



---

---

**UNIVERSIDAD MICHOACANA DE  
SAN NICOLÁS DE HIDALGO**

---

**FACULTAD DE CONTADURÍA Y  
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**“APLICACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS DENTRO DEL  
HOSPITAL MEMORIAL”**

**TESINA:**

**Para obtener el título de Licenciado en Administración**

**PRESENTA:**

**La C. LUZ MARCELA PARRA PARRA**

**ASESOR:**

**M.F. SANDRA AYALA GOMÉZ**

**Morelia, Michoacán, JUNIO 2011**



## ÍNDICE

	Pág.
<b>INTRODUCCIÓN</b>	7
Antecedentes de la Administración	
<b>I. JUSTIFICACIÓN</b>	12
<b>II. MARCO TEÓRICO</b>	13
<b>2.1. La función de administración de recursos humanos</b>	
2.1.1. Concepto de administración	13
2.1.2. Concepto de administración de recursos humanos	13
2.1.3. Objetivos de la administración de recursos humanos	13
2.1.4. Aplicación del proceso de administración de recursos humanos	14
2.1.4.1. Planeación estratégica de recursos humanos	14
2.1.4.2. Reclutamiento	14
2.1.4.3. Selección de personal	14
2.1.4.4. Contratación e inducción de personal	14
a) contrato de trabajo por tiempo determinado	15
b) contrato de trabajo por obra determinada	15
c) contrato de trabajo por tiempo indeterminado	15
2.1.4.5. Capacitación y desarrollo de recursos humanos	15
2.1.4.6. Administración de la remuneración	15
2.1.4.7. Evaluación del desempeño	16
2.1.4.8. Higiene y seguridad en el trabajo	16
2.1.4.9. Relaciones laborales	16
<b>2.2. Planeación estratégica e inventario de personal</b>	16
2.2.1. Planeación estratégica de personal como parte de la Planeación estratégica de la Organización: definición, Objetivos e importancia	17
2.2.2. El proceso de planeación estratégica de personal	18
2.2.2.1. Misión	18
2.2.2.2. Visión	19
2.2.2.3. Alineación de los objetivos del área de Recursos Humanos a los objetivos organizacionales	19
2.2.2.4. Estrategia organizacional y del área de recursos Humanos	19
2.2.3. Pronostico de personal	20
2.2.3.1. Definición	20
2.2.3.2. Técnicas	20
2.2.3.2.1. Estimación de expertos	20
2.2.3.2.2. Proyección de tendencias	20

a) Método de indexación	21
b) Método de extrapolación	21
2.2.3.3. Técnica del grupo nominal	21
2.2.3.4. El análisis de regresión múltiple	21
2.2.4. Inventario de personal: definición, elementos, importancia Y objetivos	21
2.2.5. Inventario de personal a través de sistemas electrónicos De procesamiento de información	21
2.2.6. Usos y aplicaciones del inventario de personal	22
2.2.6.1. Generación de estadísticas de la población Laboral	22
2.2.6.2. Selección de personal	23
2.2.6.3. Capacitación	23
2.2.6.4. Evaluación del desempeño	24
2.2.6.5. Desarrollo de plan de vida y carrera	24
2.2.6.6. Sistema de remuneraciones	24
2.2.7. Métodos para el mantenimiento, manejo y actualización Del inventario de personal	25
<b>2.3. Planeación y control de plazas</b>	
2.3.1. La plantilla	25
2.3.1.1. Definición y objetivos	26
2.3.2. Planeación de la plantilla – planeación de plazas	27
2.3.2.1. Planeación de la plantilla y su personal	28
2.3.2.2. Presupuesto de la plantilla y su autorización	29
2.3.2.3. Diseño de puesto como parte de la planeación de Personal	30
<b>2.4. Análisis y diseño de puesto</b>	31
2.4.1. Definición, propósito e importancia	31
2.4.2. Vocabularios del análisis de puestos	32
2.4.2.1. Puesto	32
2.4.2.2. Tareas	32
2.4.2.3. Posición	32
2.4.2.4. Puesto de referencia	32
2.4.2.5. Familia de puesto	33
2.4.2.6. Ocupación	33
2.4.2.7. Deberes u obligaciones	33
2.4.2.8. Responsabilidades de trabajo	33
2.4.2.9. Descripción de puesto	33
2.4.2.10. Especificación de puesto	34
2.4.3. Usos y aplicaciones del análisis de puesto en función De administración de recursos humanos y en otras Funciones	34
2.4.4. Estructura	35
2.4.4.1. Datos de identificación de puesto	35
2.4.4.2. Descripción (funciones)	35

2.4.4.3. Requisitos	35
2.4.4.4. Responsabilidad	36
2.4.4.5. Condiciones	36
2.4.5. Etapas para su realización y actualización	36
2.4.5.1. Condición previa al análisis: comunicación	37
2.4.5.2. ¿Quién hace el análisis de puesto?	37
2.4.5.3. Métodos de recolección de información	37
2.4.5.4.1. Empleo de fuentes primarias para Recoger información	38
2.4.5.4.1.1. Observación directa	38
2.4.5.4.1.2. Diarios y anotaciones	38
2.4.5.4.1.3. Consultas técnicas	38
2.4.5.4.1.4. Entrevistas individuales	39
2.4.5.4.1.5. Entrevistas de grupo	39
2.4.5.4.1.6. Cuestionario abierto	39
2.4.5.4.1.7. Cuestionario estructurado	40
2.4.5.4.2. Empleo de fuentes secundarias para Recoger información	40
2.4.5.4.2.1. Organigrama	40
2.4.5.4.2.2. Manuales de políticas y Procedimientos	41
2.4.5.4.2.3. Publicación de Asociaciones profesionales	41
2.4.5.4.2.4. Bitácoras	41
2.4.5.4.2.5. Metas y objetivos de la Organización	41
2.4.5.4.2.6. Documentación existente Sobre el puesto	42
2.4.6. Principios que rigen la elaboración de las descripciones Y especificaciones de puesto	42
2.4.7. El análisis de puesto, diseño del puesto y Enriquecimiento del puesto	44
2.4.7.1. Diseño del puesto: definición	44
2.4.7.2. Métodos de diseño de puesto	45
2.4.7.2.1. Método porcentual motriz	45
2.4.7.2.2. Método biológico	45
2.4.7.2.3. Método mecanicista	45
2.4.7.2.4. Método de motivación: enriquecimiento Del puesto	46
<b>2.5. Reclutamiento y selección de personal</b>	46
2.5.1. Reclutamiento: definición, objetivos e importancia	46
2.5.1.1. Medios de reclutamiento interno y externo: Definición, ventajas y desventajas	48
2.5.1.2. Fuentes de reclutamiento interno y externo: Definición, ventajas y desventajas	49

