

122



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN**

**“PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE CAPACITACION
APLICADO AL FACTOR HUMANO DEL
DEPARTAMENTO DE RECLUTAMIENTO Y
SELECCION EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS
DEL VALLE DE MEXICO”.**

**TRABAJO DE SEMINARIO
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A :
SUSANA VILLANUEVA TOVAR**

284131

ASESOR: L.A.E. EVA LILIA TORRES REYES

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEXICO SEPTIEMBRE 2000



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
 UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
 DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES



UNIVERSIDAD NACIONAL
 AVENIDA DE
 MEXICO

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
 DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN
 P R E S E N T E

U. N. A. M.
 FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
 CUAUTITLAN



Exámenes Profesionales

ATN: Q. Ma. del Carmen García Mijares
 Jefe del Departamento de Exámenes
 Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 51 del Reglamento de Exámenes Profesionales de la FES-Cuautitlán, nos permitimos comunicar a usted que revisamos el Trabajo de Seminario:

Recursos Humanos: "Propuesta de un Programa de Capacitación
 Aplicado al Factor Humano del Departamento de Reclutamiento y
 Selección en una Empresa de Servicios del Valle de México".

que presenta la pasante: Susana Villanueva Tovar
 con número de cuenta: 8802139-5 para obtener el título de :
Licenciada en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXÁMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VISTO BUENO.

ATENTAMENTE
 "POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"
 Cuautitlán Izcalli, Méx. a 6 de Marzo de 2000.

MODULO	PROFESOR	FIRMA
IV	L.A.E. Eva Lilia Torres Reyes	
III	L.A. María Teresa Muñoz García	
I	M. en A. José Vili Martínez González	

DEDICATORIA

DEDICADA A:

David Villanueva Betancourt

Por tu cariño y por que siempre estas a mi lado,
tu apoyo es lo más valioso para mi, gracias Papá.

AGRADECIMIENTOS

A Dios:

Por la oportunidad de vivir.

A mis Padres:

Elia y David

Por el amor y el apoyo de siempre.

A:

La Universidad Nacional Autónoma de México,

La Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán,

Los Profesores de la FESC,

Los Profesores del seminario de titulación,

En especial a la L.A.E. Eva Lilia Torres Reyes y

Los Amigos del Seminario de Titulación.

Un Reconocimiento a.

A Martha, mi hermana y mis amigas: Rosy O; Tita P; Rosy V. y Mirna J.

INDICE		1
Introducción		3
Protocolo de Investigación		3
Capítulo 1. Antecedentes, Generalidades e Importancia de la Administración Del Factor Humano		5
1.1. Concepto de Administración		5
1.2. Origen de la Administración del Factor Humano		7
1.3. Concepto de Administración del Factor Humano		8
1.4. Relación con otras disciplinas		10
1.4.1. Ingeniería Industrial		10
1.4.2. Psicología		11
1.4.3. Sociología		12
1.4.4. Antropología		12
1.4.5. Derecho		13
1.4.6. Economía		13
1.4.7. Matemáticas		13
1.4.8. Computación		13
1.5. Administración del Factor Humano en México		14
1.5.1. Época Prehispánica		14
1.5.2. Época Colonial		15
1.5.3. Época de la Independencia		16
1.5.4. Época de la Reforma		16
1.5.5. Época del Porfiriato		17
1.5.6. Época de la Revolución		18
1.5.7. Época Posrevolucionaria		19
1.5.8. Época Actual		20
1.5.8.1. Constitución Política Mexicana		22
1.5.8.2. Ley Federal del Trabajo		23
1.5.8.3. Nueva Ley del Instituto Mexicano del Seguro Social		24
Capítulo 2. El Área de Factor Humano		27
2.1. Concepto de Factor y Recurso		27
2.2. Rotación de Personal		28
2.2.1. Índice de Rotación de Personal		28
2.2.2. Causas de la Rotación de Personal		30
2.2.2.1. Causas Internas de la Rotación de Personal		30
2.2.2.2. Causas Externas de la Rotación de Personal		31
2.3. Área de Factor Humano (antes Recursos Humanos)		32
2.3.1. Objetivos del Departamento de Factor Humano		33
2.3.2. Políticas del Departamento de Factor Humano		35
2.3.2.1. Políticas De Consecución de Factor Humano		36
2.3.2.2. Políticas de Aplicación de Factor Humano		36
2.3.2.3. Políticas de Mantenimiento de Factor Humano		37
2.3.2.4. Políticas de Desarrollo de Factor Humano		37
2.3.2.5. Políticas de Control de Factor Humano		38
2.3.3. Funciones del Área o Departamento de Factor Humano		38
2.3.4. Beneficios del Área o Departamento de Factor Humano		40
2.4. Reclutamiento y Selección		41
2.4.1. El Reclutamiento		41
2.4.1.1. Fuentes de Reclutamiento		41
2.4.1.2. Reclutamiento Interno		43
2.4.1.3. Reclutamiento Externo		44

2.4.1.4.	Reclutamiento Mixto	46
2.4.1.5.	El Proceso de Reclutamiento	47
2.4.2.	La Selección de Personal	48
2.4.2.1.	La Ética de la Selección de Personal	49
2.4.2.2.	Principios de la Selección de Personal	49
2.4.2.3.	El Proceso de Selección de Personal	50
	A) Técnicas de Selección	50
	B) Recepción de Solicitudes o Currícula	51
	C) Entrevista	51
	a) Tipos de Entrevista	52
	1. Entrevista no Estructurada	52
	2. Entrevista Estructurada	52
	3. Entrevista Mixta	53
	4. Entrevista de Solución de Problemas	53
	5. Entrevista de Provocación de Tensión	53
	b) Etapas de la Entrevista de Selección	53
	1. Preparación de la Entrevista	53
	2. Creación de un Buen Ambiente (rapport)	54
	3. Desarrollo de la Entrevista (cima)	54
	4. Terminación de la Entrevista (cierre)	55
	5. Evaluación de la Entrevista	55
2.5	Exámenes de Admisión	58
2.5.1.	Tipos de Exámenes	59
2.5.1.1.	Exámenes Psicométricos	59
2.5.1.2.	Exámenes de Personalidad	60
2.5.1.3.	Exámenes de Conocimiento	60
2.5.1.4.	Exámenes de Desempeño	61
2.5.1.5.	Examen Médico	61
2.6	Verificación de Referencias	62
2.7.	Decisión Final de la Selección	62
2.8	Evaluación, Control de Resultados y Retroalimentación	64
2.9	Contratación, Inducción y Capacitación	64
2.9.1	Contratación	65
2.9.1.1	Contrato de Trabajo	65
2.9.2	Bienvenida e Inducción	67
2.9.3	Capacitación y Desarrollo	68
2.9.3.1	Etapas de un Programa de Capacitación	69
2.9.3.2.	Desarrollo del Empleado	70
2.9.4	Servicios y Prestaciones	70
2.9.4.1	Características de los Servicios y Prestaciones	70
2.9.4.2	Clasificación de las Prestaciones	71
2.9.4.3	Prestaciones que otorga la ley	71
Capítulo 3. Antecedentes, Generalidades e Importancia de la Capacitación		74
3.1	Antecedentes de la Capacitación	74
3.2	Concepto de Capacitación y su Importancia	76
3.2.1	Concepto de Capacitación	76
3.2.2	Importancia de la Capacitación	76
3.2.3	Marco Legal de la Capacitación	78
3.3	Tipos, Métodos y Formas de Capacitación	79
3.4	Beneficios de la Capacitación	81
3.5	Detección de las Necesidades de Capacitación	82
3.5.1	Diagnóstico de las Necesidades de Capacitación	84
3.5.1.1	Análisis de la Organización Total	84
3.5.1.2	Análisis del Factor Humano	85
3.5.1.3	Análisis de las Operaciones y Tareas	86

3.5.2.	Medios para Determinar las Necesidades de Capacitación	87
3.6.	Determinación de los Objetivos de Aprendizaje	89
3.7.	Elaboración de un Programa de Capacitación	90
3.8.	El Proceso de Aprendizaje	91
3.9.	Aplicación de la Capacitación	93
3.10.	Evaluación y Retroalimentación de la Capacitación	94
3.11.	Programa	96
3.11.1.	Concepto de Programa	97
3.11.2.	Tipos de Programa	97
3.11.3.	Clases de Programas	98
3.11.4.	El Formato de los Programas	98
3.11.5.	Ventajas	99
3.11.6.	Limitaciones	99
Capítulo 4. Generalidades de las Empresas de Servicio en México		101
4.1.	La Empresa	101
4.1.1.	Concepto de Empresa	103
4.1.2.	Importancia de las Empresas	103
4.1.3.	Objetivos de las Empresas	103
4.1.3.1.	Objetivos de Servicio	104
4.1.3.2.	Objetivos Sociales	104
4.1.3.3.	Objetivos Económicos	104
4.1.4.	Características de las Empresas	106
4.1.5.	Factores y Recursos de las Empresas	107
4.1.6.	Funciones Básicas de las Empresas	107
4.1.7.	Clasificación de las Empresas	112
4.2.	Los Servicios	112
4.2.1.	Concepto de Servicio	113
4.2.2.	Tipos de Servicio	114
4.2.3.	Características de los Servicios	114
4.3.	La Capacitación en las Empresas de servicio	115
4.3.1.	Desarrollo del Factor Humano	116
4.3.2.	Métodos Correctos y Uso Incorrecto de la Capacitación	117
4.3.3.	El Desarrollo de la Capacitación	118
4.3.4.	Utilidad de la Capacitación	119
Capítulo 5. Caso Práctico		122
5.1.	Generalidades de una Empresa de Servicios del Valle de México	122
5.2.	Antecedentes de la Capacitación en el área de Reclutamiento y Selección	125
5.3.	DNC y Diagnóstico para el Programa de Capacitación	127
5.3.1.	Detección de la Necesidades de Capacitación	128
5.3.2.	Diagnóstico	129
5.4.	Determinación de los Objetivos de Aprendizaje	130
5.5.	Propuesta de un Programa de Capacitación aplicado al Factor Humano del Departamento de Reclutamiento y Selección en una empresa de Servicios del Valle de México	131
Conclusión		137
Anexos		139
	Anexo 1	139
	Anexo 2	143
	Anexo 3	144
Bibliografía		147

INTRODUCCIÓN

El factor humano es uno de los elementos más importante dentro de cualquier organización, ya que sin su presencia y acción simplemente estas no existirían. En la mayoría de las organizaciones de nuestro país existe un área de factor humano, dedicada única y exclusivamente a proporcionar un servicio especializado en el desarrollo y permanencia del personal, con el fin de que su estancia en la organización sea encausada para su amplio desarrollo y satisfacción, ya que esto se traduce también en la satisfacción y desarrollo de las metas y objetivos de toda la organización.

En la actualidad es muy común detectar que en la mayoría de las empresas cualquiera que sea su giro y tamaño existen problemas que impiden la consecución de los objetivos de la organización, tales como: altos índices de rotación de personal, falta de comunicación dentro de la organización, baja productividad, clima laboral deficiente, elevados gastos, mala calidad en los bienes o servicios y muchos otros problemas que contribuyen a la deficiencia de las organizaciones.

Estas tendencias se reflejan y perjudican no solo a las empresas, sino también al mercado laboral y al ámbito socioeconómico de la nación. Es evidente que no siempre se realiza un adecuado trabajo de reclutamiento y selección de personal, de esto se deduce la necesidad de determinar las causas de los diversos problemas existentes y una vez identificados proponer un plan de acción, que es un programa de capacitación aplicado al área de reclutamiento y selección, con el fin de solucionar las causas de su deficiente labor e incrementar su eficiencia y productividad, esperando que esto se refleje en el mejoramiento general específicamente de la empresa de servicios a la que hace referencia este trabajo.

El primer capítulo presenta los antecedentes, generalidades y la importancia del factor humano, ya que México es un país de larga historia y tradición laboral, dichos

antecedentes permiten conocer la trayectoria del factor humano a través de los años y el porqué de muchas de sus actitudes actuales.

El segundo capítulo desarrolla ampliamente las funciones del área de administración del factor humano, esto es la reafirmación y actualización del conocimiento de las técnicas y herramientas necesarias para llevar a cabo un adecuado trabajo de reclutamiento y selección y su seguimiento.

El tercer capítulo se refiere a los antecedentes y generalidades de la capacitación, este aspecto es muy importante, ya que este trabajo presenta la propuesta de un programa de capacitación como solución a muchos problemas de la empresa derivados de la labor del departamento de reclutamiento y selección.

En el cuarto capítulo se habla de las empresas de servicios y sus generalidades en nuestro país, como antecedente a la empresa de servicios a la que se hace referencia en este trabajo.

El quinto y último capítulo es el caso práctico, en donde una vez ya identificadas las deficiencias y la necesidad de mejoras, se propone un programa de capacitación que proporcione una opción viable hacia la solución de muchos de los problemas del factor humano de dicho departamento que le impide proporcionar a la organización el personal adecuado al perfil de las vacantes a cubrir.

Con la elaboración de este trabajo se pretende definir un problema real que afecta, tanto al departamento de reclutamiento y selección como a toda la organización y sobre todo proponer una adecuada solución mediante un programa de capacitación enfocado al mejoramiento de las relaciones interpersonales y organizacionales, ya que el factor humano del departamento de reclutamiento y selección desarrolla una importante labor dentro de la organización y requiere cumplirla con calidad, ética y absoluta responsabilidad.

Planteamiento del Problema

El factor humano es el elemento esencial que mueve todos y cada uno de los engranajes de una empresa. Su reclutamiento y sobre todo la selección, es de vital importancia, ya que con ello se suministra a la compañía de personal con el perfil que satisfaga sus necesidades y cumpla sus objetivos.

Sin embargo, es notorio dado los altos índices de rotación de personal, que muchas empresas no poseen actualmente la capacidad de proveerse del factor humano idóneo, esto debido a que no cuentan con un departamento especializado en reclutar y seleccionar al personal, o porque dicho departamento ya no es capaz de cumplir satisfactoria y eficientemente con su objetivo principal, que es, la contratación de gente con el perfil preciso que se requiere.

Una deficiente labor de reclutamiento y un erróneo trabajo de selección, proporciona a la organización un inadecuado factor humano y esto coadyuva a muchos problemas y fallas que se manifiestan desde un pobre desempeño en las labores, la creación de conflictos y hasta un alto índice de rotación de personal, de tal manera que se ve mermado el funcionamiento de la compañía y evita la consecución de los fines para los que fue creada.

De esto se desprende que el departamento de reclutamiento y selección de ésta importante compañía de servicios, necesita un programa de capacitación tanto en referencia a las técnicas más recientes y efectivas que les den nuevas armas para desarrollar su trabajo de manera más eficiente, y un programa de capacitación que les proporcione técnicas de formación de equipos de trabajo que les permita desahogar toda la serie de problemas de comunicación, trabajo en equipo y sensibilización que les afecta dentro de la organización de su departamento.

En este trabajo se desarrolla la propuesta de un programa de capacitación enfocado a la formación de equipos de trabajo, que permita que los miembros del departamento sean inducidos a conformarse como un equipo de trabajo y su labor sea más agradable, eficiente y efectiva para el logro de los objetivos tanto particulares como generales de todos los miembros del departamento.

¿Un Adecuado programa de capacitación para el factor humano del área de reclutamiento y selección de personal contribuirá a un mejoramiento en el desempeño de sus labores dentro de la empresa?

Objetivo

Proponer un programa de capacitación para el área de Reclutamiento y Selección, con el fin de que el personal de esta área adquiriera nuevas herramientas y conocimientos que le permitan desarrollar su labor de manera eficiente y satisfactoria tanto para el seleccionador como para la empresa y desde luego para las personas seleccionadas que se incorporarán a la compañía.

Justificación

Debido a la incorporación de empleados que en poco tiempo renuncian o son separados de su puesto debido a diversos factores, entre ellos que no son los adecuados para el desempeño de las labores para las que fueron contratados, se hace necesario una capacitación a los empleados que se encargan de la selección del personal para que tengan herramientas efectivas que les ayude a una selección adecuada del personal, que cubra el perfil de las vacantes y sobre todo con mayores expectativas de permanencia y desarrollo dentro de la compañía.

**“PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN
APLICADO AL FACTOR HUMANO DEL DEPARTAMENTO DE
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN EN UNA EMPRESA DE
SERVICIOS DEL VALLE DE MÉXICO”**

**CAPÍTULO 1. ANTECEDENTES, GENERALIDADES E
IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN DEL
FACTOR HUMANO**

1.1. Concepto de Administración

La administración es un factor importante para el desempeño de muchas y muy diversas labores en el mundo actual, por lo tanto es una disciplina estudiada para hacer uso correcto de ella y mejorar su aplicación en todas las áreas del desempeño humano, a continuación algunos autores y estudiosos de las ciencias administrativas nos dan su concepto sobre la Administración:

Adalberto Rios Szalay

“Administración en una sistematización de diferentes técnicas que provienen y se aplican dentro de contextos económicos y políticos. Es una disciplina autónoma”.

Eugenio S. Velázco

“Es el conjunto sistemático de reglas para llevar con la máxima eficiencia a un organismo social o a la realización de sus objetivos”.

Henry Fayol

“Administrar es preveer, organizar, dirigir, coordinar y controlar”.

Laris Casillas

"La administración tiene algo de ciencia, porque sigue un razonamiento científico con principios poco inmutables, como son la autoridad y responsabilidad, coordinación, centralización, nórmalización, división del trabajo y especialización, que es una técnica, al utilizar métodos uniformes de desarrollo para la solución de problemas, y qué es un arte, porque el director aplica sus conocimientos, experiencia, intuición y habilidad para conducir los elementos humanos y disponer de los materiales en forma productiva para la consecución del objetivo común".

J. Antonio Fernández Arena

"... es ciencia social, ya que tiene principios de aplicación universal" "Es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado".

Joaquín Rodríguez Valencia

"Proceso integral para planear, organizar e integrar una actividad o relación de trabajo, la que se fundamenta en la utilización de recursos para alcanzar un fin determinado".

En base a lo anterior, a continuación externo lo que considero es la administración: Administrar es un proceso para racionalizar y optimizar recursos y factores con el fin de llevar a cabo acciones tendientes llevar a cabo labores eficientes y así cumplir objetivos a través de terceros.

La administración es un elemento básico en la vida del hombre para todos y cada uno de sus actos, ya que tanto en la vida individual como en colectivo, dentro de una organización cualquiera que sea ésta, se debe regir por principios elementales, y estos son a grandes rasgos: planear las acciones a realizar; organizar los elementos necesarios para llevarlas a cabo; encauzar dichos elementos hacia lo óptimo o más

efectivo; y controlar, todas las acciones para que los resultados sean los esperados, con eficiencia y calidad.

1.2. Origen de la Administración del Factor Humano

Los antecedentes de la Administración del Factor Humano es la historia de las relaciones del trabajo a través de todos los años transcurridos desde que el hombre empezó a prestar sus servicios laborales en la antigüedad, ya sea como hombre libre, esclavo, servidumbre, agrupado en gremios, corporaciones o sindicatos, hasta finales del siglo XIX y principios del siglo XX, en donde, posteriormente a algunas observaciones, investigaciones y descubrimientos, se inicia como tal la administración del factor humano. Es imprescindible la aplicación de conocimientos y técnicas para la división del trabajo y la especialización en determinadas labores.

Anteriormente, ante la serie de abusos por parte de los patrones hacia sus trabajadores se hizo necesario establecer una reglamentación en materia de trabajo, originándose así el "derecho laboral". Esto creó una incipiente expectativa de mejores resultados en el desempeño de las labores y en la productividad; sin embargo no sólo era necesario tener en cuenta el aspecto técnico y mecánico del trabajo, sino también observar y mejorar directamente al factor humano, que es quien desempeña las labores y debe tener y estar en buenas condiciones personales y de trabajo para el óptimo desarrollo de sus actividades. Inclusive en las guerras de la antigüedad diversos problemas con el "personal", fueron factores importantes para los resultados obtenidos de esos combates.

En Europa, continente con vieja historia existieron infinidad de organizaciones, básicamente industriales, en donde las relaciones laborales eran difíciles y los problemas surgidos o se solucionaban, aunque fuese empíricamente o definitivamente no se les daba solución.

Es en Estados Unidos de Norteamérica en donde se empieza a pensar en el mejoramiento del trabajo, dejando de lado la improvisación en las labores, que era como se trabajaba desde siempre, logrando cambiar a una buena disposición de los trabajadores a través de la implementación de un procedimiento exacto que indique la mejor manera de realizar su trabajo, de forma simple y eficiente, de tal manera que su desempeño se vea reflejado en un incremento en la productividad.

Son Frederick Winslow Taylor y Henry Fayol los que proponen la "administración científica" como tal, aplicando la coordinación, dirección y sobre todo el uso adecuado del factor humano que, es el que lleva a cabo el desempeño de labores, cualquiera que estas sean. La labor de Taylor y Fayol es la base para el desarrollo de la "Administración de Factor Humano". Es en este tiempo cuando se origina la organización funcional, que establece la especialización de las labores y actividades realizadas dentro de las organizaciones, como son:

- ❖ Área de Producción;
- ❖ Área de Relaciones Industriales (área de Factor Humano);
- ❖ Área de Finanzas;
- ❖ Área de Mercado;

A partir de estos cambios, se da un avance rápido en el desarrollo de diversos estudios e investigaciones científicas que coadyuvan a la conformación de una disciplina que hoy llamamos Administración del Factor Humano.

El factor humano es el motor que mueve a las organizaciones y es parte fundamental todas las actividades desarrolladas dentro de una empresa, porque, aunque en estos tiempos de cambios vertiginosos se ha implantado la tecnología a todos los niveles, es indiscutiblemente el factor humano el que dispone de diversos recursos para desarrollar y mejorar su trabajo, incrementar su productividad y obtener mayores satisfacciones, tanto a nivel laboral como personal.

1.3. Concepto de Administración del Factor Humano

El factor humano es el elemento vital de toda organización, por lo tanto es importante conocer su concepto y más adelante conoceremos su origen:

Idalberto Chiavenato

"...es la planeación, la organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, en la medida en que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboren en ella a alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo, es conquistar y mantener a las personas en la organización que trabajen y den el máximo de sí mismas con una actitud positiva y favorable".

William Werther y Keith Davis

"...es obtener, desarrollar, utilizar, evaluar y mantener la calidad y el número apropiado de trabajadores, para aportar a la organización una fuerza laboral adecuada".

Adalberto Ríos Szalay y Fernando Arias Galicia

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

José A. Fernández Arena

"Es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello con una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado".

Por lo anterior en mi concepto : La administración del factor humano es la aplicación del proceso administrativo enfocado a las personas dentro de una

organización, con el fin de lograr un adecuado desarrollo y satisfacción del factor humano dentro de la empresa y satisfacción de los fines organizacionales.

1.4. Relación con otras Disciplinas

Debido a que el factor humano es la parte esencial de las empresas, ya que es la que mueve todas y cada una de las partes de las organizaciones, existe relación cercana con diversas disciplinas del desarrollo humano, esta cercanía ha permitido la aportación de importantes elementos a la administración de factor humano, para hacer de ésta una materia cada vez más moderna y eficiente.

Las siguientes son las materias del conocimiento humano que han apoyado el desarrollo de la administración del factor humano y gracias a ellas se ha podido lograr grandes avances y beneficios destinados a mejorar las relaciones existentes entre empleado-trabajo-patron.

1.4.1. Ingeniería Industrial

El inicio de los estudios de productividad y eficiencia se dieron en los inicios del siglo XX en los Estados Unidos, con los trabajos de Taylor y Fayol. A continuación se muestra una tabla con las aportaciones más importantes y significativas de la ingeniería industrial a la administración:

La Ingeniería Industrial y sus aportaciones a la administración:

Estudio de Tiempos	División de las tareas en elementos básicos y determinación del tiempo que se ocupa en cada una.
Estudio de Movimientos	Frank y Lillian Gilbreth estudiaron 14 movimientos básicos para determinar tiempos precisos.
Sistema de Incentivos	La inducción del trabajador hacia la tarea a realizar, multando o recompensando según el resultado obtenido
Valoración de Tareas	Necesario para fijar tarifas básicas.
Oficinas de Selección	Es el antecedente del departamento de administración de personal. Se quitó la responsabilidad de contratar a los capataces y se asignó a una oficina especializada en ello, y con la ayuda de la psicología, se creó el departamento de reclutamiento y selección.
Entrenamiento	Es importante saber qué hacer y como hacerlo

1.4.2. Psicología

La complejidad del comportamiento humano es estudiada por la psicología con el fin de medir habilidades, actitudes, motivaciones, conflictos y frustraciones. Surgen de esto las pruebas de inteligencia que hacen que la administración del factor humano sea objeto por parte de la psicología de las siguientes aportaciones:

- ❖ Selección de personal;
- ❖ Entrenamiento y capacitación;
- ❖ Orientación profesional;
- ❖ Test Psicológicos;
- ❖ Conceptos y modelos de actitudes y motivación;
- ❖ Disminución de conflictos.

1.4.3. Sociología

Es el estudio de las sociedades, es decir las relaciones de grupo e individuales, tiene puntos en común con la psicología. Los principios de esta disciplina se han aplicado en hechos concretos, creando diversas ramas:

- ❖ Sociología de la empresa;
- ❖ Sociología industrial,
- ❖ Sociología de la administración.

Como parte de la sociología se llevaron a cabo los estudios de la Hawthorne, realizados por Elton Mayo para determinar la relación entre el ambiente laboral y la productividad de los trabajadores. Aportaciones de la sociología a la administración del factor humano:

- ❖ Todo lo referente al estudio de grupos formales e informales en la empresa;
- ❖ Técnicas sociométricas para la integración de buenos equipos de trabajo;
- ❖ Análisis de autoridad, burocracia, movilidad, etc.

1.4.4. Antropología

Para conocer y entender algunas formas de comportamiento, es importante conocer los conceptos de cultura y subcultura y el estudio de los antecedentes de diversos grupos sociales a fin de poder mejorar las condiciones de vida y trabajo.

1.4.5. Derecho

Esta disciplina ha establecido leyes, normas y reglamentos para regir la relación obrero-patronal, actualizándose periódicamente, junto con la administración.

1.4.6. Economía

Ha aportado terminología que se ajusta al factor humano, tal como: Capital Humano; Escasez; Oferta y Demanda; Mercado de Trabajo, etc. Así como estudios de demanda de mano de obra, impacto de los salarios sobre los procesos productivos, los costos y la inflación, el impacto de la educación en la economía.

1.4.7. Matemáticas

En la toma de decisiones sobre el factor humano se usa los modelos de estadística inferencial, también se aplica modelos de regresión a las curvas de salarios y valuación de puestos.

1.4.8. Computación

En la actualidad existen diversos programas computacionales aplicados a la administración y al factor humano. Estos permiten manejar enormes cantidades de información a todos los niveles, tanto para su análisis como para la emisión de resultados y la toma de decisiones. Los programas computacionales aplicados al factor humano se modifican y mejoran día con día, haciendo más eficiente el trabajo.

Todas estas disciplinas han enriquecido a la administración, haciéndola participe de todas las materias y actividades que el hombre moderno practica, con el fin de hacer sus actividades más científicas y efectivas.

Es importante también saber de qué manera se fue dando el desarrollo de la administración de personal en México, ya que se ha dicho que para comprender nuestro presente es necesario conocer nuestro pasado, y también es importante para determinar nuestro futuro y mejorarlo.

1.5.- Administración Del Factor Humano En México

La historia de la administración de factor humano en México es importante, ya que permite conocer nuestras raíces y determinar el porqué de mucho del comportamiento en el ámbito laboral de los mexicanos, en nuestro país existe una cultura del trabajo definida y diferente a otros países, es la historia la que influye y dicta la recta a seguir, de esto debemos retomar lo positivo y de lo negativo se debe hacer conciencia para establecer elementos de cambio, que permitan mejorar como personas, como empleados y empresarios.

A continuación se esboza muy brevemente la historia de la administración de factor humano en México.

1.5.1. Época Prehispánica

Entre los antiguos mexicanos, el trabajo era considerado algo muy valioso y quién lo practicaba tenía el rango de "ser humano"; ya que el trabajo era la fuente de sustento, tanto del cuerpo como del alma. El trabajo honraba a los hombres libres y a los que prestaban servicios de trabajos forzados o que no eran dueños de las tierras y trabajaban para un "señor".

Los aztecas fueron una sociedad moderna y compleja, tenían una distribución de labores y actividades, reguladas por leyes, que provenían de la necesidad de reglamentar el trabajo de los hombres.

Un hombre endeudado podía venderse a sí mismo y después comprar su libertad. Existían los artesanos, pero no existían los gremios. El trabajo en la tierra proporcionaba sustento no solo al que las trabajaba, también proveía a los templos y a las autoridades.

1.5.2. Época Colonial

Con la conquista y la creación de la Nueva España, se da un cambio muy importante en las relaciones de trabajo y se modifica el concepto de esclavitud. Se fundan las llamadas "encomiendas" en las que el titular era el encargado de velar por la conversión al cristianismo de los indígenas y el aprendizaje del lenguaje y las costumbres traídas de España, sin embargo, el papel fue tergiversado y se convirtió en un tirano explotador, apropiándose de la vida de los indígenas, de grandes tierras y propiedades, buscando únicamente el beneficio comercial y la acumulación de bienes.

Se promulgaron leyes protectoras, sin embargo al trabajador indígena, se le consideraba como un animal, los marcan con un hierro candente como si fuera ganado, los golpeaban o azotaban, etc., todas las practicas crueles aplicadas a los indígenas mexicanos era para los españoles "normales", y adecuadas para el manejo de las personas que tenían a su cargo. La corona española intenta proteger a los trabajadores indígenas mediante leyes, pero en realidad no se aplicaron nunca.

Y en el siglo XVI, en 1593 Felipe I, dijo "los salarios han de ser justos y el trabajo voluntario y de protección para el indígena". Se instituye que las 8 horas son la jornada laboral de cada día.

Se establecen prohibiciones para que los indígenas no se dediquen a ciertas actividades como, la platería; y en cambio si tiene acceso a otras actividades como por ejemplo: la manufactura de sillas.

