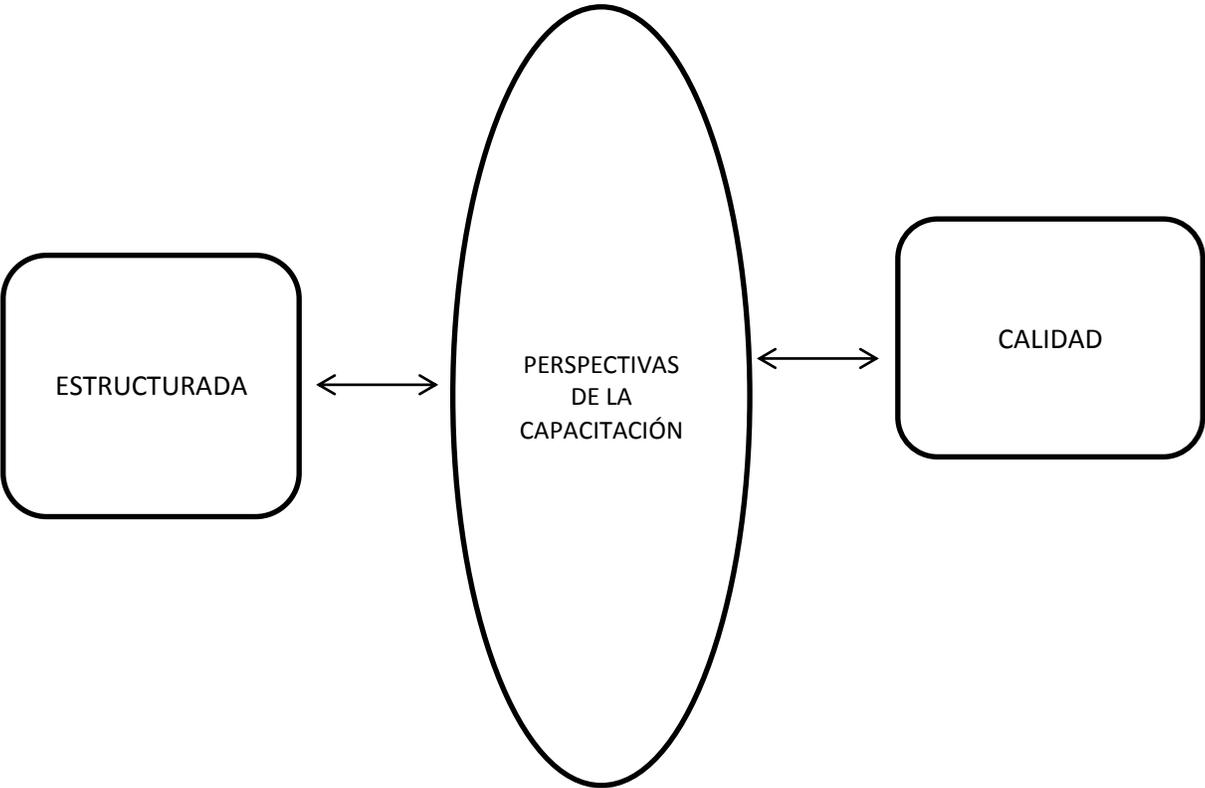


Figura 1.14 Misión de la Capacitación.

