



Unidad 7

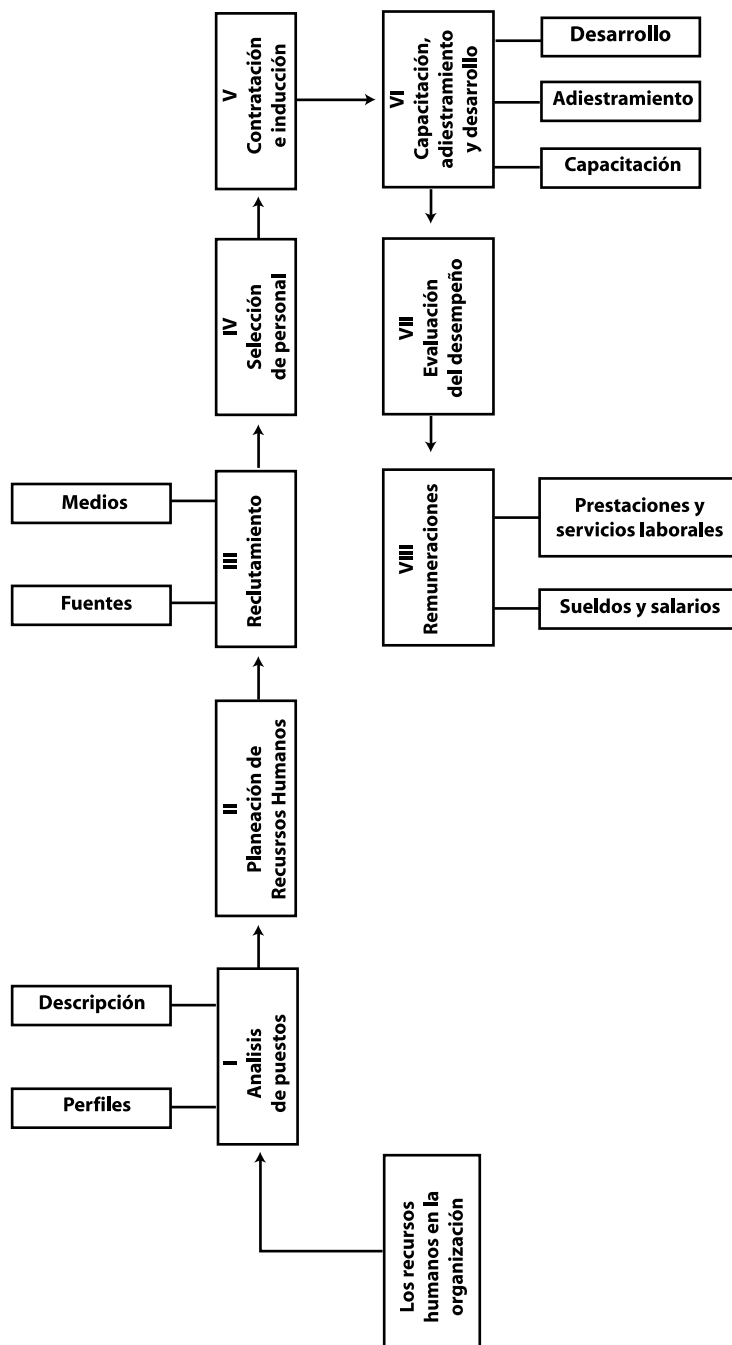
La administración de los recursos humanos

Objetivos:

Al finalizar la unidad, el alumno:

- Explicará la planeación de recursos humanos y el análisis de puestos, diferenciando este último de la descripción del puesto y del perfil del puesto.
- Describirá el proceso administrativo que se utiliza para el reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal.
- Identificará las ventajas y beneficios que ofrecen la capacitación y el adiestramiento del personal dentro de la empresa.
- Distinguirá los aspectos que se tienen que ponderar a través de la evaluación del desempeño, así como los aspectos que deben considerarse para remunerar al personal.

Conceptos centrales



Introducción

La administración de los recursos humanos es una de las funciones principales de cualquier organización. En la actualidad se ha vuelto todavía más importante, ya que ha tomado relevancia al surgir teorías que ponderan la contribución de las personas en el logro de los objetivos de la organización.

Una vez que hemos analizado todas las fases del proceso administrativo, comenzaremos a estudiar las funciones más comúnmente establecidas en las organizaciones y que forman parte de los ámbitos de acción de la administración. Estas áreas funcionales son la administración de recursos humanos, la administración de operaciones y la tecnología, la administración de la mercadotecnia y la administración financiera.

La administración de recursos humanos, también llamada administración del personal o, más recientemente, administración del desarrollo humano, se refiere a las actividades necesarias para promover el desarrollo del personal de una organización; implica una serie de acciones que van desde la planeación de los recursos humanos, su reclutamiento, selección y contratación hasta el desarrollo del sistema de remuneraciones de la empresa.

Se analizarán en esta unidad el sistema de la administración de recursos humanos y los subsistemas que lo forman. Nuestro enfoque de análisis será comprender y valorar la importancia de todas y cada una de las personas que colaboran con su esfuerzo en el desarrollo de las organizaciones, sin importar su nivel jerárquico, sus responsabilidades asignadas o la autoridad que detenta.

7.1. Sistema de administración de recursos humanos

La administración de los recursos humanos desempeña un papel fundamental en el logro de los objetivos de las organizaciones, pues contribuye activamente a su crecimiento y desarrollo. Su meta principal es

lograr que la organización y los individuos que la forman, alcancen sus objetivos, tanto en lo colectivo como en lo individual.

Lo anterior representa para los administradores una larga serie de retos que se traducen en las actividades que forman el sistema de la administración de los recursos humanos. El sistema de la administración de recursos humanos está formado por los subsistemas que podemos apreciar en la figura 7.1 y de los cuales analizaremos sus aspectos básicos y generales en la presente unidad.

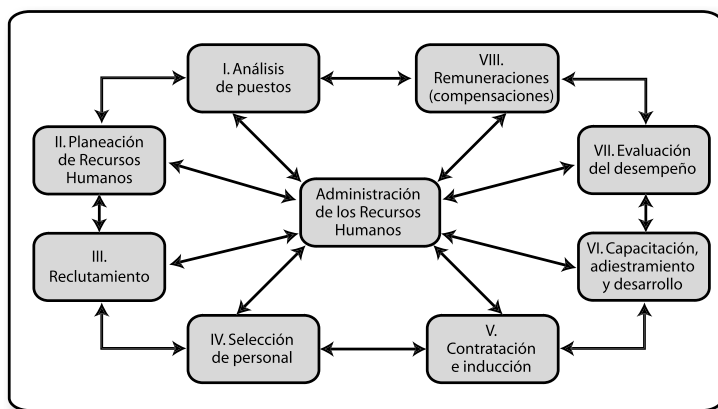


Figura 7.1. Sistema de administración de recursos humanos.

(Fuente: Manual de Procedimientos de TEC Consultores.)

7.2. Análisis de puestos

Antes de organizar el departamento de recursos humanos necesitamos saber qué actividades se van a desarrollar en cada área funcional o departamento de la organización, para lo cual debemos obtener, evaluar y organizar la información de cada uno de los puestos necesarios para llevar a cabo las actividades de cada departamento.

¿Qué es el análisis de puestos?