La discriminación también alcanza a los negros y a los mulatos. A ellos se les negó el ingreso a los gremios y sólo pudieron ingresar a oficios considerados menores y que casi nadie quería desempeñar como: curtidores de cuero. Una expresión del siglo XVIII describe las relaciones de trabajo de la época:

"De una vez, para lo venidero, deben saber los súbditos del gran Monarca que ocupa el trono de España, que nacieron para callar y obedecer, y no para discutir ni opinar en los asuntos del Gobierno". (Nota: Arias, Galicia Fernando, Admón. de R.H., pág. 39)

1.5.3. Época de la Independencia

Es en esta época cuando se crean los monopolios y estancos, se prohíbe algunos artículos para proteger el comercio venido de España. Cuando en 1810 se da inició a la guerra de independencia de la hasta entonces Nueva España, es cuando se vislumbra un cambio y se promulga la prohibición de la esclavitud y un castigo para los que aún a pesar de esto mantienen esclavos.

José M. Morelos propone que el Congreso legisle para elevar "el jornal del pobre, que mejore sus costumbres, aleje la ignorancia, la rapiña y el hurto" (Nota: Arias, Galicia Fernando, Admón. De R.H., pág. 40). En la constitución de Apatzingán se habla acerca de que cada persona puede dedicarse al trabajo que más le agrade, siempre y cuando se apegue a las buenas costumbres, terminando así con el monopolio de los gremios.

1.5.4. Época de la Reforma

Después de consumación de la independencia, se da una serie de guerras, y en una de ellas México pierde parte de su territorio y pasa a ser parte de Estados Unidos. En la porción de territorio mexicano, el trabajo sigue siendo aún dedicado a las labores primarias como: la agricultura, la minería y la artesanía. En esta época se da un

incipiente desarrollo de la industria básica, la industria manufacturera del algodón, consta de 60 empresas con 11,000 obreros, existen además muchos talleres artesanales y fábricas de papel, jabón, aceite, vasos de vidrio y destiladoras de licores de caña de azúcar.

1.5.5. Época del Porfiriato

En estos años, se da un gran auge en la industrialización de México y se da una prosperidad que aunque no compartida por todos los sectores de la población, es notorio este avance en la nación. En 1869 se inaugura el tramo de ferrocarril entre la ciudad de México y la ciudad de Puebla. Este nuevo medio de transporte es básico para la ampliación de nuevos mercados para la inversión de capital extranjero a fin de crear nuevos campos de acción del desarrollo fabril. Junto con dicha inversión de fuera llegan técnicos y obreros calificados en el manejo de toda la nueva tecnología recién llegada. No obstante esto creó una marcada discriminación de la mano de obra mexicana.

La Constitución promulgada en 1857 artículo 5º. Decía: "Nadie puede ser obligado a prestar trabajos personales sin la justa retribución y sin pleno consentimiento", a pesar de esto los empleados y obreros fueron acercados a algo parecido a la esclavitud mediante las tiendas de raya y de las deudas personales, establecidas en las fábricas, minas y haciendas. En muchos casos las jornadas de trabajo eran entre 12 y 14 horas diarias, e inclusive en la fábrica de Rio Blanco y en Puebla debían trabajar hasta la media noche dos veces por semana.

Un poco más adelante en estos años, se dio un liberalismo económico, venido de la revolución industrial en Europa y en Estados Unidos. Se da la regulación de los salarios en función de la demanda de mano de obra

"El Código penal del Distrito Federal (en la época porfirista) castigaba con 8 días a 3 meses de arresto y multa de 25 a 500 pesos a quienes pretendieran el alza o la baja de los sueldos o impedían el libre ejercicio de la industria o del trabajo por medio de la violencia física o moral".

1.5.6. Época de la Revolución

El largo periodo de gobierno de Porfirio Díaz se vio afectado en 1906 cuando se dio la huelga en Cananea, (a esta siguió la huelga de Río Blanco), en esta localidad en Sonora, el salario para los mexicanos era inferior al que percibían los norteamericanos en el desempeño de labores iguales. Además todos los jefes eran extranjeros. Esto se traducía en ínfimas posibilidades económicas y nulas posibilidades de ascensos. Esta huelga derivó en violencia. Desde ese mismo año se organizó el Gran Círculo de Obreros Libres en la fábrica de hilados de Río Blanco, en Veracruz. Es entonces cuando hay revueltas en diversas fábricas. Por tal motivo se prohibió la asociación de los obreros. Estallan huelgas y el 5 de enero de 1907 Porfirio Díaz ordenó "los obreros quedarán sujetos a los reglamentos vigentes al tiempo de clausurarse (los trabajos) o a aquellos que sus propietarios hayan dictado posteriormente...", estableciéndose así la completa autoridad de los patrones sobre los obreros a su cargo. Sin embargo ese día los obreros no entraron a la fábrica, iniciándose la violencia con un trágico saldo de heridos y muertos, incluyendo a fusilados posteriormente. Con esto se intentaba eliminar las decisiones unilaterales y la detentación del poder de los patrones.

Estos son importantes antecedentes de la Revolución Mexicana de 1910, en la que se buscaba un reparto equitativo de las tierras y el libre dominio del campesino y obrero y en general de toda la población oprimida.

A diferencia de lo anterior en la Constitución promulgada en 1917, se instituye un trato paternalista hacia los trabajadores, otorgándoles beneficios que anteriormente

no tenían y constituye una base importante para la constitución de un reglamento específico que regule las relaciones de trabajo en México y que otorgan una amplia protección para los trabajadores y un ligero mejoramiento en sus condiciones de vida. Es ese mismo año cuando se le da legalidad a los sindicatos y el derecho de asociación de los trabajadores en estas instituciones.

1.5.7. Época Posrevolucionaria

Los sindicatos fueron formados para mejoramiento de la vida de los trabajadores, sin embargo a estos organismos se filtró las nuevas ideologías: socialista y marxista. Carranza ordenó el fusilamiento de los huelguistas revoltosos, en cambio Alvaro Obregón fue promotor de los sindicatos. Dentro de todos estos movimientos políticos y la continuación de la agricultura y la minería, en México se daba un muy lento desarrollo industrial.

En los países industrializados y llamados de primer mundo, se da un verdadero avance en la administración del factor humano a partir de 1930, con una definida concepción de las relaciones humanas y del desarrollo técnico de los procesos y elementos básicos de la administración del factor humano.

El trabajo administrativo de personal es sólo el registro y control de la asistencia y la puntualidad; la elaboración y pago de nómina (incluyendo el impuesto sobre ingresos), el pago de cuotas etc., labores realizadas por un auxiliar contable.

Es hasta 1939 con la expropiación petrolera promovida e impulsada por los sindicatos petroleros, que causa un ligero receso de dicha industria en el país, pero al iniciarse la segunda Mundial, el país puede salir avante debido a la necesidad de manufacturar diversos productos para suministrar a los países en guerra de productos que por dicha causa no podían producir ellos mismos. Esto beneficia enormemente a la industria textil nacional. México es ahora un buen lugar para las

inversiones extranjeras, mediante las cuales se incrementa la industrialización, creadora de más fuentes de trabajo, ampliación de mercados y la necesidad de contemplar al factor humano como elemento vital de toda organización.

A partir de estas fechas, en México se empieza a pensar en el factor humano como un elemento de estudio para mejorar tanto la productividad y eficiencia, como su bienestar laboral, familiar y social, que define su labor dentro de su ámbito laboral.

En las universidades se crean licenciaturas tendientes a estudiar y manejar las relaciones humanas en el trabajo, estas carreras fueron:

- ❖ Licenciatura en Administración de Empresas, y
- ❖ Licenciatura en Relaciones Industriales.

Estos profesionales, tenían a mano lecturas de factor humano traídas de los Estados Unidos y traducidas a nuestro idioma, pero este material no se ajustó nunca a las condiciones y costumbres de México, sin embargo fueron adoptadas sin un estudio y análisis previo para su implantación en nuestra cultura, esto fue una pésima opción, que limitó durante muchos años la capacidad y visión con respecto al factor humano en las empresas y fábricas en México, cuestiones que se han visto reflejadas hasta nuestros días en nuestro país a todos los niveles de educación, cultura y desarrollo laboral.

1.5.8. Época Actual

A partir de 1950, en México se da un importante cambio en el desarrollo de la industria y el desarrollo en general del país, esa década marcó el inicio de la incorporación de nuestro país a la modernidad mundial. No obstante esto, no fue suficiente para ingresar al llamado primer mundo, y el desarrollo de la administración del factor humano se desarrolla, pero lentamente y siempre basado en filosofías extranjeras, mal adaptadas a nuestro país.

En los 50, se crea el área de relaciones industriales, incrementándose de categoría y nivel el trabajo de administración de personal, se incrementa sus funciones con la selección y capacitación y el análisis y valuación de puestos. En los 60, surge una asociación de profesionales de ésta área, se eleva la función de factor humano a nivel gerencial.

El 1º de mayo de 1970 entró en vigor una nueva Ley Federal del Trabajo, incluyendo nuevas prestaciones para los trabajadores. El factor humano, tiene derecho a disfrutar los beneficios que su trabajo produce y sobre todo tiene derecho a vivir decorosamente, las leyes no son perfectas, pero son las que protegen a los trabajadores en sus derechos y establecen también sus obligaciones, para que la relación existente entre el patrón y el trabajador sea lo más óptima posible. Surge el desarrollo organizacional, como una opción de mejoramiento.

En los 80, se da un clima de crisis nacional permanente, surge la minimización de la función de administración de factor humano, en aras de la vigilancia y urgencia de reducir costos, planear estratégicamente el factor humano, la administración de sueldos y salarios, programas de capacitación e innumerables proyectos tendientes al mejoramiento del factor humano son postergados.

En la década de 1990, se ha dado un modelo neoliberal, se pensó que así se podía tener acceso al llamado "primer mundo", sin embargo, nuestra economía ha sufrido infinidad de embates que nos demuestran que aún somos un país con mucho que aprender antes de dar el gran paso a la tendencia mundial de la globalización. Y sobre todo tomar en cuenta que el factor humano es el elemento vital de toda organización y que debe y merece un mejoramiento en sus condiciones de vida en su trabajo y en lo personal, esto es fuente de satisfacciones que se verán reflejadas en la productividad y el desarrollo real de la gente y de nuestro país.

México es un país de contrastes, siendo un país rico en recursos naturales, es un país pobre económicamente, lo que se refleja en su población. Existen infinidad de

problemas que nos aquejan, algunos de estos problemas son: el incremento de la población, el incremento de la pobreza, la carencia de empleos, los salarios bajos, la falta de educación académica del grueso de la población, la falta de cultura, los malos gobiernos y los diversos manejos de las finanzas nacionales que incrementan la tan comentada crisis eterna en la que hemos vivido.

En el ámbito laboral actual, las relaciones obrero-patronales ya no son tirantes, sin embargo hoy tampoco existe una adecuada cultura organizacional

Los profesionales dedicados al factor humano, han desarrollado muchos textos importantes con respecto a este tema aplicado a nuestro país, esto ha permitido a los empresarios tener una mejor visión de los que el personal representa, necesita y puede aportar a su empresa. Sin embargo, aún hoy todavía existe una cultura deficiente tanto en los dirigentes de las organizaciones, como en los trabajadores, razón por la cual, se sigue dando serias diferencias entre sus relaciones, viéndose afectada sobre todo la productividad y eficiencia de las organizaciones, que son el sustento de ambas partes y que debería ser el vehículo de amplio desarrollo humano organizacional, que le permita vivir una vida adecuada y satisfactoria, que a fin de cuentas se refleja y retroalimenta a la organización.

Actualmente existen diversos organismos, leyes y la misma constitución, que establecen los derechos y obligaciones tanto de empleados y patrones, estas son:

1.5.8.1. Constitución Política Mexicana

La Constitución promulgada en 1917, proporcionó en su artículo 123, las bases para la creación de la Ley Federal del Trabajo, este artículo es considerado paternalista, sin embargo y a pesar de no ser del todo perfecto ha sido un elemento importante en la regulación del trabajo y los derechos y obligaciones tanto de los trabajadores como de los patrones.

En el artículo 5 se habla del trabajo y algunas cuestiones propias de esta materia, al igual que el artículo 123 que da origen a la Ley Federal del Trabajo.

En el anexo 1 se transcribe el artículo 123 constitucional completo con el fin de que sea del conocimiento del lector y sobre todo sirva de consulta, ya que es la base para el desarrollo de las relaciones laborales en México hasta nuestros días.

1.5.8.2. Ley Federal del Trabajo

La Ley Federal del Trabajo tiene su origen en el artículo 123 constitucional, en el artículo 20 define el trabajo como la prestación de un servicio subordinado a una persona, mediante el pago de un salario. La Ley Federal del trabajo tiene aplicación a toda la República Mexicana, dicta las normas de trabajo para la equidad y justicia laboral, establece derechos y obligaciones en la relación obrero patronal, ampara a todos los trabajadores y sobre todo a los que estén en casos especiales y que merezcan un trato especial, establece horarios, descansos, vacaciones y pago de sueldos y salarios, así como de pagos especiales por trabajos extras, fomenta actividades culturales deportivas y recreativas y establece una base para servicio medico para los trabajadores.

La Ley Federal del Trabajo, contiene disposiciones con respecto a:

- ❖ Las relaciones individuales de trabajo,
- ❖ Las condiciones de trabajo,
- ❖ Los derechos y obligaciones de los trabajadores y de los patrones,
- ❖ El trabajo de las mujeres,
- ❖ El trabajo de los menores,
- ❖ Trabajos especiales,
- ❖ Relaciones colectivas de trabajo,
- ❖ Huelgas,
- ❖ Riesgos de trabajo,

- ❖ Prescripciones,
- ❖ Autoridades del trabajo y servicios sociales,
- ❖ Personal jurídico de las juntas de conciliación y arbitraje,
- ❖ Representantes de los trabajadores y patrones,
- ❖ El derecho procesal del trabajo,
- ❖ Los procedimientos de ejecución, y
- ❖ Responsabilidades y sanciones.

1.5.8.3. Nueva Ley del Instituto Mexicano del Seguro Social

El Instituto Mexicano del Seguro Social, es un organismo público creado en la década de los cuarenta (1945), para proporcionar servicio médico a los trabajadores además de muchas otras prestaciones a las que tiene derecho mediante el pago de sus aportaciones o cotizaciones a dicho instituto,

Para la aplicación de las prestaciones del IMSS, las personas que las reciben se dividen en:

Asegurado: Es el trabajador que paga su cuota correspondiente, y

Beneficiario: Es el cónyuge o concubino (a) del asegurado (a), hijos menores de 16 años o menores de 25 si estudian y de cualquier edad si están incapacitados, y los padres del asegurado cuando dependan económicamente y vivan con él.

La Ley del Instituto Mexicano del Seguro Social, fue modificada, a partir de 1997, debido a la creación de las AFORE (Administradoras de Fondos para el Retiro), que es la nueva modalidad para administrar el ahorro para el retiro de los trabajadores que cotizan ante el Seguro Social, la intención es que cada trabajador ahorre en una cuenta propia a lo largo de su vida laboral y que cuando llegue el momento de su jubilación tenga recursos monetarios suficientes que garanticen un adecuado nivel de

vida a partir del retiro, la cesantía y durante la vejez. La Nueva Ley del Seguro Social, contiene:

- ❖ Ley del seguro social,
- ❖ Reglamento para el pago de cuotas del seguro social,
- ❖ Reglamento de afiliación,
- ❖ Reglamento de la seguridad social en el campo,
- ❖ Reglamento del seguro de salud para la familia,
- ❖ Reglamento para la imposición de multas por infracción a las disposiciones de la ley del seguro social y sus reglamentos,
- ❖ Reglamento de servicios médicos,
- ❖ Reglamento para la prestación de los servicios de guardería,
- ❖ Reglamento para el trámite y resolución de las quejas administrativas ante el IMSS.

La administración del factor humano y su historia nos permiten entender muchos de los actuales problemas que enfrentan actualmente tanto los empleados como los empleadores, problemas de diversa índole que afectan de manera contundente las relaciones humano-organizacionales, siempre se ha dicho que para comprender el presente, hay que indagar en el pasado, y en el caso de la administración de personal, también se aplica dicho comentario, actualmente México es un país de grandes contrastes, se dice que los empleados mexicanos son poco trabajadores, sin embargo, no es así, nuestro país esta conformado por personas que saben trabajar, siempre lo han hecho y tienen la fortaleza suficiente para trabajar física e intelectualmente de manera óptima, aunado a lo anterior, el conocimiento de nuestras raíces nos puede orientar acerca de cómo solucionar muchos de los diversos problemas como: ausentismo, alta rotación de personal, conflictos, etc.

Como consecuencia del estudio de los antecedentes de la administración de factor humano, en la mayoría de las organizaciones existe un departamento o área de factor humano que es el encargado de administrar con eficiencia todos y cada uno de

los aspectos que influyen en la conducta, productividad y desarrollo de cada empleado de la organización, cuando el factor humano se encuentra en condiciones físicas e intelectuales adecuadas, su posibilidad de avance es muy elevada y esto permitirá que tanto los individuos como las organizaciones alcancen sus objetivos y sobre todo su máximo desarrollo.

En el siguiente capítulo se establece el trabajo y las responsabilidades del área de Factor humano encargada de proveer a la empresa del personal adecuado.

CAPITULO 2. EL ÁREA DE FACTOR HUMANO

2.1. Concepto de Factor y Recurso

Para el logro de objetivos toda organización necesita de recursos, factores y acciones; todos estos elementos son los que administrados eficientemente, permiten y facilitan el logro de los objetivos. A continuación se define factor y recurso:

Recurso: m. Acción de recurrir a alguien o algo. // Medio, expediente que se utiliza para resolver un problema. // Pl. Medios económicos. // Elementos que representan la riqueza de un organismo. (Nota. Diccionario Enciclopédico Larousse)

Son recursos los elementos materiales (dinero, instalaciones físicas, maquinaria, muebles, materia prima, etc.) y técnicos (sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, etc.) que se usan para llevar a cabo los objetivos y fines de toda organización, ya que son elementos inanimados que se usan para fines específicos.

Factor: Cada uno de los términos de un producto. // Elemento con causa. // Agente causal. // El que hace una cosa. (Nota: Ibid)

Anteriormente, al elemento humano se le llamaba recurso, en la actualidad se le denomina: factor, porque no es un elemento material propiedad de la organización; es el compendio de conocimientos experiencias, motivaciones, intereses, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc., inherentes a la naturaleza del ser humano. El factor humano es único y es muy importante, ya que es el elemento que mueve voluntariamente a todos los recursos necesarios para cumplir las metas propias y desde luego las de grupo. El factor humano usa los recursos para cumplir sus metas y objetivos.

2.2. Rotación de Personal

Actualmente en muchas organizaciones es notable un incremento en los índices de rotación de personal, esto es debido a diversas circunstancias, muchas de ellas referentes a la organización y algunas otras debido a razones personales que manifiestan los trabajadores para dejar su empleo.

2.2.1. Índice de Rotación de Personal

Un alto índice de rotación de personal, causa diversos problemas en las organizaciones, por lo tanto es importante determinar el índice, las causas y las posibles soluciones para disminuir este problema, con el fin de incrementar la eficiencia y cumplir los objetivos de la empresa.

"El índice de rotación de personal está basado en el volumen de entradas y salidas de personal con relación a los recursos humanos disponibles en determinada área de la organización, dentro de un periodo, y en términos porcentuales " (Nota Chiavenato, Admón. de R. H., pág. 150)

Para planear el factor humano de una empresa basado en un índice de rotación de personal se usa la siguiente ecuación:

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{A + D}{2} \times 100 \text{ EM}$$

Donde:

- A** = admisiones de personal en el área considerada, dentro del periodo considerado (entradas);
- D** = desvinculación del personal (tanto por renuncia como por despido) en el área considerada, dentro del periodo considerado (salidas);

EM = promedio efectivo del área considerada, dentro de un periodo considerado. Puede ser obtenido por la suma de los efectivos existentes al comienzo y al final del periodo, dividida por dos.

El índice de rotación de personal nos indica el valor porcentual de empleados que han circulado por la organización en referencia al número de empleados con los que cuenta la organización.

Para realizar un análisis de las salidas del personal y determinar las causas, no se consideran los ingresos en el cálculo del índice de rotación de personal, solo las salidas, debidas a renuncia o despidos:

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{D \times 100}{EM}$$

Donde:

- D** = salidas del personal;
EM = promedio efectivo en el periodo.

Cuando se analice las pérdidas de personal con el objetivo de verificar las causas para dicha rotación, se toma en cuenta únicamente las renunciaciones voluntarias.

Para la evaluación de la rotación de personal por departamento o área, considerados como provenientes de un sistema mayor, se calcula como a continuación se describe:

$$\text{índice de rotación de personal} = \frac{A + D}{2 + R + T} \times 100$$

EM

Donde:

- R** = recepción de personal por transferencia de otras áreas.
T = transferencias de personal hacia otras áreas.

Dentro de toda organización un cierto nivel de rotación de personal es considerado "sano", ya que un movimiento de personal adecuado, permite a la empresa abastecerse de personal que se integra a la organización con ideas nuevas, y viene a renovar a la organización, es también parte de la modernización, reemplazando al personal que no es el idóneo para la organización.

Es muy importante para una empresa definir cuál es el porcentaje idóneo de rotación de personal, que se adapte a su situación y sus necesidades, aplicando métodos de autocorrección y regulación para evitar deficiencias que se vean reflejadas en el personal y desde luego en la eficiencia y productividad de la organización en general.

2.2.2. Causas De la Rotación de Personal

La rotación de personal es el reflejo de diversos aspectos que provienen de factores dados en el interior de la organización y/o factores ajenos a ella. Toda empresa tiene objetivos que pretende alcanzar con la ayuda del factor humano, que es la que dedica su tiempo y esfuerzo a este fin, sin embargo esto no siempre es así, por lo que se hace necesario hacer evaluaciones de desempeño para determinar cuál es el personal que dedica sus horas dentro de la compañía a la consecución de los fines para los que fue contratado o si por el contrario, es un elemento que lejos de ayudar perjudica con su actitud y sus hechos la labor a desempeñar e inclusive es un factor de incomodidad en su entorno laboral. En este caso la organización debe optar por remplazar a dicho elemento o elementos que influyen en la productividad y eficiencia.

2.2.2.1. Causas Internas de la Rotación de Personal:

- ❖ Sueldos y salarios inadecuados;
- ❖ Prestaciones no suficientes;
- ❖ Supervisión ejercido sobre el personal;
- ❖ Pocas o nulas oportunidades de desarrollo profesional;
- ❖ Inadecuadas relaciones humanas;

- ❖ Insatisfactorio ambiente laboral;
- ❖ Inadecuadas condiciones físicas del lugar de trabajo;
- ❖ Dudosa moralidad de las personas y de la propia compañía;
- ❖ Cultura organizacional;
- ❖ Políticas de reclutamiento y selección no satisfactorias;
- ❖ Deficientes programas de capacitación;
- ❖ Política disciplinaria;
- ❖ Criterios de evaluación del desempeño;
- ❖ Flexibilidad de las políticas de la organización.

2.2.2.2. Causas Externas de la Rotación de Personal:

- ❖ Mejores oportunidades laborales;
- ❖ Piratería de empleados por otra empresa;
- ❖ Necesidades económicas mayores;
- ❖ En el caso de muchas mujeres, el casamiento;
- ❖ Cambio de residencia;
- ❖ Estudios;
- ❖ Desinterés en la labor que se desarrollaba.

Cuando el personal se retira de la compañía se le debe aplicar un cuestionario de salida, este documento es una herramienta en el análisis de la rotación de personal, ya que en este documento el empleado nos dice el porqué de su partida. Esto también debe ser un método de evaluación de la organización, y sobre todo conocer aspectos que tal vez no sabía que existía y que pueden afectar más seriamente a la organización.

La rotación de personal tiene un alto costo para la organización

Costo primario	}	Costo de reclutamiento y selección; Costo de registro y documentación Costo de ingreso; Costo de salida;
Costo secundario	}	Afectaciones en la producción; Afectaciones en la actitud del personal; Costo extralaboral; Costo extraoperacional.
Costo terciario	}	Costo extrainversión; Pérdida en los negocios.

(Nota: Chiavenato Admón de R.H. , págs. 157-161)

2.3.- Área de Factor Humano (antes Recursos Humanos)

El factor humano es el que realiza las funciones técnicas y administrativas que son las que mueven a las organizaciones, es importante considerar que las personas que integran a una empresa sean las adecuadas y sobre todo que estén de acuerdo y satisfechas con su posición dentro de la misma. De esto depende que la organización sea productiva y por tanto exitosa.

El departamento de Factor Humano es el encargado de administrar al personal de la compañía, proveer gente de calidad que incremente la productividad y sobre todo controlar y mantener todos los procesos que permiten que dichos elementos siempre sean los mejores e idóneos para la empresa, buscando también la satisfacción individual de los miembros de la organización.

En la actualidad la Administración del Factor Humano es una disciplina que está subordinada a un mercado cada vez más competido, la especialización de las tareas, la fuerza de diversos tipos de organizaciones, y muchos otros factores que hacen que ésta sea cada día más eficiente.

En el área de factor humano se manejan varias disciplinas del conocimiento humano como la psicología, la sociología organizacional, la ingeniería industrial, el derecho laboral, la ingeniería de seguridad, la cibernética, la medicina laboral, la contabilidad y las finanzas.

Su campo de acción no sólo es dentro de las instalaciones de la empresa, también va hacia la vida personal del empleado, creando actividades para su mejoramiento y desarrollo individual

La tarea del área de factor humano, es básica para la consecución de los objetivos de la empresa.

2.3.1. Objetivos del Área o Departamento de Factor Humano

El objetivo principal del área o departamento de factor humano es la eficiencia en el manejo de las relaciones de trabajo dentro de una organización y la promoción del mejoramiento continuo del personal para el logro de los objetivos comunes de la organización.

Idalberto Chiavenato dicta varios objetivos de la administración de Factor Humano:

1. Crear, mantener y desarrollar un conjunto de recursos humanos con habilidades y motivaciones suficientes para conseguir los objetivos de la organización;
2. Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de los recursos humanos y el logro de los objetivos individuales;
3. Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles”.

(Nota Chiavenato, Admón de R.H. pág 123)

Generalmente existen cuatro objetivos específicos del Depto. de F.H.:

1. Sociales: Contribución a las necesidades y demandas de carácter social en beneficio del personal y desde luego de la organización;
2. Organizacionales: Contribución definitiva a la consecución de los objetivos generales de la organización;
3. Funcionales: Mantener el factor humano adecuado para satisfacer las necesidades organizacionales;
4. Individuales: Contribución al logro de las metas individuales de cada persona y su satisfacción en la empresa.

Objetivos del Depto. de Admón. de F.H.	Actividades que permiten alcanzarlos
Objetivos Sociales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cumplimiento de las leyes; 2. Servicios que presta a la organización; 3. Relaciones empresa-sindicato.
Objetivos de la Organización	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planeación de Factor Humano; 2. Servicios que presta la organización; 3. Selección de Personal; 4. Capacitación y desarrollo; 5. Evaluación; 6. Actividades de control.
Objetivos Funcionales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Evaluación; 2. Actividades de control.
Objetivos Personales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacitación y desarrollo; 2. Evaluación; 3. Compensación 4. Actividades de control.

La administración del factor humano basa su labor en la Constitución Política Mexicana; en la Ley Federal del Trabajo; en la Nueva Ley del Instituto Mexicano del Seguro Social; la Ley de Instituto del Fondo para la Vivienda de los Trabajadores; y Reglamentos, Políticas, Código de Ética y Conducta de las empresas.

Es también el departamento de administración del factor humano, el encargado de vigilar que se cumplan los derechos y obligaciones que se tiene con las instituciones de Gobierno provenientes de las relaciones de trabajo obrero-patronales.

2.3.2. Políticas del Área o Departamento de Factor Humano

Las políticas del departamento de factor humano son la guía para un desempeño continuo, adecuado de las actividades inherentes a la administración del factor humano. Las políticas surgen de la filosofía y cultura de la organización y se establecen como patrones de acción y como respuesta a preguntas dudas y problemas que se susciten durante el desempeño del trabajo. Para la elaboración de las políticas la empresa debe tomar en cuenta todos los aspectos necesarios para ello y sobre todo asesorarse con profesionales de la materia

El autor Amaro Guzmán R. nos dice los aspectos a tomar en cuenta son los siguientes:

- a) Preveer las normas que permitan decidir sobre las más variadas situaciones, dentro de la mayor flexibilidad posible;
- b) Coordinar las políticas con el régimen legal de la Ley Federal del Trabajo;
- c) Coordinar las políticas de factor humano con los objetivos generales de la empresa;
- d) Unificar la aplicación de las normas para todas las áreas de la compañía y la adaptación a las condiciones económicas y sociales de la organización;
- e) Actualización periódica de las políticas en relación con la dinámica de la administración;
- f) Claridad y ser conciso en la definición de las políticas y elaborarlas por escrito;
- g) Amplia difusión entre el personal de la empresa de dichas políticas.

(Nota Amaro Admón de Personal pág 325)

Toda empresa espera que sus empleados sean eficientes y trabajen de acuerdo con las normas y reglas de la compañía y alcancen los objetivos organizacionales y también los propios de cada elemento de la empresa.

El factor humano dispone de diversas políticas que le permitan desarrollar su labor, estas políticas son las siguientes:

2.3.2.1. Políticas de Consecución del Factor Humano

- ❖ Investigación del Mercado de Factor Humano:
 - Investigación y análisis del mercado de factor humano;
 - Fuentes de reclutamiento internos o externos.
- ❖ Reclutamiento:
 - Técnicas de reclutamiento;
 - Prioridad del reclutamiento interno sobre el externo.
- ❖ Selección:
 - Criterios de selección y patrones de calidad en los nuevos ingresos;
 - Grado de descentralización de las decisiones de contratación del personal;
 - Técnicas de selección.
- ❖ Integración:
 - Planes y mecanismos de integración rápida y efectiva de los nuevos miembros de la empresa.

2.3.2.2. Políticas de Aplicación del Factor Humano

- ❖ Análisis y descripción de cargos:
 - Establecimiento de los requisitos básicos de la fuerza del trabajo (intelectuales, y físicos).
- ❖ Planeación y distribución del factor humano:
 - Determinación de la cantidad necesaria y la distribución adecuada del factor humano.

❖ Plan de carrera:

Determinación de la secuencia óptima de las oportunidades laborales y profesionales dentro de la organización.

❖ Evaluación del desempeño:

Planes y sistemas para la evaluación continua de la calidad y del factor humano.

2.3.2.3. Políticas de Mantenimiento del Factor Humano

❖ Administración de salarios:

Evaluación y clasificación, basándose en un equilibrio salarial interno,
Investigaciones salariales,
Política salarial.