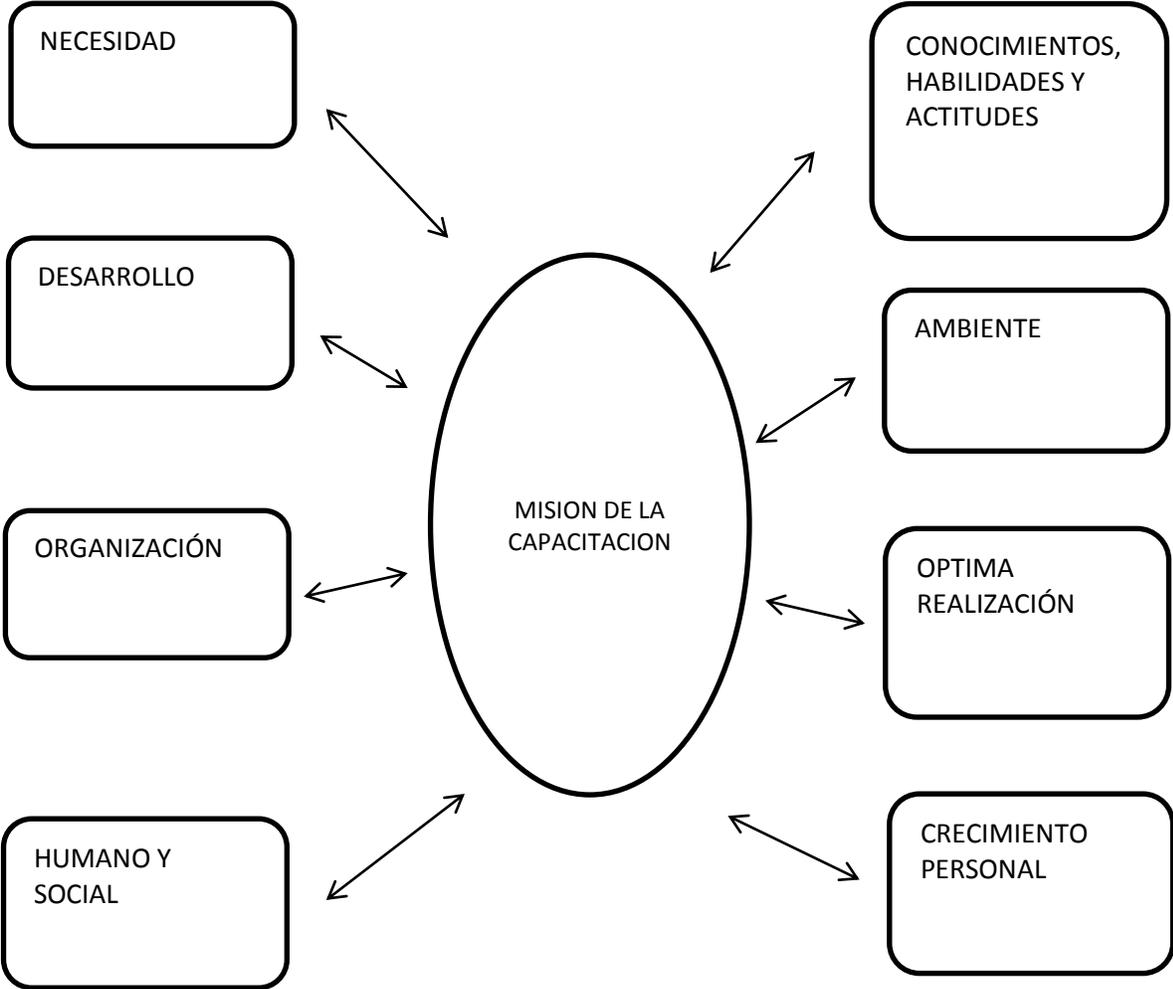


Figura 1.15 Metodología de la capacitación y sus fases.