El análisis de puestos es “el procedimiento por el cual se determinan los deberes y la naturaleza de los puestos y los tipos de personas que deben ser contratadas para

ocuparlos”.¹ El análisis de puestos nos proporcionan la siguiente información:²

a) *Actividades del puesto*. Deber explicar cómo, por qué y cuándo un trabajador realiza una actividad.

b) *Comportamiento humano*. Son las responsabilidades que tiene la persona que ocupa un determinado puesto en lo referente a la convivencia con los ocupantes de otros puestos.

c) *Máquinas, herramientas, equipo y auxiliares utilizados en el trabajo*. El análisis debe indicar qué equipo y herramientas utiliza la persona que ocupa el puesto y qué conocimientos debe tener para poder manejarlas.

d) *Criterios de desempeño*. Éstos nos indican la forma como se evaluará el desempeño en el trabajo de los ocupantes de los diversos puestos en la organización.

e) *Contexto del puesto*. Se refiere a las condiciones físicas, laborales, el horario de trabajo y la ubicación dentro de la organización de cada uno de los puestos.

f) *Requerimientos humanos*. Nos indican los conocimientos, habilidades, actitudes y experiencia necesarios para desempeñar eficiente y eficazmente cada uno de los puestos.

El análisis de puestos deriva en la elaboración de las descripciones y perfiles de los puestos.

7.2.1. Descripción del puesto

La descripción del puesto es “una explicación escrita de los deberes, las condiciones de trabajo y otros aspectos relevantes de un puesto específico”.³

¿Qué es una descripción del puesto?

¹ Dessler Gary. *Administración de Personal*, México, Prentice Hall, 1996, p.77.

² *Op. cit.*, p. 77.

³ Werther/Davis, *Administración de Personal y Recursos Humanos*, México, McGraw-Hill, 1995. p. 89.

Todos los puestos deben de tener una descripción donde se incluya la información necesaria para que cualquier persona que llegue a desempeñar un puesto conozca qué actividades debe hacer, su posición dentro de la empresa, los puestos con los que tendrá relación de trabajo directa, así como el puesto de su jefe inmediato y, eventualmente, los puestos que tiene a su cargo.

La descripción del puesto es independiente de la persona que lo ocupa; es decir, quien llegue a ocupar un puesto deberá adaptarse a los requerimientos del mismo. Incluso en la alta dirección existen actividades y responsabilidades que los puestos señalan y que aun los directivos de más alto rango pueden evadir o modificar a su conveniencia. Una descripción de puesto generalmente contiene lo siguiente:

a) *Un código de identificación.* Puede ser una combinación de números y letras que indiquen el departamento, su ubicación y el número de empleado.

b) *Datos básicos.* Incluye todos los datos pertinentes a la elaboración de la descripción del puesto, tales como: la fecha de elaboración, la persona que hizo la descripción, la jerarquía, departamento al que pertenece, jefe inmediato y personal a su cargo.

c) *Resumen del puesto.* Esto incluye la descripción genérica del puesto.

d) *Condiciones de trabajo.* En este caso se describen las condiciones físicas del entorno, riesgos de trabajo, necesidad de viajar, entre otras.

e) *Aprobaciones.* Toda descripción debe ser aprobada por el departamento de recursos humanos y el jefe inmediato del puesto de que se trate.

7. 2. 2. Perfil del puesto

¿Qué es un perfil del puesto?

El perfil del puesto es el documento donde se especifican las características y cualidades que debe tener la persona

que va a ocupar un puesto determinado. Es muy importante señalar que el perfil se refiere a las características de la persona que ocupa el puesto, y la descripción se refiere a las características del puesto en sí mismo, independientemente de la persona que lo ocupe.

Un perfil del puesto incluye, por lo general:

a) *Nivel de estudios y especialización.* Se especifica qué nivel de estudios y especialización deberá tener la persona que ocupe el puesto en función de las responsabilidades del mismo.

b) *Conocimientos y habilidades técnicas.* Se refiere al conocimiento y uso de herramientas y sistemas de trabajo necesarios para desempeñar el puesto.

c) *Habilidades intelectuales y características de personalidad.* Las habilidades y características se describen en función de un estudio psicométrico. Éstas varían en función del puesto a desempeñar, es decir, no existe un *ideal*; existen requerimientos específicos para cada puesto.

Un **estudio psicométrico** es un conjunto de evaluaciones que el departamento de recursos humanos practica al personal de la empresa para determinar su capacidad intelectual y sus rasgos de personalidad más relevantes.

d) *Experiencia laboral.* La experiencia se considera en función de los puestos que la persona que ocupe la posición que debió haber desempeñado con anterioridad, así como de las actividades específicas realizadas en puestos similares o en el área funcional de que se trate.

El análisis de puestos es la base del sistema de administración de recursos humanos en la organización; la información que proporciona se aplica en muy diversos ámbitos de la administración de la empresa. Si los puestos están bien diseñados y la gente que los ocupa es la adecuada, la probabilidad de éxito de la organización se incrementa notablemente.

7. 3. Planeación de recursos humanos

El *sistema de administración de los recursos humanos* implica la utilización continua del proceso administrativo y sus herramientas. En este sentido, la planeación es una actividad prioritaria.

¿Qué es la planeación de los recursos humanos?

La planeación de recursos humanos es *una técnica para determinar en forma sistemática la provisión y demanda de empleados que tendrá una organización*.⁴ Esto implica determinar la cantidad y el tipo de empleados que será necesario tener en un periodo determinado, con base en los objetivos generales de la organización tanto en producción, como en ventas y en la operación en general.

En la práctica, y por razones derivadas de un alto costo, sólo las grandes empresas realizan la planeación de sus recursos humanos. Sin embargo, cada vez más empresas medianas realizan ésta, atraídas por las ventajas evidentes que obtienen las empresas que la llevan a cabo. Entre esas ventajas destacan por su recurrencia las siguientes:

- a) Incrementa la base de datos del personal, disminuyendo los tiempos para cubrir un puesto vacante.
- b) Reduce el costo de contratación.
- c) Mejora el rendimiento al tener solamente el personal necesario, ni más ni menos.
- d) Orienta la capacitación y el adiestramiento del personal permitiendo un mejor desarrollo del mismo.

La futura demanda que la organización tendrá de recursos humanos se ve influida por una serie de factores, tanto internos (presupuestos, objetivos de operación y ventas) como externos (factores políticos, económicos y sociales, cambios tecnológicos, competencia) y de la fuerza laboral (renuncias, despidos, jubilaciones).

Por último cabe señalar que los pronósticos de la demanda de recursos humanos nunca son exactos; independientemente de que se utilicen técnicas

⁴ Werther/Davis. *Op.cit.*, p. 110.

relativamente sencillas, como las basadas en la experiencia o algunas técnicas estadísticas complejas que utilizan modelos computacionales, nunca podremos saber exactamente los requerimientos de personal en el futuro, ya que existen algunas variables que no es posible controlar, tales como la muerte de algún empleado o la renuncia inesperada de algún otro.

Ejercicio 1

1. La meta principal de la administración de los recursos humanos es: *Lograr que _____ y los _____ que la forman, alcancen sus _____, tanto en lo colectivo como en lo individual.*

2. El análisis de puestos deriva en _____ de los puestos.

3. Define, con tus propias palabras, la planeación de los recursos humanos.

7.4. Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal

Una de las actividades preponderantes en cualquier departamento de recursos humanos es el proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal. De hecho, todas las empresas, independientemente de su giro o tamaño, llevan a cabo este proceso, pues resulta tan básico para el desarrollo de las actividades de las organizaciones que lo realizan incluso aquellas empresas que no tienen un departamento de recursos humanos bien establecido.

Independientemente de lo anterior, este proceso debe de cubrir algunos requisitos técnicos mínimos para asegurar su eficacia. En este punto vamos a analizarlos.

7. 4. 1. Reclutamiento

Una de las responsabilidades inherentes al departamento de recursos humanos es la de suministrar a la organización el personal idóneo para desempeñar los puestos de trabajo. Para lograr esto el trabajo de los administradores de recursos humanos comienza con el proceso de reclutamiento.

¿Qué es el reclutamiento?