2.5.2. El reclutamiento de personal y el mercado de trabajo	49
2.5.3. Igualdad de oportunidades en el empleo	50
2.5.4. Selección de personal: definición, objetivos e importancia	50
2.5.5. El proceso de selección de personal	51
2.5.5.1. Los criterios de validez y confiabilidad en el Proceso de selección de personal	51
2.5.5.2. La requisición de personal, la solicitud de empleo Y el curriculum vitae	51
2.5.5.3. Entrevista personal	52
2.5.5.4. Los exámenes de conocimientos (Teórico y prácticos)	52
2.5.5.5. Test psicométricos: test de inteligencia y test de Aptitudes	53
2.5.5.6. Test de personalidad	53
2.5.5.7. El uso de la grafología	54
2.5.5.8. Polígrafo y pruebas de honestidad	54
2.5.5.9. Examen médico	54
2.5.5.10. Investigación de antecedentes laborales	55
2.5.5.11. Estudio socioeconómico	55
2.5.6. La decisión final de selección	55
2.5.7. Evaluación de los procesos e instrumentos de selección	56
2.5.8. Análisis de costos y beneficios en la decisión de Selección	56
2.5.9. La selección de personal por objetivos	57
<b>2.6. Contratación e inducción de personal</b>	<b>57</b>
2.6.1. Contratación individual	57
2.6.1.1. Definición de contrato individual	57
2.6.1.2. Necesidades legales y administrativas	57
2.6.2. Inducción	58
2.6.2.1. Objetivos e importancia	58
2.6.2.2. Manual de bienvenida	59
2.6.2.3. Reglamento interno de trabajo	59

<b>III. CASO PRÁCTICO</b>	60
<b>IV. CONCLUSIONES</b>	64
<b>V. BIBLIOGRAFÍA</b>	66

## **INTRODUCCIÓN**

Como todos sabemos, las personas (recursos humanos) poseemos objetivos en la vida. La mayoría de ellos los podremos alcanzar en el espacio de las empresas, a la vez que también contribuiremos a lograr los objetivos que éstas se hayan propuesto.

La Administración de Recursos Humanos es un área de especial importancia en las organizaciones, ya que contribuye al logro de los objetivos de éstas y de las personas que la conforman.

Sin duda, un elemento sobresaliente, que nos conduce a una mejor comprensión del estudio de la función de Administración de Recursos Humanos, lo representa la aclaración conceptual de distintos términos, que son empleados en esta importante disciplina, entre ellos: administración de personal, Administración de Recursos Humanos, relaciones laborales, relaciones humanas, capital humano, administración estratégica de Recursos Humanos.

La relevancia de este aspecto radica en que frecuentemente se emplean de manera indistinta algunos de estos vocablos, con lo cual se contribuye a restarle objetividad a este campo de estudio. Por ejemplo, los términos: administración de personal y Administración de Recursos Humanos, se diferencian entre otras razones por el contexto histórico-económico en el que se han desarrollado.

Fue hasta la aparición y progreso de la teoría de las relaciones humanas (1932) que se da énfasis a la motivación, liderazgo, comunicación y dinámica de grupo en las organizaciones y a la cual le siguieron la teoría del comportamiento organizacional (1957) y la teoría del desarrollo organizacional (1962). Si bien es cierto que su desarrollo obedeció a un contexto social y

evolución de las relaciones sociales de producción, también es cierto que dentro de la dinámica social y económica que se manifiesta hoy en día, en el entorno nacional y mundial, requiere sea revisada nueva y cabalmente, la orientación humana del recurso humano en las organizaciones.

Como lo señala Chiavenato (1997), el mundo de hoy es una sociedad compuesta de organizaciones, entonces con mayor juicio toda sociedad se encuentra estrechamente relacionada por medio de sus células productivas y que forman parte, junto con la investigación y la pluralidad política, del crecimiento y desarrollo social y económico de una sociedad. En términos generales las empresas operan con recursos humanos y no humanos y es así que la vida de las personas, depende también de las organizaciones, porque éstas a su vez dependen de la actividad humana y de su trabajo.

Para las empresas la actividad humana es tan necesaria como trascendente. Para que el experto aproveche y oriente en beneficio de ambas partes esta actividad, su trabajo debe seguir un continuo: planeación, integración, organización, dirección, y control. El administrador de recursos humanos tiene una gran responsabilidad llena de desafíos dadas las condiciones actuales.

Los individuos hacen a las organizaciones, y ante un entorno actual tan inestable, la mayor oportunidad de crecimiento se ubica en la gestión del factor humano, ello les procurará su estabilidad y existencia en condiciones de inestabilidad y constante cambio.



## **ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACION**

Desde que el hombre apareció en la tierra ha trabajado para subsistir, tratando de lograr en sus actividades la mayor efectividad posible; para ello, ha utilizado en cierto grado a la administración.

### **Época primitiva**

En esta época, los miembros de la tribu trabajaban en actividades de caza, pesca, y recolección. Al trabajar el hombre en grupo, surgió de manera incipiente la administración, como una asociación de esfuerzos para lograr un fin determinado que requiere de la participación de varias personas.

### **Periodo agrícola**

Se caracterizó por la aparición de la agricultura y de la vida sedentaria. El crecimiento demográfico obligo a los hombres a coordinar mejor sus esfuerzos en el grupo social y, en consecuencia, a mejorar la aplicación de la administración.

Con la aparición del Estado, que señala el inicio de la civilización, surgieron la ciencia, la literatura, la religión, la organización política, la escritura y el urbanismo. En Mesopotamia y Egipto, estados representativos de esta época, se manifestó el surgimiento de clases sociales. El control del trabajo colectivo y el pago de tributos en especie eran las bases en que se apoyaban estas civilizaciones, lo que obviamente exigía una mayor complejidad en la administración. Los precursores de la administración moderna fueron los funcionarios encargados de aplicar las políticas tributarias del Estado y de manejar a numerosos grupos humanos. Los grandes avances de estas civilizaciones se lograron en gran parte a través de la utilización de la administración.

## **Antigüedad grecolatina**

En esta época apareció el esclavismo; la administración se caracterizó por su orientación hacia una estricta supervisión del trabajo y el castigo corporal como forma disciplinaria.

## **Época feudal**

Durante el feudalismo, las relaciones sociales se caracterizaron por un régimen de servidumbre. La administración interior del feudo estaba sujeta al criterio del señor feudal, quien ejercía un control sobre la producción del siervo.

Al finalizar esta época, un gran número de siervos se convirtieron, en trabajadores independientes, organizándose así los talleres artesanales y el sistema de oficios con nuevas estructuras de autoridad en la administración.

## **Revolución Industrial**

Esta época se caracterizó por la aparición de diversos inventos y descubrimientos. Desaparecieron los talleres artesanales y se centralizó la producción, lo que dio origen al sistema de fábricas en donde el empresario era dueño de los medios de producción y el trabajador vendía su fuerza de trabajo. La administración seguía careciendo de bases científicas; se caracterizaba por la explotación inhumana del trabajador (horarios excesivos, ambiente de trabajo insalubre, labores peligrosas, etc.)

Todos estos factores provocaron la aparición de diversas corrientes del pensamiento social en defensa de los intereses de los trabajadores y el inicio de investigaciones que posteriormente originarían la administración científica y la madurez de las disciplinas administrativas.

## **Siglo XX**

Se caracteriza por un gran desarrollo tecnológico e industrial y, consecuentemente, por la consolidación de la administración. A principios de este siglo surge la administración científica, siendo Frederick Winslow Taylor su iniciador.

La administración se torna indispensable en el manejo de cualquier tipo de empresa, ya que a través de aquella se logra la obtención de eficiencia, la optimización de los recursos y la simplificación del trabajo.

En la actualidad, la administración se aplica en cualquier actividad organizada: desde la realización de un evento deportivo hasta el lanzamiento de un cohete ínter espacial, siendo imprescindible para el buen funcionamiento de cualquier organismo social.