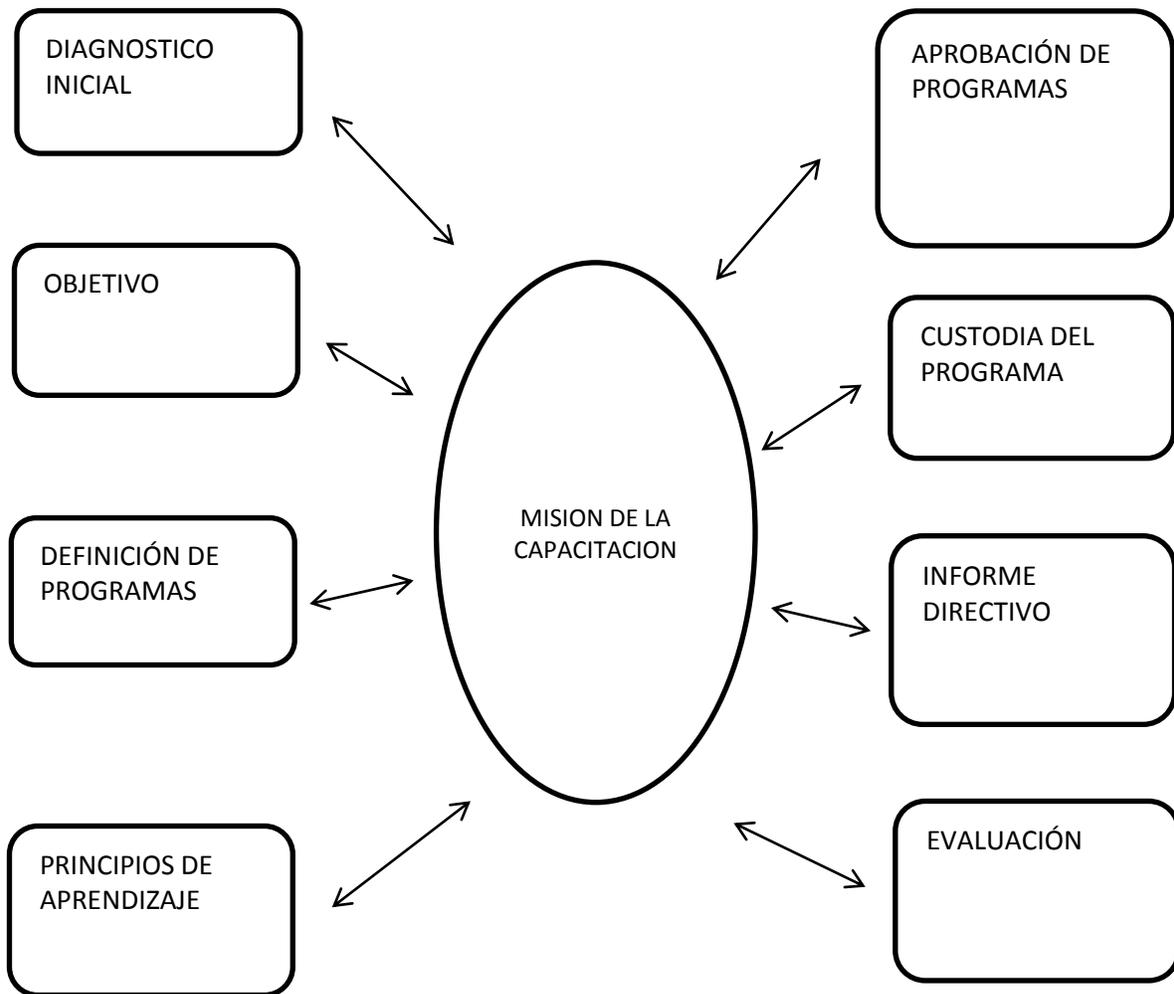


Figura 1.16 Programa de capacitación y adiestramiento nivel resumen.

NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN						
MODALIDAD DE LA CAPACITACIÓN						
FECHA		AÑO		MES		DIA
Nro.	FECHA	CURSO	INSTRUCTOR	LUGAR	HORARIO	DIRIDO A:
ELABORO		REVISO		AUTORIZO		

Figura 1.17 Seguimiento de la capacitación y adiestramiento.

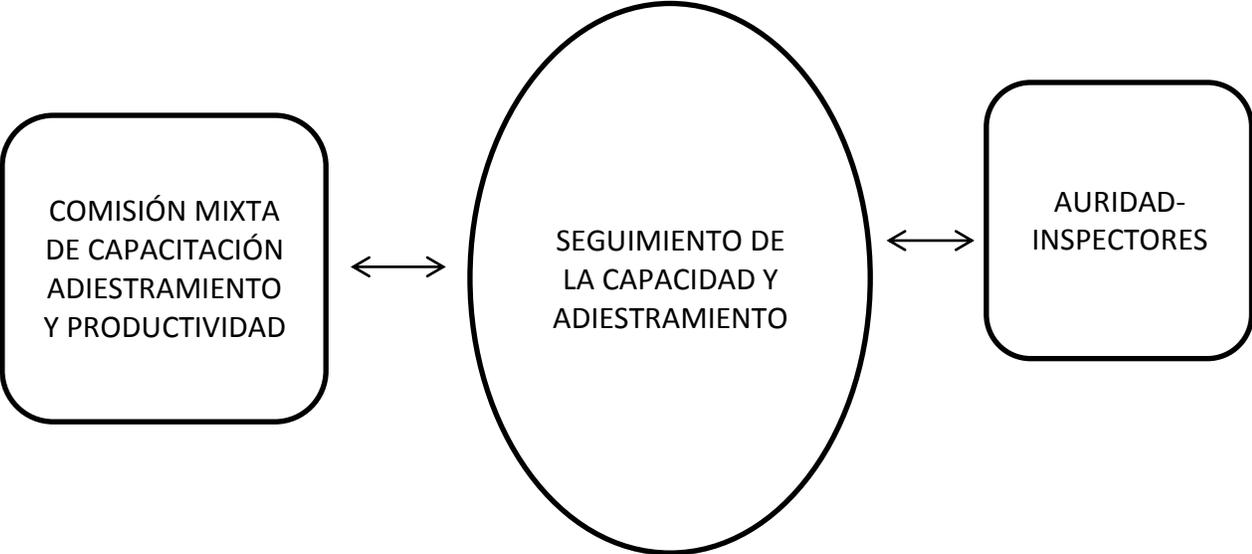


Figura 1.18 Puntos básicos de contribución de la capacitación.