Se llama reclutamiento “al proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para cubrir las vacantes que surjan en la organización. Este proceso comienza con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo”.⁵

Los nuevos empleados de la empresa surgen del proceso de reclutamiento, cuyos métodos son diversos; quienes no tienen experiencia en el desarrollo de esta actividad piensan que es muy fácil reclutar candidatos, por lo que descuidan su proceso. Esto es un grave error, ya que a pesar de que en países donde tiende a haber un alto número de desempleados, los candidatos altamente capacitados y que cubren el perfil del puesto generalmente son pocos, por lo que es muy importante utilizar fuentes y canales o medios de reclutamiento adecuados.

1. Fuentes de Reclutamiento. Para suministrar personal que cubra los puestos vacantes, los administradores de recursos humanos tienen dos fuentes básicas: la interna y la externa.

a) **Fuente interna.** La fuente interna está compuesta por las personas que actualmente laboran en la organización y que pueden ser promovidas o

⁵ Werther/Davis. *Op.cit.*, p. 133.

transferidas a otro puesto. En la práctica se sugiere que los puestos de nivel medio y superior se cubran, de ser posible, con personal que ya labora en la organización, ya que la promoción (ascenso) o la transferencia (cambio a un puesto del mismo nivel) generalmente motiva a los empleados.

b) **Fuente externa.** La fuente externa es aquella oferta de personal proveniente del exterior de la empresa, que está compuesta por empleados de otras organizaciones, desempleados y alumnos de instituciones educativas recién egresados o todavía estudiando. Si bien la fuente externa se puede utilizar para cualquier tipo de puesto se sugiere principalmente para aquellos puestos de niveles bajos cuyos ocupantes tengan la expectativa de hacer carrera dentro de la organización.

2. Medios de reclutamiento. Los medios o canales de reclutamiento son las alternativas de que dispone el administrador de recursos humanos para allegarse de candidatos y cubrir los puestos vacantes. Los medios más comúnmente empleados para reclutar personal son:

a) **Candidatos espontáneos.** Son aquellas personas que se presentan en las oficinas de la empresa o envían su currículum vitae por correo o Internet. Las solicitudes o currículum que son de interés para la empresa se guardan durante algún tiempo por si queda vacante algún puesto que esa persona pueda cubrir.

Un **currículum vitae** es un documento que contiene el conjunto de datos relativos a una persona que es candidata a cubrir un puesto. Éste debe incluir la información general del candidato, su preparación académica y su experiencia profesional.

b) **Recomendaciones personales.** Pueden ser de los empleados de la empresa o de alguna persona externa a la misma que envía al departamento de recursos humanos. Aunque algunas empresas tienen la restricción para contratar familiares de los empleados actuales, es usual que los administradores de recursos humanos soliciten a personal altamente calificado que recomiende candidatos que ellos conozcan y consideren que puedan cubrir adecuadamente los puestos vacantes.

c) **Anuncios en periódicos y revistas.** Son un método eficiente pero poco efectivo. Cuando los anuncios solicitando vacantes se publican en

medios masivos generalmente se obtiene un gran número de solicitudes de empleo, pero la mayoría de ellas son de candidatos que por una o por otra circunstancia no cubren el perfil deseado.

d) **Agencias de empleo y asociaciones profesionales.** Estas empresas tienden un puente entre las vacantes de la empresa cliente y los candidatos. Su utilidad radica en la disminución del tiempo que tiene que invertir la empresa para reclutar personal.

e) **Buscadores de talento.** Conocidos como *head hunters*, son empresas que se dedican a buscar personal para cubrir vacantes de nivel ejecutivo a cambio de un pago predeterminado. Este medio puede resultar poco ético, ya que frecuentemente se recurre a la piratería de personal de empresas competidoras de aquella que tiene la vacante.

f) **Instituciones educativas.** Son un excelente medio de reclutamiento de personal joven para cubrir puestos como asistentes o auxiliares con gente recién graduada o aun estudiando, que comienza su carrera profesional y busca desarrollarse dentro de una organización.

g) **Agencia de suministro de personal.** Son empresas que suministran personal a sus organizaciones clientes y se hacen cargo de la administración de los recursos humanos de sus clientes.

Una vez que hemos reclutado suficiente personal debidamente capacitado y que cubra el perfil del puesto, debemos llevar a cabo el proceso de selección.

7. 4. 2. Selección

La selección del personal es uno de los puntos clave para que cualquier empresa logre el éxito. De este proceso depende la calidad de los recursos humanos que tendrá la empresa para llevar a cabo sus operaciones. Este proceso comienza cuando se tienen las solicitudes de empleo y termina cuando se decide que se va a contratar a uno de los aspirantes.

Es el proceso que tiene por objeto elegir, entre las personas reclutadas, aquellas que son idóneas para cubrir las vacantes que surgen en una organización. En la práctica el proceso de selección de personal varía según las necesidades de cada organización, pero en general consta de los siguientes pasos:

¿Qué es la Selección?

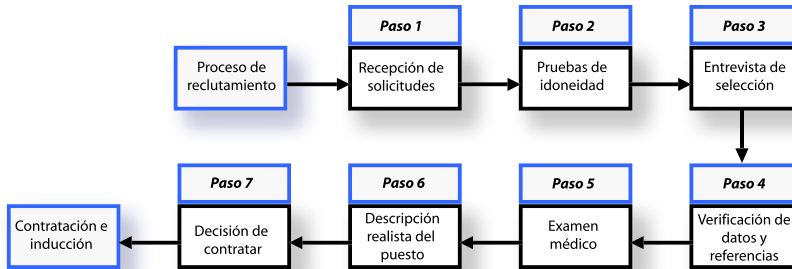


Figura 7.2. Proceso de selección de personal.
(Fuente: Manual de procedimientos de TEC Consultores.)

1. Recepción de solicitudes. Es el resultado del proceso de reclutamiento.

2. Pruebas de idoneidad. Son “instrumentos que sirven para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto”.⁶ Por lo general, estas pruebas incluyen exámenes psicométricos, tanto de inteligencia como de personalidad y exámenes técnicos que tienen preguntas que evalúan conocimientos y ejercicios que simulan las condiciones de trabajo. Estas pruebas se aplican a todos los candidatos que, de acuerdo con solicitud y/o currículum vitae, cubren el perfil deseado.

3. Entrevista de selección. La entrevista de selección es una plática formal que se lleva a cabo entre el aspirante a ocupar un puesto y, sucesivamente, un especialista de recursos humanos, el jefe inmediato del puesto de que se trate y, en ocasiones, un ejecutivo de la organización. Sólo son entrevistados aquellos candidatos que obtienen los mejores resultados en las pruebas de idoneidad.

⁶ Werther/Davis. *Op. cit.*, p. 161.

4. Verificación de datos y referencias. Después de las entrevistas podemos decir que ya existen uno o dos candidatos preseleccionados, a los que se les debe realizar un estudio socioeconómico que incluya la verificación de los datos y referencias personales y laborales suministrados por el candidato. Este paso del proceso nos permite conocer más a fondo al candidato, ya que se va al lugar donde vive, se platica con sus familiares y vecinos, y se piden referencias en sus anteriores empleos.

5. Examen médico. Es conveniente que el proceso incluya un examen médico general. Algunas empresas lo omiten por su costo, pero la salud de los colaboradores de cualquier organización es un aspecto fundamental para su buen desarrollo dentro de la misma. Cabe señalar que los exámenes médicos deben ser específicos para cada tipo de puesto.

La **disonancia cognoscitiva** es el resultado de la diferencia entre lo que un individuo espera encontrar en la organización y lo que verdaderamente obtiene; se da cuando no se cumplen las expectativas que los nuevos empleados tenían al entrar a la empresa.