❖ Plan de beneficios sociales:

Beneficios Sociales acorde a las necesidades de los empleados.

❖ Higiene y seguridad en el trabajo:

Desarrollo de condiciones físicas ambientales de higiene y seguridad en los puestos.

❖ Relaciones laborales:

Normas y procedimientos de las relaciones empleados-sindicato.

2.3.2.4. Políticas de Desarrollo del Factor Humano

❖ Capacitación:

Diagnóstico y programación de la preparación y rotación de personal;

❖ Desarrollo del factor humano:

Mejoramiento continuo del factor humano

❖ Desarrollo organizacional:

Aplicación de estrategias de cambio tendientes a la salud y mejoramiento de la organización

2.3.2.5. Políticas de Control del Factor Humano

- ❖ Base de datos:
Registros y controles para el debido análisis cuantitativo y cualitativo del factor humano.
- ❖ Sistema de información:
Medios y vehículos de información adecuados a las decisiones sobre el factor humano.
- ❖ Auditoria de factor humano:
Evaluación y adecuación permanente de políticas y procedimientos de factor humano.

2.3.3. Funciones del Departamento del Factor Humano

El departamento de factor humano tiene diversas funciones a diferentes niveles y jerarquías, todas sus actividades son diferentes entre sí, pero interrelacionadas unas con otras. Todas sus funciones son de servicios para todos los miembros que componen a la organización. Los directivos de éste departamento no ejercen autoridad ni tienen responsabilidad directa sobre otros departamentos, pero tienen una autoridad corporativa que los autoriza para asesorar a otros directivos y en general a quién lo requiera.

El departamento de factor humano tiene la responsabilidad de crear y mantener un clima de productividad, mediante la mejora continua del ambiente laboral dentro de la organización.

Este departamento debe crecer junto con la empresa, ya que de su dimensión depende la prestación de un servicio de buen nivel para los miembros de la compañía, cuando el departamento es grande, el encargado debe delegar funciones

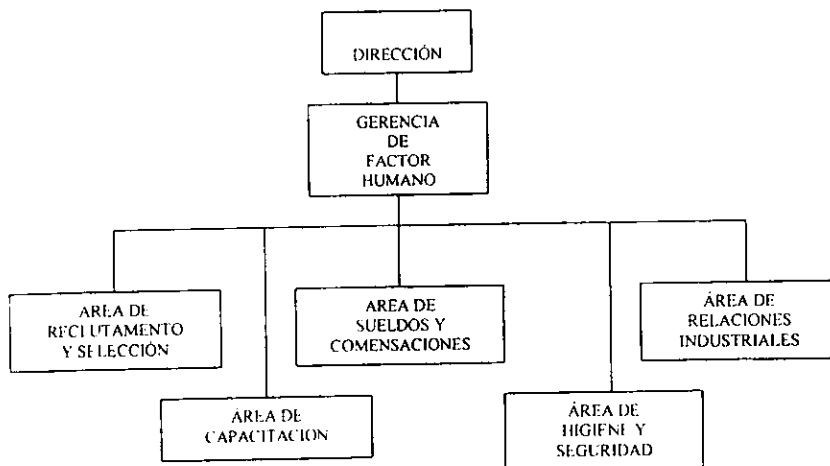
para que el servicio que presta no se vea demeritado y distorsionado el objetivo para lo que fue creado.

Cuadro de Funciones del Área de Factor Humano

Funciones	Subdivisión	Asignación de Puestos
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Reclutamiento ❖ Selección ❖ Contratación ❖ Inducción ❖ Desarrollo ❖ Promociones 	Selección y Desarrollo de Personal	Jefe o encargado de Selección y desarrollo
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Admón. De Sueldos y Salarios ❖ Deducciones del IMSS ❖ Deducciones del INFONAVIT ❖ Control de Asistencia ❖ Programas de Incentivación 	Administración de Personal	Jefe o supervisor de Administración de Personal

(Nota Rodríguez V. J., Cómo Administrar Pequeñas Empresas, pág. 123)

Organigrama de la ubicación del Área de Factor Humano dentro de la organización:



(Nota Rodríguez Valencia Admón Moderna de Personal pág. 158)

2.3.4. Beneficios del Departamento de Factor Humano

La aplicación de la administración en el factor humano hace de ésta labor una disciplina de carácter científico para la regulación de las actividades laborales desarrolladas por los humanos dentro de la organización donde se encuentran, con el fin de obtener beneficios y satisfacciones organizacionales y personales. Estos beneficios son los siguientes:

- ❖ Promoción de la eficiencia de la administración para eliminar la rutina y la improvisación en el desarrollo de las labores;
- ❖ Establecimiento de derechos, deberes, obligaciones y prohibiciones del personal;
- ❖ Principios para eliminar la discriminación para ingresar a la organización;
- ❖ Clasificación de los puestos para unificar cargos, tareas y funciones;
- ❖ Aplicación de un régimen disciplinario firme y equitativo;
- ❖ Cumplimiento cabal de responsabilidades de dirección, de normas y programas por parte de ejecutivos y funcionarios de alto nivel;
- ❖ Fomento del sentimiento de pertenencia a la empresa;
- ❖ Fomento del mejoramiento continuo de las relaciones humanas como consecuencia del trabajo;
- ❖ Condiciones de trabajo justas y satisfactorias como incentivo al empleado;
- ❖ Remuneración conforme al principio de "igual paga por igual trabajo";
- ❖ Asensos y promociones competidos y basados en capacidades del personal;
- ❖ Permanencia de los trabajadores de acuerdo a sus capacidades y resultados;
- ❖ Capacitación intensa y permanente;
- ❖ Establecimiento de normas y prácticas para planes de carrera en el trabajo;
- ❖ Evaluaciones periódicas para determinar rendimiento y eficiencia en el trabajo;
- ❖ Erradicar la práctica de percibir un sueldo sin dar a cambio un servicio de calidad;
- ❖ Solución de conflictos entre empleados por un organismo especializado en ello;
- ❖ Ofrecimiento de servicios de excelencia a costos de personal no más alto de los actuales.

2.4. Reclutamiento y Selección

Actualmente en la gran mayoría de las organizaciones existe el departamento de Reclutamiento y de Personal, encargado de integrar al factor humano con características idóneas que permitan su eficiencia en el puesto vacante. Dicha selección es llevada a cabo por especialistas en el área, en ciertos casos las empresas deciden usar los servicios de personal externo (agencias de empleo o head hunters) para llevar a acabo dicha tarea, esto debido a que la organización no cuenta con dicho departamento o porque aunque existe ya no cumple eficientemente con dicha labor.

2.4.1. El reclutamiento

El reclutamiento es un proceso para la identificación y consecución de posibles candidatos que posean las cualidades ideales para cubrir las vacantes dentro de la compañía.

El procedimiento de reclutamiento se inicia con el conocimiento de las necesidades a cubrir en la vacante a cubrir. Una vez identificadas las necesidades, se inicia la búsqueda del factor humano que se ajuste al perfil del puesto ofrecido, se obtiene mediante diversos medios a posibles candidatos para seleccionar entre ellos a los más indicados para integrarse como empleados de la organización.

2.4.1.1. Fuentes de reclutamiento

Las fuentes de reclutamiento son de donde proviene el suministro del factor humano disponible para ser captado e integrado al equipo, estas fuentes son para el adecuado rendimiento del proceso de reclutamiento, reducción del tiempo en el proceso de reclutamiento y reducción de costos de operación y economía en la aplicación de técnicas de reclutamiento.

Hay dos tipos de segmentación del mercado de factor humano disponible para ser reclutado, seleccionado e integrado a una nueva organización:

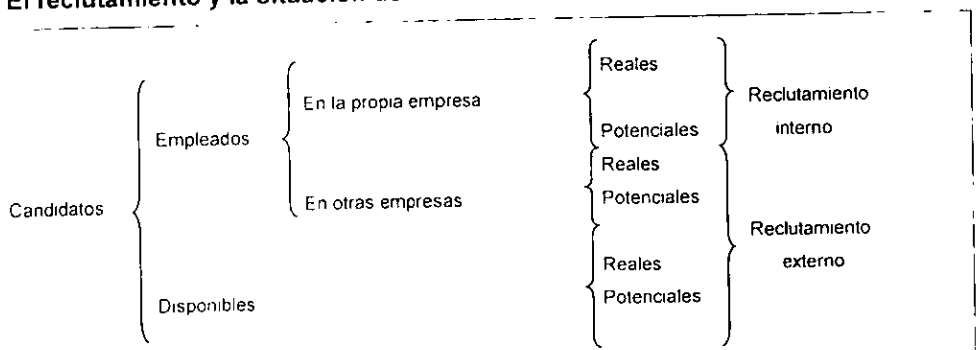
Candidatos que buscan mejores salarios
Candidatos que buscan mejores beneficios sociales
Candidatos que buscan mejores cargos
Candidatos que buscan mejores condiciones de trabajo
Candidatos desempleados
Personas que están empleadas y no tienen interés por otras oportunidades

Ejecutivos:	Gerentes, Consultores, Asesores
Supervisores:	Encargados, Jefes, Directivos
Técnicos:	Diseñadores, Proyectistas, Operarios
Mano de Obra Especializada	Mecánicos, Electricistas
Mano de Obra Calificada	Vigilantes, Porteros
Mano de Obra:	Operarios, Asistentes

(Nota Chiavenato, Admón. de R.H. pag 169)

Las fuentes de reclutamiento se dirigen al mercado disponible de factor humano, tanto de empleados o disponibles, reales potenciales, derivándose de esto las dos fuentes de reclutamiento existentes

El reclutamiento y la situación de los candidatos:



Nota Chiavenato Admón. de R.H. P. 1711

Para llevar a cabo un efectivo y eficiente trabajo de reclutamiento, los reclutadores deben tomar en cuenta diversos factores tales como:

- ❖ Disponibilidad interna y externa del factor humano;
- ❖ Las políticas de la compañía;
- ❖ Los planes de factor humano existentes;
- ❖ Las prácticas de reclutamiento más adecuadas,
- ❖ Y sobre todo los requerimientos específicos del puesto, provenientes de la descripción de puestos y el análisis del puesto;
- ❖ Las condiciones económicas y sociales del país.

2.4.1.2. Reclutamiento Interno

Es la rotación interna de los miembros de la compañía, mediante

- ✓ Ascensos: movimiento vertical;
- ✓ Transferencias: movimiento horizontal;
- ✓ Promociones: movimiento diagonal.

Esto implica

- ✓ Transferencias de personal;
- ✓ Ascensos de personal;
- ✓ Transferencias con ascensos de personal,
- ✓ Programas de desarrollo de personal.
- ✓ Planes de "profesionalización" (carreras) de personal

Para esto se necesita tomar en cuenta el resultado de las evaluaciones de desempeño, resultados de los programas de capacitación, análisis y descripción de puestos, la trayectoria y plan de vida y carrera y las condiciones del movimiento de personal

Ventajas:

- ❖ Se evita gastos de colocación de anuncios, de recepción, admisión e integración de personal nuevo;
- ❖ Rapidez en la integración al nuevo puesto, dependiendo de la posibilidad inmediata del movimiento;
- ❖ Mayor índice de validez y seguridad, se conoce ampliamente el desarrollo profesional e inclusive personal del candidato.

Desventajas:

- ❖ Exige que se tenga el potencial y conocimientos para ascender;
- ❖ Puede generar conflicto de intereses, si no hay igualdad de oportunidades;
- ❖ Puede ascenderse a un cargo donde se muestre incompetencia y estancamiento
- ❖ Puede crear limitaciones en políticas y crear personal limitado solo a la organización,
- ❖ No se puede ascender a todo el personal.

2.4.1.3. Reclutamiento Externo

Se utiliza para cubrir las vacantes de personal cuyo perfil no se encuentre dentro del personal interno disponible. Estos candidatos son atraídos por diversas técnicas de reclutamiento, tales como:

- Candidatos espontáneos, se presentan en el momento o que están en el archivo y que enviaron sus datos por diversas vías, estos son candidatos interesados en la organización,
- Recomendaciones de los empleados de personas que conocen y están interesadas en ingresar a la empresa que de antemano conocen y a la que desean pertenecer;
- Anuncios en periódicos y revistas especializadas, dirigido a todo público y proporciona una gran cantidad de candidatos;
- Anuncios en la puerta de la empresa, son muy baratos y poco confiables, generalmente se usan para vacantes en áreas de bajo nivel;

- Agencias de empleo, estas son especializadas y manejan personal de todo nivel, son rápidas, efectivas pero también suelen ser caras;
- Agencias de personal temporal y/o de medio tiempo, generalmente estas asumen el papel del patrón del empleado que sólo presta sus servicios asignado a la compañía, ya sea de tiempo completo o parcial, evitando así muchos costos inherentes a la contratación y sostenimiento del personal;
- Bolsas de trabajo estatales, estas usualmente prestan sus servicios como labor social para las personas que buscan un empleo y son de acceso fácil y barato para las empresas;
- Universidades y escuelas, proveen a las empresas de personal joven y preparado, así mismo la organización se crea una buena imagen ante la juventud mostrando sus objetivos y estructura y dando oportunidades de trabajo;
- Sindicatos y asociaciones de empresarios o industriales, útil para la consecución de personal técnico de cualquier rama y nivel;
- Ferias de empleo, organizadas sin costo tanto para los empresarios como para los buscadores de empleo, es rápida y da oportunidad de conocer a muchos candidatos;
- Intercambio de cartera, generalmente se llevan a cabo reuniones periódicas entre empresas para intercambiar información de candidatos;
- Asociaciones profesionales, agrupan candidatos con mayor preparación académica;
- Nepotismo, se da en ocasiones, sobre todo en organismos públicos;
- Agencias de identificación de Ejecutivos de alto nivel se contratan cuando se busca personal altamente capacitado y especializado científica o técnicamente y que no es fácil de encontrar en el mercado de factor humano común;
- Viajes para reclutar personal en otras localidades, se utiliza cuando en la localidad en la que se encuentra la empresa no se halla al personal adecuado para cubrir las vacantes.

Ventajas:

- ❖ Trae "sangre nueva", nuevas experiencias a la organización, nuevas ideas, diferentes enfoques;
- ❖ Renovación y enriquecimiento del factor humano, si el personal es el más adecuado;
- ❖ Se aprovecha la preparación y el desarrollo obtenido en otra organización o por iniciativa del propio empleado.

Desventajas:

- ❖ Es tardado, por el manejo de las técnicas más adecuadas, la presentación y recepción de candidatos;
- ❖ Es más costo, por los anuncios, pago de honorarios, gastos operativos, de oficina, etc.,
- ❖ No es seguro, ya que los candidatos son totalmente desconocidos;
- ❖ Puede entorpecer el desarrollo del personal de la empresa, al no darle oportunidad de desarrollo profesional;
- ❖ Puede afectar la política salarial, si la oferta y la demanda de factor humano está en desequilibrio.

2.4.1.4. Reclutamiento Mixto

Es la conjunción del reclutamiento interno y externo, ya que cuando se tiene una vacante y se ocupa por personal interno, se crea otra vacante que se puede cubrir con el reclutamiento externo.

Existen tres tipos de reclutamiento mixto:

- 1.- Reclutamiento externo, seguido de reclutamiento interno;
- 2.- Reclutamiento interno, seguido de reclutamiento externo;
- 3.- Reclutamiento externo e interno

2.4.1.5. El proceso de reclutamiento

Todas las organizaciones son diferentes entre sí, por lo que el proceso de reclutamiento también es diferente para cada una, según sean sus necesidades y la decisión de cómo proveerse del personal exacto que necesita la organización.

El departamento de Factor humano es una función de Staff y depende de decisiones de línea, que se inicia cuando se recibe una solicitud o requisición de personal para cubrir una vacante. Este documento parte del área en donde ocurrió la vacante y es solicitada por el responsable del departamento o sección y autorizada por el mando superior de dicha área. Se debe especificar con exactitud todos los datos necesarios para que el reclutador tenga a mano todos los elementos necesarios, que hagan posible que se consiga a los candidatos idóneos para el área y se proceda a la selección de los mismos.

Un plan de factor humano es muy útil, porque ilustra las vacantes actuales y las que se contemplan a futuro, esto permite al reclutador actuar en forma práctica, al poseer la información necesaria sobre las necesidades del personal en la actualidad y a futuro.

Después de recibir la requisición de personal el encargado de reclutar verificará los requerimientos del puesto vacante, iniciando la búsqueda de candidatos que cubran dicho perfil.

Para llevar a cabo un efectivo y eficiente proceso de reclutamiento, los reclutadores deben tomar en cuenta diversos factores tales como:

- Disponibilidad interna y externa del factor humano;
- Las políticas de la compañía;
- Los planes de factor humano existentes;

- Las prácticas de reclutamiento más adecuadas,
- Y sobre todo los requerimientos específicos del puesto, provenientes de la descripción de puestos y el análisis del puesto;
- Las condiciones económicas y sociales del país.

2.4.2. La Selección de Personal

La selección de factor humano es el proceso de elección del personal ideal que cumpla el perfil exacto y que permita la eficiencia y el desarrollo del puesto vacante.

Los candidatos obtenidos mediante las fuentes de reclutamiento ingresan a un proceso de elección para determinar cuáles son los que poseen las mejores cualidades y habilidades para integrarse a la organización, mediante la adecuación y eficiencia del personal dentro de la empresa.

La decisión de selección se basa en la información y los datos que el candidato ha proporcionado en su curriculum, presolicitud y solicitud de empleo; en los conocimientos y experiencias académicas; en los conocimientos y experiencias laborales-profesionales; en el grado de capacitación adquirido en una organización anterior o por cuenta propia; en características físicas y de género; en aspectos psicológicos; y la capacidad de desarrollo personal y profesional del individuo; y las características personales y familiares.

Es el proceso de selección de personal una comparación entre candidatos, haciendo un análisis de características y comparándolo con las especificaciones de la vacante para determinar cuáles son los candidatos que competirán entre sí, por ocupar la vacante.

2.4.2.1. La Ética de la Selección de Personal

El personal dedicado a la selección de debe ser gente profesional con conocimientos, herramientas y experiencia en selección de personal, amplia disponibilidad y responsabilidad en el desarrollo de su trabajo.

2.4.2.2. Principios de la Selección de Personal

1.- **Colocación:** Se debe colocar en la organización a personas que cumplan con el perfil solicitado en la requisición de personal, y además tomar en cuenta muchos otros aspectos del candidato que permitan conocerlo más a fondo y poder determinar si es personal susceptible de proporcionar a la organización un perfil de alto desempeño.

2.- **Orientación:** Los reclutadores tienen una práctica común, que es cuando el entrevistado no cumple con los requisitos para pasar a la siguiente fase del reclutamiento y se le dice que espere que la organización se comunique con él; actualmente reclutador debe tener en cuenta diversos aspectos del ámbito económico y social e ir más allá de su simple labor, debe ser orientador de candidato hacia otra fuente de empleo y sobre todo no darle falsas esperanzas dentro de la empresa.

3.- **Ética Profesional:** El trabajo de reclutamiento y selección está vinculado con las relaciones éticas y humanas, los miembros de esta área deben estar conscientes de su papel y que sus resultados se ven reflejados directamente sobre las personas y sobre la organización y sus objetivos y eficiencia.

4.- **Congruencia entre la persona y su trabajo:** Es la compatibilidad de las habilidades y competencia personales y de carrera de las personas con su trabajo, con el objeto de que el desarrollo personal y laboral del empleado sea el más

adecuado y le permita obtener satisfacciones permanentes tanto a nivel personal como organizacional, que le permita aportar todas sus habilidades y valores a su trabajo, para el logro de los objetivos de la compañía.

5.- Diferencias Individuales: Todas las personas sin excepción son diferentes unas de otras, tanto física como mentalmente, y estas diferencias son también en capacidades, habilidades, depende de la organización crear un ambiente en donde todas las personas descubran y aprovechen sus máximos potenciales y esas diferencias se complementen sean justamente lo que haga que la organización alcance un óptimo nivel de eficiencia y productividad.

2.4.2.3. Proceso de Selección de Personal

A) Técnicas de selección

La selección es la toma de decisiones basadas en la comparación, es necesario respaldarse en la recolección de información acerca del cargo:

1.- Análisis del Cargo:

Es el análisis e inventario del contenido y requisitos del puesto vacante, para determinar los requisitos, características y cualidades del factor humano a seleccionar.

2.- Aplicación de la Técnica de los Incidentes Críticos:

Registrar los incidentes positivos y negativos recurrentes de todos los ocupados en el puesto, que hayan producido un mejor o peor desempeño en el trabajo, para determinar actitudes y acciones deseables y no deseables en el futuro empleado.

3.- Análisis de la Requisición del Empleado:

Verificación de la información asentada en la requisición de personal, en donde se asentará las características y requisitos que debe cumplir el futuro empleado.

4.- Análisis del Cargo en el Mercado:

Investigación de los requisitos para el mismo puesto en otras empresas en un cargo de nueva creación.

5.- Hipótesis de Trabajo:

En caso de que no se pueda usar ninguna de las anteriores opciones, se debe hacer una predicción aproximada del contenido del cargo y sus requisitos para ligarlos a los necesarios en el futuro empleado.

B) Recepción de Solicitudes o Curriculum Vitae

El proceso de selección se realiza en dos sentidos: cuando es la empresa la que elige a sus empleados y cuando son los empleados potenciales los que eligen hacia que organización dirigir sus pasos. La selección se inicia cuando la organización recibe a los candidatos que han respondido a anuncios de empleo y se presentan a llenar una solicitud y/o a dejar su currícula, en este momento el candidato ya se empieza a formar una idea de la organización.

En ocasiones hay candidatos que llegan espontáneamente a la puerta de la organización, pidiendo una oportunidad de entrevista y de empleo.

- ❖ Solicitud de Empleo: es un formato estandarizado o establecido por la empresa, con espacios para ser llenados por el solicitante con toda la información de su persona, datos personales, académicos y profesionales y laborales.
- ❖ Curriculum Vitae: es un formato elaborado por el solicitante, sobre todo a nivel directivo o gerencial, con todos los datos de su persona y con información más precisa de su desarrollo profesional, aptitudes, actitudes y capacidades.

C) Entrevista

La entrevista es una charla formal de intercambio de información, en donde se pretende conocer por parte de la empresa a la persona en cuanto a todos los

aspectos necesarios en su personalidad que sean acordes con las necesidades que se desea cubrir en el puesto vacante para el que se está seleccionando.

Esta entrevista es la que más influye en la decisión de contratación, ya se toma en cuenta la impresión física que nos da el candidato, la información que se logra obtener con habilidad y tacto es importante ya que nos da un marco referencial de la persona y nos permite obtener resultados preliminares que tienden a tomar el candidato es sorprendido con las preguntas, de tal manera que es poco factible que nos pueda ocultar información o mentir fácil y deliberadamente.

La entrevista es un sistema de comunicación:

FUENTE	Candidato, con características de personalidad, hábitos, expresiones, historia, problemas, intereses, capacidades, experiencias, que originan el mensaje
TRANSMISOR	Instrumento de codificación que transforma el mensaje en palabras, gestos o expresiones, una buena codificación permite una buena transmisión del mensaje
CANAL	Es la entrevista en la que hay dos "canales": la palabra y los gestos
INSTRUMENTO PARA DESCIFRAR	Los Receptores de la información (entrevistador y entrevistado) pueden interpretar (descifrar) los "mensajes" de manera diferente, según lo que escuchen o quieran escuchar
DESTINO	A quien se pretende hacer llegar el mensaje

a) Tipos de Entrevista

- 1. Entrevista no estructurada:** Es una entrevista con preguntas no planeadas con anterioridad, son pocas preguntas, se tocan temas diversos que se darían en una plática común, es útil cuando se trata de ayudar al entrevistado en problemas o cuando se le dice porqué no aplica para el puesto.
- 2. Entrevista Estructurada:** Se aplican preguntas estructuradas de ante mano y que son obligatorias de preguntar y de responder, arrojan resultados

confiables y válidos, sobre todo cuando se maneja grandes volúmenes de solicitantes.

3. **Entrevista Mixta:** Preguntas estructuradas y no estructuradas, proporciona información real para comparar con otros candidatos y también crea interés y conocimiento en muchas otras características de la personalidad del solicitante.
4. **Entrevista de solución de problemas:** Las preguntas están enfocadas a un asunto hipotético específico, en donde se pretende que dé solución a problemas de manera rápida, y se evalúa la capacidad analítica y de raciocinio del candidato para la solución de problemas y su nivel de respuesta rápida.
5. **Entrevista de provocación de tensión:** Son preguntas en serie difíciles y rápidas que pretenden evaluar el desempeño ante la presión en ciertos puestos, su confiabilidad no es mucha, ya que no se puede comparar una presión real con una recreada.

b) Etapas de la Entrevista de Selección:

1. **Preparación de la Entrevista:** En la preparación de la entrevista se determina los objetivos, el método y la cantidad de información que se desea obtener en la entrevista al candidato. Se prepara preguntas específicas, para conocer el perfil de la persona, se toma en consideración las preguntas que el candidato puede hacerle al entrevistador, se prepara información acerca del puesto y de la empresa, se establece un lugar adecuado en donde llevar a cabo la cita, y sobre todo se toma una actitud profesional, positiva, ética y de respeto para con el entrevistado, para crear en él un sentimiento de confianza y apertura que nos permita obtener la información requerida de él.

2. **Creación de un buen ambiente (rapport):** El entrevistador tiene el deber y la obligación de atender con cortesía y respeto al entrevistado, establecer con él un clima de confianza, y presentar una buena imagen de su organización. Se debe recibir al candidato en una sala de espera limpia, agradable y confortable; no se le debe hacer esperar más tiempo de lo debido; al inicio de la entrevista hacerle preguntas que lo relajen y le den confianza; evitar las interrupciones ya sean telefónicas o de colegas, porque el entrevistado merece toda nuestra atención; decirle el porqué de esa entrevista, demostrar que se ha leído con anticipación y detenimiento su solicitud; evitar desarrollar alguna otra actividad laboral mientras se está con él; y en general crear el ambiente apropiado que permita una entrevista provechosa y con resultados valiosos en los cuales apoyar la toma de decisiones.

3. **Desarrollo de la Entrevista (cima):** Es el inicio de la conversación y el intercambio de información, en la que el entrevistador planteará las preguntas adecuadas que lo lleven a la obtención de la información necesaria para conocer al candidato de tal manera que se pueda hacer una comparación de sus características y aptitudes con las del perfil del puesto vacante. Junto con el cuestionamiento verbal, el entrevistador establece el tipo de entrevista que desea utilizar y dirige la conversación hacia los elementos que necesita saber tomando en cuenta sus actitudes en el momento de la misma. Se busca información personal, académica, profesional, familiar, su plan de vida y carrera, sus logros, sus expectativas, su desarrollo laboral, las razones por las que se busca el empleo en la compañía. Así mismo se le debe inducir a preguntar a cerca de la organización y crearle una idea clara de ésta y de lo que está buscando para cubrir la vacante.

En una entrevista de selección se distingue dos aspectos importantes:

- ❖ **Contenido de la entrevista (aspecto material)** Es toda la información de índole académica, experiencia profesional, compromisos, situación familiar, condición socioeconómica, etc

- ❖ **Comportamiento del candidato (aspecto formal)** Es la manera de reaccionar en una situación, su modo de pensar, de actuar, grado de agresividad, ambiciones, motivaciones, etc.
4. **Terminación de la Entrevista (cierre):** La entrevista es una situación controlada, cuando el entrevistador llega al final de las preguntas necesarias para conocer al candidato, puede considerar el fin o cierre de la entrevista, usualmente se le da un tiempo apropiado para que el solicitante realice preguntas o pida aclaración de dudas con respecto a la entrevista y la organización, hable de sus impresiones de la plática.
- El entrevistador debe indicarle al entrevistado cuál es el siguiente paso en el proceso, pidiéndole que espere la llamada de la empresa o que él se comunique en cierta fecha y hora con él. En caso de que el entrevistador considere que el solicitante no es el candidato adecuado para cubrir la vacante, se le debe decir sutilmente y darle una orientación hacia otras fuentes de empleo, promoviendo o intercambiando sus datos con otras empresas, e inclusive proporcionándole información cursos de capacitación o actualización, que le permitan salir de la entrevista con animo y optimismo.
5. **Evaluación de la Entrevista:** El entrevistador no debe hacer anotaciones o llenar formatos de evaluación en la entrevista frente al candidato, ya que da una mala imagen y pierde detalles de la entrevista valiosos. Así que en el momento en que el entrevistador sale del recinto en donde se le entrevistó, se debe llevar a cabo un análisis y evaluación de la información presentada por el entrevistado, registrar sus impresiones generales y detalles importantes con el fin de no omitir datos que permitan obtener resultados confiables. Debe llenar una hoja de evaluación o elaborar un reporte de la entrevista.