## **I. JUSTIFICACIÓN**

En un mundo caracterizado por cambios rápidos, paradójicos y complejos, donde la competitividad y la globalización son un imperativo, las organizaciones cada vez tienen mayor necesidad de enfocar las cosas de un modo creativo e innovador.

Consciente de la importancia que hoy reviste el personal dentro de las organizaciones como fuente primaria de conocimientos y habilidades para el logro de los objetivos de la misma, el presente estudio tiene como finalidad aportar información sobre la aplicación del recurso humano dentro de una empresa.

Al igual que proporcionar una base para que las empresas y en especial para que el encargado del área de administración de recursos humanos tenga una visión y los argumentos necesarios para llevar a cabo una mejor selección del personal.

Teniendo en cuenta que si las organizaciones ponen en práctica el proceso de administración de recursos humanos tendrán como garantía que habrán contratado al personal adecuado y por consiguiente el logro de los objetivos de toda la empresa.

## II. MARCO TEÓRICO

### 2.1. LA FUNCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

En esta primera parte se establecen los fundamentos del estudio de la Administración de Recursos Humanos, vista como una de las principales funciones con las que cuenta la organización, hoy en día, para impulsar el logro de sus objetivos.

#### 2.1.1. Concepto de Administración

Coordinación de todos los recursos eficientemente a través del proceso administrativo a fin de lograr los objetivos establecidos por la empresa

#### 2.1.2. Concepto de Administración de Recursos Humanos

La administración de Recursos Humanos representa una función de la organización que está constituida por un conjunto de prácticas y técnicas dirigidas a facilitar el mejor aprovechamiento de las personas (empleados), con el objeto de permitirles alcanzar los objetivos organizacionales así como los individuales.

#### 2.1.3. Objetivos de la Administración de Recursos Humanos

Los objetivos de la administración de Recursos Humanos, entre otros, son:

**Adquisición:** A través de las funciones de reclutamiento, selección y contratación de personal se busca atraer y elegir aquel personal con conocimientos, experiencia y aptitudes que contribuya al logro de los objetivos organizacionales.

**Desarrollo:** A través de la función de capacitación y el plan de vida y carrera, se garantiza la actualización y renovación del conocimiento del empleado, así como el desarrollo de diversas habilidades con el fin de atender las necesidades internas y externas que están presentes en la organización.

**Retención:** A través de una serie de técnicas y prácticas (administración de la remuneración, motivación, capacitación, plan de vida y carrera) se busca conservar y mantener al personal valioso en la organización; y al mismo tiempo, contrarrestar el posible ataque de la competencia en su interés por atraerlo.

#### **2.1.4. Aplicación del proceso de Administración de Recursos Humanos**

El proceso de la Administración de Recursos Humanos está conformado, entre otras, por las siguientes funciones:

##### **2.1.4.1. Planeación estratégica de Recursos Humanos**

Consiste en determinar las necesidades cuantitativas (número de personal) y cualitativas (grado de preparación) del personal, e identificar las disponibilidades de personal con base en objetivos a largo plazo establecidos en la organización.

##### **2.1.4.2. Reclutamiento**

Es el proceso encargado de buscar y atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de una organización.

##### **2.1.4.3. Selección de personal**

Se refiere a elegir, del conjunto de candidatos atraídos mediante el reclutamiento, a la persona que garantice un buen desempeño en el puesto y en la organización.

##### **2.1.4.4. Contratación e inducción de personal**

La contratación de personal implica el inicio de una relación de trabajo que de acuerdo con el artículo 20 de la Ley Federal del Trabajo (LFT), es la prestación de un trabajo personal subordinado (trabajador) a una persona (patrón), mediante el pago de un salario. La formalización de esta relación de trabajo se realiza mediante un contrato de trabajo. En el contrato de trabajo se

determinarán las responsabilidades, derechos y obligaciones tanto de los trabajadores, como el de los patrones. Entre los tipos de contrato de trabajo existentes se encuentran:

**a) Contrato de Trabajo por Tiempo Determinado:** Este tipo de contrato se fundamenta en el artículo 37 de la LFT, y el ejemplo más común de su aplicación es durante la época decembrina, en donde las empresas por motivo del incremento de sus ventas requieren contratar personal sólo durante esas fechas.

**b) Contrato de Trabajo por Obra Determinada:** Este tipo de contrato se utiliza en las obras de construcción.

**c) Contrato de Trabajo por Tiempo Indeterminado:** El trabajador que no entre en los contratos anteriores se le deberá ubicar dentro del contrato de trabajo por tiempo indeterminado.

Por otra parte, la inducción de personal implica la incorporación de nuevas personas a la organización y su adaptación al puesto de trabajo en el menor tiempo posible. Aspectos como normas, políticas, valores, costumbres, procedimientos, plan de beneficios, entre otros; son factores que deberán de informarse al trabajador en esta etapa con el propósito de volver productivo a éste en un tiempo mínimo.

#### **2.1.4.5. Capacitación y desarrollo de recursos humanos**

Por una parte, con la capacitación se proporciona el conocimiento y se desarrollan las habilidades del personal para cubrir exitosamente el puesto. Por otra parte, con el desarrollo se busca un aprendizaje que va más allá del trabajo diario y posee un enfoque de largo plazo.

#### **2.1.4.6. Administración de la remuneración**

Consiste en administrar todos los pagos que recibe el empleado de parte del patrón por su trabajo, con el fin de controlar e incentivar su comportamiento

para adaptarlo a distintas situaciones o personas; y sobre todo, alinear su comportamiento al logro de los objetivos de la organización.

#### **2.1.4.7. Evaluación del desempeño**

Se trata de: “Un proceso sistemático y estructurado, de seguimiento de la labor profesional del empleado, para valorar su actuación y los resultados logrados en el desempeño de su cargo”.

#### **2.1.4.8. Higiene y seguridad en el trabajo**

Es la “Práctica dirigida a mantener las condiciones ambientales de trabajo que garanticen la salud física y mental del empleado y en general las condiciones de bienestar de éstos”. Asimismo, incluye: “La protección de los empleados contra lesiones ocasionadas por accidentes de trabajo”.

#### **2.1.4.9. Relaciones laborales**

A partir del nacimiento de la relación laboral entre el trabajador y el patrón se vigilará el cumplimiento de la obligatoriedad de distintas disposiciones establecidas en la Ley Federal del Trabajo, los Reglamentos de ésta y otros mandamientos legales, que permita el logro de los objetivos de la organización y los de los individuos que la conforman.

## **2.2. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA E INVENTARIO DE PERSONAL**

Con base en lo anotado anteriormente, el primer elemento en la aplicación del proceso de Administración de Recursos Humanos lo constituye la planeación estratégica de personal. Punto de partida de la Administración de Recursos Humanos.



### **2.2.1. Planeación estratégica de personal como parte de la planeación Estratégica de la organización: Definición, objetivos e importancia**

Para Mondy y Noe, la planeación estratégica constituye: “El proceso mediante el cual la gerencia de alto nivel determina los propósitos y objetivos generales de la organización y la manera de lograrlos”. Por su parte, Dolan señala que la planeación de recursos humanos es: “El proceso de elaborar e implantar planes y programas para asegurarse de que hay disponibles el número y el tipo de personas apropiado para satisfacer las necesidades de la organización.”

Al respecto y como lo apuntan varios autores, para que la planeación de recursos humanos adquiera el carácter estratégico deberá poseer ciertas características como:

- Una orientación hacia el largo plazo.
- Vincular la Administración de Recursos Humanos con los resultados de la organización.
- Otorgar mayor apoyo y tener una amplia participación del área de recursos humanos en la formulación e implantación de la estrategia de la organización.
- Alinear la estrategia de recursos humanos con la estrategia de la organización.