6. Descripción realista del puesto. Es muy importante evitar la disonancia cognoscitiva, para lo cual debemos ser muy claros y objetivos al describir las actividades y la ubicación del puesto que el seleccionado va a ocupar. Es muy importante que en una sesión inicial se le clarifiquen las expectativas al seleccionado, proporcionándole los detalles del trabajo diario y especificarle tanto la autoridad como las responsabilidades inherentes al puesto. Es preferible no enfatizar en esta sesión los aspectos positivos de la empresa, mucho menos las áreas de oportunidad que tiene la misma o las de la gente que en ella laboran. Si bien no vamos a hablar mal de la organización, ni mucho menos de su personal, es conveniente que no se enfaticen los aspectos positivos de la empresa y su gente, sino que se proporcionen los detalles del trabajo diario y se especifiquen tanto la autoridad como la responsabilidad inherentes al puesto.

7. Decisión de contratar. Es el paso final del proceso. Una vez que se ha llevado a cabo todo el proceso, se decide contratar al mejor aspirante para cubrir la vacante. Cabe señalar que el administrador de recursos humanos sólo sugiere, pero la decisión recae en el jefe inmediato o, en ocasiones, en algún ejecutivo previamente señalado para tal efecto.

Una vez que se concluye el proceso se procede a la contratación e inducción del personal seleccionado.

7. 4. 3. Contratación e inducción

La contratación al ser *el proceso mediante el cual una persona se obliga, a través de un contrato, a prestar a una empresa un trabajo personal subordinado mediante el pago de un salario*, es uno de los aspectos más delicados dentro de la administración de los recursos humanos. Todo el personal debe ser contratado adecuadamente y para ello es necesario conocer las leyes vigentes, en especial la Ley Federal del Trabajo, la Ley del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), la del Impuesto Sobre la Renta (ISR), todas las leyes y reglamentos relacionados con ésta, el Código Civil y la Ley General de Profesiones. No es materia de este libro el estudio de las disposiciones en materia laboral de las leyes y reglamentos correspondientes; sin embargo, ofrecemos a continuación un breve listado de los aspectos a considerar para la contratación de personal en cualquier organización.

1. Siempre se debe elaborar un contrato de trabajo o un convenio de prestación de servicios profesionales según corresponda para cada trabajador por la naturaleza de sus funciones.

2. El contrato debe establecer los datos generales de la empresa contratante y del trabajador contratado. Asimismo se debe establecer si la relación de trabajo es para obra o tiempo determinado o indeterminado, los servicios y el lugar donde se van a prestar, la duración de la jornada, la remuneración correspondiente, los días y lugares de pago, y las condiciones de trabajo generales. En ocasiones se incluyen otras cláusulas, como la de capacitación y adiestramiento, y/o todas aquellas que sean necesarias de acuerdo con lo que la empresa requiera.

3. Se debe hacer mención de las causas de rescisión del contrato (terminación de la relación laboral) imputables al trabajador y a la empresa cuando no sea de común acuerdo.

4. En general, es conveniente que durante la contratación el administrador de recursos humanos reciba asesoría legal especializada para asegurar que todo el proceso cumpla con los requisitos de ley y que tanto la empresa como el trabajador queden protegidos en sus intereses básicos.

Una vez que hemos contratado al personal para cubrir las vacantes debemos proceder a su inducción.

¿Qué es la inducción?

La inducción, también llamada orientación y ubicación, es un proceso que consiste en ofrecer a los empleados nuevos la información más relevante acerca de la empresa y de su puesto, presentarlos con sus compañeros de trabajo y mostrarles las instalaciones de la empresa. En ocasiones incluye la entrega de un manual de inducción y de los procedimientos generales de operación y de los procedimientos específicos para desarrollar su trabajo.

Un buen proceso de inducción es importante porque contribuye a eliminar la disonancia cognoscitiva, hace más fácil la integración del nuevo empleado a su grupo de trabajo y le permite conocer todo lo necesario acerca de la empresa, del departamento donde laborará y de su puesto.

En la práctica es importante que se involucren en el proceso de inducción tanto los administradores de recursos humanos como el jefe inmediato de la persona que se trate, ya que esto promoverá el acercamiento y una mejor socialización entre el empleado y su jefe inmediato.

Ejercicio 2

1. Acude con algún conocido que trabaje en el área de recursos humanos de una empresa y pregúntale lo siguiente: (pídele que justifique todas sus respuestas.)

- a) ¿Cuáles son los medios de reclutamiento que considera más eficaces?
- b) ¿Cuáles son los pasos del proceso de selección que llevan a cabo en la empresa?
- c) ¿Cómo realizan la inducción del personal de nuevo ingreso?

2. Desde tu punto de vista, ¿por qué es importante contratar adecuadamente al personal de nuevo ingreso en la empresa?

7. 5. Capacitación, adiestramiento y desarrollo de los recursos humanos

Una vez que se ha contratado e inducido adecuadamente, el personal de nuevo ingreso comienza a llevar a cabo las actividades propias de su puesto. Es en este momento cuando nos damos cuenta de la efectividad del proceso de selección; el trabajador comienza a enfocar su esfuerzo en el logro de los objetivos organizacionales, a trabajar en equipo y a generar resultados. Independientemente de lo bien que hayamos seleccionado al personal, es necesario desarrollar en él nuevas habilidades que le permitan ir mejorando paulatinamente su desempeño y, al contribuir más activamente en el logro de los resultados que persigue la organización, aspirar a mejorar sus condiciones de trabajo y, eventualmente, a ascender de puesto.

7. 5. 1. Capacitación y adiestramiento

La capacitación y el adiestramiento son tan importantes que incluso existen regulaciones legales que hablan de su obligatoriedad; es decir, la empresa está obligada a capacitar y adiestrar a su personal, pero también el personal tiene la obligación de aprovechar la capacitación y

el adiestramiento que la empresa le brinda y transferir a otros empleados los conocimientos y habilidades adquiridas al desarrollar su trabajo. Ante tal situación, es importante para nuestros fines conocer los conceptos de capacitación y adiestramiento.

¿Qué es la capacitación?

La capacitación es un proceso de enseñanza-aprendizaje que involucra a dos partes: a la empresa, como proveedora del entrenamiento a través de facilitadores, y a los empleados, como aprendices. Los facilitadores se responsabilizan de que el empleado aprenda los conocimientos y desarrolle las habilidades y actitudes básicas para que desempeñe su trabajo. Por su parte, los empleados se responsabilizan de aprender y poner en práctica los conocimientos y habilidades en el desempeño de su trabajo.

En la actualidad la capacitación incluye no sólo el desarrollo de habilidades técnicas específicas para desempeñar un puesto, sino también todos los aspectos relativos a las habilidades para resolver problemas, habilidades de comunicación, integración y liderazgo; adopción de una filosofía de calidad en el trabajo y el desarrollo de actitudes positivas hacia la empresa y los compañeros de trabajo.

Para llevar a cabo una capacitación eficaz normalmente se recurre a especialistas en el área o se desarrollan instructores internos que posean tanto las habilidades técnicas del trabajo como las habilidades para ser facilitadores. Toda la capacitación debe orientarse a mejorar la productividad en la empresa. La capacitación tiene como propósitos fundamentales:

a) *Difundir, reforzar y actualizar la cultura organizacional.* Esto fortalecerá el compromiso y la identidad de los empleados de la empresa.

b) *Mantener actualizado al personal en su ámbito de especialización laboral.* Esto incluye nuevos programas, sistemas, procesos y métodos de trabajo que ayuden a mejorar la eficiencia laboral.

c) *Elevar los niveles de desempeño.* El personal adecuadamente capacitado tiene mayores posibilidades de lograr un desempeño de excelencia.

d) *Contribuir a la resolución efectiva de los problemas.* Este propósito es particularmente importante para los puestos de nivel medio y superior.

e) *Proporcionar habilidades para desempeñar otro puesto.* Esto aplica tanto para ascensos como para transferencias.

f) *Contribuir al desarrollo integral de los individuos que forman la organización.* En la actualidad las organizaciones de excelencia buscan tener entre sus filas excelentes trabajadores y contribuyen a formar excelentes personas.