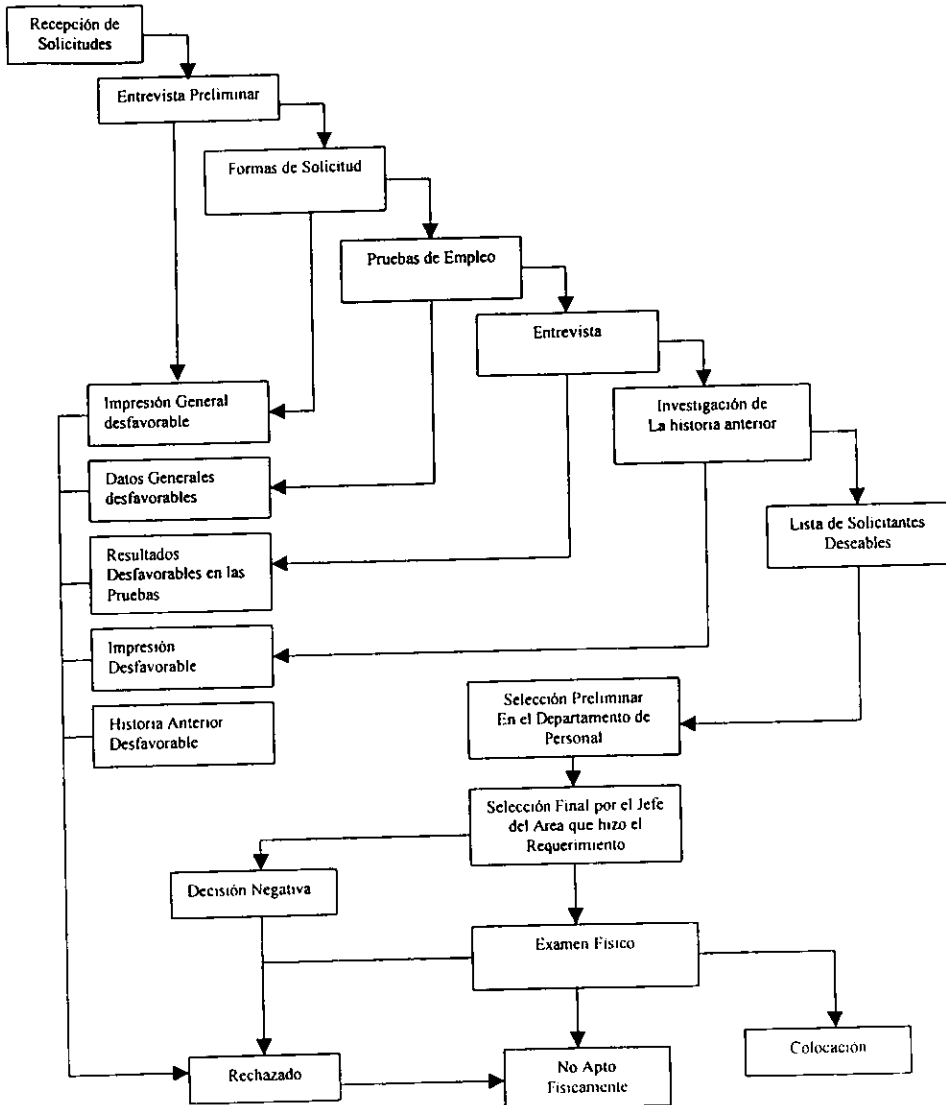
El reporte o evaluación es valido, pero no está exento de errores, sin embargo en él se asientan datos que permiten formarse una idea clara de la persona entrevistada, y es la base para tomar la decisión de contratarlo y que forme parte de la organización

como un nuevo elemento valioso y que es necesario; o definitivamente no es considerado apto y se debe seguir con el proceso de selección de personal y encontrar el factor humano idóneo para el puesto vacante.

Es aconsejable hacer también una evaluación de la entrevista para detectar posibles fallas e implementar mejoras.

Es común que cuando el candidato ha pasado por la entrevista con el seleccionador, se envíe a entrevista con la persona que esta solicitando cubrir la vacante en su área, esta es una entrevista que permite al jefe o supervisor constatar que el solicitante es el candidato idóneo que se está buscando para integrarse al departamento.

Proceso de Selección de Personal:



(Nota Rodríguez Valencia J, Introd. a la Admón. Pág 448)

2.5. Exámenes de Admisión

Son exámenes de conocimiento, habilidades y capacidades, con el objeto de evaluar la compatibilidad del candidato y el perfil del puesto vacante.

Los exámenes pueden ser:

1. Según la forma como se aplican:

- **orales:** preguntas y respuestas verbales)
- **escritas:** preguntas y respuestas escritas)
- **de realización:** ejecución de un trabajo, pruebas de mecanografía, taquigrafía, diseño, manejo de un vehículo, fabricación, rapidez matemática, velocidad de captura, etc.

2. En cuanto al área de conocimiento:

Son exámenes de cultura general o específica y conocimientos técnicos.

3. En cuanto a la manera como se elaboran las pruebas de conocimientos cuando se realizan por escrito:

- **tradicionales:** tipo disertativo, expositivo, pocas preguntas de respuesta larga;
- **objetivas:** mediante pruebas objetivas, mayor número de preguntas, gran área de conocimiento;
- **mixtas:** cuando utilizan tanto la forma tradicional como la objetiva, cuestionamientos verbales y escritos.

Para la elaboración y diseño de pruebas se debe seguir los siguientes pasos:

- Asesoría de profesionales en la materia;
- Definición de objetivos y nivel de dificultad;
- Análisis de las áreas y departamentos a examinarse;
- Determinar los temas a examinarse;

- Elaboración de presuntas en forma de test;
- Clasificación de la presuntas según su nivel de complejidad;
- Elaborar cierto numero de preguntas;
- Dar dimensiones precisas a la prueba;
- Elaborar normas de aplicación;
- Presentación gráfica del examen;

Formato de las Preguntas:

- Alternativas sencillas: cierto o falso,
- De complementación, para conocimientos exactos;
- Evocación: preguntas con respuesta de gran variación y extensión;
- Asociación: mide nociones y conocimientos relacionados;
- Ordenación: para pruebas de historia;
- Elección múltiple: alternativas con una sola correcta, para problemas específicos.

2.5.1. Tipos de Exámenes

Los exámenes y pruebas son instrumentos para evaluar y analizar la compatibilidad en las características presentadas por el solicitante y el perfil del puesto a ocupar, ascensos, transferencias, capacitación, etc.

En toda organización los seleccionadores aplican estos instrumentos con resultados válidos para sustentar una decisión de contratación.

2.5.1.1. Exámenes Psicométricos

Se usan para conocer y analizar el comportamiento humano individual, miden aptitudes, capacidades y actitudes y el nivel de éstos.

Un examen psicométrico es un instrumento estandarizado, basado en diferencias individuales, ya sean físicas, intelectuales y de personalidad, para definir la variación de aptitudes entre individuos y establecer un patrón de comparación.

La aptitud, la capacidad y potencialidad para desarrollarse, en innata:

- Predisposición natural para cargos o tareas;
- Autoentrenamiento y aprendizaje;
- Evaluación por comparación.

La capacidad es la habilidad real para llevar a cabo acciones:

- Habilidad para realizar trabajos y tareas;
- Surge del entrenamiento y aprendizaje;
- Evaluación mediante el rendimiento en el trabajo.

Los exámenes de conocimiento y capacidades un análisis de habilidades reales, que permite hacer un pronóstico del potencial de desarrollo profesional y personal del futuro empleado de la empresa y que nos asegura en cierta manera que es un buen candidato a ser contratado para el incremento de la productividad y la eficiencia de la organización.

2.5.1.2. Exámenes de Personalidad

Análisis de rasgos específicos de carácter (adquiridos) y temperamento (innatos). Son genéricas o psicodiagnósticas, reveladoras de indicadores de equilibrio emocional, intereses, frustraciones, ansiedad, agresividad, motivaciones, etc.

2.5.1.3. Exámenes de Conocimiento

Son muy confiables, para determinar el nivel de conocimientos generales, técnicos y científicos, necesarios en el candidato para adaptarse al perfil de la vacante ofrecida.

2.5.1.4. Exámenes de Desempeño

Medición de habilidades para llevar a cabo el desempeño de la labor para la cual será contratado y que es importante que posea para el desarrollo de su trabajo.

2.5.1.5. Examen Médico

Es el último examen, ya que se realiza cuando se tiene la intención firme de contratar al candidato y se aplica para confirmar que la persona es apta físicamente para integrarse a la organización, se examina físicamente por un médico y se analiza el historial clínico y análisis de laboratorio.

Aplicación de Exámenes para Seleccionar Personal:

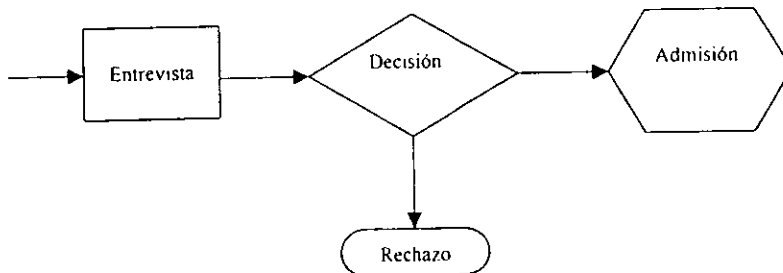
GRUPO LABORAL	TIPO DE EXÁMEN
Mano de obra Operarios Asistentes	Alfabetización Inteligencia Trabajo en equipo
Mano de obra calificada	Inteligencia Aptitud mecánica
Mano de obra especializada	Inteligencia Destreza manual
Técnicos	Inteligencia Atención Razonamiento mecánico
Jefes Supervisores Encargados Directivos	Inteligencia Razonamiento mecánico Observación Redacción Oratoria Liderazgo
Ejecutivos Gerentes Asesores Consultores	Inteligencia Liderazgo Personalidad Habilidad lógica Raciocinio Creatividad Juicio

2.6. Verificación de Referencias

Se puede realizar desde el momento en que se considera al solicitante como candidato, comprobando telefónicamente parte de la información, cuando se ha considerado al candidato como idóneo para ocupar el cargo vacante se realiza una investigación más minuciosa de sus referencias, esto es un estudio socioeconómico, para conocer y comprobar sus antecedentes laborales, académicos, personales y sociales, que se pudieron haber obtenido en los exámenes anteriores, acudiendo a las fuentes de esta información, como son: anteriores empleos, escuelas, e inclusive se hace una visita al domicilio particular del candidato.

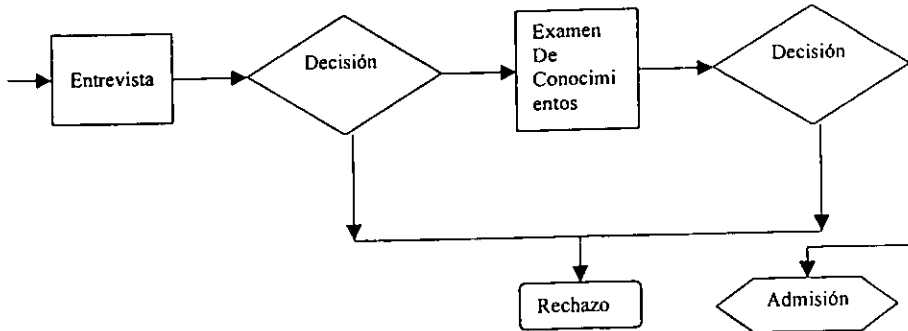
2.7. Decisión final de la Selección

La decisión final se basa en las técnicas mencionadas anteriormente, y son:
Selección de una etapa, basada en el resultado de la entrevistas:



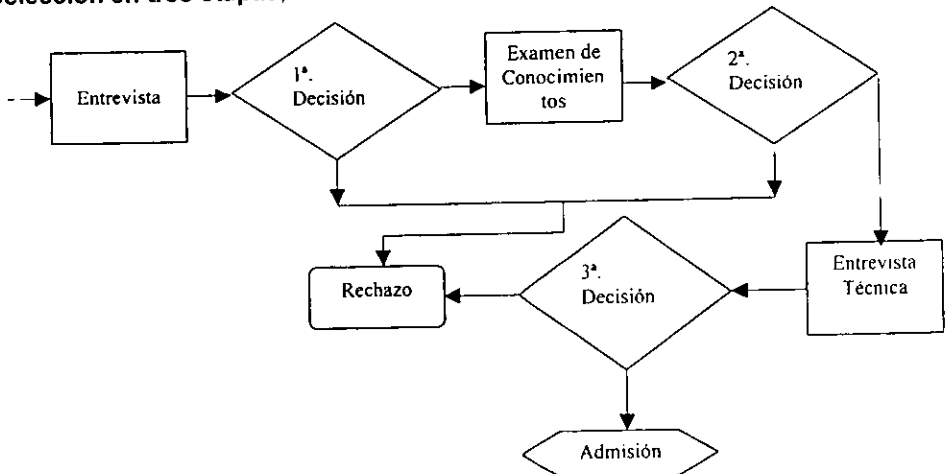
(Nota Chiavenato Admón. de R.H. pág 211)

Selección en dos etapas, postergar la decisión por insuficiencia de bases en las pruebas para tomar una decisión, se espera una decisión definitiva en base a los exámenes:



(Nota: Chiavenato. Admón de R.H., pág. 211):

Selección en tres etapas, se basa en una secuencia de tres técnicas de selección.



(Nota. Ibid. pág. 211):

Una vez que se ha usado alguno de estos métodos, se toma la decisión final y se procede a dar una cita al candidato para ofrecerle el puesto y realizar la contratación

2.8. Evaluación, Control de Resultados y Retroalimentación

Toda labor se hace con el fin de cumplir metas y objetivos, en el caso del reclutamiento y selección de personal, es muy importante llevar a cabo la evaluación de los objetivos alcanzados que se traduce en resultados y satisfacciones.

Es necesario que al término del proceso de incorporación de personal, se haga una evaluación de los procedimientos, medición y clasificación de resultados y sobre todo arrojar datos e información que sean pertinentes para retroalimentar el proceso y si es necesario modificarlo e implementar adecuaciones y mejoras que permitan eliminar errores y obtener mejores resultados en el próximo trabajo de selección.

Hay que hacer una evaluación de los siguientes elementos:

- Costo de las operaciones de reclutamiento y selección;
- Costo por admisión;
- Costo total de admisiones;
- Costo por admisión por fuente de reclutamiento;
- Calidad de la fuente.

2.9.- Contratación, Inducción y Capacitación

La contratación del personal se lleva a cabo cuando se ha comprobado que el candidato es la persona más adecuada para incorporarse a la empresa y con la certeza que se obtendrá de él un amplio desarrollo personal y que se refleje sus resultados dentro de la empresa.

2.9.1. Contratación

El contrato de trabajo es un convenio mediante el cual una persona se obliga a prestar a otro un trabajo personal y subordinado, a cambio del pago de un salario.

La Ley Federal del Trabajo en el artículo 24 expresa: "las condiciones de trabajo deben hacerse constar por escrito, cuando no existan contratos colectivos aplicables". Se harán dos ejemplares, por lo menos, de los cuales quedará uno en poder de cada parte.

2.9.1.1. Contrato de Trabajo

El artículo 1 de la Ley Federal del Trabajo menciona: "La presente Ley es de observancia general en toda la República y rige las relaciones de trabajo comprendidas en el artículo 123 apartado A, de la constitución (ver el artículo 123 completo los anexos)".

La Ley presume la existencia del contrato y de la relación de trabajo entre el que presta un servicio personal y del que lo recibe, la falta de contrato escrito no priva al trabajador de los derechos que deriven de las normas de trabajo y de los servicios prestados, pues la ley imputa al patrón la falta de esa formalidad. Si no se determina el servicio o servicios que deba prestar el trabajador, éste quedará obligado únicamente a desempeñar el trabajo que sea del mismo género de los que formen el objeto de la empresa o establecimiento; si las condiciones de trabajo ya constan en los contratos colectivos aplicables, por disposición expresa de la Ley, los empleados de confianza no pueden pertenecer a los sindicatos, siempre y en todo caso se deberá firmar con estos empleados un contrato individual de trabajo

El contrato individual de trabajo constituye una necesidad de carácter administrativo, tanto para el trabajador como para la organización.

Para el trabajador, éste documento le brinda certeza con respecto a sus obligaciones particulares: lugar, tiempo y modo de prestación del servicio, la contraprestación que recibe por su trabajo, salario, descansos, vacaciones, retribuciones complementarias, su estabilidad relativa en el empleo, y otros.

Para la organización el contrato le facilita exigir al trabajador el cumplimiento de sus obligaciones, sobre todo si se hace parte integrante del mismo, el análisis del puesto o su descripción. Porque constituye un elemento indispensable como prueba en algunos conflictos laborales, porque está firmado por el trabajador.

La Ley Federal Del Trabajo, en el artículo 20 define la relación de trabajo como la prestación de un servicio subordinado a una persona, mediante el pago de un salario.

Las personas que se encuentran vinculadas a otras por una relación de trabajo, cualquiera que sea el acto que le de origen y cualquiera que se a la personalidad jurídica o la naturaleza económica del patrón y aún cuando éste, en virtud de alguna ley especial, esté exento del pago de impuestos y derechos.

En cuanto el nuevo empleado haya firmado el contrato que lo liga en una relación de trabajo con la empresa, se da trámite a potros derechos tales como:

A) Afiliación al I.M.S.S.

Se da de alta al empleado mediante la presentación de un formato de aviso de inscripción ante el Instituto Mexicano del Seguro Social, en un plazo no mayor a cinco días después de la firma del contrato, esto con el fin de protegerlo en su salud y la de su familia y otorgarle algunas prestaciones que da este organismo público.

B) Afiliación al INFONAVIT

El patrón está obligado a inscribir a sus trabajadores en el INFONAVIT y pagar las cuotas respectivas, en virtud de la Ley de Fomento a la Vivienda.

Dependiendo de cada organización, el empleado al momento de firmar su contrato y su alta del IMSS, firma algunos otros documentos que, le otorgan derechos y prestaciones, ya sean de ley o propios de la compañía.

C) Expediente

Se debe llevar un registro y control de toda la documentación entregada por el nuevo miembro de la organización, así como de los documentos firmados en el momento de su contratación, también en el expediente se irá agregado todos y cada uno de los documentos que informen sobre la vida laboral del empleado a lo largo del tiempo.

2.9.2. Bienvenida e Inducción

No es posible determinar cuando se inicia y dónde termina la introducción del personal de nuevo ingreso, de hecho se inicia desde el momento en que se origina una vacante que se pretende cubrir. Puede darse por terminada cuando el individuo ha digerido la información requerida, aplica razonablemente lo que ha aprendido y empieza a dar resultados.

La magnitud y formalidad del plan de inducción estará determinado por el tipo de organización de que se trate y por las actividades que realice; sin embargo, la mayoría de los planes contiene información sobre la organización, políticas de personal, condiciones de contratación plan de beneficios adicionales para el empleado y el trabajo a desempeñar.

La organización debe preocuparse por informar a todos los nuevos elementos todo lo referente a la misma mediante planes y programas cuyo objetivo sea acelerar la integración del individuo en el menor tiempo posible al puesto, al jefe, al equipo y a la organización en general. Esta información es importante para el desempeño satisfactorio de las funciones del nuevo empleado.

La inducción es un componente del proceso de socialización que utilizan las empresas como un proceso continuo que involucra el inculcar en todos los empleados actitudes, estándares, valores y patrones de conducta prevalecientes que desea la empresa.

La inducción va desde breves introducciones informales hasta programas formales y extensos, generalmente se proporciona al nuevo empleado un manual conteniendo horarios, previsiones de desempeño, ingresos, vacaciones, código de ética o conducta, de servicios médicos internos, así como un recorrido por las instalaciones de la compañía.

La primera fase de la inducción la proporciona el jefe de personal, explicándole horarios, vacaciones. Prestaciones, etc., posteriormente el jefe superior inmediato continua con la explicación amplia y precisa de la naturaleza de su puesto, la presentación de sus compañeros y colegas y, la familiarización con el lugar de trabajo.

2.9.3. Capacitación y Desarrollo

La capacitación es la adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico y administrativo.

El entrenamiento proporciona destreza en una habilidad adquirida, mediante la práctica constante de trabajos de carácter muscular y/o motriz.

El desarrollo está enfocado proporcionar a los empleados los conocimientos que los instruyan y dispongan para desarrollar su trabajo de la mejor manera.

En La tarea de evaluar la productividad, mejorar la calidad y aspirar a la excelencia, la educación juega un papel determinante, por lo que la capacitación es determinante para educar a las personas en el qué, como y por qué de su trabajo.

La capacitación debe iniciarse como consecuencia de los cambios dentro de la organización y para prepararse para dichos cambios, mediante una capacitación permanente, que impulse también el uso del potencial y la obtención de buenos resultados de manera permanente en el empleado.

En este trabajo de tesina para titulación, en el siguiente capítulo se habla extensamente sobre la capacitación, por lo que en este apartado sólo se hará mención de los elementos de la capacitación (Nota: Ver capítulo 3 y anexo 3)

2.9.3.1. Etapas de un Programa de Capacitación

- **Evaluación de las Necesidades de Capacitación:** Descripción de puestos, requerimientos señalados en los manuales de organización, determinación de conocimientos y habilidades de la persona que ocupa el puesto.
- **Determinación de los Objetivos del Aprendizaje:**
 1. Objetivos de conocimiento de información específica (educación);
 2. Objetivos afectivos, sentimientos, actitudes, emociones, define programas humano-organizacionales;
 3. Objetivos psicomotores, indica habilidades manuales, manipulación de material y/o equipo.
- **Selección del medio de Capacitación:**

Entrenamiento en el puesto, conferencia o discusión, instrucción programada, videocassetes, videoconferencias, programas de practicantes o becarios, etc.
- **Definición de Elementos de Control:**

Evaluación para determinar la efectividad de los programas.
- **Diseño de mecanismos de Información:**

Mantenimiento del sistema de capacitación y adecuación a los niveles deseados y requeridos

2.9.3.2. Desarrollo del empleado

El desarrollo de los empleados está enfocado a prepararlos para ascender dentro de la organización, se instituye un cambio en el que los mismos trabajadores sienten y saben que desempeñan un papel importante dentro del proceso de cambio, avance y desarrollo, que con el tiempo se va dando dentro de la organización.

2.9.4. Servicios y prestaciones

Son todas aquellas actividades costeadas por la organización, que proporcionan ayuda y beneficios de índole material y social a los empleados, prestaciones, aportaciones financieras, con las que la organización incrementa de manera directa el monto que por concepto de salario percibe el trabajador. Las prestaciones contribuyen al incremento del salario nominal.

2.9.4.1 Características de los Servicios y Prestaciones

Son:

- ❖ Beneficios marginales al salario nominal;
- ❖ Son ventajas y valores básico para el trabajador;
- ❖ Apoyadas financieramente, en parte o totalmente por el patrón

La mayoría de las prestaciones sociales proceden de la iniciativa empresarial como un medio de dar mayor valor o capacidad adquisitiva al salario que paga.

El valor social de las prestaciones y el verdadero beneficio que reportan depende de los principios que las fundamenta.

2.9.4.2. Clasificación de las Prestaciones:

Son:

- ❖ En Dinero;
- ❖ En Especie;
- ❖ En facilidades, actividades o servicios

No se considera como prestaciones, servicios o beneficios, aquellos que la ley establece de manera impositiva: reparto de utilidades, vacaciones, gratificaciones, etc.

2.9.4.3. Prestaciones que otorga la Ley

Las leyes en México son paternalistas y otorgan beneficios para los trabajadores, dichas leyes están contenidas en los siguientes tratados:

- ❖ Constitución Política Mexicana;
- ❖ Ley Federal del Trabajo (L.F.T.);
- ❖ Nueva Ley del Instituto Mexicano del Seguro Social (N.L. del I.M.S.S.); (Nota Ver Anexos)
- ❖ Ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (I.S.S.T.E).

Prestaciones que otorga la L.F.T.

- Jornada de trabajo;
- Descanso de media hora durante la jornada;
- Pago de horas extra;
- Un día de descanso a la semana;
- Ocho días de descanso obligatorio al año;
- Vacaciones;
- Aguinaldo;
- Indemnizaciones;
- Participación de utilidades;

- Becas;
- Capacitación y entrenamiento;
- Medicina profiláctica;
- Fomento de actividades culturales, deportivas y sociales;
- Habitación y vivienda;
- Ayuda para pago de renta;
- Prima de antigüedad;
- Protección a las trabajadoras embarazadas;
- Protección especial a los menores de edad;
- Servicio medico en la empresa.

Prestaciones que otorga el IMSS

- Atención médico-quirúrgica, farmacéutica y hospitalaria;
- Aparatos de ortopedia y prótesis (en riesgos de trabajo);
- Rehabilitación;
- Traslado de Enfermos;
- Viáticos de enfermos;
- Reintegración de gastos;
- Canastilla para recién nacido;
- Ayuda para lactancia;
- Guardería para niños;
- Aguinaldo anual para pensionados;

A partir de 1997, se creó las AFORES, que son ahora los organismos encargados de la administración del ahorro de los trabajadores. Cubre:

- Invalidez y Vida; y Retiro, Cesantía en Edad Avanzada y Vejez.

A través de una cuenta individual integrada por cuatro subcuentas:

- Retiro;
- Cesantía en edad avanzada y vejez:
- Vivienda, y
- Aportaciones voluntarias

Prestaciones Financieras Indirectas

- Tiendas;
- Despensas;
- Vacaciones en casos especiales;
- Servicio de comedor;

- Concursos diversos:
higiene, puntualidad, seguridad,
etc.;
- Descuentos en compras;
- Ayuda para deportes;
- Servicio de transporte;
- Consejero personal;
- Actividades culturales:
conciertos, visitas, etc.;
- Actividades sociales: clubes, cine,
posadas, fiestas;
- Facilidades de horario;
- Compra de bienes por medio de la
empresa.
- Obtención de acciones de la
empresa;
- Permisos con goce de sueldo;
- Afianzamiento del personal;
- Seguro de vida y/o familiar;
- Seguro de automóvil;

El área de reclutamiento y selección tiene la vital y delicada función de buscar y elegir a las personas con el perfil más adecuado para integrarse de manera armónica y productiva a la organización, ya que de esto dependen muchos factores que determinan las relaciones tanto laborales como personales, que son las que influyen en adecuado desarrollo de la empresa y junto el desarrollo de todos y cada uno de los elementos humanos dentro de la misma, e inclusive se hace extensivo a las familias de estos.

En muchos casos las empresas tienen problemas de diversa índole, y la mayoría de estos problemas se derivan de conflictos entre el personal, de ahí que sea importante contratar a personas que verdaderamente sean las adecuadas para el puesto vacante y sobre todo hacer un trabajo de reclutamiento y selección con las técnicas y herramientas adecuadas para ello, así mismo es importante desarrollar esta labor en un marco de ética, responsabilidad y respeto, ya que de esta manera se logrará una verdadera productividad al interior del departamento de reclutamiento y selección y esto será reflejado en los resultados que se presentan a la organización.

CAPÍTULO 3. ANTECEDENTES, GENERALIDADES E IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN

3.1. Antecedentes de la Capacitación

Junto con la aparición del hombre, surge el agrupamiento para la supervivencia, esto dio origen a la administración (que es un proceso para la consecución sistemática de fines y objetivos), cuando el hombre descubre el trabajo como un medio de obtener alimentación, casa y vestido, surge un proceso de descubrimiento, aprendizaje y reforzamiento de lo aprendido, esto fue lo que ha permitido el desarrollo y avance de la humanidad, desde aquellos días de los hombres primitivos hasta la actualidad.

La capacitación es un elemento inherente al desarrollo del trabajo y las relaciones laborales (Nota. Ver capítulo 1). Desde los trabajadores y aprendices de hace 4,000 años, los gremios, asociaciones y sindicatos, son un antecedente de la capacitación moderna. A partir de la revolución industrial (siglo XVIII), con el surgimiento de diversas industrias, se establecen métodos y procedimientos de trabajo, los cuales deben darse a conocer para su práctica e incrementar la productividad en general.

Es a partir de la sistematización del trabajo y la creación de la administración científica, que los procesos de educación para el trabajo se desarrollaron ampliamente. Alfonso Siliceo en su libro *Capacitación y desarrollo de Personal* nos dice que, en 1915 en los Estados Unidos de Norteamérica se diseñó un método de enseñanza aplicado al entrenamiento militar conocido como: "Método de los cuatro pasos: Mostrar, Decir, Hacer y Comprobar" (Nota: Siliceo A. Alfonso Capacitación y Desarrollo de Personal pág 16)

A partir de ese año, se fue dando dentro del campo industrial toda una serie de técnicas tendientes a capacitar en el trabajo al factor humano. En la década de los

cuarenta se estableció la capacitación como tal en la industria, la capacitación ese dio como un proceso, en la cual la figura del instructor se convierte en el encargado de llevarla a cabo y proporcionar a las personas los conocimientos, técnicas y herramientas para desempeñar su trabajo de manera eficiente y así mismo reflejar una mejor conducta personal y organizacional.

En México, el concepto real y efectivo de capacitación es aplicado formalmente a partir de la década de los setenta, cuando se determina que no se puede continuar siempre con una misma línea de seguimiento en el trabajo, y que es necesario implementar cambios tanto en los procesos de trabajo como en las actitudes de los empleados, si se quiere obtener un verdadero desarrollo a todos los niveles dentro de las organizaciones y en el país en general.

Se establecen diversos organismos especializados en proporcionar enseñanza, las empresas en busca de la superación y satisfacción de necesidades, acuden a ellos. Se crean asociaciones para la promoción empresarial.

Hoy en día, las necesidades de capacitación son cada vez más fuertes, debido a los importantes cambios que día a día se llevan a cabo dentro del ambiente organizacional nacional, a la competencia, al libre mercado y por supuesto a la globalización económica. Esto exige factor humano perfectamente capacitado, consciente de sus conocimientos, habilidades y capacidades que impulsen el desarrollo de todas las organizaciones y permitan su máximo nivel de eficiencia.

En las organizaciones mexicanas es cada vez más frecuente encontrarse con requerimientos de personal capacitado y especializado en alguna disciplina específica, con el fin de desarrollarse ampliamente dicha área.

3.2. Concepto de Capacitación y su Importancia

La capacitación actualmente es obligatoria en México, sin embargo es muy útil, ya que proporciona a los empleados herramientas, técnicas y desarrollo de capacidades para desempeñarse mejor como persona y como empleado, mejorando la productividad en todos sentidos.

3.2.1. Concepto de Capacitación

La capacitación es un proceso de educación y orientación, planeado y basado en necesidades; para desarrollar el potencial humano encaminado a obtener su máximo desarrollo tanto en su trabajo y profesión, como a nivel personal (individual y familiar).

3.2.2. Importancia de la Capacitación

Todas las personas son influenciadas por diversos factores en los sistemas en los que se desenvuelve, es desde la infancia se recibe educación y entrenamiento para actuar y adaptarse a las normas existentes en cada etapa de la vida, esta educación continúa enriquece y/o modifica el comportamiento dentro de los principios personales de cada individuo y lo prepara para un continuo cambio y mejoramiento, natural en el transcurso de la vida.

La capacitación es la base de un buen desarrollo de personal, cuando un nuevo miembro se integra a una empresa, se le capacita en el trabajo a desempeñar, proporcionándole las herramientas para ello. Así mismo en toda compañía que se precie de desear éxito, hay programas permanentes de capacitación y desarrollo del factor humano. Todos los empleados, desde los nuevos hasta los que ya tienen muchos años y experiencia en la organización son susceptibles de adquirir mayores

conocimientos y habilidades que hagan posible su amplio desarrollo personal y laboral.

En las organizaciones mexicanas de finales del siglo XX se ha advertido la necesidad y la importancia de desarrollar amplios y completos programas de educación y reforzamiento de todos los conocimientos y habilidades que posee el factor humano en las organizaciones, ya que de ello depende su eficiencia continua y una garantía de permanencia en el mercado, al iniciarse un nuevo ciclo dentro del desarrollo de la humanidad (grandes y rápidos avances en la tecnología, que nos acercan a mercados y posibilidades que anteriormente no se tenían).