Asimismo, entre los objetivos que persigue podemos enunciar los siguientes:

- Reducir los costos al colaborar en la detección de carencias o excesos de recursos humanos y enmendar estos desequilibrios.
- Proporcionar una base más sólida para la planeación del desarrollo del empleado.
- Mejorar el procedimiento general de planeación empresarial.

- Aumentar la conciencia de la importancia de una administración eficiente de los recursos humanos a todos los niveles de la organización.

La importancia de la planeación estratégica de recursos humanos radica en garantizar el número requerido de empleados con las habilidades requeridas y disponibles en el momento que se necesite.

### **2.2.2. El proceso de planeación estratégica de personal**

Para Fernando Arias Galicia, el proceso de planeación estratégica del área relativa al personal:

Comienza con la identificación sistemática de las fuerzas y debilidades de la organización así como de dicha área y las oportunidades y amenazas del entorno económico, político y social, lo cual permite a la organización localizar los factores críticos y tomar las decisiones que la llevarían a elegir, capacitar, desarrollar, motivar, etc., mejor a su personal, hacer los cambios pertinentes e implantar planes que faciliten la consecución de la misión y los objetivos institucionales en el presente y el futuro.

#### **2.2.2.1. Misión**

La Misión representa la razón de la existencia de una organización, es la finalidad o el motivo que condujo a la creación de la organización y al que debe servir orienta las actividades de la organización y aglutina los esfuerzos de sus miembros, sirve para clarificar y comunicar los objetivos, los valores básicos y la estrategia corporativa.

Al respecto, ningún área de la organización debe estar distanciada de la misión general, por lo que el departamento de Administración de Recursos Humanos tendrá también que definir su misión y ésta deberá estar alineada a aquella.

### **2.2.2.2. Visión**

Es la capacidad de visualizar a la institución en un plano conceptual como un todo que evoluciona hacia un fin, una unidad que concentra en sí misma talentos humanos así como recursos económicos y tecnológicos; metas y acciones a realizar hasta alcanzar, en un tiempo determinado y bajo las condiciones previas, los propósitos deseados.

### **2.2.2.3. Alineación de los objetivos del área de Recursos Humanos a los objetivos organizacionales**

Uno de los aspectos más importantes en la definición de los objetivos del área de recursos humanos, es su articulación con los objetivos organizacionales. Por lo que el reto para los responsables de la Administración de Recursos Humanos consiste en traducir los objetivos generales en objetivos y estrategias de recursos humanos. Como lo afirma Idalberto Chiavenato: “Si la misión proporciona la visión para el futuro, ésta ofrece las bases para la definición de los objetivos organizacionales que deben alcanzarse”. Por lo tanto, la planeación estratégica de recursos humanos debe ser parte integrante de la planeación estratégica de la organización, con lo cual se logrará integrar la función de recursos humanos en los objetivos globales de la empresa.

### **2.2.2.4. Estrategia organizacional y del área de Recursos Humanos**

Si la planeación estratégica de recursos humanos reside en alinear los objetivos y estrategias de recursos humanos a los objetivos organizacionales y a la estrategia de la organización, ¿cuál es entonces el objetivo particular de una estrategia de recursos humanos? Al respecto Miguel Ángel Sastre y Eva María Aguilar señalan que: “Cualquier estrategia de recursos humanos debería diseñarse de manera que consiguiera atraer a personal valioso hacia la organización, desarrollar su capital humano de forma continua y ser capaz de retenerlo y motivarlo”.

### **2.2.3. Pronósticos de personal**

#### **2.2.3.1. Definición**

Uno de los recursos valiosos con los que cuenta el encargado del área de Administración de Recursos Humanos, particularmente, aquél responsabilizado de la función de planeación estratégica de personal lo constituye el pronóstico de personal. El pronóstico de personal representa el uso de técnicas para identificar las necesidades y la disponibilidad de recursos humanos en una organización.

#### **2.2.3.2. Técnicas**

Las técnicas de pronóstico de personal son de naturaleza cuantitativa o cualitativa. Las técnicas de pronóstico de personal cuantitativas son aquellas que emplean operaciones matemáticas. A diferencia de las técnicas de pronóstico de personal de carácter cualitativas que están basadas en los juicios subjetivos de las personas.

Entre las técnicas de pronóstico de personal más difundidas se encuentran:

##### **2.2.3.2.1. Estimación de expertos**

Es el método con menos herramientas matemáticas para pronosticar el empleo y consiste en que uno o varios 'expertos' hagan para la organización estimaciones de la demanda basados en su experiencia, conjeturas, intuición y evaluaciones subjetivas de los indicadores económicos y de mano de obra.

##### **2.2.3.2.2. Proyección de tendencias**

Es una técnica cuantitativa que consiste en proyectar las tendencias que han predominado hasta el momento. Los dos métodos más sencillos son los de extrapolación e indexación.

**a) Método de Indexación**

Es un método útil para estimar las necesidades futuras, mediante el cual se establece una comparación entre el incremento en los niveles de empleo con un índice determinado. Como la relación que hay entre el número de trabajadores de los departamentos de producción y las cifras de producción de la compañía.

**b) Método de Extrapolación**

Es un método en el cual se requiere prolongar las tendencias de cambio del pasado a fases futuras. La diferencia con el anterior método es que en éste sólo se emplea una variable: *personal empleado en el tiempo*. A diferencia del método de indexación, en donde se utiliza la relación de dos variables que podrían ser, entre otras: el número de personal empleado, junto con el número de producción deseada.

**2.2.3.3. Técnica del Grupo Nominal**

(Técnica cualitativa): Dicha técnica consiste en que: Un pequeño grupo de expertos se reúne cara a cara. Tras un proceso que incluye una discusión abierta y valoraciones particulares, el grupo alcanza una estimación sobre la demanda y oferta futura de recursos humanos.

**2.2.3.4. El análisis de regresión múltiple**

(Técnica cuantitativa): Es la fórmula matemática utilizada para relacionar el personal con diversas variables (por ejemplo producción combinación de productos, productividad *per cápita*).

**2.2.4. Inventario de personal: definición, elementos, importancia y objetivo**

El inventario de personal es un recurso importante para una organización, ya que muestra información relativa a las personas que trabajan en ella y en donde se especifican, para cada empleado, distintas características: demográficas, sus habilidades, las competencias que tiene certificadas, el

grado en que posee las mismas, el rendimiento alcanzado en el desempeño de sus actividades, intereses, experiencia y el grado de actualización de los trabajadores.

Diversos autores coinciden en afirmar que algunos de los elementos más comunes en el inventario de personal son: nombre, nacionalidad, clave del empleado, fecha de nacimiento; datos familiares como: nombre de padres, hermanos, cónyuge e hijos; asimismo: nivel educativo, idiomas, cursos tomados dentro y fuera de la organización, publicaciones, licencias, evaluación del supervisor, nivel salarial, pasatiempos, puesto, área adscrita dentro de la organización, reconocimientos dentro de la organización, participación en cuerpos colegiados o asociaciones de profesionistas, entre otros.

La importancia del inventario de personal es que brinda información que permite identificar las necesidades presentes de personal, con lo que se convierte en un recurso de suma valía en el proceso de planeación estratégica de personal y particularmente, en la formulación de la estrategia de recursos humanos, lo cual permite redefinir y enmendar el rumbo de la organización.