La capacitación debe verse como una inversión indispensable para lograr el desarrollo pleno de la empresa. Sin embargo, la capacitación sin adiestramiento pierde un alto grado de su potencial de efectividad, ya que aquélla es *teoría* y el adiestramiento es su puesta en *práctica*.

El adiestramiento, de manera general, es la capacitación, que consiste en que el empleado sepa cómo hacer las tareas relativas a su puesto y que involucren la utilización de herramientas, procesos, sistemas y métodos.

¿Qué es el adiestramiento?

Por su propia naturaleza el adiestramiento es fundamental para el correcto desempeño de los empleados, porque de nada sirve que los empleados se capaciten si no se les da la oportunidad de aplicar los conocimientos, habilidades y actitudes adquiridos. Si todo lo aprendido durante la capacitación no se aplica en el campo laboral no tiene sentido haber invertido en ello.

En conclusión, podemos afirmar que todas las organizaciones deben promover las condiciones adecuadas para que los empleados pongan en práctica lo aprendido durante su capacitación; en este contexto, es fundamental supervisar adecuadamente la puesta en práctica de los nuevos conocimientos, técnicas y métodos, ya que, de no ser así, pueden propiciarse errores costosos para la organización.

7. 5. 2. Desarrollo de los recursos humanos

Con la globalización no sólo llegó la apertura de los mercados y la ampliación de las expectativas de negocio para las empresas de prácticamente todo el mundo; también llegó la creciente necesidad de mejorar el desarrollo integral del personal que colabora en las organizaciones. Es cierto que el concepto de desarrollo ya existía, y en los últimos años ha cobrado fuerza debido, principalmente, a su nuevo enfoque, que postula la necesidad de desarrollar integralmente a los individuos que colaboran en la organización.

¿Qué es el desarrollo?

Desarrollo es el esfuerzo sostenido por mejorar el desempeño actual o futuro de los colaboradores de la empresa, mediante el incremento de sus conocimientos, el cambio de actitudes o el mejoramiento de sus habilidades. El interés por desarrollar al personal implica los siguientes elementos:

a) *Desarrollar el deseo de aprender.* Es un punto básico en el desarrollo de los individuos dentro de la empresa, pero si no se tiene el deseo de aprender cosas nuevas, cualquier esfuerzo por promover el desarrollo del personal será en vano.

b) *Mejorar el desempeño.* Tanto la empresa como los empleados deben estar interesados en mejorar el desempeño de los últimos mediante acciones específicas que contemplen aspectos teórico-prácticos, fundamentados en una cultura organizacional enfocada en la mejora continua, mediante incrementos en la productividad.

El **plan de carrera** es un modelo de desarrollo profesional elaborado específicamente para cada individuo dentro de la organización. Éste contempla su carrera profesional, sus objetivos profesionales y su desarrollo dentro de la empresa.

c) *Desarrollar el trabajo en equipo.* Esto servirá como un elemento integrador y mejorará el desempeño tanto individual como colectivo.

d) *Diseñar planes de carrera.* Desde que el individuo entra a la organización se debe elaborar un plan que trace su desarrollo dentro de la organización, el tiempo aproximado en

el que deberá ir subiendo de nivel jerárquico y las condicionantes para lograrlo.

e) *Promover el desarrollo integral.* Todos los individuos dentro de la empresa deben mejorar sus habilidades técnicas, y también sus habilidades de comunicación e interrelación con los demás, procurando ser mejores trabajadores y mejores personas.

f) *Integrar a cada trabajador a un sistema general de desarrollo humano.* Debe diseñarse un sistema de desarrollo organizacional que sea la base del mejoramiento individual y colectivo dentro de la organización. Parte fundamental del mismo será el sistema para la evaluación del desempeño del personal, de cuyas bases hablaremos a continuación.

El Desarrollo organizacional es un enfoque sistémico, integral y planeado para mejorar la eficacia de los grupos de personas y de toda la organización, mediante la utilización de diversas técnicas para identificar y resolver problemas.⁷

Ejercicio 3

1. La capacitación es fundamentalmente:

- a) Un proceso de enseñanza-aprendizaje.
- b) Un proceso de capacitación-adiestramiento.
- c) Un proceso de adiestramiento-aprendizaje.
- d) Un proceso de adiestramiento-desarrollo.

2. Menciona al menos cinco de los propósitos fundamentales de la capacitación.

⁷ Koontz/Weihrich. *Administración una perspectiva global*. México McGraw-Hill, 1999, p. 452.

3. Define con tus propias palabras el adiestramiento.

4. Desarrollo es el esfuerzo sostenido por _____ de los colaboradores de la empresa, mediante el _____ de sus conocimientos, el cambio de _____ o el mejoramiento de sus _____.

7. 6. Evaluación del desempeño

Todo el esfuerzo que desarrollan los administradores de recursos humanos se enfoca en el mejoramiento de los niveles de productividad de la organización para lograr mejores resultados de operación. Es evidente que no es suficiente manifestar el deseo de mejorar o la simple afirmación de los individuos o grupos de trabajo de que han mejorado su desempeño respecto a lo que habían logrado en el pasado. Por esta razón se han desarrollado técnicas específicas para la evaluación del desempeño individual y grupal dentro de la organización, las cuales muestran, de manera objetiva, los resultados obtenidos durante un periodo determinado.

¿Qué es la evaluación del desempeño?

La *evaluación del desempeño* “constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado.”⁸ Es una herramienta que establece la forma como los trabajadores serán calificados respecto al trabajo que realizan en la organización, en un periodo pasado inmediato.

La evaluación del desempeño se puede utilizar para diversos propósitos, entre los que destacan: decisiones sobre compensación, retroalimentación del desempeño, decisiones acerca de capacitación y adiestramiento, promociones y transferencias. Por lo general, la forma como se evalúa el desempeño en la organización incide directamente en el

⁸ Werther/Davis. *Op. cit.*, p. 231.

comportamiento de los trabajadores; como ejemplo tenemos el señalado por Stephen P. Robbins,⁹ que establece que los estudiantes se esfuerzan mucho más cuando las calificaciones de una materia son otorgadas de acuerdo con una escala del 0 al 10 que cuando se otorgan en función de aprobado y no aprobado, ya que en este último caso los alumnos tienden a esforzarse sólo lo necesario para obtener una calificación aprobatoria, mientras que cuando se utiliza una escala los alumnos se esfuerzan por obtener la mayor calificación posible.

Las evaluaciones de desempeño generalmente evalúan tres aspectos a ponderar:¹⁰

a) *Resultados obtenidos al realizar las tareas individuales.* Se deben definir claramente las metas generales y específicas de cada trabajador y los indicadores de desempeño que se utilizarán para evaluarlo. Por ejemplo, a un vendedor se le evaluará por la cantidad de artículos vendidos en función de una cuota preestablecida en un periodo específico.