En el sector privado, se reconoce a la capacitación como un medio de lograr personal que se desarrolle ampliamente, contribuyendo con ello a un mejoramiento continuo en la eficiencia y productividad para competir en el mercado y alcanzar sus metas y objetivos sociales y económicos.

En el sector público, la capacitación se sabe importante y necesaria, aunque no se aplica de manera formal y sobre todo constantemente, es en este campo en donde la falta de instrumentos de aleccionamiento denotan grandes fallas en la capacidad del factor humano para llevar a cabo sus fines y los objetivos gubernamentales.

Promover el conocimiento es un medio efectivo para transformar, actualizar y hacer perdurable una cultura laboral y productividad y desde luego una serie de elementos de mejoramiento de la actitud personal.

La importancia de la capacitación radica en que proporciona las herramientas necesarias para que el factor humano conozca a fondo la labor a desempeñar y sobre todo es la que proporciona una educación constante sobre aspectos técnicos y para el desarrollo personal, con el fin de enfrentarse, adaptarse y asimilar los cambios y transformaciones propias del desarrollo y evolución en toda organización que busque mantenerse actualizada y competente ante otras similares.

La capacitación funciona también como medio de solucionar y/o superar diversos problemas que se suceden entre las personas, al interior de las organizaciones

3.2.3. Marco Legal de la Capacitación

Uno de los aspectos que más cuidan las empresas en referencia a la capacitación, son las gestiones legales que se llevan a cabo ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, particularmente a la Dirección General de Capacitación y Productividad, que es la entidad encargada de vigilar el cumplimiento de las disposiciones de la Ley Federal del Trabajo, en materia de capacitación.

Actualmente, muchas empresas reconocen la importancia de la capacitación, sin embargo algunas otras no ven los beneficios que una adecuada capacitación proporciona, así como la importancia de su legislación y vigilancia. Esto es paradójico, si se toma en cuenta que es un factor importante en el incremento de la productividad y eficiencia en toda empresa, ya que la capacitación y el entrenamiento mejoran los niveles de calificación del factor humano. Por lo tanto es incuestionable que, aunque las organizaciones vean a la capacitación como una obligación, son éstas mismas las más beneficiadas en el mejoramiento de los niveles de calidad y aprovechamiento de los recursos.

El proceso legal de la capacitación, tiene como objetivo cumplir con los requerimientos que señala la ley en esta materia, los principales son informar sobre la constitución y funcionamiento de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento; el registro de planes y programas y la expedición y registro de las constancias de habilidades laborales.

En México la capacitación es una obligación patronal, sin distinción de actividad económica ni tamaño. De hecho se puede presentar planes y programas de capacitación y entrenamiento de manera conjunta, ya sea para toda una rama industrial o para un grupo de empresas.

En la Constitución política mexicana, artículo 123, fracción XIII, se consigna la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores como una obligación de las empresas:

Artículo 123 constitucional.- fracción XVIII: "Las empresas cualquiera que sea su actividad estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo. La Ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir dicha obligación". (Nota: Ver el artículo 123 constitucional en el anexo 1).

La obligación de capacitar y entrenar fue reglamentada oficialmente por el Diario Oficial de la Federación, con fecha 28 de abril de 1978, y entró en vigor el mes de mayo de ese año. Y está contenida en el artículo 153, capítulo III Bis de la Ley Federal del Trabajo. (Nota: Ver el anexo 3)

3.3. Tipos, Métodos y Formas de Capacitación

La capacitación es la actividad de enseñanza de conocimientos y la adquisición de los mismos. Su propósito es proporcionar las herramientas necesarias profesionales (laborales) y personales para desarrollarse y participar en la consecución de los objetivos organizacionales y desde luego personales.

Existen varios tipos de capacitación, como son:

- ❖ En aulas (capacitación residencial o colectiva);
- ❖ En el centro de trabajo;
- ❖ Individual;
- ❖ Externa;

EXC
SAUP

Los métodos de capacitación son los siguientes:

- ❖ **Métodos Formales:** Son elaborados e integrados en programas de capacitación con una clara definición de objetivos, tiempos, lugares, etc.;
- ❖ **Métodos Informales:** Son aquellos en los que los anteriores aspectos no se toman en consideración y su aplicación depende más de la voluntad de los sujetos a capacitarse;
- ❖ **Métodos Participativos:** En este caso los individuos a capacitarse tienen un papel relevante por las actividades que deben realizar, la involucración y sensibilización en su realización y en los resultados a lograr;
- ❖ **Métodos No Participativos o de Información:** Tienden a crear auditorios cuya actividad es la de escuchar, observar, o cuya participación no es directamente observable en sus conductas, durante su aplicación.
- ❖ **Métodos Directos:** Transmiten información, conocimientos y datos en forma directa bajo el supuesto de que el estudiante podrá organizar y utilizar esa información sin necesidad de ayuda o práctica;
- ❖ **Métodos Indirectos:** En este se plantean generalmente problemas. Situaciones o información no relacionada con el trabajo en búsqueda de que los participantes busquen por sí mismos, la información que les sea relevante y aplicable en su trabajo;

Las formas de capacitación son las siguientes:

- ❖ Conferencia;
- ❖ Seminarios;
- ❖ Lecturas dirigidas;
- ❖ Mesa redonda;
- ❖ Observación y experimentación o demostración y ejecución;
- ❖ Dramatización;
- ❖ Juegos vivenciales;
- ❖ Simposium;
- ❖ Panel;
- ❖ Laboratorio;

- ❖ Estudio de casos;
- ❖ Sensibilización;
- ❖ Retiros;
- ❖ Entrevistas;
- ❖ Apoyos audiovisuales;
- ❖ Investigaciones documentales;
- ❖ Proyecciones cinematográficas;
- ❖ Ilustraciones gráficas; y
- ❖ Boletines y publicaciones.

3.4. Beneficios de la Capacitación

Beneficios que obtiene la organización de la capacitación a sus empleados:

- ❖ Proporciona alta rentabilidad;
- ❖ Crea actitudes más positivas,
- ❖ Incrementa y mejora el conocimiento del puesto en todos los niveles;
- ❖ Eleva la moral del personal de la empresa;
- ❖ Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización;
- ❖ Crea mejor imagen al interior y fuera de la empresa;
- ❖ Fomenta la autenticidad, la apertura y la confianza;
- ❖ Mejoras relaciones entre jefes y subordinados y entre compañeros y colegas;
- ❖ Ayuda a la preparación de guías de trabajo, fáciles de entender;
- ❖ Es un poderoso auxiliar en la comprensión y adopción de políticas;
- ❖ Proporciona información respecto a necesidades futuras de todos los puestos;
- ❖ Facilita la toma de decisiones para la solución de problemas;
- ❖ Incita al desarrollo con vistas a la promoción;
- ❖ Contribuye a la promoción de líderes y dirigentes;
- ❖ Incrementa la productividad y la calidad en el trabajo;
- ❖ Ayuda a mantener bajos los costos en muchas áreas;
- ❖ Elimina los costos de recurrir a consultores externos;

- ❖ Se promueve la comunicación en toda la organización;
- ❖ Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflicto;
- ❖ Reduce el estrés;
- ❖ Ayuda a la formación de equipos de trabajo.

Beneficios que la capacitación le reporta a cada individuo:

- ❖ Ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas;
- ❖ Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo;
- ❖ Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones;
- ❖ Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas;
- ❖ Sube el nivel de satisfacción con el puesto,
- ❖ Permite el logro de metas individuales;
- ❖ Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos, y
- ❖ Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

Beneficios en las relaciones humano-organizacionales:

- ❖ Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos;
- ❖ Ayuda en la orientación de nuevos empleados;
- ❖ Proporciona información sobre las disposiciones oficiales en muchos campos;
- ❖ Hace viables las políticas de la organización;
- ❖ Alienta la cohesión de los grupos;
- ❖ Proporciona una buena atmósfera para el aprendizaje; y
- ❖ Convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar y vivir en ella.

3.5. Detección de las Necesidades de Capacitación

La capacitación en general tiene un costo relativamente alto, pero cuando se aplica a nivel general dentro de la organización, el costo se eleva aún más. Sin embargo, como ya se dijo antes, la capacitación no debe verse como un costo, sino como una

inversión, y para obtener beneficios al máximo de ella, se debe capacitar a todo el personal que sí lo requiera, pero haciendo énfasis en las áreas y personas que mayores resultados y beneficios puedan aportar a la organización.

Para decidir cual es el enfoque adecuado para implementar un programa de capacitación, se debe evaluar las necesidades de capacitación y desarrollo.

Una evaluación de necesidades, es la elaboración de un diagnóstico de los problemas actuales y los desafíos ambientales, que es necesario enfrentar en el transcurso del desarrollo laboral.

Día a día, en toda organización se dan cambios importantes que representan desafíos nuevos, y solo con una capacitación integral el personal de las empresas podrán enfrentarlos.

Es frecuente que un cambio de estrategia organizacional, cree la necesidad de capacitación, el lanzamiento de nuevos productos o servicios, la detección de problemas de producción, altos niveles de rotación de personal, alto número de accidentes de trabajo, bajos niveles de motivación, también crean esta condición, y aunque con la capacitación no se resuelve los problemas de manera inmediata, sí incentivan al personal a modificar sus actitudes y aptitudes para mejorar su fuerza de trabajo.

En la detección de necesidades es importante tomar en cuenta a cada individuo en particular y después en forma grupal. Esto no quiere decir que cada persona decida cual es el curso de capacitación que quiere tomar, pero si puede indicar sus necesidades y deficiencias, conjuntamente con su superior, y en base a esto el capacitador diagnosticará y determinará las necesidades de capacitación, que satisfagan sus necesidades.

3.5.1. Diagnóstico de las Necesidades de Capacitación

El determinar las necesidades de capacitación es importante, ya que esto permite buscar las herramientas adecuadas para la solución de problemas.

3.5.1.1. Análisis de la Organización Total (El sistema Organizacional)

Se debe determinar los objetivos organizacionales a corto y largo plazo para crear una filosofía de entrenamiento. Un análisis organizacional pretende conocer el comportamiento de la empresa, su desarrollo y el por qué de este crecimiento, su clima laboral, social y la imagen que tiene tanto interna como externa, la planeación de su organización, sus productos y/o servicios, y sobre todo la importancia que tiene la capacitación para la organización.

Se hace un estudio general de la compañía en cuanto a sus recursos, objetivos, factor humano, eficiencia, productividad, clima organizacional, costos, etc., y se complementa la información con un estudio socioeconómico y tecnológico de la actual situación de la empresa, en relación con sus competidores y en general al ámbito nacional.

Con este profundo y exhaustivo análisis y el reporte que arroje se pretende resolver diversas interrogantes, que ayuden a diseñar él o los programas de capacitación necesarios.

Se determina en donde es la capacitación más necesaria, el costo que tendrá y sobre todo se menciona los beneficios que dicha capacitación proporcionará. La detección de necesidades y objetivos de la capacitación, en toda la organización es muy complicado.

Una adecuada identificación de necesidades específicas, hará posible un programa de capacitación ajustado y adecuada para proporcionar los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarias para satisfacer dichas necesidades y cumplir así con los objetivos de la capacitación y también con los organizacionales. La capacitación debe ser un proceso continuo ya que frecuentemente se dan cambios que hacen que surjan nuevas necesidades de mejoramiento continuo.

3.5.1.2. Análisis del Factor Humano (El sistema de entrenamiento)

Para llevar a cabo un análisis detallado de la organización, hay que revisar cuidadosamente los objetivos fijados, su claridad y coherencia, mientras que en el análisis del factor humano, se hace también un análisis para determinar si son suficientes cuantitativa y cualitativamente para el desarrollo de las actividades actuales y futuras de la organización.

Se presupone que la mayor parte de los miembros de la empresa, ya poseen habilidades, aptitudes y conocimientos, suficientes para el desempeño de su labor. Sin embargo con el análisis de la fuerza de trabajo, se diagnostica si los empleados debidamente posicionados son capaces de desarrollo mediante la capacitación, o si es necesario la adquisición de nuevo personal.

El área de capacitación es la encargada de hacer el análisis del factor humano. Para determinar las necesidades de capacitación. Para dicho análisis y poder descubrir las posibles fallas actuales y prever las que vendrán en el futuro, es necesario saber lo siguiente:

- ❖ El número de empleados por clasificación de cargos o puestos;
- ❖ El número de empleados necesarios en la clasificación de cargos o puestos,
- ❖ La edad de cada empleado en la clasificación;
- ❖ El nivel de calificación exigido por el desempeño de cada empleado;

- ❖ El nivel de conocimiento exigido por el trabajo de cada empleado;
- ❖ La actitud de cada empleado con relación a su trabajo y a la empresa;
- ❖ El nivel de desempeño cualitativo y cuantitativo de cada empleado;
- ❖ El nivel de habilidad de conocimientos de cada empleado para otros trabajos;
- ❖ Las potencialidades de reclutamiento interno;
- ❖ Las potencialidades del reclutamiento externo;
- ❖ El tiempo de entrenamiento necesario para la mano de obra a reclutar;
- ❖ Tiempo de entrenamiento para los nuevos empleados;
- ❖ Índice de ausentismo;
- ❖ Índice de rotación de mano de obra;
- ❖ Descripción de cargo.

3.5.1.3. Análisis de las Operaciones y Tareas (Adquisición de habilidades)

Se lleva a cabo un análisis del cargo opuesto, tomando en cuenta los requisitos exigidos para ocupar dicho puesto y las habilidades actuales del ocupante del puesto.

Se considera también los puestos en donde es necesario que el ocupante reciba previo entrenamiento. Este análisis de cargo sirve para la determinación de habilidades, conocimientos, actitudes, comportamientos y características específicas exigidas para el desarrollo óptimo en el puesto.

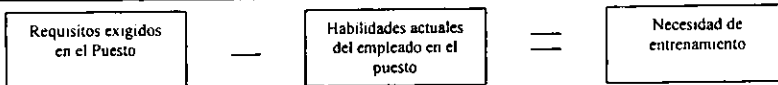
Se debe determinar que tipo de comportamiento debe tener el empleado para su labor. En el análisis de operaciones debe tener los siguientes datos:

- ❖ Los patrones de desempeño para las tareas en el puesto;
- ❖ La identificación de las funciones que componen el puesto;

- ❖ Cómo deberá desempeñarse cada tarea para el cumplimiento de los patrones de desempeño;
- ❖ Las habilidades, conocimientos y actitudes básicos para el desempeño de cada tarea de manera correcta y eficaz.

Un análisis de operaciones, es la fragmentación del puesto en todas y cada una de sus partes para verificar las habilidades, conocimientos. Cualidades y responsabilidades individuales exigidas en dicho cargo. En suma es la diferencia entre los requisitos del puesto y las habilidades del personal que cubre dicho puesto, para determinar las necesidades de capacitación.

Necesidades de Capacitación a Nivel de Puesto:



(Nota. Chiavenato. Admón. de R.H., pág. 425)

3.5.2. Medios para Determinar las necesidades de Capacitación

El diagnóstico previo para detectar las necesidades de capacitación, se basa en información individual y colectiva, que sea recogida cuidadosa y sistemáticamente. Algunos medio de obtener información son los siguientes:

1. Evaluaciones de Desempeño: Informan sobre los empleados de bajo rendimiento y las áreas más necesitadas de capacitación;
2. La observación directa: verificación de un trabajo deficiente, equipo en mal estado, pérdida de materia prima, problemas en general;
3. Cuestionarios: Ponen en evidencia las deficiencias, mediante preguntas directas;

4. Solicitud de supervisores o gerentes: Cuando se dan necesidades de capacitación en altos niveles, éstos pueden pedir la capacitación para su personal;
5. Entrevista con supervisores y gerentes: Contacto directo con jefes, para determinar problemas que den origen a la capacitación;
6. Juntas interdepartamentales: Con el fin de discutir las metas y objetivos y su cabal cumplimiento;
7. Exámenes aplicados a los empleados: Exámenes de conocimientos técnicos;
8. Modificación del trabajo: Siempre que existen cambios se hace necesaria la capacitación, para que la implementación de dichas mejoras sea aceptada y puesta en práctica de la mejor manera;
9. Entrevista de salida: Se hace cuando el empleado se retira de la empresa, ya sea por renuncia o despido, es en esta entrevista cuando el empleado expone su opinión y motivos de salida, esto sirve para detectar posibles problemas ocultos.
10. Análisis de cargos; e
11. Informes periódicos, de la empresa en general y la productividad.

Existen muchos otros indicadores de necesidad de capacitación, algunos de estos se mencionan a continuación:

- ❖ Expansión de la organización;
- ❖ Nuevos ingresos;
- ❖ Cambio de métodos y procedimientos;
- ❖ Alta rotación de personal;
- ❖ Faltas, licencias y vacaciones
- ❖ Expansión de servicios;
- ❖ Cambio de programas de trabajo;
- ❖ Modernización de maquinaria y equipo,
- ❖ Producción y comercialización de nuevos bienes y/o servicios;
- ❖ Calidad inadecuada de los bienes y/o servicios;
- ❖ Bajo nivel de productividad;
- ❖ Fallos frecuentes en la maquinaria y equipo;

- ❖ Comunicaciones defectuosas;
- ❖ Largos periodos de aprendizaje e integración en el puesto;
- ❖ Gastos elevados de mantenimiento de máquinas y equipo;
- ❖ Exceso de errores y desperdicios;
- ❖ Elevado número de accidentes de trabajo;
- ❖ Inadecuado aprovechamiento de espacios;
- ❖ Falta de creatividad, versatilidad y nula proactividad de los empleados;
- ❖ Relaciones tirantes entre el personal;
- ❖ Elevado número de quejas;
- ❖ Falta de interés en el trabajo desarrollado;
- ❖ Falta de cooperación;
- ❖ Tendencia a atribuir errores a los demás;
- ❖ Errores en la ejecución de ordenes;

3.6. Determinación de los Objetivos de Aprendizaje

- ❖ Incrementar la productividad;
- ❖ Promover la eficiencia del trabajador, sea obrero, empleado o funcionario;
- ❖ Proporcionar al trabajador una preparación que le permita desempeñar puestos de mayor responsabilidad;
- ❖ Promover un ambiente de mayor seguridad en el empleo;
- ❖ Ayudar a desarrollar condiciones de trabajo más satisfactorias, mediante los intercambios personales surgidos con ocasión del adiestramiento;
- ❖ Promover el mejoramiento de los sistemas y procedimientos;
- ❖ Contribuir a reducir las rotación de personal, tales como. Renuncias, destituciones, etc.
- ❖ Reducir el costo del aprendizaje;
- ❖ Promover el mejoramiento de las relaciones públicas de la institución, y de los sistemas de comunicación internos;
- ❖ Contribuir a reducir las quejas del empleado y a proporcionar una moral de trabajo más elevada;

- ❖ Facilitar la supervisión de personal;
- ❖ Promover los ascensos sobre la base del mérito personal;
- ❖ Contribuir a la reducción de los accidentes de trabajo; y
- ❖ Reducir el costo de operación.
- ❖ Obsolescencia de los conocimientos técnicos de los empleados.

3.7. Elaboración del Programa de Capacitación

Cuando se ha obtenido un diagnóstico de la organización o de las áreas específicas que necesitan capacitación, se elabora el programa de capacitación necesario para corregir las deficiencias, para lo cual es necesario plantearse diversas interrogantes como las siguientes:

- ❖ ¿Cuál es la necesidad específica?
- ❖ ¿Cuál es su origen?
- ❖ ¿En que otra área se encuentra el mismo problema?
- ❖ ¿En parte de una necesidad mayor?
- ❖ ¿Cuál es la mejor forma de resolverla?
- ❖ ¿Es una necesidad inmediata y prioritaria?
- ❖ ¿Es una necesidad permanente o temporal?
- ❖ ¿Cuántas personas y servicios en necesario atender?
- ❖ ¿Cuál es el tiempo óptimo de capacitación?
- ❖ ¿Cuál es el costo estimado?
- ❖ ¿Quién proporcionará el entrenamiento?

Se determina también en el programa de entrenamiento específicamente los siguientes elementos:

¿QUÉ debe enseñarse?

Tema o contenido de la capacitación.

¿QUIÉN debe aprender?

Personal necesitado de capacitación.

¿CUÁNDO debe enseñarse?

Época y horario de la capacitación.

¿DÓNDE debe enseñarse?

Lugar físico para la capacitación.

¿CÓMO debe enseñarse?

Métodos y técnicas de capacitación.

¿QUIÉN debe enseñar?

Instructor o Capacitador.

PASOS A SEGUIR EN LA ELABORACIÓN DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

Cuando ya se tiene toda la información necesaria a mano, se elabora el programa de capacitación, basándose en los siguientes pasos:

1. Aplicación a una necesidad específica a la vez;
2. Definición clara del objetivo de la capacitación;
3. División del trabajo de capacitación, en módulos o ciclos;
4. Determinación del contenido de la capacitación, con calidad y en cantidad;
5. Elección de los métodos de entrenamiento y la tecnología disponible;
6. Definición de recursos materiales y tecnológicos: material audiovisual, manuales, etc.;
7. Definición de la población objetivo: número de personas, tiempo, características de grupo, habilidades y conocimientos previos etc.;
8. Lugar físico en donde se desarrollará la capacitación;
9. Época o periodicidad propicia y oportuna de la capacitación;
10. Cálculo de costos/beneficios de la capacitación, y
11. Evaluación y control de los resultados, considerando la evaluación de los puntos críticos que requieran ajustes o modificaciones para el mejoramiento continuo de la eficiencia del programa de capacitación. (Nota Idalberto Chiavenato Admón De R.H. Pag 430 A 431)

Cuando se tiene el programa de capacitación y se determina cuando aplicarlo, se procede a comunicarle a los empleados el porqué, cómo y cuando asistirán a dicha capacitación, haciendo énfasis en que, es muy importante para su desarrollo como

miembros de la organización, ya que les proporcionará elementos para el mejoramiento de su trabajo e inclusive a nivel personal.

3.8. El Proceso de Aprendizaje

El aprendizaje es un elemento vital del ser humano, sin embargo, se sabe poco de él, ya que cada individuo posee distinta capacidad e interés por aprender y desarrollarse.

Existen diversos estudios sobre el proceso de aprendizaje, éste es un cambio de comportamiento que se basa en la experiencia, que influye en el pensamiento, los valores, creencias, objetivos, acciones, etc.

El conocimiento y el aprendizaje son internos y externos, los internos son hereditarios, son impulsos biológicos y lo aprendido empíricamente a través del proceso de crecimiento del individuo; y en los externos, influye todos los factores sociales y ambientales que hacen que una persona adquiera habilidades necesarias para incorporarse a la sociedad y ser útil a la misma.

El aprendizaje que forma la personalidad de los individuos está formado por la constitución biológica del individuo y la experiencias aprendidas a lo largo de su vida. El proceso de aprendizaje depende de diversos factores. Algunos de los cuales son:

- ❖ Motivación, incentivación e interés por aprender;
- ❖ Conocimiento correcto de lo que debe lograrse;
- ❖ Evaluación de los resultados;
- ❖ Retroalimentación en el proceso de aprendizaje;
- ❖ Duración y distribución de las prácticas;
- ❖ Cantidad y dificultades del material que se va a aprender;
- ❖ Organización eficiente del material de enseñanza;
- ❖ Organización adecuada del esfuerzo del aprendiz.

El aprendizaje depende en gran medida de cómo se imparta al aprendiz, el aprendizaje es más rápido y efectivo si existe una participación activa y frecuente del aprendiz, ya que pone todos sus sentidos en ello. Otro método de enseñanza es la repetición, ésta es efectiva cuando se requiere de enseñar conceptos específicos y la retención de los mismos en la memoria del aprendiz.

Principios básicos del aprendizaje:

- El individuo debe acompañar los resultados de su desempeño;
- El individuo aprende mejor cuando está motivado e incentivado;
- El aprendizaje es influenciado por la recompensa y el castigo;
- La distribución de los periodos de aprendizaje debe considerar la fatiga, la monotonía y los periodos de adecuados para la asimilación de lo aprendido;
- El ejercicio y la práctica son indispensables para el aprendizaje y la obtención y retención de habilidades;
- El aprendizaje eficiente depende de la utilización de técnicas adecuadas, que deben variar de acuerdo al material a presentar;
- El aprendizaje depende de la aptitud y de las capacidades individuales.

(Nota: Idalberto Chiavenato, Admón. de R.H. pág. 439)

3.9. Aplicación de la Capacitación

La ejecución del o los programas de capacitación debe resolver y cubrir los problemas que dieron origen a las necesidades.

La ejecución de la capacitación, es la relación capacitador-capacitado. El capacitado es la persona que necesita la instrucción, sea cual sea su nivel jerárquico dentro de la organización, con el fin de mejorar sus conocimientos, habilidades y capacidades en aras de un mejor desempeño de su trabajo. El capacitador, es una persona interna o externa a la organización, y tiene la responsabilidad de transmitir los

conocimientos de manera efectiva a los aprendices, logrando así todos los objetivos planteados.

Para llevar a cabo la aplicación del programa de capacitación, se deberán observar los siguientes factores:

1. Ajuste del programa para que cubra las necesidades de la organización:
La capacitación tiene el fin de iniciar la solución de problemas;
2. Excelente calidad del contenido y del material de capacitación:
Material planeado de manera cuidadosa, clara y precisa y con recursos de apoyo;
3. Amplia cooperación de los jefes o superiores de la compañía:
Los jefes deben ser flexibles y sobre todo entender que la capacitación no es un gasto inútil ni tiempo perdido, sino es una inversión para mejorar la eficiencia y productividad de cada área que participa en la capacitación y en general de la compañía;
4. Excelente calidad y preparación del Instructor o Capacitador:
El o los instructores deben ser personas perfectamente preparadas y con todos los conocimientos, técnicas, habilidades y sobre todo el interés para transmitir los conocimientos que se pretende con la capacitación, ya que de esto depende en gran parte el éxito de la instrucción, de cada persona, y de la empresa
5. Calidad de los Aprendices: . Personas que tengan las características idóneas para recibir y aprovechar la capacitación.

3.10. Evaluación y Retroalimentación de la Capacitación

El proceso de capacitación es motivador de importantes cambios, transforma a los capacitados en personas con mejores y más efectivas habilidades y conocimientos para asumir la responsabilidad de mejorar e incrementar su desempeño laboral, para la consecución cabal de sus objetivos personales y participar activamente en el logro de los objetivos organizacionales.

Al inicio de la capacitación es importante determinar el nivel de conocimientos y habilidades que poseen los participantes en el curso, para así al final de la capacitación poder hacer una comparación y evaluación del nivel de conocimientos nuevos adquiridos a través del curso recién terminado.

La evaluación de la eficiencia del programa de capacitación es importante para corregir posibles fallas e implementar cambios y mejoras que permitan una eficiencia continua en el programa de capacitación: Hay que determinar hasta que punto la capacitación dio inicio a los cambios deseados y demostrar si los resultados del entrenamiento presentan una relación con la consecución de las metas de la organización.

Para evaluar los resultados hay que compararlos con los siguientes parámetros:

❖ Evaluación organizacional:

- Aumento de la eficiencia en la empresa;
- Proyección de una mejor imagen empresarial;
- Mejor clima organizacional;
- Mejoramiento de las relaciones empresa y empleado;
- Aceptación y asimilación de los cambios, mejoras e innovaciones.

❖ Evaluación a nivel del factor humano:

- Reducción de altos índices de rotación de personal;
- Disminución de ausentismo;
- Aumento de la eficiencia individual de los empleados;
- Incremento en las habilidades de los individuos;
- Incremento en los conocimientos y habilidades de los individuos;
- Cambio de actitudes y comportamiento individual.

❖ Resultados en tareas y operaciones:

- Aumento en la productividad;
- Mejora de calidad en productos y/o servicios.

- Disminución del ciclo de producción;
- Disminución del tiempo de entrenamiento;
- Disminución de niveles de accidentes de trabajo;
- Reducción de índices de mantenimiento de máquinas y equipos.

La obtención de los resultados de la evaluación de la capacitación, debe proporcionar información que retroalimente al proceso y sea base de la implementación de mejoras para hacer de la capacitación un proceso cada vez más eficiente y satisfactorio.

La capacitación es un aspecto muy importante en todas las empresas, no sólo por que la ley obliga a impartirla a los empleados, también por que significa un importante incentivo y herramienta real y efectiva del mejoramiento de los empleados en el desempeño de su labor, dentro de la organización, sea cual sea ésta.

3.11. PROGRAMA

En esta tesina se propone un programa de capacitación para el personal del área de reclutamiento y selección, ya que en éste departamento hay diversos problemas y actitudes derivadas de inadecuadas relaciones entre colegas, tales como: desconfianza, celos profesionales, ocultamiento de información, obstrucción de labores, malos entendidos, delegación de funciones inadecuada, falta de incentivos o incentivos a personas que no lo merecen, competencia negativa, etc.

Es importante saber que es un programa, ya que en esta tesina se propone precisamente un programa:

3.11.1. Concepto de Programa

Un programa es una serie de fases encaminadas al logro de uno o varios objetivos, en cada etapa o fase se necesita de una determinada cantidad de trabajo ya sea físico o mental.

Un programa necesita para llevarse a cabo la participación del factor humano para la utilización de recursos materiales, además se debe el calcular el tiempo, el costo y por supuesto el beneficio que dicho programa nos traerá.

3.11.2. Tipos De Programas

La elaboración de programas tiene una gran amplitud: pueden ser en cuanto a su naturaleza, sus objetivos, etc.

- ❖ Programa Integral: Es un programa maestro que contiene normas y procedimientos de tipo general, su importancia radica en que es básico para lograr la satisfacción de las necesidades de cada acción, área, o departamento de la organización.
- ❖ Programa Seccional o Departamental: Este programa es para un área específica de la organización, para el cumplimiento de normas y procedimientos adecuados o adaptados para un área en particular.

Un programa también es considerado como un plan, el autor Joaquín Rodríguez Valencia, en su libro *Introducción a la Administración* (Nota Ed Ecafsa 3ª Ed) nos muestra un cuadro comparativo entre programa y plan:

Programa y Plan:

Plan	Atributo Distintivo	Características Principales	Uso Indicado	Situación Errónea Común
Programas	Integra actividades diversas pero relacionadas en una universidad	Amplio, cubre una gran cantidad ámbito de lugares y actividades.	Interpretación, criterio y competencia administrativa	Usado para identificar cualquier tipo de plan.