El objetivo del inventario de personal es conformar una base de datos que describa con detalle el tipo de personal con el que cuenta la organización, con el propósito, entre otros, de acrecentar su potencial.

#### **2.2.5. Inventario de personal a través de sistemas electrónicos de procesamiento de información**

Hoy en día, la intensa velocidad con la que se presentan particularmente los cambios tecnológicos, aunado a las altas exigencias de aumento de calidad y productividad, condicionan a las empresas a emplear sistemas electrónicos. Para el óptimo manejo y uso expedito de la información concerniente a su personal, que le permita, a partir de la base de datos actualizada con la que deberá de contar, responder, en el lugar y en el tiempo adecuado, cualquier necesidad en materia de personal.

## **2.2.6. Usos y aplicaciones del inventario de personal**

Los usos y las aplicaciones del inventario de personal pueden resultar de distinta clase y van a depender del tamaño, giro, naturaleza y necesidades de una organización, entre los más comunes se enuncian a continuación:

### **2.2.6.1. Generación de estadísticas de la población laboral**

El inventario de personal arroja información cuantitativa respecto al promedio de escolaridad del personal empleado, el porcentaje de mujeres y hombres laborando en puestos directivos, ejecutivos y operativos, los distintos niveles y escalas salariales que se ofrecen, la antigüedad laboral por persona en la organización, el grado de capacitación por género, número de integrantes por familia, entre otros; la cual brinda apoyo a los directivos de recursos humanos en las distintas decisiones tomadas en materia de planes de vida y carrera, capacitación y desarrollo de recursos humanos, planes de prestaciones sociales, etcétera.

### **2.2.6.2. Selección de personal**

El inventario de personal es un valioso indicador que mide los aciertos o las fallas de una correcta o equivocada conducción del proceso de selección de personal. Si el inventario de personal muestra, por ejemplo, signos satisfactorios de desempeño del personal, el trabajo de selección de personal se podrá calificar como efectivo.

Por el contrario, si el inventario de personal refleja escasos logros del personal, cabría la necesidad de revisar el procedimiento de selección de personal.

### **2.2.6.3. Capacitación**

Para llevar a cabo un acertado proceso de capacitación de personal, es necesario recabar la información respecto a cuáles carencias de conocimiento, habilidades y actitudes, deben ser satisfechas. El inventario de personal representa una fuente valiosa de información que permite orientar y guiar el

proceso de capacitación, ya que ilustra el grado y nivel de conocimientos o habilidades que posee cada empleado.

#### **2.2.6.4. Evaluación del desempeño**

Un aspecto que llama frecuentemente la atención de los directivos de recursos humanos, lo constituye la preocupación de reducir la brecha entre el rendimiento real del trabajador y el rendimiento esperado. Con el inventario de personal es posible detectar problemas de rendimiento ya que en él se: “Especifican para cada empleado, las competencias que tiene certificadas, el grado en que posee las mismas y el nivel de rendimiento alcanzado en el desempeño de sus tareas”.

#### **2.2.6.5. Desarrollo de plan de vida y carrera**

El inventario de personal simboliza los logros, decisiones y preferencias que tiene cada empleado, y que deben de estar empatados con las oportunidades que ofrecen las organizaciones a aquéllos. Entre las preferencias del personal se encuentra la esperanza de ascender en la jerarquía, condición que la organización deberá de aprovechar invirtiendo en el acrecentamiento de conocimientos y desarrollo de habilidades, con lo cual se logrará el objetivo de retención de recursos humanos.

#### **2.2.6.6. Sistemas de remuneraciones**

Como ya lo hemos mencionado, una revisión del inventario de personal permitirá identificar el grado de escolaridad del personal, la composición por género, el estado civil, la antigüedad laboral, el nivel de desempeño, entre otros datos, que permitirán elaborar los planes de remuneración del personal, fundamentados en las necesidades intrínsecas (satisfacción por el trabajo realizado, grado de cumplimiento de las expectativas del trabajador) y extrínsecas (económicas, reconocimiento, grado de desempeño), de los grupos de población laboral existentes.



### **2.2.7. Métodos para el mantenimiento, manejo y actualización del inventario de personal**

El cuestionario y la entrevista representan los métodos principales para el mantenimiento, manejo y actualización del inventario de personal.

Cuando hay muchos empleados, el cuestionario es más rápido y barato, pero se cuegan inexactitudes. La gente no dedica mucho tiempo a un cuestionario. Por tanto, algunos expertos afirman que un entrevistador calificado puede elaborar los informes de manera mucho más rápida y precisa, lo que en el largo plazo compensa con creces lo que cuesta el entrevistador.

## **2.3. PLANEACIÓN Y CONTROL DE PLAZAS**

Un aspecto necesario para comprender el significado del proceso de planeación de plazas, lo constituye el estudio de los elementos que lo conforman, como son: la plantilla, su objetivo, entre otros.

### **2.3.1. La plantilla**

Tanto Eva María Aguilar como Miguel Ángel Sastre, coinciden en señalar la necesidad de realizar un análisis interno de la organización, para determinar:

Las fortalezas y debilidades relativas a los recursos humanos de la empresa. Es decir, se trata de ver con qué capital humano contamos o podemos contar en el futuro inmediato y conocer hasta qué punto dicho activo se adecua a las necesidades de la estrategia de la empresa, tanto desde el punto de vista cuantitativo como cualitativo.

Los medios con los que cuenta el departamento de recursos humanos para llevar a cabo dicho análisis, son: el inventario de personal y la planeación de la plantilla o planeación de plazas. En cuanto a la planeación de la plantilla nos atrevemos a señalar que los estudios sobre ésta no son recientes. Desde finales de 1960, Eduardo Matute y Francisco Segrelles, advertían sobre la

necesidad de superar los errores que han existido en el planteamiento de la planeación de las plantillas, para:

Llegar a una concepción clara en función de los planes de producción, cuál es el número de puestos que necesitamos en nuestras empresas, qué niveles deben de tener estos puestos en función de unos contenidos reales, para desembocar en la estructuración de unas plantillas ideales que obedezcan a una clara concepción de la organización de empresas y donde las funciones y las líneas de comunicación estén perfectamente definidas.

No se puede entender el significado de planeación de la plantilla o planeación de plazas, si no se cuenta con el concepto de control de plazas o control de la plantilla.

El control de plazas consiste en el mecanismo de registro y manejo de las plazas previstas en el pronóstico de personal.

El control de plazas incluye:

- a) Plazas ocupadas
- b) Plazas vacantes
- c) Sustituciones temporales
- d) Sustituciones permanentes

#### **2.3.1.1. Definición y objetivos**

La plantilla de personal se define como el número de puestos y el número de personal que ocupa esos puestos, para alcanzar los objetivos de una organización. Es decir, la plantilla de personal implica la relación ordenada de los puestos y empleados. Para ahondar en el significado de este término, es necesario puntualizar que la plantilla de personal representa también el presupuesto de personal; el cual consiste en la expresión de un número de puestos de trabajo de diferentes tipos y las calificaciones que requieren.