Los Indicadores de desempeño son los factores a considerar para realizar la evaluación de un trabajador. Cada puesto puede tener sus propios indicadores de desempeño.

b) *Comportamiento.* Este aspecto evalúa el desempeño de un grupo en cuanto al logro de resultados más que la contribución individual de los empleados. Adicionalmente, hay empresas que evalúan la conducta general de los individuos en el lugar de trabajo, incluyendo aspectos como puntualidad, disposición, disciplina, orden y limpieza para trabajar.

c) *Rasgos.* Aunque las calificaciones de este criterio tienden a ser subjetivas, algunas organizaciones siguen calificando los rasgos de los individuos, entre los que se destacan, por su frecuencia, “tener buena actitud”, “ser responsable” o “ser cooperativo”. El empleado es normalmente evaluado por el jefe inmediato. Existe la tendencia por parte de algunos empleados a tratar de “quedar bien” con el jefe cuando saben que serán evaluados. Esto puede hacer que la evaluación se distorsione y sea muy subjetiva. Por esta razón, este criterio de evaluación ha ido desapareciendo.

⁹ Robbins, Stephen P. *Comportamiento Organizacional*. México, Prentice Hall, 1996, p. 649.

¹⁰ Robbins, Stephen P. *Op. cit.*, p. 651.

En la práctica, el proceso de evaluación del desempeño generalmente incluye tres pasos: ¹¹

1. *Definición del puesto.* En este paso, tanto el empleado como su jefe inmediato se ponen de acuerdo en los aspectos que se van a evaluar. Estos rubros derivan de las responsabilidades inherentes al empleado y ambas partes determinan los indicadores de desempeño pertinentes. Es aconsejable que las dos partes estén totalmente de acuerdo en los parámetros de evaluación ya que de lo contrario pueden presentarse desavenencias posteriores a la evaluación que afectarán la remuneración del trabajador, la relación de éste con su jefe inmediato y probablemente el futuro desempeño del empleado.

2. *Evaluación del desempeño.* Es el proceso específico de comparación entre el desempeño real y el desempeño esperado de un trabajador. Para realizar esto generalmente se utilizan métodos específicos y formatos de calificación previamente elaborados. Es muy importante que todas las personas que tengan personal a su cargo se capaciten en la forma como deberán calificar a sus colaboradores y en el uso correcto de los formatos de calificación.

3. *Retroalimentación.* Cualquier empleado que sea evaluado debe recibir comentarios individualmente (retroalimentación) respecto a los resultados de su evaluación. En esta sesión se le deben señalar los puntos en los cuales ha logrado mejoras, en los que debe desarrollar más habilidades y en los que su rendimiento ha disminuido. Esta fase de retroalimentación es muy importante para el empleado, ya que de ella depende que entienda y acepte su evaluación y fije nuevamente sus metas para mejorar su desempeño, y por consiguiente sus calificaciones futuras.

La evaluación del desempeño aporta considerables beneficios a la organización, ya que además de proporcionar una herramienta objetiva para detectar aquellos individuos que están logrando resultados satisfactorios, la empresa puede recompensarlos adecuadamente e identificar simultáneamente a quienes requieran mayor capacitación, motivación o integración para mejorar su desempeño. Asimismo, la

¹¹ Werther/Davis, *Op. cit.*, p. 290.

evaluación también promueve el desarrollo individual y colectivo de los miembros de la organización.

Para concluir este punto debemos señalar que cada organización debe generar su propio sistema de desarrollo humano, en el que estarán incluidos: las políticas de compensación y ascenso, los planes de carrera, el plan de capacitación y el proceso de evaluación del desempeño. Todo sistema debe ser específico para cada empresa, ya que si existen diversos métodos establecidos para evaluar el desempeño, su aplicación literal en una organización difícilmente proporcionará resultados óptimos.

7. 7. Remuneraciones al personal (compensación)

El trabajo realizado por cada uno de los colaboradores de la empresa implica una remuneración correspondiente. Aun cuando existen estudios que revelan que la remuneración es sólo uno de los satisfactores que un empleo produce, éste sigue siendo el satisfactor más importante. De ahí que las empresas –independientemente de su giro u objetivos– se deben preocupar por tener un sistema eficaz de remuneraciones.

La remuneración o compensación es “la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor”.¹² Incluye los sueldos, prestaciones y cualquier otro pago que reciba el empleado por el trabajo desempeñado. Esta actividad de los administradores de recursos humanos es la que provee en gran medida la satisfacción de los empleados; es de tal importancia que sin una remuneración adecuada será muy difícil retener a los mejores empleados dentro de la organización.

¿Qué es la remuneración?

¹² Werther/Davis. *Op. cit.*, p. 220.

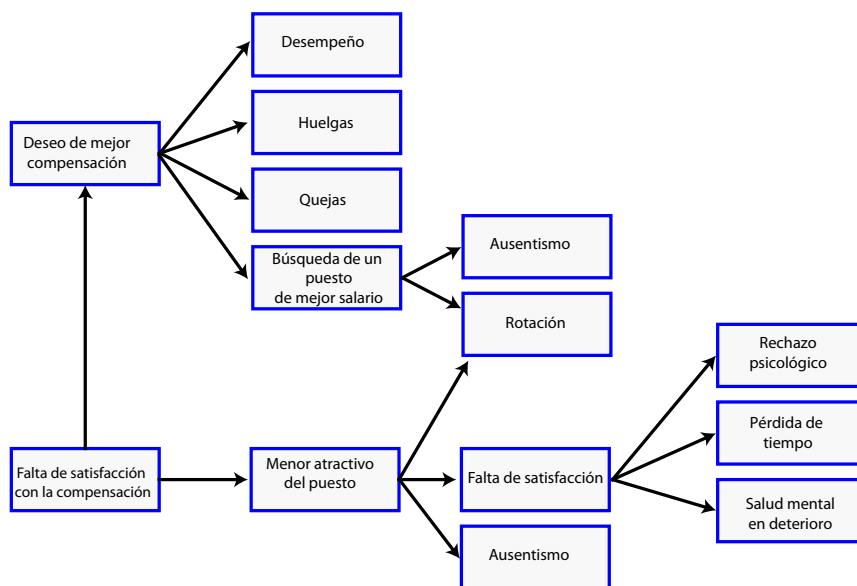


Figura 7.3. Modelo de las consecuencias de la falta de satisfacción por la compensación. (Fuente: Werther/Davis. *Op. cit.* p. 290)

La **rotación de personal** es el retiro voluntario o involuntario y permanente de un trabajador de la organización.

Las consecuencias de la falta de satisfacción de los empleados por motivo de la remuneración se ilustran en la figura 7.3, en donde se puede ver que la insatisfacción generada por la compensación genera en el personal el deseo de recibir una mejor remuneración. Si dicha insatisfacción persiste, ésta puede conducir a que el desempeño del empleado se vuelva deficiente o que los índices de rotación y ausentismo aumenten.

Uno de los aspectos más importante del sistema de remuneraciones es encontrar el equilibrio entre la satisfacción del personal y la capacidad competitiva de la empresa; es verdaderamente complicado diseñar un sistema que permita plena satisfacción de los empleados sin que la empresa pierda su competitividad en el mercado al proporcionar remuneraciones por arriba del estándar de su competencia.

Un adecuado sistema de remuneraciones deberá permitir que la empresa logre los siguientes objetivos:¹³

1. Contratación de personal calificado. Las compensaciones deben ser suficientemente atractivas para atraer solicitantes de empleo altamente calificados; sin embargo, también deben sujetarse a las condiciones de oferta y demanda del mercado laboral. En ocasiones las empresas generan un plan de incentivos o bonos de productividad que hacen más atractivo su plan de remuneraciones y que, al estar directamente relacionados con los resultados de operación, no inciden negativamente en el costo, por lo que la empresa no pierde su competitividad.

2. Retener a los buenos empleados. Un nivel de remuneraciones competitivo hace que la rotación de personal disminuya o sea mínima. Por esta razón es muy importante que el sistema de evaluación del desempeño esté bien diseñado, para que verdaderamente sea justo y equitativo, y que genere un sentimiento de justicia y satisfacción en los colaboradores de la empresa.