3.11.3. Clases de Programas

Los programas pueden clasificarse de acuerdo al tiempo que cubren y que se espera que cumplan sus objetivos:

- ❖ **Programas a Largo Plazo:** Amplios, se le da importancia a períodos específicos y largos. La planeación es a futuro y se mide en tiempo.
- ❖ **Programas a Corto Plazo:** Son de poca amplitud ya que abarcan periodos cortos, para este tipo de programas se dispone de información suficiente para ponerlos a funcionar con eficiencia.

Generalmente se considera programas a corto plazo cuando son a dos años cuando mucho, y son a largo plazo cuando se planean de cinco años en adelante.

3.11.4. El Formato de los Programas

Los programas se diferencian en función del tipo y forma que se les da de acuerdo al diagrama de acción a seguir.

El formato de los programas puede incluir: objetivos, normas, políticas, procedimientos y métodos, pero esto no es una regla a seguir, así que los programas deben ser estructurados por la o las personas adecuadas con el fin de determinar el

quién, cómo, cuándo y dónde deben llevarse a cabo las acciones necesarias para cumplir su propósito.

Los programas deben ser diseñados por personas con todos los conocimientos y herramientas necesarios para que el programa sea adecuado, sin embargo existen diversos puntos a tomar en cuenta con respecto a los programas:

3.11.5. Ventajas

- ❖ Proporciona un plan a seguir;
- ❖ Coordina operaciones de diversas áreas dentro de una organización;
- ❖ Es la base para un buen control, una vez determinadas las etapas se usan para medir el desarrollo alcanzado;
- ❖ Facilita la delegación de funciones, se establecen límites para delegar funciones;
- ❖ Evita competencia insanas en el trabajo y establece una guía precisa y segura para cumplir con sus las tareas;

3.11.6. Limitaciones:

Los programas deben ajustarse a diversos factores que dependen de los objetivos que persigan:

- ❖ Tener objetivos específicos,
- ❖ Tomar en cuenta al factor humano y los recursos materiales;
- ❖ Tener en cuenta la naturaleza de las operaciones, saber qué, cómo, cuándo, dónde, etc., de la organización y definir el costo beneficio del programa;
- ❖ Tomar en cuenta las condiciones técnicas, contar con especialistas y expertos que nos permitan tener avances y conocerlos

Dentro de esta organización existen diversas causas de problemas que interfieren de manera contundente con el desarrollo adecuado de las actividades específicas de

dicha empresa para lograr sus fines, por lo tanto se propone un programa de capacitación que cumpla con el objetivo de buscar soluciones definitivas a dichos problemas.

La capacitación es un importante elemento que forma parte del desarrollo de diversas capacidades, habilidades y conocimientos de todo individuo, ya sea a nivel personal o laboral, esto actualmente es tomado en cuenta por las empresas que saben el verdadero valor de su capital humano.

CAPÍTULO 4. GENERALIDADES DE LAS EMPRESAS DE SERVICIOS EN MÉXICO

En México como en todo el mundo, las empresas son el motor de muchos factores que impulsan el desarrollo nacional, y son las diversas actividades que realizan las que permiten satisfacer diversas necesidades y sobre todo poder seguir funcionando y alcanzar sus objetivos específicos.

Las empresas de servicios proporcionan satisfactores importantes para el desarrollo personal de los individuos, tanto de sus necesidades básicas como aquellas que nacen de haber cubierto todas las básicas (necesidad de comodidades y lujos).

4.1. La Empresa

Las empresas son actualmente parte importante del desarrollo económico y social de toda nación. Tienen gran influencia en la transformación y avance tanto en general como en las personas que en ellas trabajan y su familia.

Todas las empresas deberían estar consientes de su importancia social, por lo que deben esforzarse para alcanzar sus objetivos con eficiencia y eficacia.

4.1.1. Concepto de Empresa

A continuación se menciona el concepto de empresa que nos dan diversos autores:

Joaquín Rodríguez Valencia.

"La empresa es una entidad económica destinada a producir bienes, venderlos y obtener un beneficio. La Ley la reconoce y autoriza para realizar determinada actividad productiva que de algún modo satisface las necesidades del hombre en la sociedad de consumo actual".

Salvador Mercado H.

"Es la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en la que la propia empresa actúa".

Isaac Guzmán Valdivia.

"Unidad económica social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio en que actúa".

Agustín Reyes Ponce.

"La empresa es la unidad productiva o de servicio que constituida según aspectos prácticos o legales y se vale de la Administración para lograr sus objetivos".

Antonio y Javier Méndez Villanueva.

"Es la unidad socioeconómica en la que conjuntan y coordinan los factores de la producción con el fin de comprar y vender o transformar satisfactores".

Henry Fayol.

"La organización es una entidad abstracta que es dirigida por un sistema racional, de autoridad, y que la organización justifica su existencia a través del logro de sus objetivos".

Por lo que en mi concepto:

Empresa es un sistema complejo, en donde los factores emplean los recursos para lograr diversos objetivos, tanto individuales como organizacionales.

4.1.2. Importancia de las Empresas

En las empresas se concentra un conjunto de factores y recursos tales como: capacidad intelectual, responsabilidad, organización, condiciones, materia prima, etc., que conjuntados son indispensables para la producción.

Las empresas son promotoras directas de crecimiento y desarrollo; ya que existe oferta y demanda, de bienes y servicios necesarios para la satisfacción de diversos tipos de necesidades que van desde las básicas para la supervivencia del hombre, hasta las que se pueden considerar como necesidades de comodidad y lujos.

Las empresas son creadoras de un gran porcentaje de empleos, ya que toda empresa es compradora de materias primas, muebles, equipo, para llevar a cabo la producción y después vender los resultados de dicha actividad, esto genera empleo, tanto al interior de la misma como a todas las organizaciones que la proveen de lo suficiente para lograr sus objetivos.

4.1.3. Objetivo de las Empresas

Para llevar a cabo sus fines y metas las empresas establecen objetivos, los que les permiten tener una clara visión de lo que quieren lograr y son la base para establecer los factores necesarios para cumplir con lo planeado. Los objetivos básicos son los siguientes:

4.1.3.1. Objetivos de Servicio

- ❖ Con los consumidores: Establecer buenas ofertas que cumplan con satisfacer las necesidades de sus clientes.

4.1.3.2. Objetivos Sociales

- ❖ Con sus colaboradores: Buen trato económico y motivacional a empleados y personal operativo que prestan sus servicios, así mismo con las familias de sus empleados o los que dependen de éstos.
- ❖ Con el Gobierno: Cumplimiento de las tasas tributarias para permitir la realización de las actividades gubernamentales. Y el cumplimiento de las obligaciones y derechos derivadas de la relación obrero-patronal y empresa-gobierno.
- ❖ Con la comunidad: Actividades de buen vecino y miembro de la localidad.

4.1.3.3. Objetivos Económicos

- ❖ Con los Accionistas: Reparto de dividendos razonables, que sean proporcionales al riesgo asumido.
- ❖ Con los Acreedores: Liquidación de intereses y todo aquello que complementa la estructura financiera de la compañía.
- ❖ Con la propia empresa: Reinversión de una cifra proporcional de la utilidad y que garantice el buen crecimiento de la institución.

4.1.4. Características de las Empresas:

Cada empresa es diferente de las demás, por lo que sus características básicas son las siguientes:

- ❖ Las empresas son personas jurídicas, ya que se trata de una entidad con derechos y obligaciones establecidas por la Ley;
- ❖ Son entidades económicas, persiguen un fin de lucro, es decir buscan el factor económico; protección de los intereses económicos de la compañía, de los acreedores, de los dueños o accionistas, para la satisfacción de todos con la obtención de utilidades;
- ❖ Ejercen una acción mercantil, ya que compra para producir y produce para vender;
- ❖ Asumen la responsabilidad total del riesgo de pérdida, esta característica es muy importante, porque a través de su administración es la única responsable de la buena o mala marcha de la entidad, ya que puede haber pérdidas o ganancias, éxitos o fracasos, desarrollo o estancamiento, todo esto es cuestión de riesgo que asume única y exclusivamente la empresa, la cual debe afrontar estas contingencias, incluso la pérdida total de sus bienes;

El concepto holístico es aquel en el que se considera a la empresa y sus actos como una entidad con comportamiento homogéneo. Tiene características fundamentales:

- ❖ Acciones de colectividad, más que solo actores individuales en grupo;
- ❖ Patrones determinados de conducta racional;
- ❖ Clara y definida orientación de metas generales;
- ❖ Acciones reactivas generadas por el ambiente externo y el mercado.

El concepto colectivista enfoca a la empresa como un conjunto de diversas corrientes interrelacionadas. Sus características son:

- ❖ Suposición básica de que son en sí misma, quiénes actúan;
- ❖ El comportamiento del actor dentro de la empresa;
- ❖ Los procesos de comportamiento que suelen encontrarse en una empresa incluyen entre otros aspectos: conocimientos, percepción, convicciones y la personalidad de los actores individuales; y

- ❖ Las recompensas o metas son, en la mayoría de las ocasiones, muy complejas y no pueden ser trazadas simple e inequívocamente.

El concepto de Sociedad Mercantil puede enfocarse de distintas maneras: Asociación de personas que crean un fondo patrimonial común para colaborar en la explotación de una empresa, con ánimo de obtener beneficio individual participando en el reparto de las ganancias que se obtengan. (Nota: Uria, Derecho Mercantil, pág. 96)

4.1.5. Factores y Recursos de las Empresas

Todas las empresas poseen elementos que sirven a la consecución de sus objetivos y el alcance de sus fines, éstos son los siguientes factores y recursos:

- Factor Humano:** Son las personas que laboran en toda organización, son un factor muy importante, ya que éstos son los que llevan a cabo todos los planes y procedimientos necesarios para el funcionamiento de toda la entidad, de ellos depende en gran medida el éxito o fracaso de toda empresa.
- Recursos Materiales:** Son los bienes tangibles de propiedad de la empresa, tales como edificios, mobiliario, equipo, materias primas, etc., que son los que ayudan en la transformación de la fuerza de trabajo en bienes o servicios efectivos.
- Recursos Técnicos:** Son auxiliares de la coordinación de otros elementos, como: los sistemas, planes, procedimientos, fórmulas, patentes, programas, etc., sin los cuales no habría guías a seguir para cumplir los objetivos.

Recursos Financieros: El elemento monetario con que cuenta la empresa, ya sea propios o externos, de éstos depende la existencia de la empresa.

4.1.6. Funciones Básicas de las Empresas

Las funciones básicas de toda empresa son conocidas como unidades orgánicas, áreas de responsabilidad, departamentos o divisiones, en las que se ha repartido o especializado las tareas de toda organización, las cuales son:

- ❖ Producción o manufactura;
- ❖ Ventas o Mercadotecnia;
- ❖ Finanzas o Administración;
- ❖ Administración de Factor Humano o Relaciones Industriales

4.1.7. Clasificación de las Empresas

Para poder determinar los hechos y operaciones de las empresas, se establece una clasificación dentro del grupo genérico, con el fin de precisar en que estriban sus semejanzas y cuáles son sus diferencias, y sobre todo de acuerdo a su complejidad contable, que es un aspecto importante de la planeación.

Las empresas se clasifican con respecto a:

El número de Personas que la integran	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Individuales ➤ Colectivas
La procedencia del Capital	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Privadas ➤ Públicas
La actividad que desarrollan	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Industriales ➤ Comerciales ➤ De Servicio
La finalidad que persiguen	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Lucrativas ➤ Sin fines de Lucro
Así mismo pueden clasificarse:	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Por el Giro ➤ Por el Tamaño

Las empresas se han clasificado tradicionalmente por la actividad que desarrollan en tres grandes ramas (Nota según una notificación de Nacional Financiera (NAFIN))

- ❖ De Servicios;
- ❖ Comerciales,
- ❖ Industriales

Se especifican a continuación:

A) De servicios: Son aquellas en las que el esfuerzo de trabajo produce un servicio (intangibles) para una colectividad en determinado lugar. Dentro de esta clasificación se encuentra la siguiente.

1. **Sin Concesión:** Son aquellas que no requieren más que en algunos casos, licencia de funcionamiento especial por parte

de las autoridades para funcionar como: escuelas, centros deportivos, hoteles, restaurantes, etc.

2. **Concesionados por el Estado:** Son aquellos cuya índole es de carácter financiero, tales como: bancos, aseguradoras, afianzadoras, fiduciarias, bolsas de valores, emisoras de tarjetas de crédito, etc.

3. **Concesionadas no financieras:** Son aquellas autorizadas por el Estado, pero sus servicios no son de carácter financiero, tales como: empresas de transporte terrestre y aéreo, empresas de suministro de gas y gasolina, empresas de suministro de agua, de luz, etc.

B) Comerciales: Son empresas dedicadas a adquirir cierta clase de bienes y/o productos, con el fin de venderlos posteriormente en el mismo estado físico en el que fueron adquiridos, aumentando al precio de costo o adquisición, un porcentaje llamado "margen de utilidad".

C) Industriales: Las empresas industriales son las dedicadas a la transformación de materia prima en un bien de consumo, estas empresas pueden ser:

1. **Industrias Extractivas:** Se dedican a la explotación de la riqueza natural de la nación. Estos recursos pueden ser:

- ❖ Recursos Renovables: Agricultura, ganadería y pesca
- ❖ Recursos No Renovables: Minería y petróleo.

2. **Industrias de Transformación:** Adquieren materia prima que someten a un proceso de transformación o manufactura que

al final obtendrá un producto con características diferentes a las adquiridas originalmente.

Clasificación de las Empresas:

Por su Giro o Actividad	{ De Servicio Comerciales Industriales
Por su Magnitud	{ Pequeñas Medianas Grandes
Por su Propósito	{ Públicas Privadas Mixtas

Todas las empresas son importantes, ya que cada una realiza una labor específica para la satisfacción de necesidades también específicas y claras en el ámbito social y económico de nuestro país.

Respecto a su Giro:

A) Industrias primarias que abastecen a otras industrias:

- Energía eléctrica;
- Petróleo;
- Carbón;
- Extracción de minerales metálicos;
- Extracción de minerales no metálicos;
- Explotación de madera;
- Agropecuario.

B)

A) Industrias de producción intermedia que crean demanda de múltiples industrias:

- Productos procesados;
- Productos del carbón;
- Hierro y acero;
- Productos químicos;
- Papel y derivados;
- Materiales de construcción;
- Textiles

B) Servicios necesarios para el desarrollo industrial:

- Comunicaciones transportes;
- Servicios públicos;
- Bancos e instituciones financieras;
- Servicios varios;

C) Industrias de bienes terminados que crean demanda para consumo particular:

- Productos alimenticios;
- Bebidas;
- Tabaco;
- Calzado, prendas de vestir;
- Muebles y accesorios;
- Madera y corcho;
- Productos de caucho;
- Productos minerales no metálicos;
- Productos metálicos;
- Maquinaria;
- Aparatos y accesorios eléctricos;
- Equipo de transporte;
- Industrias manufactureras diversas.

Respecto a su Tamaño:

Tamaño de la Empresa	Número de Empleados
Micro	Hasta 15
Pequeña	Hasta 100
Mediana	Hasta 250
Grande	Más de 250

En esta tesina se habla específicamente de una empresa de servicios ya que es una transnacional dedicada a la emisión de tarjetas de crédito y todo lo referente a servicios turísticos.

4.2. Los Servicios

Los servicios son actualmente muy comunes en la vida de todas las personas, tanto si se brindan como si se reciben. Los servicios son usados para vivir de la mejor manera posible en un mundo de cambios constantes.

A continuación se habla de los servicios y de aspectos relacionados con ellos.

4.2.1. Concepto de Servicios

Los servicios son algo muy amplio y complejo, así que no es fácil establecer un concepto definitivo, ya que es aplicado a infinidad de tareas, algunos autores nos dan su concepto de servicios:

Robert L. Desatnick

“Un servicio es cualquier actividad que una de las partes puede ofrecer a otra, que es esencialmente intangible y que no produce propiedad de algo”.

Luis Rubén Picazo M.

“Servicio son todas las actividades identificables por separado, esencialmente intangibles que dan satisfacción a deseos y que no están necesariamente ligadas a la venta de un producto. Producir un servicio puede o no requerir el uso de bienes tangibles”.

Joan Ginebra.

“Servicio es todo aquello que dentro de una institución contribuya a la satisfacción de la clientela”.

Mi concepto de servicio es el siguiente:

Servicio es una actividad que satisface una necesidad con un bien intangible.

4.2.2. Tipos de Servicio

Los servicios se han clasificado o tipificado para que los administradores de las empresas de servicios delimiten sus funciones y obtengan experiencia a partir de otras empresas de servicios que compartan problemas comunes y características similares.

Los servicios que existen en las empresas son:

- ❖ Transporte;
- ❖ Distribución;
- ❖ Almacenamiento;
- ❖ Bienes Raíces
- ❖ Servicios de comunicación e información;
- ❖ Servicios públicos de gobierno y defensa;
- ❖ Atención a la salud;
- ❖ Servicios financieros,
- ❖ Servicios profesionales;
- ❖ Servicios personales;
- ❖ Servicios recreativos;
- ❖ Servicios de hotelería y hospedaje;
- ❖ Servicios educacionales;
- ❖ Otras organizaciones no lucrativas.

Para clasificar los servicios, hay que tomar en cuenta diversos factores como:

- ❖ Tipo de servicio;
- ❖ Tipo de vendedor;
- ❖ Tipo de comprador;
- ❖ Características de la demanda;
- ❖ Grado de intangibilidad;
- ❖ Motivos de compra;

- ❖ Énfasis en equipo contra énfasis en el personal;
- ❖ Requerimientos en entrega de servicios;
- ❖ Grado de personalización;
- ❖ Grado de intensidad de trabajo;

Esto ha permitido que los servicios sean clasificados y esta clasificación se use de manera provechosa por los administradores de las empresas de servicio para aprender unas de otras y sobre todo aprender de la relación servicio-cliente e implementar una mejora continua.

4.2.3. Características de los Servicios:

Los servicios poseen ciertas características, que determinan su naturaleza, estas son:

- ❖ Intangibilidad: Los servicios intangibles, son productos no físicos, son satisfactores manifestados en atención, seguridad, legalidad, eficiencia, bienestar, disfrute, etc.
- ❖ Heterogeneidad: Los servicios son de todo tipo, de todas nacionalidades y de tan diversos satisfactores, como tan diverso es el ser humano.
- ❖ No medibles: Los servicios no se pueden medir fácilmente y siempre llevan un grado de subjetividad, mientras que los productos por su naturaleza tangible son de fácil evaluación.
- ❖ No predecibles: Los servicios no se pueden determinar de antemano, ni seleccionarse o inspeccionarse como si se tratará de un producto. Se eligen por referencias, por la publicidad, o por la información que proporciona un vendedor, y es hasta que se recibe el servicio que se le puede evaluar.
- ❖ Perecederos: Los servicios son perecederos, se proporcionan durante un lapso de tiempo, a través de una llamada, una operación, una transacción, etc., una vez realizados se concluye con el servicio, y hasta que se necesite nuevamente se llevara a cabo de nueva cuenta. Es por ésto que la calidad es un factor preponderante en el mantenimiento de un buen servicio.

- ❖ **Riesgo:** Los servicios implican un mayor riesgo para los clientes o consumidores, ya que como son intangibles, puede ser que satisfagan o no al cliente, esto según las expectativas que éste tenga en cuanto al servicio.
- ❖ **Personales:** Los servicios se dan y se reciben personalmente, por lo que dependen en gran medida de la atención que el prestador del servicio le proporciona a su cliente, ya que tiene la obligación de satisfacer su necesidad. El factor humano es el encargado directo de proporcionar los servicios, por lo que tiene una gran responsabilidad en ello.

Es muy importante que los servicios sean de calidad, ya que los consumidores buscan un servicio de excelencia que sea el satisfactor de sus necesidades, y en un futuro cuando exista una nueva necesidad acuda nuevamente al lugar en donde se le atendió con eficiencia y eficacia.

Las empresas de servicios tienen la responsabilidad de implantar mejoras continuas a sus procesos que día a día mejoren la calidad de los servicios que prestan.

4.3. La Capacitación en las Empresas de Servicios

La capacitación es una fase de la administración de factor humano que es practicada en la gran mayoría de las empresas de servicios, tanto en el sector público como privado.

La capacitación en este tipo de empresas surge de la necesidad de contar con personal altamente calificado para proporcionar servicios con calidad y eficiencia continua, además de mantenerse actualizado tanto en las necesidades cambiantes del cliente como en los nuevos tipos de servicios requeridos por ellos y existentes en el mercado. Existen diversos programas adecuados a las necesidades específicas de cada empresa de servicios, ya que se da a la capacitación un grado de importancia tal, ya que define el éxito de los servicios que se ofrecen.

El Gobierno, la industria, el sector educativo y en general todas las áreas de la sociedad están cada día más interesadas en el óptimo desarrollo del factor humano mediante la capacitación, en la actualidad en todo el mundo se da un vertiginoso desarrollo en todas las áreas y México no es la excepción.

La capacitación provee al personal de experiencias y actividades necesarias y conducentes para incrementar el potencial humano y el progreso de las organizaciones. El desarrollo de un mayor número de gerentes más capacitados y de su acertada dirección del factor humano, es cada día más importante en el campo de los negocios, industria y gobierno, debido a los avances tecnológicos, explosión del conocimiento, nuevos mercados y un ambiente social y económico en constante cambio.

4.3.1. Desarrollo del Factor Humano

El número muy pequeño de graduados y egresados de nuestras instituciones de estudios superiores y que potencialmente podrán estar capacitados para dirigir en un área en donde cada vez son más comunes los eficientes sistemas, la planificación adecuada así como maquinaria cada vez más sofisticada, están muchas veces atrasados en el continuo incremento de conocimientos que trae consigo la sociedad actual. Es por esta razón que tanto la enseñanza como la evaluación y actualización de los procedimientos de desarrollo de factor humano está recibiendo una creciente atención.

Diferentes tipos de organización, pública y privada desarrollan actualmente programas de capacitación con el propósito el progreso de nuevos gerentes, así como la actualización de las organizaciones. Por esta razón, es conveniente iniciar la proyección de criterios adecuados para someter al personal a procesos de capacitación adecuados para cada persona y enfocados a un mejor desarrollo personal y laboral.

Generalmente ya se reconoce que el continuo desarrollo del factor humano es un aspecto de amplias implicaciones. Existen mecánicas de aplicación, usando primero, los instrumentos que están a nuestro alcance. En el proceso han sucedido dos cosas:

- a) Se ha refinado y añadido a estos instrumentos, hasta ahora, una considerable serie de buenas técnicas, métodos y programas para realizar el trabajo de desarrollo de los distintos tipos de empleados y personas; y
- b) Mediante la utilización de instrumentos, se ha almacenado un considerable número de experiencias durante el proceso de desarrollo de factor humano; sin embargo no se ha podido obtener y mucho menos aplicar normas y guías específicas y efectivas de los instrumentos de capacitación, esto ha hecho caer frecuentemente en la improvisación.

4.3.2. Métodos Correctos, Uso Incorrecto de la Capacitación

Puede decirse, además de que las organizaciones frecuentemente ven frustrados sus deseos de adiestramiento y progreso, por el uso inapropiado de métodos de desarrollo de factor humano, que empleados de otra forma serían perfectos.

Sin embargo, de la cantidad de acercamiento han emergido ciertos criterios básicos, que parecen aplicables a los aspectos más recientes y menos empíricos de investigación, de acción y cambio programado como opuesto a la investigación pura. La síntesis general puede ser aislada al trazar el giro del desarrollo del factor humano a través de algunas de las fases; desde la relativamente sencilla hasta el actual diagnóstico manipulante.

En la actualidad no sabemos si el desarrollo y capacitación del factor humano en principio fue un tanto delegado pero el progreso hacia la aceptación de valores comerciales y sociales y la manifestación económica de las empresas pequeñas o familiares, condujo a lo que ahora se conoce como "experiencia sobre la marcha"

La última, en su forma original estaba interesada en inculcar por medio de la sustitución y natural imitación, aquellas habilidades y características que un gerente instituido considerase esencial en cualquiera que estuviera destinado a seguir su huella. El proceso era categórico y de ninguna manera permitido para cambios grupales, paralelos o cambios ambientales. En su forma moderna, el sobresaliente no solo aprende a observar y adaptar, sino también al preguntar, asistir, iniciar y asumir una cierta medida de responsabilidad al llevar a cabo, en un estrecho campo de esfuerzo, tareas pre-planteadas, que serán progresivamente más difíciles.

Hace casi un siglo, este método comenzó a ser superado por la tecnología, y la gerencia, como tal, pugnó hacia un amanecer que la iluminó como una profesión con derecho propio.

Hace aproximadamente 50 años el aprendizaje, la rotación de trabajo y la evaluación de los hechos, resultaron ser innovaciones productivas en negocios e industrias. Personas que mostraron tener capacidad de dirigir fueron nombradas para ocupar puestos en mesas directivas menores, aquí tenían la oportunidad de participar con un grupo y emitir recomendaciones a una mesa directiva mayor, y en parte por diseño, pero mayormente por desarrollo personal, cada participante estaba capacitado para observar su propia función en un contexto más amplio.

Uno de los riesgos implicados en este sistema, como consecuencia de limitar el significado de la pre-evaluación o la post-evaluación, fue la tendencia de investir "herederos al trono", estuvieran o no honestamente calificados para tener mayores responsabilidades de dirección.

4.3.3. El Desarrollo de la Capacitación

Hace aproximadamente 30 años, la competencia del advenimiento de sucesores jóvenes, y la coincidente presión de falsos requerimientos de entendimiento cultural

más amplio, forzó a los ejecutivos instituidos a retornar a la escuela, prometiendo proveer aprendizaje fuera de una estrecha especialidad técnica y fuera de estos esfuerzos fue conjuntamente desperdiciado, hubo cierta desorientación, en lo que a capacidades de trabajo individual se refiere. La participación casual en organizaciones profesionales, agrupaciones cívicas y sociales, programas de lectura y conferencias, dio lugar gradualmente a estudios económicos y políticos más atinados. En este punto, ejecutivos de alto nivel tanto del gobierno como de la industria, reconocieron la probabilidad de que su inversión monetaria y las horas-hombre de empleados subalternos, podían muy bien retribuir dividendos en el desarrollo de factor humano.

Los estudios filosóficos y culturales no observaron la necesidad de que los gerentes tuviesen ciertas habilidades direccionales, tales como tomar decisiones, planeación y dirección fiscal o los imperativos de la comunicación, como son el leer con más rapidez, mejores habilidades en la redacción, hablar con convicción en público y la dirección de grupos.

Pero ahora con el uso ya generalizado de las computadoras, deben sumarse a las habilidades anteriormente enunciadas, los siguientes conocimientos, tales como procesamiento de datos, análisis de sistemas, retroalimentación de informes, investigación de operaciones y métodos catalogados. (Nota Pedagogía para el adiestramiento Folleto del Centro Documental del congreso del Trabajo, Vol. VI, Núm. 24)

4.3.4. Utilidad de la Capacitación

Casi al mismo tiempo, la investigación con y sin estructuras de grupo, y la búsqueda de influencias ambientales y habilidades esenciales para dirigir, trajo al frente de algunas organizaciones, la necesidad para los dirigentes de todo nivel de conocerse mejor. Esto condujo al adiestramiento en laboratorios con todas sus variantes, debates y consultas psicológicas, asesoramientos de personalidad de exámenes

médicos. Todo para hacer un severo llamado a fin de obtener mejores criterios sobre el desarrollo del factor humano.

En los últimos 20 años, el desarrollo del factor humano se ha dirigido al crecimiento individual y personal así como a la formación de equipos mediante el desarrollo de grupos. La necesidad de incrementar las habilidades de grupos minoritarios, la presencia de trabajadores inhábiles y la subestimación de las mujeres en los lugares de trabajo, sólo ha reforzado aún más la necesidad de incrementar el desarrollo del factor humano. Esta tendencia refleja un valioso sistema, que más bien requiere de instrumentos de descubrimientos en todo nivel de organización de factor humano.

Hoy, el progreso de la metodología, grandemente enriquecida por la experiencia y el conocimiento, derivado de las numerosas disciplinas contribuyentes de las ciencias de la conducta y de la dirección, casi ha vuelto sobre sí misma, tratando en un área no muy diferente al primero inclusive viejo concepto de desarrollar la orientación y situación de habilidades en el individuo y la organización. Por lo tanto, existe una urgente necesidad de determinar si la aplicación de actividades de desarrollo del factor humano, ya existentes, resultan de un aprendizaje que es congruente a las circunstancias grupales a que deben ser aplicadas.

En esos sucesivos cursos de entrenamiento y desarrollo revelan una escasez de pautas fundamentales, que las organizaciones ahora pueden adoptar a "patrones de trabajo y relaciones, estructura, tecnología y administración, todo lo cual promete algunos de los cambios más significativos en nuestra sociedad".

Las organizaciones han crecido en diferentes aspectos, pero cabe preguntarse si muchas de ellas han madurado. La madurez requiere de adaptabilidad, flexibilidad, salud e identidad, particularmente en esta era de innovaciones tecnológicas y sociales. Otra pregunta interesante es: ¿A que fines u objetivos están creciendo las organizaciones? Esta pregunta es traída a la atención por cambios que no se

registren únicamente en técnica humana y direccional, sino también en la filosofía. Estos cambios incluyen:

- ❖ Un nuevo concepto del hombre, basado en el incremento de conocimientos acerca de sus complejas y variables necesidades, lo cual reemplaza a una idea muy simple e inocente que del ser humano se tenía;
- ❖ Un nuevo concepto de fuerza, basado en la colaboración y la razón, que reemplaza al concepto de la fuerza basada en la coerción y la amenaza;
- ❖ Un nuevo concepto de valores de organización, basado en ideales humanísticos/democráticos que reemplaza el valor mecánico despersonalizado del sistema burócrata.

Las empresas de servicios realizan una importante función dentro del desarrollo de la economía nacional, este trabajo se desarrolla a partir de una empresa dedicada a servicios turísticos y emisión de tarjetas.

CAPÍTULO 5. CASO PRÁCTICO

5.1. Generalidades de la Compañía de Servicios del Valle de México

México se caracteriza por que es un país que, a pesar de su complejidad y sus problemas crecientes y frecuentes, proporciona un buen campo de desarrollo de infinidad de empresas de servicios, tanto nacionales como transnacionales, estas últimas tienen en nuestro país un amplio campo de acción y desarrollo.