El objetivo de la plantilla de personal es el contar con el número de personal necesario que posea los *conocimientos, habilidades y actitudes* (competencias), que le permitan lograr a una organización mayores niveles de productividad (obtener mayores resultados con menos recursos), así como satisfacer los exigentes criterios de competitividad (alto énfasis en la calidad, reducción permanente de costos, alta productividad y orientación clara hacia el cliente), que la conduzcan al logro de sus objetivos: mayor utilidad económica, incrementar su valor económico y elevar la calidad de vida de su personal; o bien, si se trata de una organización pública, el propósito de ésta será el alcance de su misión, es decir, la razón por la que fue creada.

### **2.3.2. Planeación de la plantilla – planeación de plazas**

Antes de avanzar en el desarrollo de este apartado, es importante aclarar que los términos *Planeación de la Plantilla* y *Planeación de Plazas* son intercambiables.

A cerca de la Planeación de la Plantilla, hace aproximadamente cuarenta años que Anne Cox, autora de nacionalidad sueca, escribió que:

La planeación supone el que las medidas se toman pensando en sus futuras consecuencias. Las medidas administrativas que habrá que tomar con respecto a los recursos de mano de obra, tanto en el momento como en el futuro, deberán estar de acuerdo con las decisiones que se refieren a la demanda de trabajo en la empresa, especialmente las decisiones sobre el producto, mercado, método de producción, etc. Por consiguiente, la planeación de plantillas incluye la recolección y análisis de los datos necesarios para estar en condiciones de determinar las necesidades de mano de obra de la empresa.

Y agrega:

Desde el punto de vista de la compañía la planeación de plantillas tiene como fin asegurar las necesidades de mano de obra en cualquier momento dentro de un futuro previsible. Desde el punto de vista del empleado, el fin de la planeación de plantillas es la posibilidad de una utilización y un desarrollo óptimo de su capacidad personal en el trabajo.

### **2.3.2.1. Planeación de la plantilla y su personal**

Como lo apuntan Eva María Aguilar y Miguel Ángel Sastre, la planeación de la plantilla:

Se constituye en un instrumento de gran utilidad para establecer *a priori* las necesidades futuras de personal en la organización de forma que, a la vista de las posibles desviaciones entre la oferta y la demanda previstas, puedan ser diseñadas correctamente las políticas de reclutamiento, selección o despido.

Y subrayan:

Esta previsión no resulta fácil de llevar a cabo debido a la serie de factores internos y externos que influyen en la evolución de la plantilla, muchos de ellos difícilmente determinables cuando el horizonte temporal es de varios años. Esto obliga a establecer una serie de hipótesis cuyo grado de cumplimiento depende de la estabilidad de la empresa y del mercado en que la misma se desenvuelve.

De acuerdo a Eva María Aguilar y Miguel Ángel Sastre, los principales factores que influyen en la evolución de la plantilla de una organización a lo largo del tiempo, pueden clasificarse:

En torno a su carácter externo o interno. Entre los factores de tipo externo, que pueden determinar variaciones en las necesidades de recursos humanos en una empresa, se pueden identificar la evolución de la demanda de los

productos o servicios ofrecidos por la organización, el grado de liberalización del sector, las estrategias de crecimiento abordadas por las empresas competidoras, el proceso de globalización en el sector, etc. Los factores internos son de doble naturaleza.

Por un lado, factores de tipo vegetativo, entendiendo por tales aquellos que determinan movimientos naturales de la plantilla con un carácter más o menos previsible. Son acontecimientos tales como la jubilación, la baja por enfermedad o accidente, los permisos de maternidad, el fallecimiento, los períodos sabáticos, etc. Por otro lado, entre los factores de tipo interno, se encuentran aquellos que derivan de las decisiones estratégicas de la empresa.

### **2.3.2.2. Presupuesto de la plantilla y su autorización**

Anne Coxe afirma que el presupuesto de la plantilla (presupuesto de personal como ella lo denomina), es un importante instrumento para la planeación de mano de obra a corto plazo. El presupuesto de personal o de la plantilla consiste en la expresión de un número de puestos de trabajo de diferentes tipos y las calificaciones que requieren, que han sido asignados a diferentes unidades por la Dirección y para un período de tiempo determinado (generalmente un año).

Como lo aclara la misma Anne Cox la expresión presupuesto de personal o presupuesto de la plantilla se utiliza “como un presupuesto de puestos de trabajo y como opuesto a presupuesto financiero. Este último tipo de presupuesto se ha denominado presupuesto de sueldos y salarios, el cual cuando se complementa con los datos de costo indirecto forma el presupuesto de costos de personal.”

Por otro lado:

El presupuesto de personal se redacta por un proceso de cooperación de los jefes de línea y el departamento de personal. Este último, sin embargo, asume la responsabilidad de asegurar que los recursos del personal presupuestados podrán estar disponibles. El presupuesto de personal o de la plantilla puede ser contemplado además como una referencia que determina los límites para contratar personal, que ha sido aprobada por la Administración General y no pueden ser sobrepasados sin una autorización adicional.

### **2.3.2.3. Diseño de puestos como parte de la planeación de personal**

Por último, una herramienta de interés particular para los administradores de recursos humanos y específicamente para quienes están responsabilizados de la planeación de personal, lo constituye el diseño del puesto que representa un:

“Proceso por el cual los administradores deciden las tareas y autoridad de los puestos en lo individual.”

Cuando observamos los objetivos del diseño del puesto, encontramos su vínculo con la planeación de personal, los cuales enunciamos a continuación:

- a) Identificar las necesidades más importantes de los empleados y de la organización.
- b) Eliminar los obstáculos en el lugar de trabajo que frustran esas necesidades

## 2.4. ANÁLISIS Y DISEÑO DE PUESTOS

El análisis y la descripción de puestos como veremos más adelante constituyen un instrumento valioso para propiciar el logro de mayores niveles de productividad, exigencia permanente en la organizaciones. Asimismo, con el análisis y la descripción de puestos se respalda la realización de tareas fundamentales relativas a la Administración de Recursos Humanos tales como: reclutamiento, selección, inducción, capacitación, administración de la remuneración y evaluación del desempeño.

### 2.4.1. Definición, propósitos e importancia

Luis R. Gómez Mejía

Puntualiza que el análisis de puestos consiste en la recopilación sistemática y la organización de la información relativa a los trabajos. El análisis de puestos, agrega este autor, supone un estudio meticulado que revela detalles importantes; concretamente identifica tareas, obligaciones y responsabilidades de un determinado trabajo.

En cuanto al **propósito del análisis de puestos**, de acuerdo a Tolo Rimsky, está en elucidar:

1. “El propósito del puesto y sus tareas regulares.
2. Los requisitos para ocupar el puesto.
3. El alcance de sus responsabilidades y las condiciones ambientales, incluyendo los riesgos en los que se desempeña el puesto.”

La **importancia del análisis de puestos**, entre otras, señalan Fernando Arias Galicia y Víctor Heredia, estriba en un hecho importante el simple nombre del puesto no indica todas las labores efectuadas. Por ejemplo, subrayan estos autores, podría pensarse que un profesor de escuela primaria se dedica a enseñar a los niños. Sin embargo, debe efectuar por lo menos treinta acciones

distintas, las cuales le dejan menos tiempo para su tarea sustantiva: propiciar el aprendizaje.

## **2.4.2. Vocabulario del análisis de puestos**

### **2.4.2.1. Puesto**

Puesto y cargo son términos intercambiables. Un puesto se refiere a un conjunto de tareas, requerimientos y condiciones de una unidad de trabajo específica e impersonal, lo cual significa que no tienen nada que ver con la (s) persona (s) que ocupa (n) ese puesto.