3. Alentar el desempeño adecuado y la mejora continua. La remuneración debe reforzar el cumplimiento de las responsabilidades, con ello se premiará a quien verdaderamente logre buenos resultados y se reforzará su actitud positiva para que la mantenga en el futuro.

4. Controlar los costos. Una de las erogaciones más importantes de una empresa está en el rubro de las remuneraciones o sueldos. Las empresas cuidan estos costos tanto para mantenerse a un nivel competitivo con relación al mercado laboral como para permanecer en el mercado de su giro.

5. Cumplir las disposiciones legales. Es muy importante que el sistema de remuneraciones cumpla con todas las disposiciones legales aplicables, esto evitará problemas a la organización.

En la práctica el sistema de remuneraciones al personal abarca para su elaboración la mayoría de los elementos constitutivos del sistema

¹³ Werther/Davis. *Op. cit.*, p. 293.

de administración de recursos humanos que hemos estudiado en esta unidad. Como podemos ver en la figura 7.4 la administración de las compensaciones comienza con el análisis de puestos, aplica diversos métodos para lograr la igualdad interna y externa y, a través del equilibrio del valor interno y externo, determina la compensación adecuada para cada puesto.

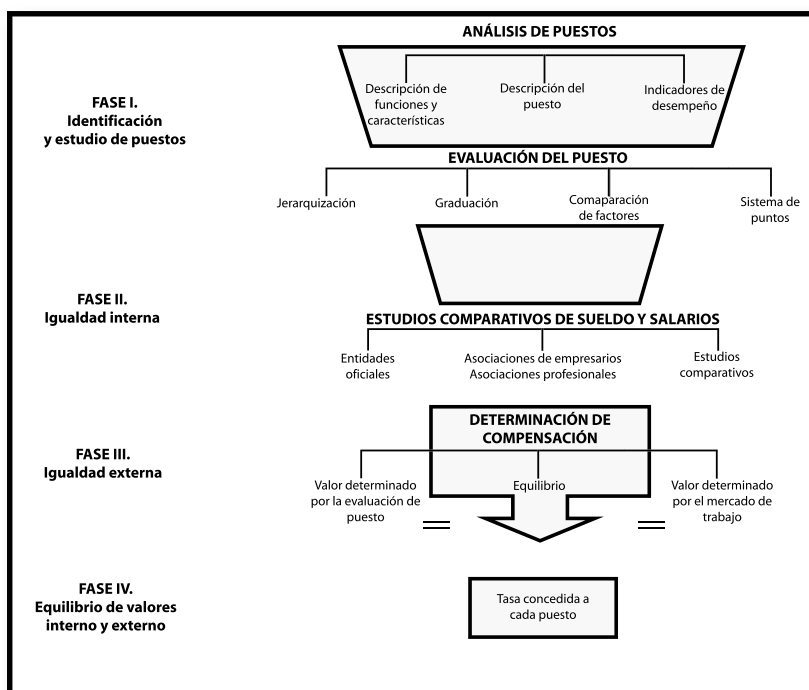


Figura 7.4. Fases principales de la administración de remuneraciones.
(Fuente: Werther/Davis. *Op. cit.* p. 294)

La igualdad interna se refiere a que cada puesto sea retribuido conforme a su valor determinado, para lo cual se le asignan puntos a cada puesto en función de su jerarquía y la comparación con los demás. Así, un puesto gerencial siempre tendrá más puntos asignados que un puesto de nivel operativo.

La igualdad externa se refiere a la capacidad de la organización para remunerar el trabajo de sus empleados de manera similar a la competencia

directa y empresas afines. Para lograrla se realizan estudios comparativos tanto con entidades oficiales como con asociaciones y con los sistemas de remuneración anteriores de la misma empresa.

El equilibrio de valor *interno* y *externo* se obtiene al ponderar el valor determinado por la evaluación del puesto por el valor determinado por el mercado laboral; de éste surge la compensación que se pagará finalmente a cada trabajador.

La remuneración del personal es uno de los elementos más importantes de cualquier organización, ya que las empresas constituyen la fuente principal (o única) de percepciones de la mayoría de las personas que trabajan, lo que les confiere una importancia fundamental para el correcto desarrollo de los individuos que forman parte de la organización.

Ejercicio 4

1. La evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se estima:

- a) El rendimiento grupal de la empresa.
- b) El rendimiento global de la empresa.
- c) El rendimiento global del empleado.
- d) El rendimiento actual del empleado.

2. La evaluación del desempeño se puede utilizar para diversos propósitos, entre los que destacan: decisiones sobre compensación, retroalimentación del desempeño, decisiones acerca de capacitación, adiestramiento, promociones y transferencias.

() Verdadero

() Falso

3. La remuneración es la _____ que los empleados reciben a cambio de _____.

4. Menciona los cinco objetivos que una empresa logra al tener un sistema de remuneraciones efectivo.

Resumen

La administración de los recursos humanos es un sistema organizacional que está compuesto por una serie de actividades que funcionan como subsistemas y su importancia radica en que contribuye a que la organización y los individuos que la forman alcancen sus objetivos, tanto de manera colectiva como individual. El primero de sus subsistemas es el análisis de puestos que es el procedimiento por el cual se determinan los deberes y la naturaleza de los puestos, y los tipos de personas que deben ser contratadas para ocuparlos, y deriva en la descripción y el perfil de puestos.

Para que el trabajo de la administración de los recursos humanos en las empresas medianas y grandes sea más efectivo se requiere llevar a cabo su planeación, que es una técnica para determinar en forma sistemática la provisión y demanda de empleados que tendrá una organización. Entre las ventajas que reporta su uso están: la mejora en el rendimiento al tener solamente el personal necesario, así como la reducción de costos de contratación y tiempo para cubrir un puesto vacante.

Cuando surgen puestos vacantes en la empresa se lleva a cabo el proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal, mediante el cual la empresa se allega de candidatos susceptibles a ocupar la vacante, los evalúa y selecciona al mejor candidato, al cual contrata de acuerdo con los lineamientos legales y organizacionales vigentes, y lo induce a la organización, presentándolo a sus compañeros de trabajo y proporcionándole la información necesaria para conocer la empresa y su puesto.

Uno de los principales objetivos de la administración de los recursos humanos es fomentar el desarrollo integral de los individuos que forman parte de la organización, para lo cual la capacitación y el adiestramiento son una de las herramientas más efectivas, pues le proporcionan al trabajador nuevas herramientas técnicas y conceptuales, así como la oportunidad de aplicarlas en su campo laboral.

Por último, los administradores de recursos humanos tienen a su cargo la elaboración del sistema de remuneraciones al personal, el cual incluye salarios, prestaciones, bonos y cualquier otro pago que reciba el empleado por su trabajo. Este sistema es importante porque la mayoría de los trabajadores tiene en la organización su principal o única fuente de ingresos y depende de su remuneración para mantenerse a sí misma y a su familia, por lo que el sistema de compensaciones debe tener igualdad interna, igualdad externa y equilibrio de valor.

Actividades recomendadas

1. Acude al departamento de recursos humanos de una empresa y pídeles que te expliquen cuáles son los exámenes psicométricos y técnicos que aplican a las personas que participan en sus procesos de selección. Además, pregunta cuáles son los aspectos más importantes que les interesa evaluar en el personal de nuevo ingreso y las características más relevantes que hacen que una persona sea seleccionada para ser contratada por la empresa.