La empresa referida en esta tesina, es una compañía transnacional, que proporciona diversos servicios, tales como: servicios de viajes a todo el mundo, reservación de boletos de avión, reservación de alojamiento, renta de autos, emisión de cheques de viajero, emisión de diversos tipos de dinero plástico o tarjetas: tarjeta de servicios, tarjeta de crédito corporativa, y tarjetas de crédito revolvente, de diversas clases, desde una común a la que la mayoría de la población puede tener acceso, hasta tarjetas exclusivas, que son para personas con un nivel de ingresos muy superiores al común de la población mexicana, para poder emitir tarjetas de crédito, es también una institución bancaria.

Los anteriores son servicios que satisfacen la necesidad de personas de un nivel económico alto y que buscan a través del uso de los servicios que la compañía le da, un estatus o nivel, que obtiene con el respaldo de una compañía especializada en servicios de lujo y con la experiencia de casi 150 años, representación en los países y ciudades más importantes, cosmopolitas y turísticas alrededor de todo el mundo.

Esta compañía tiene su origen en los Estados Unidos de Norteamérica desde el siglo XIX, específicamente en 1850, se crea como una compañía con servicios básicos.

A México llega ciento dieciséis años después, ya que es en la década de los 60 del siglo XX, que deciden llegar a nuestro país, después de una amplia representación en los países más desarrollados. La compañía inicia operaciones en México en 1968. De esos días hasta los nuestros han pasado ya muchos años y a través de ese tiempo ha desarrollado una oficina central en México, que a su vez tiene trece oficinas en los principales puntos turísticos de nuestro país.

En la actualidad, la compañía es una de las empresas más grandes de servicios, es el líder en servicios turísticos y de emisión de tarjetas.

La compañía se divide en dos, una es sociedad anónima de capital variable, que se encarga de los servicios de viaje, cheques de viajero, emisión de las diversas tarjetas que la empresa emite; y otra es con el mismo nombre añadiendo la denominación: "banco", como sociedad anónima, está es la que respalda financieramente las tarjetas de crédito que la compañía decide otorgar a sus clientes.

La compañía tiene 1560 empleados contratados de planta, el 70 % de ellos están en el área metropolitana, en donde se encuentra la oficina central, cinco oficinas en puntos importantes de la ciudad y una oficina y club en el aeropuerto internacional de la ciudad de México, con el fin de proporcionar un servicio especial a personas de alto nivel económico. Así mismo, por la complejidad de sus funciones y el alcance de las mismas tanto a nivel nacional como internacional (da servicios de atención telefónica a clientes y establecimientos en centroamérica, y esta oficina es la base de operación de las ubicadas en centro y sudamérica), se ve en la necesidad de contratar los servicios de una empresa de administración de personal, la que subcontrata a empleados (que están bajo la nómina de la administradora de personal) que son ubicados para trabajar dentro de las instalaciones, junto al personal de planta y manejando los intereses de la compañía de servicios, el número de estos empleados asciende a más de 500 personas, ubicadas también en cada una de las catorce oficinas de la compañía en México.

Esta importante empresa de servicios tiene todas las funciones de una empresa, posee personal capacitado para llevar a cabo las labores necesarias para prestar excelentes servicios a la población que así lo requiera, cuenta con los recursos financieros necesarios y el respaldo de la matriz ubicada en el extranjero, además de inmejorables relaciones y representación en todo el mundo.

Esta Compañía S.A. de C.V., tiene una presidencia, de esta depende varias vicepresidencias, de las anteriores se desprenden algunas direcciones, subdirecciones, gerencias y áreas. Con el fin de atender y satisfacer a los diversos clientes con los que cuentan, ya sea por servicios de viaje, emisión de tarjetas, servicios telefónicos a clientes y a establecimientos etc., además de las funciones básicas de toda empresa, como son: finanzas, factor humano, mercadotecnia, etc. Además tiene diversas actividades destinadas a cumplir muchas misiones, tiene destacada participación en actividades de servicio y social, tanto al interior de la misma compañía, como al exterior, ya que hace obras benéficas para diversas causas y es considerado un vecino preocupado y ocupado por el entorno en donde se ubica la central en México y cada una de las oficinas que posee.

La oficina ubicada en México de esta compañía transnacional es la más importante en su giro, ya que es líder, posee los recursos necesarios para desarrollar adecuadamente su labor y también cuenta con factor humano con para optimizar sus recursos y poder ofrecer a sus clientes un servicio de excelente calidad, que le ha valido la obtención de diversos premios y reconocimientos tanto en México como en el extranjero. Esto demuestra que es una empresa fuerte y su personal es bueno, sin embargo el que el personal sea adecuado no quiere decir que no sea susceptible de aplicar planes y programas de mejoramiento para incrementar la productividad y crear un ambiente de mejora continua con respecto a las labores que cada uno desempeña como a las relaciones interpersonales.

5.2.- Antecedentes de Capacitación en el Departamento de Reclutamiento y Selección

El departamento de reclutamiento y selección depende de la gerencia de recursos humanos, esta a su vez depende de la vicepresidencia de la misma área, reclutamiento y selección, es la encargada de buscar elegir y vincular a nuevo personal.

El área de reclutamiento y selección lo dirige la gerente de recursos humanos y tiene bajo su cargo dos tipos de empleados: de planta que son seis personas; y subcontratados, los cuales son siete empleados que tienen las mismas responsabilidades que sus colegas de planta, sin embargo sus beneficios no con iguales que los de los empleados contratados directamente por la compañía. Los miembros de dicha área son los encargados de reclutar y seleccionar directamente al personal que la compañía requiere, el trabajo de reclutamiento es óptimo, sin embargo el trabajo de selección no es el mejor, ya que existen diversas causas que hacen de éste un proceso deficiente que no proporciona a la empresa el factor humano adecuado a sus necesidades, por el contrario muchos elementos recién contratados son causantes de problemas diversos al interior de la compañía.

Todos los problemas causados por un deficiente trabajo de selección de personal hacen necesario una evaluación de dicho trabajo, la determinación de necesidades de capacitación, la elección de métodos de capacitación y la elección de temas adecuados para impartir la capacitación que ayude a solucionar muchos de los problemas del área de reclutamiento y selección, y de esta manera mejorar el desempeño y la productividad de éste departamento, ya que con ello se corregirán y solucionarán muchos de los problemas que hay en los diversos departamentos y áreas de la compañía, dando la oportunidad de mejoramiento en todas ellas y que se reflejará de manera positiva en toda la compañía mediante el mejoramiento de las relaciones de trabajo y las relaciones interpersonales, con el fin de proporcionar un

servicio mejorado y de calidad a los clientes, buscando su satisfacción, ya que de esta manera quedan cubiertas las necesidades de la compañía y se satisface sus objetivos y los del personal.

Sin embargo y a pesar de que es evidente llevar a cabo una serie de acciones, estas no se han llevado a cabo. El personal del departamento de reclutamiento y selección al igual que toda el área de recursos humanos, han tomado diversos cursos de capacitación tales como: cursos de actualización en programas y paquetes computacionales; cursos de idiomas personalizados y en el horario que cada empleado elija; cursos de actualización para el trabajo (para las áreas que así lo requieran como el área de administración de personal: cursos de IMSS, INFONAVIT, AFORES; y el área de administración de nóminas: nuevos programas de nómina, IMSS, ISR, etc.); cursos rápidos (8 horas) de superación personal impartidos para toda la compañía, incluyendo al personal eventual.

Todos los cursos mencionados anteriormente forman parte de un programa de mejoramiento del personal, sin embargo no se ha tomado en cuenta que existen diversos factores que son especiales y determinantes para que el ambiente organizacional no sea el más adecuado y esto se refleja tanto al interior como al exterior de la compañía.

Todo lo anterior nos indica que aunque existe un área específicamente dedicada a la capacitación para los empleados de la compañía (casi siempre se incluye a los empleados eventuales, dependiendo del área y la necesidad de capacitación), sin embargo con respecto a un programa de capacitación enfocada al mejoramiento de las relaciones humanas dentro de la organización no existe antecedentes y mucho menos un proyecto que contemple este tipo de capacitación.

El departamento de reclutamiento y selección y en general en toda la organización, no ha recibido capacitación que proporcione herramientas reales y específicas para una mejora continua de las relaciones humanas dentro de la organización, que

proporciones un bienestar tanto en el desarrollo de las labores propias de la empresa, como en el desarrollo de cada individuo y su relación con todos los miembros de la empresa.

5.3. DNC y Diagnóstico para elaborar un Programa de Capacitación

El factor humano es el elemento que indiscutiblemente mueve todos y cada uno de los engranes de una empresa, su reclutamiento y selección es de vital importancia ya que, con ello se suministra a la compañía del personal con el perfil exacto que satisfaga sus necesidades.

Sin embargo, es notorio que actualmente dado los altos índices de rotación de personal, muchas empresas no poseen la capacidad de proveerse del capital humano más adecuado a sus necesidades, ya sea porque no cuentan con un departamento especializado en reclutar y seleccionar, o por que dicho departamento no cumple con el objetivo para el que fue establecido.

Un mal trabajo de reclutamiento y selección proporciona inadecuado factor humano, que es la causa principal de un sin número de problemas y fallas que, se manifiestan desde un pobre desempeño de sus labores y creación de conflictos, hasta un alto índice de rotación del personal, de tal manera que se ve minado el funcionamiento de la organización y evita la consecución de los fines para los que fue creada.

De esto se desprende que el departamento de reclutamiento y selección de ésta importante compañía transnacional de servicios, no cumple con eficiencia, ética y responsabilidad su labor, debido diversos problemas que existen y persisten dentro de la organización de dicho departamento, tales como, una notoria falta de nuevas y más efectivas herramientas y conocimientos técnicos que le permitan reclutar y seleccionar al personal idóneo para la compañía y por otro lado un clima laboral

insatisfactorio, con problemas crecientes, tales como la falta de comunicación, la creación de conflictos personales, existencia de frustraciones y malos entendidos, perdida de la visión de objetivos comunes, trabajo en equipo nulo e inclusive en ocasiones se obstaculizan unos a otros, todo esto es la causa de que existan diversos problemas en el desempeño general de su labor como equipo de trabajo y como consecuencia se ve afectada una gran parte de la organización.

5.3.1. Detección de las Necesidades de Capacitación

La detección de necesidades de capacitación del área de reclutamiento y selección se ha hecho basándose en la observación directa de las labores y las relaciones de trabajo y personales entre los propios empleados de este departamento y con los empleados de otras áreas y departamentos; se ha hablado con las personas que requieren frecuentemente sus servicios, para conocer con exactitud la calidad de los mismos y el nivel de resultados y satisfacción que reporta dicho departamento; se ha pedido la opinión de las personas y áreas que tienen relación directa con el área mencionada con respecto a la labor que desarrollan, tales como: el departamento de administración de personal y departamento de nóminas; las áreas de la empresa que con mayor frecuencia solicitan la búsqueda de nuevo personal para cubrir sus vacantes: servicio a establecimientos, servicio al cliente, telemarketing, etc.; y entrevista con los ejecutivos clave de la empresa.

Las entrevistas con las personas mencionadas anteriormente arrojan las siguientes fallas del área de reclutamiento y selección y que son indicadores de la necesidad de capacitación:

- ❖ Calidad deficiente en el servicio que dicha área proporciona;
- ❖ Nuevos ingresos inadecuados;
- ❖ Espera de hasta seis meses para cubrir una vacante;
- ❖ Errores en la interpretación de las requisiciones de personal;
- ❖ Falta de cooperación;

Se ha observado el desarrollo de sus labores directamente y se ha detectado que el personal conoce y maneja las técnicas y herramientas correctas y adecuadas para llevar a cabo su labor, sin embargo es notorio que su trabajo no se desarrolla de manera optima, ya que sus resultados no son buenos. En la observación directa de la labor del departamento y sus relaciones personales al interior del área y la relación con las otras áreas con las que se relaciona directamente por la naturaleza de su labor, se puede notar de manera contundente que el problema de fondo es un inadecuado clima organizacional dentro del área, debido a diversos factores tales como:

- ❖ Continuos malos entendidos, relacionados al trabajo y en aspectos personales;
- ❖ Contrataciones masivas de personal, pero con baja calidad;
- ❖ Comunicación deficiente o inexistente;
- ❖ Quejas continuas;
- ❖ Gastos elevados en la contratación de personal;
- ❖ Gastos elevados con respecto a renuncias continuas y nuevas contrataciones;
- ❖ Falta de cooperación;
- ❖ Tendencia a atribuir los errores a terceros;
- ❖ Continuas fricciones por motivos de trabajo y personales;
- ❖ Falta de incentivos, sobre todo al personal eventual, ya que comparte responsabilidades por igual, pero su sueldo y beneficios son menores a los del personal de planta;
- ❖ Tendencia a tratar mal a la gente;

5.3.2. Diagnóstico

Por lo tanto se hace evidente y necesario la aplicación de capacitación tanto en referencia a las técnicas más recientes y efectivas que les den nuevas armas para desarrollar su trabajo de manera más eficiente; y un programa de capacitación que

les proporcione técnicas de formación de equipos de trabajo que, les permita desahogar toda la serie de problemas de comunicación, trabajo en equipo, liderazgo, estrés y sensibilización, con el fin de inducirlos a conformarse como un verdadero equipo de trabajo y su labor sea más agradable, eficiente y efectiva para el logro de los objetivos tanto particulares como generales de los miembros del departamento y evitar todos esos problemas que les afecta y se ven reflejados de manera negativa en todos los niveles de la empresa y que es la causa de la insatisfacción de los objetivos que persigue.

5.4.- Determinación de los Objetivos de Aprendizaje

Debido a la evidente necesidad de capacitación dentro del área de reclutamiento y selección, se deduce que el problema de dicha área no es que no conozcan o que no usen las técnicas, herramientas y conocimientos necesarios para desarrollar su labor, el problema es que existe en el área un clima organizacional deficiente, esto es lo que ha afectado seriamente al área y se ha transmitido este problema hacia todo el departamento de Factor Humano y evidentemente se refleja en el servicio que éste proporciona a toda la organización.

La capacitación en el área de reclutamiento y selección es necesaria para que la actitud de los elementos de esta área sea inducida a mejorar y sobre todo actuar con ética y responsabilidad, dicha capacitación tiene diversos objetivos:

- ❖ Mejorar el clima organizacional del área;
- ❖ Incrementar la productividad;
- ❖ Promover un servicio de calidad y calidez;
- ❖ Contribuir a la disminución del alto índice de rotación de personal;
- ❖ Reducción de costos por nuevos ingresos;
- ❖ Mejoramiento en la calidad de los nuevos empleados, que se traduce en mejores servicios al cliente;
- ❖ Mejorar las relaciones laborales;

- ❖ Incentivar la cooperación;
- ❖ Mejorar las relaciones interpersonales al interior del área y con los demás elementos del departamento y de la organización en general;
- ❖ Crear una cultura de servicio;
- ❖ Incentivar al personal eventual;

5.5. Propuesta

A continuación se presenta el programa de capacitación en la formación de equipos de trabajo para mejorar el clima laboral, ya que esta tesina en el capítulo 2 presenta ampliamente el proceso de reclutamiento y selección y esto sirve como actualización para desarrollar dicho proceso de manera adecuada en el departamento de reclutamiento y selección de esta empresa de servicios del valle de México:

Este programa de capacitación está planeado para impartirlo durante dos semanas consecutivas, con dos horas diarias después de la jornada laboral, esto obliga al personal a establecer horarios adecuados para desempeñar su labor, ya que usualmente dejan lo importante y lo urgente para las últimas horas del día laboral.

Generalmente podemos encontrar a casi todos los miembros de dicho departamento trabajando hasta las ocho o nueve de la noche y aunque sean renuentes a quedarse para un curso, se les hace incapie en la importancia de dicha actividad y sobre todo se pide total cooperación y plena disponibilidad ya que se busca su beneficio directo en el desempeño del trabajo y en su vida personal.

La actividad que se planea en día sábado es con el fin de que las personas se conozcan más e interactúen en un ambiente diferente al de la oficina.

**"PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA EL FACTOR HUMANO DEL AREA DE
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN"**

COMPANIA X, S.A.

Objetivo General

Conocer y aplicar las herramientas de formación de equipos de trabajo, mediante un proceso dirigido por la capacitadora, con el fin de que identifiquen su problemática y la resuelvan de la mejor manera para eficientar su desempeño laboral.

Dirigido a

Los seis empleados de planta y los siete empleados subcontratados del departamento de reclutamiento y selección.

Lugar

Sala de Juntas del área de Factor Humano de la empresa.

Duración

22 Horas. Dos horas diarias de lunes a viernes, durante dos semanas: del 15 al 26 de mayo de 2000. De 18:00 a 20:00 horas, excepto el jueves 25, que será de 4 horas, de 18:00 a 22:00. Y si el grupo lo permite y con autorización de la vicepresidencia de Recursos Humanos habrá una reunión fuera de las instalaciones de la empresa el sábado 20, con el objeto de una mejor integración del grupo.

Metodología

Lecturas comentadas, trabajo en equipo, exposición de problemas, practicas de integración, practicas de autoconocimiento y sensibilización, lluvia de ideas, conferencia con apoyo audiovisual.

Desarrolló

Susana Villanueva Tovar

Costo

Honorarios del capacitador:	\$ 15,000.00
Carpetas con material para cada participante (\$ 300.00 por 13):	\$ 3,900.00
Material didáctico para las exposiciones:	\$ 3,000.00
Servicio de Café y Bebidas	\$ 2,000.00
Suma:	\$ 23,900.00

Beneficio: El incremento de la productividad y efectividad en el desarrollo de las labores desarrolladas por el factor humano del departamento de Reclutamiento y Selección.

CONTENIDO

Primera Sesión Lunes 15 de Mayo de 2000 2 Horas

1. Presentación de la capacitadora;
2. Exposición de su curriculum y exposición los temas a tratar;
3. Presentación de cada uno de los participantes;
4. Exposición de las labores de cada uno;
5. Exposición de sus expectativas de este curso;
6. Proposición de una convivencia el día sábado 20, con el objeto de una mejor integración del grupo fuera de la oficina.

Segunda Sesión Martes 16 de Mayo de 2000 2 Horas

1. Concepto de grupo;
2. Concepto de equipo;
3. Comunicación, su importancia y tipos;
4. Formación de pequeños equipos de trabajo de tres elementos para lectura dirigida y comentada;
5. Comprensión del comportamiento del grupo de trabajo;

-
- | | | |
|-----------------------|------------------------------|---------|
| Tercera Sesión | Miércoles 17 de Mayo de 2000 | 2 Horas |
|-----------------------|------------------------------|---------|
1. Importancia de la formación de equipos de trabajo;
 2. Necesidad de la formación de equipos de trabajo;
 3. Formación de equipos para trabajar en lecturas y casos prácticos;
 4. Comentarios, lluvia de ideas y conclusiones de esta sesión;
-
- | | | |
|----------------------|---------------------------|---------|
| Cuarta Sesión | Jueves 18 de Mayo de 2000 | 2 Horas |
|----------------------|---------------------------|---------|
1. Conceptos de autoestima;
 2. Importancia de la autoestima;
 3. Lecturas comentadas;
 4. Dinámica de grupo;
 5. Comentarios; lluvia de ideas y conclusiones de esta sesión;
 6. Formación de equipos de trabajo para la organización de la convivencia del próximo sábado;
-
- | | | |
|----------------------|----------------------------|---------|
| Quinta Sesión | Viernes 19 de Mayo de 2000 | 2 Horas |
|----------------------|----------------------------|---------|
1. Conceptos de Sensibilización al cambio;
 2. Importancia de la sensibilización;
 3. Lecturas dirigidas y comentadas;
 4. Dinámica de grupo;
 5. Comentarios, lluvia de ideas y conclusiones de esta sesión;
-
- | | | |
|---------------------|--------------------------|---------|
| Sexta Sesión | Lunes 22 de Mayo de 2000 | 2 Horas |
|---------------------|--------------------------|---------|
1. Conceptos de Estrés;
 2. Manejo productivo del Estrés;
 3. Exposición y lecturas dirigidas y comentadas;
 4. Dinámicas para el control individual del Estrés;
 5. Comentarios, y conclusiones de esta sesión,

Séptima Sesión Martes 23 de Mayo de 2000 2 Horas

1. Conceptos de Comunicación asertiva
2. Exposición y lecturas dirigidas y comentadas;
3. Dinámica de grupo;
4. Comentarios y conclusiones de esta sesión;

Octava Sesión Miércoles 24 de Mayo de 2000 2 Horas

1. Conceptos de Liderazgo;
2. Exposición y lecturas dirigidas y comentadas;
3. Dinámica de grupo;
4. Comentarios y conclusiones de esta sesión;

Novena Sesión Jueves 25 de Mayo de 2000 4 Horas

1. Conceptos de Conflictos;
2. Identificación y análisis de conflictos;
3. Exposición y lectura breve;
4. Manejo de conflictos y negociación;
5. Propuestas para la solución de conflictos en el departamento;
6. Dinámica individual;
7. Dinámica de grupo;
8. Comentarios y conclusiones de esta sesión;

Décima Sesión Viernes 26 de Mayo de 2000 2 Horas

Cierre del Curso

1. Incentivación dirigida a los participantes del curso;
2. Recapitulación y resumen de los temas del curso;
3. Comentarios y opiniones de los participantes;
4. Dinámica de grupo;
5. Cierre del curso
6. Evaluación de la capacitadora y del curso, por parte de los participantes del departamento.

Conclusión del Curso: Los participantes del curso habrán obtenido técnicas y herramientas para proceder a la integración del grupo como un verdadero equipo enfocado a apoyarse, mejorar en el aspecto laboral y por ende incrementar su productividad, esto mediante un cambio de actitud con respecto a su trabajo y sus compañeros de oficina.

Esta es una propuesta de un programa efectivo y eficiente, se debe hacer apegado a las necesidades específicas del departamento de reclutamiento y selección de la compañía X, S.A. de C.V. para que el desempeño de las labores y el desarrollo profesional y personal de cada elemento de dicha área sea el adecuado a lo que la compañía necesita y exige, con el fin del cabal cumplimiento de los objetivos del área, del departamento y de la compañía en general.

CONCLUSIÓN

Definitivamente el factor humano es de vital importancia en las organizaciones, ya que las personas son el elemento que utiliza los recursos para la consecución de diversos fines dentro de las empresas.

Con la realización de este trabajo se ha comprobado que dentro de la empresa mencionada existe un grave problema dentro del departamento de reclutamiento y selección, sin embargo dicho problema no es precisamente el que no conozcan o no apliquen adecuadamente los métodos y herramientas para realizar adecuadamente su labor. Lo anterior ha permitido que ingresen a la organización muchas personas que no cumplen con los requerimientos necesarios para el correcto y eficiente desempeño de las labores, que son necesarias para que la empresa cumpla cabalmente con sus objetivos, lo anterior se traduce en constantes problemas y fallas de toda índole que se reflejan en toda la organización.

Las consecuencias de un deficiente proceso de reclutamiento y selección es definitivamente un inadecuado clima laboral entre los empleados de dicho departamento, que hace que éstos ocupen la mayoría de su tiempo en diversas actitudes y acciones claramente nocivas y perjudiciales para las relaciones humanas y laborales entre ellos mismos, así como con el resto de la empresa

Por lo tanto es necesario la aplicación de un adecuado programa de capacitación, que no debe verse como un gasto, sino como una inversión, ya que con la aplicación

de dicho programa se busca una solución a muchos de los problemas que el personal del departamento de reclutamiento y selección presentan, se busca crear en ellos un impulso y motivación para superar sus problemas personales y con los demás colegas, así que es necesario que primero definan cuales son esas actitudes negativas, buscar su origen y trabajar en ellas para eliminarlas en lo posible. Con este cambio de actitud se mejorarán las relaciones humano-organizacionales tanto del departamento como del área y en general de toda la empresa.

Toda capacitación está enfocada a proporcionar las técnicas y herramientas que ayuden a la superación de los individuos y como tal debe estar adecuada a las necesidades de los mismos y de la organización, y una vez cumplido el objetivo en el departamento de reclutamiento y selección, es importante darle seguimiento y reforzarlo periódicamente, con el fin de que los beneficios sean evaluados y se mantengan en forma constante y definitiva.

Este trabajo esta realizado bajo un enfoque humanista, ya se ha comprobado que el factor humano es vital en toda organización y su mantenimiento en óptimas condiciones. El programa de capacitación apoyará la formación de un verdadero equipo de trabajo, incrementando la eficiencia y productividad de dicha área, disminuyendo en gran porcentaje muchos de los problemas que el personal crea al interior de las diversas áreas en toda la organización, esto se traduce en una mejora continua de toda la empresa y la consecución de los fines para los que fue creada, logrando así, seguir manteniendo el liderato en el giro al que pertenece esta importante empresa de servicios.

ANEXOS

Anexo 1. Artículo 123 de la Constitución Política Mexicana:**"ARTÍCULO 123 CONSTITUCIONAL"**

Artículo 123. Toda persona tiene derecho al trabajo digno y socialmente útil, al efecto, de promoverá la creación de empleos y la organización social para el trabajo, conforme a la ley

El Congreso de la Unión, sin contravenir a las bases siguientes, deberá expedir leyes sobre el trabajo, las cuales regirán

- A) Entre los obreros, los jornaleros, empleados, domésticos, artesanos y de una manera general, todo contrato de trabajo
- I La duración de la jornada máxima será de ocho horas.
- II La jornada máxima de trabajo nocturno será de siete horas. Quedan prohibidas las labores insalubres o peligrosas, el trabajo nocturno industrial y todo otro trabajo después de las diez de la noche, de los menores de dieciséis años.
- III. Queda prohibida la utilización del trabajo de los menores de catorce años. Los mayores de esta edad y menores de dieciséis tendrán como jornada máxima de seis horas.
- IV Por cada seis días de trabajo deberá disfrutar el operario de un día de descanso, cuando menos.
- V Las mujeres durante el embarazo no realizarán trabajos que exijan un esfuerzo considerable y signifique un peligro para la salud en relación con la gestación, gozarán forzosamente de un descanso de seis semanas anteriores a la fecha fijada aproximadamente para el parto y seis semanas posteriores al mismo, debiendo percibir su salario íntegro y conservar su empleo y los derechos que hubieren adquirido por la relación de trabajo. En el periodo de lactancia tendrán dos descansos extraordinarios por día, de media hora cada uno, para alimentar a sus hijos
- VI Los salarios mínimos que deberán disfrutar los trabajadores serán generales o profesionales. Los primeros se regirán en las áreas geográficas que se determinen, los segundos se aplicarán en ramas determinadas de la actividad económica o en profesiones, oficios o trabajos especiales. Los salarios mínimos generales deberán ser suficientes para satisfacer las necesidades normales de un jefe de familia, en el orden material, social y cultural y para proveer a la educación obligatoria de los hijos. Los salarios mínimos profesionales se fijarán considerando, además, las condiciones de las distintas actividades económicas. Los salarios mínimos se fijarán por una comisión nacional integrada por representantes de los trabajadores, de los patrones y del gobierno, la que podrá auxiliarse de las comisiones especiales de carácter consultivo que considere indispensables para el mejor desempeño de sus funciones.
- VII Para trabajo igual debe corresponder salario igual, sin tener en cuenta sexo, ni nacionalidad.
- VIII El salario mínimo quedará exceptuado de embargo, compensación o descuento.
- IX Los trabajadores tendrán derecho a una participación en las utilidades de la empresa, regulada de conformidad con las siguientes normas
- a) Una Comisión Nacional, integrada con representantes de los trabajadores, de los patrones y del gobierno, fijará el porcentaje de utilidades que debe repartirse entre los trabajadores.
- b) La Comisión Nacional practicará las investigaciones y realizará los estudios necesarios y apropiados para conocer las condiciones generales de la economía nacional. Tomará así mismo en consideración la necesidad de fomentar el desarrollo industrial del país, el interés razonable que debe percibir el capital y la necesaria reinversión de capitales.
- c) La misma Comisión podrá revisar el porcentaje fijado cuando existan nuevos estudios e investigaciones que los justifiquen.
- d) La ley podrá exceptuar de la obligación de repartir utilidades a las empresas de nueva creación durante un número determinado y limitado de años, a los trabajadores de exploración y a otras actividades cuando lo justifiquen su naturaleza y condiciones particulares.
- e) Para determinar el monto de las utilidades de cada empresa se tomará como base la renta gravable de conformidad con las disposiciones de la Ley del Impuesto sobre la Renta. Los trabajadores podrán formular ante la oficina correspondiente de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, las objeciones que juzguen convenientes, ajustándose al procedimiento que determine la ley, y
- f) El derecho de los trabajadores a participar en las utilidades no implica la facultad de intervenir en la dirección o administración de las empresas.
- X El salario deberá pagarse precisamente en moneda de curso legal, no siendo permitido hacerlo efectivo con mercancías, ni con vales, fichas o cualquier otro signo representativo con que se pretenda sustituir la moneda.
- XI Cuando, por circunstancias extraordinarias, deban aumentarse las horas de jornada, se abonará como salario por el tiempo excedente un 100% más de los fijados para las horas normales. En ningún caso el trabajo extraordinario podrá exceder de tres horas diarias, ni de tres veces consecutivas. Los menores de dieciséis años no serán admitidos en esta clase de trabajos.
- XII Toda empresa agrícola, industrial, minera o de cualquier otra clase de trabajo, estará obligada, según lo determinen las leyes reglamentarias, a proporcionar a los trabajadores habitaciones cómodas e higiénicas. Esta obligación se cumplirá mediante las aportaciones que las empresas hagan a un fondo nacional de la vivienda a fin de constituir depósitos a favor de sus trabajadores y establecer un sistema de financiamiento que permita otorgar a estos crédito barato y suficiente para que adquieran en propiedad tales habitaciones.
- Se considera de utilidad social la expedición de una ley para la creación de un organismo integrado por representantes del Gobierno Federal, de los trabajadores y de los patrones, que administre los recursos del fondo nacional de la vivienda. Dicha ley regulará las formas y procedimientos conforme a los cuales los trabajadores podrán adquirir en propiedad las habitaciones antes mencionadas.
- Las negociaciones a que se refiere el párrafo primero de esta fracción, situadas fuera de las poblaciones, están obligadas a establecer escuelas, enfermerías y demás servicios necesarios a la comunidad.
- Además, en estos mismos centros de trabajo, cuando su población exceda de doscientos habitantes, deberá reservarse un espacio de terreno, que no será menor de cinco mil metros cuadrados, para el establecimiento de mercados públicos, instalación de edificios destinados a los servicios municipales y centros recreativos.
- Queda prohibido en todo centro de trabajo el establecimiento de expendios de bebidas embriagantes y salas de juegos de azar.