### **2.4.2.2. Tareas**

Es el elemento básico del trabajo que consiste en dar un paso lógico y necesario a la hora de realizar el mismo. Asimismo, cuando se habla de tarea se estará refiriendo a una actividad que es posible individualizar en el desempeño de un trabajo dado y que constituye uno de los componentes del trabajo.

### **2.4.2.3. Posición**

Se refiere al número de gente que trabaja en un puesto dado. Por ejemplo, el cargo de Policía Auxiliar del Distrito Federal representa sólo un puesto; sin embargo, hay más de cien ocupantes, lo cual significa que en ese puesto hay más de cien posiciones o más de cien plazas.

### **2.4.2.4. Puesto de referencia**

De acuerdo a Tolo Rimsky el puesto de referencia es un puesto de contenido estandarizado para el que existe información de mercado. Este es el tipo de puestos que se utilizan en las encuestas o estudios de mercado de remuneraciones.



#### **2.4.2.5. Familia de puestos**

Tolo Rimsky subraya que una familia de puestos son puestos de naturaleza similar pero que se diferencian en responsabilidades o en conocimientos. Un ejemplo de familia de puestos que se diferencien por responsabilidad: asistente de recursos humanos, jefe de recursos humanos, gerente de recursos humanos y director de recursos humanos.

#### **2.4.2.6. Ocupación**

De igual forma Tolo Rimsky apunta que una ocupación es un puesto o familia de puestos generalizada que es común a múltiples industrias u organizaciones.

#### **2.4.2.7. Deberes u obligaciones**

Para Tolo Rimsky un deber u obligación está formada por una o más tareas que constituyen una actividad en la realización de un trabajo.

#### **2.4.2.8. Responsabilidades de trabajo**

Está definida por una o varias obligaciones que identifican y describen el fin principal o la razón de ser del puesto.

#### **2.4.2.9. Descripción de puestos**

Tolo Rimsky la define como:

Un resumen de los más importantes aspectos y características de un puesto, incluyendo el propósito del puesto y el detalle de sus principales tareas y obligaciones. Asimismo, subraya este autor, algunas descripciones dependiendo del uso que se les dé, pueden incluir también un detalle del lugar de trabajo, de los riesgos a que el puesto está expuesto y de otros elementos que se utilizan para evaluarlo.

#### **2.4.2.10. Especificación de puestos**

Es de nueva cuenta Tolo Rinsky quien define la especificación de puestos como un documento cuya información se extrae del análisis de puestos y de su descripción. Y enfatiza el objetivo de este documento es establecer datos que son imprescindibles para la contratación de la gente.

#### **2.4.3. Usos y aplicaciones del análisis de puestos en la función de administración de Recursos Humanos y en otras funciones**

Para John M. Ivancevich el análisis de puestos está muy relacionado con los programas y actividades de la Administración de Recursos Humanos, ya que tiene extensas aplicaciones en los siguientes rubros:

- **Reclutamiento:** La información del análisis de puestos ayuda a los reclutadores a buscar y encontrar a las personas correctas para la organización.
- **Selección:** Para contratar a la persona indicada se emplean instrumentos para predecir el desempeño futuro del empleado en el puesto y para ello se deberán evaluar algunas características importantes del puesto, información que emanará precisamente del análisis de puestos.
- **Capacitación y desarrollo de carrera:** Conocer las habilidades que se requieren para los puestos es esencial para elaborar programas de capacitación eficaces. Además, sólo se puede ayudar a la gente a pasar de una etapa a otra de su carrera con el análisis de puestos.
- **Remuneración:** La remuneración está vinculada a las tareas, obligaciones y responsabilidades de un puesto. Por lo tanto, una remuneración objetiva y adecuada exige una valuación precisa de lo que implican los puestos.
- **Planeación estratégica:** Cada vez más gerentes, de acuerdo a este autor, se dan cuenta de que el análisis de puestos es otra herramienta importante en las actividades generales de planeación estratégica de la

organización. Con un buen análisis de puestos, la empresa puede cambiar, eliminar o reestructurar el trabajo y los procesos del flujo de trabajo para satisfacer las necesidades cambiantes de entornos inciertos.

#### **2.4.4. Estructura**

De acuerdo a Fernando Arias Galicia y Víctor Heredia Espinosa las partes que conforman el análisis de puestos son:

##### **2.4.4.1. Datos de identificación del puesto**

Aquí se incluyen los datos siguientes: nombre del puesto, ubicación dentro de la estructura, nombre del puesto inmediato superior, nombres de los puestos que dependen de él, salario asignado, claves y otros datos importantes para poder localizarlo dentro de la arquitectura organizacional.

##### **2.4.4.2. Descripción (funciones)**

En esta sección del análisis se detallan las tareas efectuadas en ese puesto. Consta de dos partes:

- **Descripción general:** Se reseñan las acciones principales (se busca caracterizar al puesto con ellas y darle una denominación).
- **Descripción específica:** En esta parte se desglosa la descripción general y con frecuencia se sigue un ordenamiento: importancia de cada tarea, cronología de cada una, frecuencia, etapas del proceso administrativo tradicional, etc.

##### **2.4.4.3. Requisitos**

Aquí se mencionan los requisitos (o características) para desempeñar con éxito el puesto; por ejemplo, edad, género, nivel de estudios y otras facetas demográficas.

#### **2.4.4.4. Responsabilidad**

Bajo este rubro se incluyen las diversas áreas bajo su obligación, prestando especial atención a los daños ocasionados en caso de no desempeñar adecuadamente su trabajo. Las categorías más comúnmente empleadas son bienes (maquinaria, equipo, dinero y valores, instalaciones, etc.), relaciones (supervisión otorgada, contactos externos, etc.) e informes (confidencialidad, periodicidad e importancia de los mismos).

#### **2.4.4.5. Condiciones**

Se incluyen aquí tres aspectos trascendentes: ambiente físico (temperatura, iluminación, humedad, ventilación, etc.), esfuerzo (tensión mental, fijación visual, tipo de movimientos, esfuerzo muscular, etc.), y riesgos de trabajo (enfermedades profesionales y accidentes de trabajo).

#### **2.4.5. Etapas para su realización y actualización**

De acuerdo a especialistas y a diversos autores las etapas consideradas, y que describiremos a continuación, para realizar y actualizar los análisis de puestos son:

**Primera Etapa:** Definición de las partes involucradas de la organización y su forma de participación

**Segunda Etapa:** Condición previa al análisis: Comunicación

**Tercera Etapa:** ¿Quién hace el análisis de puestos?

**Cuarta Etapa:** Elección, definición y empleo de los métodos de recolección de información:

- 1) Empleo de fuentes primarias para recoger información
- 2) Empleo de fuentes secundarias para recoger información

#### **2.4.5.1. Condición previa al análisis: Comunicación**

Un aspecto de suma importancia y que por ninguna circunstancia debe olvidarse es comunicar previamente al personal cuyos puestos van a ser analizados de lo que se pretende llevar a cabo. Es importante que el personal conozca el objetivo del programa y de la forma en que el análisis se llevará a cabo. Todo este procedimiento tiene como propósito evitar suspicacias, malos entendidos y desconcierto sobre el tema. La reacción del personal ante lo desconocido puede ser nefasta tanto para él como para la empresa, pues el desconocimiento genera duda, ansiedad y desconfianza.