2. Investiga en Internet cuáles son los requisitos que debe cubrir un programa de capacitación para ser avalado por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

3. Entrevista por lo menos a cinco personas que actualmente estén laborando. Aplícales este breve cuestionario:

- a) ¿Cuál es el puesto que desempeña actualmente?
- b) ¿Cuánto tiempo tiene desempeñando ese mismo puesto?
- c) ¿Cuántos cursos de capacitación recibe al año?

d) ¿Cuál es su principal motivación para laborar en la empresa donde presta sus servicios?

e) ¿Considera que recibe una remuneración adecuada? ¿Por qué?

f) ¿Considera que la empresa promueve su desarrollo integral? ¿Por qué?

Una vez que obtengas las respuestas al cuestionario, analízalas y redacta tus conclusiones. Después forma equipos de tres o cuatro personas y comenten sus conclusiones.

4. En tu opinión, ¿qué responsabilidad tiene el propio individuo en lograr su desarrollo integral como trabajador y como persona? ¿Debe esperar que la empresa lo desarrolle o debe tomar acciones por su cuenta? Justifica tus respuestas.

Autoevaluación

1. El análisis de puestos es el _____ por el cual se determinan los _____ y la _____ de los puestos y los tipos de personas que deben ser _____ para _____.

2. Una explicación escrita de los deberes, las condiciones de trabajo y otros aspectos relevantes de un puesto específico es:

- a) Perfil del puesto.
- b) Análisis de puestos.
- c) Descripción del puesto.
- d) Ubicación del puesto.

3. El documento donde se especifican las características y cualidades que debe tener la persona que va a ocupar un puesto determinado es:

- a) Perfil del puesto.
- b) Análisis de puestos.
- c) Descripción del puesto.
- d) Ubicación del puesto.

4. Es la base del sistema de administración de recursos humanos en la organización:

- a) Perfil del puesto.
- b) Ubicación del puesto.
- c) Descripción del puesto.
- d) Análisis de puestos.

5. La planeación de recursos humanos es una _____ para determinar en forma sistemática la _____ y _____ de empleados que tendrá una _____.

6. La demanda futura que la organización tendrá de recursos humanos se ve influida por una serie de factores, que pueden ser internos, externos, políticos y sociales.

() Verdadero

() Falso

7. Cuando hablamos del proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para cubrir las vacantes que surjan en la organización, nos referimos a:

- a) Reclutamiento.
- b) Selección.
- c) Contratación.
- d) Inducción.

8. Explica con tus propias palabras qué son las fuentes internas y externas de reclutamiento.

9. La selección es el _____ que tiene por objeto elegir, entre _____, aquellas que son _____ para cubrir las _____ que surgen en una organización.

10. Dibuja y explica brevemente el proceso de selección ilustrado en la figura 7. 2.



11. La contratación es el proceso mediante el cual una persona se obliga, a través de un contrato, a prestar a una empresa un trabajo personal subordinado mediante el pago de un salario.

() Verdadero

() Falso

12. Un buen proceso de inducción contribuye a eliminar la:

- a) Selección.
- b) Contratación.
- c) Disonancia cognoscitiva.
- d) Capacitación.

13. La capacitación es el proceso de _____ que involucra a dos partes, _____ como proveedora del entrenamiento a través de _____ y a los _____ como aprendices.

14. Explica brevemente los elementos que son considerados para desarrollar al personal en una organización.

15. Explica brevemente la diferencia entre capacitación, adiestramiento y desarrollo.

16. La evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento grupal de la empresa:

() Verdadero

() Falso

17. Las evaluaciones del desempeño habitualmente evalúan tres aspectos, que son:

- a) Resultados, comportamiento y rasgos.
- b) Resultados, comportamiento y objetivos.
- c) Objetivos, comportamiento y rasgos.
- d) Objetivos, conducta y rasgos.

18. ¿Cuál es la fase de la evaluación del desempeño de la cuál depende que el trabajador entienda y acepte su evaluación, vislumbrando la forma de poder mejorar sus calificaciones en el futuro? _____

19. Escoge la respuesta correcta: cuando nos referimos a la remuneración sólo estamos incluyendo los sueldos y salarios de los trabajadores.

() Verdadero

() Falso

20. Explica brevemente el esquema de las fases principales de la administración de las remuneraciones que se presenta en la figura 7. 4.

Respuestas a los ejercicios

Ej. 1

1. La meta principal de la administración de los recursos humanos es lograr que la organización y los individuos que la forman, alcancen sus objetivos, tanto en lo colectivo como en lo individual.
2. El análisis de puestos deriva en la elaboración de las descripciones y perfiles de los puestos.
3. La planeación de recursos humanos es una técnica para determinar en forma sistemática la provisión y demanda de empleados que tendrá una organización.

Ej. 2

1. Abierta.
2. Abierta.

Ej. 3

1. La capacitación es fundamentalmente un proceso de enseñanza-aprendizaje
2. Propósitos fundamentales de la capacitación:
 - a) Difundir, reforzar y actualizar la cultura organizacional.
 - b) Mantener actualizado al personal en su ámbito de especialización laboral.
 - c) Elevar los niveles de desempeño.
 - d) Contribuir a la resolución efectiva de los problemas.
 - e) Proporcionar habilidades para desempeñar otro puesto.
3. El adiestramiento, es la capacitación que consiste en que el empleado sepa cómo hacer las tareas relativas a su puesto

y que involucran la utilización de herramientas, procesos, sistemas y métodos.

4. Desarrollo es el esfuerzo sostenido por mejorar el desempeño actual o futuro de los colaboradores de la empresa, mediante el incremento de sus conocimientos, el cambio de actitudes o el mejoramiento de sus habilidades.

Ej. 4

1. La evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado.
2. Verdadero.
3. La remuneración es la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor.
4. Menciona los cinco objetivos que una empresa logra al tener un sistema de remuneraciones efectivo:
 1. Contratación de personal calificado.
 2. Retener a los buenos empleados.
 3. Alentar el desempeño adecuado y la mejora continua.
 4. Controlar los costos.
 5. Cumplir las disposiciones legales.

Respuestas a la autoevaluación

1. El análisis de puestos es el procedimiento por el cual se determinan los deberes y la naturaleza de los puestos y los tipos de personas que deben ser contratadas para ocuparlos.
2. c) Descripción del puesto.
3. a) Perfil del puesto.
4. d) Análisis de puestos.
5. La planeación de recursos humanos es una técnica para determinar en forma sistemática la provisión y demanda de empleados que tendrá una organización.
6. Falso. Los factores pueden ser internos, externos y de la fuerza laboral.
7. a) Reclutamiento.
8. La fuente interna está compuesta por las personas que actualmente laboran en la organización y que pueden ser promovidas o transferidas a otro puesto, y la fuente externa es la oferta de personal proveniente del exterior de la empresa, que está compuesta por empleados de otras organizaciones, desempleados y alumnos de instituciones educativas recién egresados o todavía estudiando.
9. La selección es el proceso que tiene por objeto elegir, entre las personas reclutadas, aquellas que son idóneas para cubrir las vacantes que surgen en una organización.
10. Consultar la figura 7.2: Proceso de selección de personal.
11. Verdadero.
12. c) Disonancia cognoscitiva.
13. La capacitación es un proceso de enseñanza-aprendizaje que involucra a dos partes, la empresa como proveedora del entrenamiento a través de facilitadores y a los empleados como aprendices.
14. Desarrollar el deseo de aprender, mejorar el desempeño, desarrollar el trabajo en equipo, diseñar planes de carrera, promover el desarrollo integral e integrar a cada trabajador a un sistema general de desarrollo humano.
15. Abierta.

16. Falso, constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado.
17. a) Resultados, comportamiento y rasgos.
18. La retroalimentación.
19. Falso, la remuneración incluye los sueldos, los salarios, prestaciones y cualquier otro pago que reciba el trabajador por el trabajo desempeñado.
20. Consultar la figura 7.4. Fases principales de la administración de remuneraciones.