- XIII. *Las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo. La ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patronos deberán cumplir con dicha obligación;*
- XIV. Los empresarios serán responsables de los accidentes de trabajo y de las enfermedades profesionales de los trabajadores, sufridas con motivo o en ejercicio de la profesión o trabajo que ejecuten, por lo tanto, los patronos deberán pagar la indemnización correspondiente según que haya traído como consecuencia la muerte o simplemente incapacidad temporal o permanente para trabajar, de acuerdo con lo que las leyes determinen. Esta responsabilidad subsistirá aún en el caso de que el patrono contrate el trabajo por un intermediario.
- XV. El patrón estará obligado a observar, de acuerdo con la naturaleza de su negociación, los preceptos legales sobre higiene y seguridad en las instalaciones de su establecimiento, y a adoptar las medidas adecuadas para prevenir accidentes en el uso de las máquinas, instrumentos y materiales de trabajo, así como a organizar de tal manera éste, que resulte la mayor garantía para la salud y la vida de los trabajadores, y del producto de la concepción, cuando se trate de mujeres embarazadas. Las leyes contendrán, al efecto, las sanciones procedentes en cada caso.
- XVI. Tanto los obreros como los empresarios tendrán derecho para coaligarse en defensa de sus respectivos intereses, formando sindicatos, asociaciones profesionales, etcétera.
- XVII. Las leyes reconocerán como un derecho de los obreros y de los patronos las huelgas y los paros.
- XVIII. Las huelgas serán lícitas cuando tengan por objeto conseguir el equilibrio entre los diversos factores de la producción, armonizando los derechos del trabajo con los del capital. En los servicios públicos será obligatorio para los trabajadores dar aviso con diez días de anticipación, a la Junta de Conciliación y Arbitraje, de la fecha señalada para la suspensión del trabajo. Las huelgas serán consideradas como ilícitas únicamente cuando la mayoría de los huelguistas ejerciere actos violentos contra las personas o las propiedades o en caso de guerra, cuando aquellos pertenezcan a los establecimientos y servicios que dependan del Gobierno.
- XIX. Los paros serán lícitos únicamente cuando el exceso de producción haga necesario suspender el trabajo para mantener los precios en un límite costeable, previa aprobación de la Junta de Conciliación y Arbitraje.
- XX. Las diferencias o los conflictos entre el capital y el trabajo se sujetará a la decisión de una junta de Conciliación y Arbitraje, formada por igual número de representantes de los obreros y de los patronos y uno del gobierno.
- XXI. Si el patrono se negare a someter sus diferencias al arbitraje o a aceptar el laudo pronunciado por la junta, se dará por terminado el contrato de trabajo quedará obligado a indemnizar al obrero con el importe de tres meses de salario, además de la responsabilidad que le resulte el conflicto. Esta disposición no será aplicable en los casos de las acciones consignadas en la fracción siguiente. Si la negativa fuere de los trabajadores, se dará por terminado el contrato de trabajo.
- XXII. El patrono que despidiera a un obrero sin causa justificada o por haber ingresado a una asociación o sindicato, o por haber tomado parte en una huelga ilícita, estará obligado, a elección del trabajador, a cumplir el contrato mediante el pago de una indemnización. Igualmente tendrá la obligación de indemnizar al trabajador con el importe de tres meses de salario cuando se retire del servicio por falta de probidad del patrono o por recibir de él malos tratamientos, ya sea en su persona o en la de su cónyuge, padres, hijos o hermanos. El patrono no podrá eximirse de esta responsabilidad cuando los malos tratamientos provengan de dependientes o familiares que obren con el consentimiento o tolerancia de él.
- XXIII. Los créditos a favor de los trabajadores por salario o sueldos devengados en el último año, y por indemnizaciones, tendrán preferencia sobre cualesquiera otros en los casos de concurso o de quiebra.
- XXIV. De las deudas contraídas por los trabajadores a favor de sus patronos, de sus asociados, familiares o dependientes, sólo será responsable el mismo trabajador, y en ningún caso y por ningún motivo se podrá exigir a los miembros de su familia, ni serán exigibles dichas deudas por la cantidad excedente del sueldo del trabajador en un mes.
- XXV. El servicio para la colocación de los trabajadores será gratuito para éstos, ya se efectúe por oficinas municipales, bolsas de trabajo o por cualquiera otra institución oficial o particular.
- En la presentación de este servicio se tomará en cuenta la demanda de trabajo y, en igualdad de condiciones, tendrán prioridad quienes representen la única fuente de ingresos en su familia.
- XXVI. Todo contrato de trabajo celebrado entre un mexicano y un empresario extranjero deberá ser legalizado por la autoridad municipal competente y visado por el cónsul de la nación a donde el trabajador tenga que ir, en el concepto de que, además de las cláusulas ordinarias, se especificará claramente que los gastos de repatriación quedan a cargo del empresario contratante.
- XXVII. Serán condiciones nulas y no obligarán a los contratantes aunque se expresen en el contrato.
- Las que estipulen una jornada inhumana, por lo notoriamente excesiva, dada la índole del trabajo.
 - Las que fin un salario que no sea remunerador a juicio de las juntas de Conciliación y Arbitraje.
 - Las que estipulen un plazo mayor de una semana para la percepción del jornal.
 - Las que señalen el lugar de recreo, fonda, café, taberna, cantina o tienda para efectuar el pago del salario cuando no se trate de empleados en esos establecimientos.
 - La que entrañen obligación directa o indirecta de adquirir los artículos de consumo en tiendas o lugares determinados.
 - Las que permitan retener el salario en concepto de multa.
 - Las que constituyan renuncia hecha por el obrero de las indemnizaciones a que tenga derecho por accidentes del trabajo y enfermedades profesionales, perjuicios ocasionados por el incumplimiento del contrato o por despedirse de la obra,
 - Todas las demás estipulaciones que impliquen renuncia de algún derecho consagrado a favor del obrero en las leyes de protección y auxilio a los trabajadores.
- XXVIII. Las leyes determinarán los bienes que constituyen el patrimonio de la familia, bienes que serán inalienables no podrán sujetarse a gravámenes reales ni embargos, y serán transmisibles a título de herencias con simplificación de las formalidades de los juicios sucesorios.
- XXIX. Es de utilidad pública la Ley del Seguro Social y ella comprenderá seguros de invalidez, de vejez, de vida, de cesación involuntaria del trabajo de enfermedades y accidentes, de servicios de guardería y cualquier otro encaminado a la protección y bienestar de los trabajadores, campesinos no asalariados y otros sectores sociales y sus familiares.
- XXX. Así mismo serán consideradas de utilidad social, las sociedades cooperativas para la construcción de casas baratas e higiénicas, destinadas a ser adquiridas en propiedad por los trabajadores en plazos determinados, y
- XXXI. La aplicación de las leyes del trabajo corresponde a las autoridades de los Estados, en sus respectivas jurisdicciones, pero es de la competencia exclusiva de las autoridades federales en los asuntos relativos a

a) Rama s industriales y servicios:

- 1 Textil;
- 2 Eléctrica;
- 3 Cinematográfica;
- 4 Huleta;
- 5 Azucarera;
- 6 Minera;
- 7 Metalúrgica y siderúrgica, abarcando la explotación de los minerales básicos, el beneficio y la fundición de los mismos, así como la obtención de hierro metálico y acero a todas sus formas y ligas y los productos laminados de los mismos;
- 8 De Hidrocarburos;
- 9 Petroquímica;
- 10 Cementera;
- 11 Calera;
12. Automotriz, incluyendo autopartes mecánicas o eléctricas;
- 13 Química, incluyendo la química farmacéutica y medicamentos;
14. De celulosa y papel;
- 15 De aceites y grasas vegetales;
16. Productora de alimentos, abarcando exclusivamente la fabricación de los que sean empacados, enlatados o envasados o que se destinen a ello;
- 17 Elaboradora de bebidas que sean envasadas o enlatadas o que se destinen a ello;
- 18 Ferrocarrilera;
19. Maderera básica, que comprende la producción de aserradero o la fabricación de tripaly o aglutinados de madera,
- 20 Vidriera, exclusivamente por lo que toca a la fabricación de vidrio plano, liso o labrado, o de envases de vidrio;
- 21 Tabacaleras, que comprende el beneficio o fabricación de productos de tabaco; y
22. Servicios de banca y crédito.

b) Empresas

- 1 Aquéllas que sean administradas en forma directa o descentralizada por el Gobierno Federal;
 - 2 Aquéllas que actúen en virtud de un contrato o concesión federal y las industrias que les sean conexas,
 - 3 Aquéllas que ejecuten trabajos en zonas federales o que se encuentren bajo jurisdicción federal, en las aguas territoriales o en las comprendidas en la zona económica exclusiva de la Nación.
- También será competencia exclusiva de las autoridades federales, la aplicación de las disposiciones de trabajo en los asuntos relativos a conflictos que afecten a dos o más entidades federativas, contratos colectivos que hayan sido declarados obligatorios en más de una entidad federativa; obligaciones patronales en materia educativas, en los términos de ley; y respecto a las obligaciones de los patrones en materia de capacitación y de adiestramiento de sus trabajadores, así como de seguridad e higiene en los centros de trabajo para lo cuál las autoridades federales contarán con el auxilio de las Estatales, cuando se trate de ramas o actividades de jurisdicción local, en los términos de ley reglamentaria correspondiente

B) Entre los poderes de la Unión el Gobierno del Distrito Federal y sus trabajadores

- I La jornada diaria máxima de trabajo diurna y nocturna será de ocho y siete horas, respectivamente. Las que excedan serán extraordinarias y se pagarán con un ciento por ciento más de la remuneración fijada para el servicio ordinario. En ningún caso el trabajo extraordinario podrá exceder de tres horas diarias ni de tres veces consecutivas,
- II Por cada seis días de trabajo, disfrutara el trabajador de un día de descanso, cuando menos, con goce del salario íntegro,
- III Los trabajadores gozarán de vacaciones, que nunca serán menores de veinte días al año,
- IV Los salarios serán fijados en los presupuestos respectivos, sin que su cuantía pueda ser disminuida durante la vigencia de estos, En ningún caso los salarios podrán ser inferiores al mínimo para los trabajadores en general en el Distrito Federal y en las entidades de la República,
- V A trabajo igual corresponderá salario igual, sin tener en cuenta el sexo,
- VI Sólo podrán hacerse retenciones, descuentos, deducciones o embargos al salario en casos previstos en las leyes,
- VII. *La designación del personal se hará mediante sistemas que permitan apreciar los conocimientos y aptitudes de los aspirantes. El Estado organizará escuelas de Administración Pública;*
- VIII Los trabajadores gozarán de derechos de escalafón a fin de que los ascensos se otorguen en función de los conocimientos, aptitudes y antigüedad. En igualdad de condiciones tendrá prioridad quien represente la única fuente de ingresos en su familia,
- IX Los trabajadores sólo podrán ser suspendidos o cesados por causas justificadas, en los términos que fije la ley. En caso de separación injustificada tendrán derecho a optar por la reinstalación de su trabajo o por la indemnización correspondiente, previo el procedimiento legal. En los casos de supresión de plazas, los trabajadores afectados tendrán derecho a que se les otorgue otra equivalente a la suprimida o a la indemnización de ley,
- X Los trabajadores tendrán el derecho de asociarse para la defensa de sus intereses comunes. Podrán, así mismo, hacer uso del derecho de huelga previo el cumplimiento de los requisitos que determine la ley, respecto de una o varias dependencias de los poderes públicos, cuando se violen de manera general y sistemática los derechos que este artículo les consagra,
- XI La seguridad social se organizará conforme a las siguientes bases mínimas.
 - a) Cubrirá los accidentes y enfermedades profesionales, las enfermedades no profesionales y maternidad, y la jubilación, la invalidez, vejez y muerte.
 - b) En caso de accidente o enfermedad, se conservará el derecho al trabajo por el tiempo que determina la ley.
 - c) Las mujeres durante el embarazo no realizarán trabajos que exijan un esfuerzo considerable y signifiquen un peligro para su salud en relación con la gestación. Gozarán forzosamente de un mes de descanso antes de la fecha fijada aproximadamente para el parto y otros dos después del mismo debiendo recibir su salario íntegro y conservar su empleo y los derechos que hubiesen adquirido por la relación de trabajo. En el periodo de lactancia tendrán dos descansos extraordinarios por día de media hora cada uno para alimentar a sus hijos. Además, disfrutarán de asistencia médica y obstétrica, de medicinas, de ayuda para la lactancia y del servicio de guarderías infantiles.

- d) Los familiares de los trabajadores tendrán derecho a asistencia médica y medicinas, en los casos y en la proporción que determina la ley;
- e) Se establecerán centros para vacaciones y para recuperación, así como tiendas económicas para beneficio de los trabajadores y sus familiares;
- f) Se proporcionará a los trabajadores habitaciones baratas, en arrendamiento o venta conforme a los programas previamente aprobados. Además, el Estado mediante las aportaciones que haga, establecerá un fondo nacional de la vivienda a fin de constituir depósitos a favor de dichos trabajadores y establecer un sistema de financiamiento que permita otorgar a éstos crédito barato y suficiente para que adquieran en propiedad habitaciones cómodas e higiénicas o bien para construir las, repararlas, mejorarlas o pagar pasivos adquiridos por estos conceptos. Las aportaciones que se hagan a dicho fondo serán enteradas al organismo encargado de la seguridad social, regulándose en su ley y en las que correspondan, la forma y el procedimiento conforme a los cuales se administrará el citado fondo y se otorgarán y adjudicarán los créditos respectivos.
- XII. Los Conflictos individuales, colectivos o intersindicales serán sometidos a un tribunal federal de conciliación y Arbitraje, integrado según lo prevenido en la ley reglamentaria. Los conflictos entre el poder judicial de la federación y sus servidores serán resueltos por el consejo de la judicatura federal; Los que se susciten entre la suprema corte de justicia y sus empleados serán resueltos por esta última;
- XIII. Los militares, marinos, personal del servicio exterior, agentes del ministerio público y los miembros de las instituciones policiales, se regirán por sus propias leyes. El Estado proporcionará a los miembros en el activo del ejército, fuerza aérea y armada, las presentaciones a que se refiere en el inciso f) de la fracción XI de este apartado, en términos similares y a través del organismo encargado de la seguridad social de los componentes de dichas instituciones; Los miembros de las instituciones policiales de los municipios, entidades federativas, del Distrito Federal, así como de la federación, podrán ser removidos de su cargo si no cumplen con los requisitos que las leyes vigentes en el momento de la remoción señalen para permanecer en dichas instituciones, sin que proceda su reinstalación o restitución, cualquiera que sea el juicio o medio de defensa para combatir la remoción, y en su caso, sólo procederá la indemnización. La remoción de los demás servidores públicos a que se refiere la presente fracción, se regirá por lo que dispongan los preceptos legales aplicables.
- XIII. Bis. El Banco Central y las entidades de la Administración Pública Federal que formen parte del sistema Bancario Mexicano regirán sus relaciones laborales con sus trabajadores por lo dispuesto en el presente apartado.
- XIV. La ley determinará los cargos que serán considerados de confianza. Las personas que los desempeñen disfrutarán de las medidas de protección al salario y gozarán de los beneficios de la seguridad social

(Nota: Constitución Política Mexicana, 1999. Editorial Alco.)

Anexo 2. Nueva Ley del Instituto Mexicano del Seguro Social

**TITULO PRIMERO
DISPOSICIONES GENERALES
CAPITULO UNICO**

Artículo 1. La presente ley es de observancia general en toda la república, en la forma y términos que la misma establece, sus disposiciones son de orden público y de interés social

Artículo 2. La seguridad social tiene por finalidad garantizar el derecho a la salud, la asistencia médica, la protección de los medios de subsistencia y los servicios sociales necesarios para el bienestar individual y colectivo, así como el otorgamiento de una pensión que, en un caso y previo cumplimiento de los requisitos legales, será garantizada por el Estado

Artículo 3. La realización de la seguridad social está a cargo de entidades o dependencias públicas, federales o locales y de organismos descentralizado, conforme a lo dispuesto por esta ley, y demás ordenamientos legales sobre la materia

Artículo 4. El Seguro Social es el instrumento básico de la seguridad social, establecido como un servicio público de carácter nacional en los términos de esta ley, sin perjuicio de los sistemas instituidos por otros ordenamientos

Artículo 5. La organización y administración del Seguro Social, en los términos consignados en esta Ley, están a cargo del organismo público descentralizado con personalidad y patrimonio propios, denominado Instituto Mexicano del Seguro Social, el cual tiene el carácter de organismo fiscal autónomo cuando así lo prevea la presente Ley

Artículo 6. El seguro social comprende

El régimen obligatorio, y
El régimen voluntario

Artículo 7. El Seguro Social cubre las contingencias y proporciona los servicios que se especifican a propósito de cada régimen particular, mediante prestaciones en especie y en dinero, en las formas y condiciones previstas por esta Ley y sus reglamentos

Artículo 8. Los asegurados y sus beneficiarios para recibir o, en su caso, seguir disfrutando de las prestaciones que esta Ley otorga, deberán cumplir con los requisitos establecidos en la misma, y en sus reglamentos

Artículo 9. Las disposiciones fiscales de esta Ley que establecen cargas a los particulares y las que señalan excepciones a las mismas, así como las que fijan las infracciones y sanciones, son de aplicación estricta. Se considera que establecen cargas y las normas que se refieran a sujeto, objeto, base de cotización y tasa

Artículo 10. Las prestaciones que corresponden a los asegurados y a sus beneficiarios son inembargables, solo en los casos de obligaciones alimenticias a su cargo, pueden embargarse por la autoridad judicial las pensiones y subsidios hasta por el cincuenta por ciento de su monto

(Nueva Ley del Seguro Social y sus Reglamentos, 1999, Ed. Alco)

Anexo 3. Ley Federal del Trabajo

Capítulo III Bis

DE LA CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO DE LOS TRABAJADORES

Art. 153-A. Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los programas formulados, de comun acuerdo, por el patrón y el sindicato a sus trabajadores y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social

Art. 153-B. Para dar cumplimiento a la obligación que conforme al artículo anterior les corresponde, los patrones podrán convenir con los trabajadores en que la capacitación o adiestramiento se proporcione a éstos dentro de la misma empresa o fuera de ella, por conducto de personal o propio, instructores especialmente contratados, instituciones, escuelas u organismos especializados, o bien mediante adhesión a los sistemas generales que se establezcan y que se registren en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. En caso de tal adhesión, quedará a cargo de los patrones cubrir las cuotas respectivas

Art. 153-C. Las instituciones o escuelas que deseen impartir capacitación o adiestramiento, así como su personal docente, deberán estar autorizadas y registradas por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social

Art. 153-D. Los cursos y programas de capacitación o adiestramiento de los trabajadores, podrán formularse respectivamente a cada establecimiento, una empresa, varias de ellas o respecto a una rama industrial o actividad determinada

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

Art. 153-F. La capacitación y el adiestramiento deberá tener por objeto

- I Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad, así como proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella,
- II Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación,
- III Prevenir riesgos de trabajo,
- IV Incrementar la productividad, y
- V En general, mejorar las aptitudes del trabajador

Art. 153-G. Durante el tiempo en que un trabajador de nuevo ingreso que requiera capacitación inicial para el empleo que va a desempeñar reciba ésta, prestará su servicio conforme a las condiciones de trabajo que rijan en la empresa o a lo que se estipule respecto a ella en los contratos colectivos

Art. 153-H. Los trabajadores a quienes se imparte capacitación o adiestramiento estarán obligados a

- Asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupo y además actividades que formen parte del proceso de capacitación y adiestramiento
- Atender las indicaciones de las personas que imparten la capacitación o adiestramiento, cumplir con los programas respectivos, y
- Prestar los exámenes de evaluación de conocimientos y de aptitud que sean requeridos

Art. 153-I. En cada empresa se constituirán Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, integradas por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón, las cuales vigilarán la instrumentación y operación de sistema y de los procedimientos que se imparten para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores, y supervisarán las medidas tendientes a perfeccionarlos, todo esto con firme a las necesidades de los trabajadores y de las empresas.

Art. 153-J. Las autoridades laborales cuidarán que las Comisiones mixtas de Capacitación y Adiestramiento se integren y funcionen oportuna y normalmente vigilando el cumplimiento de la obligación patronal de capacitar y adiestrar a los trabajadores

Art. 153-K. La Secretaría del Trabajo y Previsión Social podrá convocar a los patrones, sindicatos y trabajadores libres que formen parte de las mismas ramas industriales o actividades, para constituir Comités de Capacitación y Adiestramiento de tales ramas industriales o actividades, los cuales tendrán el carácter de órganos auxiliares de la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento a que se refiere esta ley

- I Participar en la determinación de los requerimientos de capacitación y adiestramiento de las ramas o actividades respectivas.
- II Colaborar en la elaboración del Catálogo Nacional de Ocupaciones y en la de estudios sobre características de la maquinaria y equipo en existencia y uso en las ramas o actividades correspondientes.
- III Proponer sistemas de capacitación y adiestramiento para el trabajo, en relación con las ramas industriales o actividades correspondientes.
- IV Formular recomendaciones específicas de planes y programas de capacitación y adiestramiento
- V Evaluar los efectos de las acciones de capacitación y adiestramiento en la productividad dentro de las ramas industriales o actividades específicas de que se trate, y
- VI Gestionar ante la autoridad laboral el registro de las constancias relativas a conocimientos o habilidades de los trabajadores que hayan satisfecho los requisitos legales exigidos para tal efecto

Art. 153-L. La Secretaría de trabajo y Previsión Social fijará las bases para determinar la forma de designación de los miembros de los Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento, así como las relativas a su organización y funcionamiento

Art. 153-M. En los contratos colectivos deberán incluirse cláusulas relativas a la obligación patronal de proporcionar capacitación y adiestramiento a los trabajadores, conforme a planes y programas que satisfagan los requisitos establecidos en este capítulo. Además podrá consignarse en los propios contratos el procedimiento conforme al cual el patrón capacitará y adiestrará a quienes pretendan ingresar a laborar en la empresa, tomando en cuenta, su caso, la cláusula de admisión.

Art. 153-N. Dentro de los quince días siguientes a la celebración, revisión o prórroga del contrato colectivo, los trabajadores deberán presentar a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, para su aprobación, los planes y programas de capacitación y adiestramiento que ha ya acordado acerca de planes y programas ya implantados con aprobación de la autoridad laboral.

Art. 153-O. Las empresas en que no rija contrato colectivo de trabajo, deberán someter a la aprobación de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, dentro de los primeros sesenta días en los años impares, los planes y programas de capacitación o adiestramiento que, de común acuerdo con los trabajadores, hayan decidido implementar - Igualmente, deberán informar la constitución y bases generales a que se sujetará el funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento.

Art. 153-P. El registro de que trata el artículo 153-C se otorgará a las personas o instituciones que satisfagan los siguientes requisitos:

Comprobar que quienes capacitarán o adiestrarán a los trabajadores, están preparados profesionalmente en la rama industrial o actividad en que impartirán sus conocimientos.

Acreditar satisfactoriamente, a juicio de la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento, tener conocimientos bastantes sobre los procedimientos tecnológicos propios de la rama industrial o actividad en la que pretendán impartir dicha capacitación o adiestramiento, y

No estar ligada con personas o instituciones que propaguen algún credo religioso, en los términos de la prohibición establecida por la fracción IV del Artículo 3º Constitucional.

El registro concedido en los términos de este artículo podrá ser revocado cuando se contravengan las disposiciones de esta Ley. En el procedimiento de revocación, el afectado podrá ofrecer pruebas y alegar lo que a su derecho convenga.

Art. 153-Q. Los planes y programas de los que trata el artículo 153-N y O, deberán cumplir los siguientes requisitos:

I Referirse a períodos no mayores de cuatro años.

II Comprender todos los puestos y niveles existentes en la empresa.

III Precisar las etapas durante las cuales se impartirá la capacitación y adiestramiento al total de los trabajadores de la empresa.

IV Señalar el procedimiento de selección, a través del cual se establecerá el orden en que serán capacitados los trabajadores de un mismo puesto y categoría.

V Especificar el nombre y número de registro de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social de las entidades instructoras, y

VI Aquellos otros que establezcan los criterios generales de la Unidad Coordinadora de Empleo, Capacitación y Adiestramiento que se publiquen en el Diario Oficial de la Federación. Dichos planes y programas deberán ser aplicados de inmediato por las empresas.

Art. 153-R. Dentro de los sesenta días hábiles que sigan a la presentación de tales planes y programas ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, ésta los aprobará o dispondrá que les hagan modificaciones que estime pertinentes, en la inteligencia de que aquellos planes y programas que no hayan sido objetados por la autoridad laboral dentro del término citado, se entenderán definitivamente aprobados.

Art. 153-S. Cuando el patrón no dé cumplimiento a la obligación de presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social los planes y programas de capacitación y adiestramiento, dentro del plazo que corresponda, en los términos de los artículos 153-N y 153-O o cuando presentados dichos planes y programas, no los lleve a la práctica, será sancionado conforme a lo dispuesto en la fracción IV del artículo 878 de esta ley, sin perjuicio de que, en cualquiera de los casos, la propia secretaria adopte las medidas pertinentes para que el patrón cumpla con la obligación de que se trata.

Art. 153-T. Los trabajadores que hayan sido aprobados en los exámenes de capacitación o adiestramiento en los términos de este capítulo, tendrán derecho a que la entidad instructora les expida las constancias respectivas, misma que, autenticadas por la Comisión Mixta de Capacitación o Adiestramiento de la empresa, se hará del conocimiento de la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento, por conducto del correspondiente Comité Nacional o a falta de este a través de las autoridades del trabajo, a fin de que aquella las registre y las tome en cuenta al formular el padrón de trabajadores que corresponda en términos de la fracción IV del artículo 539.

Art. 153-U. Cuando implantado un programa de capacitación, un trabajador se niegue a recibir esta, por considerar que tiene los conocimientos necesarios para el desempeño de su puesto y del inmediato superior, deberá acreditar documentalmente dicha capacidad y presentar y aprobar, ante la entidad instructora, el examen de suficiencia que señale la Secretaría de Trabajo y Previsión Social. En este último caso, se extenderá a dicho trabajador la correspondiente constancia de habilidades laborales.

Art. 153-V. La constancia de habilidades laborales es el documento expedido por el capacitador con el cual el trabajador acreditara haber aprobado un curso de capacitación.

Las empresas están obligadas a enviar a la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento para su registro y control, listas de las constancias que se hayan expedido a sus trabajadores.

Las constancias de que se trata surtirán plenos efectos, para fines de ascenso, dentro de la empresa en que haya proporcionado la capacitación o adiestramiento.

Si en una empresa existen varias especialidades o niveles en relación con el puesto a que la constancia se refiera, el trabajador, mediante examen que practique la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento respectiva, acreditará para cual de ellas es apto.

Art. 153 W. Los certificados, diplomas, títulos o grados que expidan el Estado, sus organismos descentralizados o los particulares con reconocimiento de validez oficial de estudios, a quienes hayan concluido un tipo de educación con carácter terminal, serán inscritos en los registros de que trata el artículo 539, fracción IV, cuando el puesto y categoría correspondientes figuren en el Catálogo Nacional de Ocupaciones o sean similares a los incluidos en él.

Art. 153 X. Los trabajadores y patrones tendrán derecho a ejercitar ante las juntas de Conciliación y Arbitraje las acciones individuales y colectivas que deriven de la obligación de la capacitación o adiestramiento impuesta en este capítulo

(Nota Ley Federal del Trabajo, 1999 Editorial Alco Pág. 56 a 62)

BIBLIOGRAFÍA

1. **Amaro, Guzmán Raymundo.** "Administración de Personal", 2ª. Edición, México, Limusa-Noriega, 1990.
2. **Arias, Galicia Fernando.** "Administración de Recursos Humanos para el Alto Desempeño", 5ª. Edición, México, Trillas, 1999.
3. **Arias, Galicia Fernando.** "Administración de Recursos Humanos", 4ª. Edición, México, Trillas, 1994.
4. **Constitución Política Mexicana**, 1999. Editorial Alco.
5. **Chiavenato, Idalberto.** "Administración de Recursos Humanos", 2ª. Ed., México, Mc Graw-Hill, 1999.
6. **González, Zarza Ma. Josefina.** Tesis: "Modelo de Auditoría Funcional para el Área de Recursos Humanos", U.N.A.M., F.E.S. Cuautitlán.
7. **Hernández, Sampieri Roberto y Carlos Fernández.** "Metodología de la Investigación", México, Mac Graw-Hill, 1991.
8. **Ley Federal del Trabajo**, 1999. Editorial Alco
9. **Nueva Ley del Instituto Mexicano del Seguro Social**, 1999. Editorial Alco
10. **Ríos, Szalay Adalberto y Andrés Paniagua** "Orígenes y Perspectivas de la Administración", 3ª. Edición, México, Trillas, 1989.
11. **Rodríguez, Valencia Joaquín.** "Administración Moderna de Personal", 2ª Ed., México, Ed. Ecafsa, 1993.

12. **Rodríguez, Valencia Joaquín.** "Introducción a la Administración con enfoque de Sistemas", 3ª. Edición, México, Ecafsa, 1998.
13. **Sikula, F. Andrew.** "Administración de Personal", México, Noriega-Limusa, 1989.
14. **Siliceo, A. Alfonso.** "Capacitación y Desarrollo de Personal", 2ª. Edición, México, Limusa-Noriega.
15. **Stephen P. Robbins y Mary Coulter.** "Administración", 5ª. Ed., México, Prentice Hall, 1996.
16. **Tamayo, Tamayo Mario.** "El Proceso de la Investigación Científica", 3ª. Edición, México, Limusa-Noriega, 1998.
17. **Werther, B. William y Keith Davis.** "Administración de Personal y Recursos Humanos", 3ª. Edición, México, (versión adaptada), Mc Graw-Hill, 1996.
18. **Administrate Hoy**, Núm. 28. Año III, Ed. Sicco, México, 1996.
19. **Evaluación y Estrategias para la Función de Capacitación.** Consultores en Productividad dorh.
20. **Pedagogía para el Adiestramiento.** Publicación Trimestral. Ed. Armo, Vol. VI, Núm 24 Jul./Sept., 1976. Conampros (Centro de Documentación del Congresos del Trabajo)
21. **Red Telmex**, Año 2 Epoca 1, Mayo-Junio 1999, No. 5.
22. **Inducción Afores.** Manual de Formación de Personal. Banamex, 1997