#### **2.4.5.2. ¿Quién hace el análisis de puestos?**

John M. Ivancevich relata que una fase importante en los análisis de puestos consiste en elegir cuidadosamente a las personas que realizarán el análisis. Y afirma:

Si una organización necesita sólo de manera esporádica la información del análisis de puestos, puede contratar un analista temporal externo; otras empresas tienen empleados expertos de tiempo completo, y algunas empresas más recurren a los supervisores o a los titulares de los puestos para reunir la información del análisis. Estas opciones tienen ventajas y desventajas. Por ejemplo, los empleados titulares son una buena fuente de información sobre qué trabajo se hace, y no sobre el trabajo que se supone debe hacerse. Además, hacer participar a los empleados en el análisis aumenta su aceptación de los cambios que impongan los resultados del análisis.

#### **2.4.5.3. Métodos de recolección de información**

La mayoría de autores coinciden en señalar que el analista de puestos tiene que elegir los mejores métodos y procedimientos para recolectar la información del puesto. Al respecto se cuenta con la existencia de varios métodos los que Tolo Rimsky clasifica en dos amplios grupos: fuentes

primarias para recoger información y fuentes secundarias para recoger información.

#### **2.4.5.4.1. Empleo de fuentes primarias para recoger información**

Se denomina fuente primaria porque la información sobre el puesto de trabajo proviene inicialmente de su ocupante. Entre los métodos que se encuentran en este grupo están:

##### **2.4.5.4.1.1. Observación directa**

El analista observa al ocupante del puesto al mismo tiempo que puede realizar cuestionamientos al empleado acerca de las actividades que está realizando.

**Ventaja:** Se reduce en un alto grado la subjetividad tanto del ocupante como del analista ante la posibilidad del diálogo entre ellos.

**Desventaja:** Sólo permite captar aquellos aspectos visibles del trabajo y del entorno en el que se desarrolla.

##### **2.4.5.4.1.2. Diarios y anotaciones**

Es un documento en forma de diario elaborado por el empleado a medida que va realizando las actividades del puesto.

**Ventaja:** Especial para puestos de nueva creación.

**Desventaja:** Exige habilidades de redacción para el ocupante.

##### **2.4.5.4.1.3. Consultas técnicas**

Consiste en recabar información de una serie de fuentes como pueden ser ocupantes del puesto, supervisores o consultores con especialidad en el tema.

**Ventaja:** Se aplica especialmente a puestos de contenido estandarizado, tales como ingeniería, contabilidad. Genera información confiable, ya que permite

verificar y ampliar la información ofrecida por el titular del puesto con otros empleados.

**Desventaja:** El tipo de puestos a los cuales se puede aplicar es limitado.

#### **2.4.5.4.1.4. Entrevistas individuales**

Consiste en entrevistar al ocupante del puesto para recolectar todos los aspectos relevantes del mismo.

**Ventaja:** Se utiliza para analizar trabajos no manuales.

**Desventaja:** El tiempo requerido para la realización de las entrevistas es elevado.

#### **2.4.5.4.1.5. Entrevistas de grupo**

Consiste en entrevistar a todos los ocupantes del puesto, o bien eligiendo a un grupo representativo de ocupantes de ese puesto.

**Ventaja:** Proporciona información procedente de una amplia variedad de personas, con lo que la aceptación es mayor.

**Desventaja:** El tiempo requerido para la realización de las entrevistas es elevado.

#### **2.4.5.4.1.6. Cuestionario Abierto**

El Cuestionario escrito o electrónico contiene una serie de preguntas generales que el ocupante contestará con sus propias palabras.

**Ventaja:** Permite recoger mucha información, en poco espacio de tiempo y con bajo costo.

**Desventaja:** En trabajos en los que el nivel de formación y cultural del empleado sea muy bajo, éste puede tener dificultades para contestar las preguntas del cuestionario, con lo que puede requerir una asistencia adicional del analista.

#### **2.4.5.4.1.7. Cuestionario Estructurado**

Cuestionario escrito o electrónico que contiene una serie de preguntas que limitan las respuestas del ocupante del puesto a una lista de frases predeterminadas.

**Ventaja:** Permite recoger mucha información, produce respuestas más exactas debido a lo restringido de las mismas.

**Desventaja:** En trabajos en los que el nivel de formación y cultural del empleado sea muy bajo, éste puede tener dificultades para contestar a las preguntas del cuestionario, con lo que puede requerir una asistencia adicional del analista. Su preparación consume mucho tiempo.

#### **2.4.5.4.2. Empleo de fuentes secundarias para recoger información**

Se denomina fuente secundaria porque la información sobre el puesto de trabajo proviene de documentos o herramientas internas y externas de la organización. Entre los métodos que se encuentran en este grupo están:

##### **2.4.5.4.2.1. Organigramas**

Esta herramienta brinda información importante acerca de los puestos de trabajo.

Por ejemplo, John M. Ivancevich precisa que en el organigrama se presentan las relaciones entre departamentos y unidades de la empresa; también se declaran las funciones de línea (los individuos que cumplen los deberes laborales) y de personal (asesores). En el organigrama común se da información sobre los estratos de la organización, el número de departamentos funcionales y las relaciones formales de rendición de cuentas.

**Ventaja:** Permite definir quién le reporta al puesto y qué puestos le reportan al puesto analizado.

**Desventaja:** No ofrece información sobre el contenido de los puestos.



#### **2.4.5.4.2.2. Manuales de políticas y procedimientos**

Según Tolo Rinsky “cuando éstos existen, pueden aportar información sobre algunas de las actividades que se deben desarrollar en el puesto bajo análisis.”

**Ventaja:** Contribuye a ampliar el número de tareas y a delimitar las responsabilidades del puesto.

**Desventaja:** Podrían estar en obsolescencia.

#### **2.4.5.4.2.3. Publicaciones de asociaciones profesionales**

Tolo Rinsky apunta que ésta “es otra fuente que puede ser muy limitada, pero es fácil indagar si puede o no arrojar luces sobre el puesto.”

**Ventaja:** La información aun cuando pudiera ser escasa podría arrojar datos interesantes respecto a puestos que se localizan en el nivel ejecutivo y directivo.

**Desventaja:** Ofrecen información escasa.

#### **2.4.5.4.2.4. Bitácoras**

Representa otro documento útil con el que cuenta la empresa para dilucidar aspectos relacionados con el puesto de trabajo, ya que en la bitácora se registran actividades diarias de la institución.

**Ventaja:** Ayuda a obtener información específica que no encontraríamos en otra fuente.

**Desventaja:** Contiene mucha información y es repetitiva.

#### **2.4.5.4.2.5. Metas y objetivos de la organización**

Cuando la empresa cuenta con metas y objetivos bien definidos se derivan de éstos distintas responsabilidades que podrán asignársele a los puestos de

trabajo existentes por lo que emanarán nuevas obligaciones que cumplir y tareas que realizar.

**Ventaja:** Contribuye en la ardua labor de alinear los objetivos estratégicos de la organización a los objetivos generales de cada puesto de trabajo.

**Desventaja:** Soslaya los puestos de trabajo de carácter operativo.

#### **2.4.5.4.2.6. Documentación existente sobre el puesto**

Consiste en analizar la documentación existente relacionada con el puesto, como manuales de funcionamiento de la maquinaria utilizada, manuales de procedimientos, organigrama, definición de misión, políticas, objetivos y metas organizacionales.

**Ventaja:** Contribuye a ampliar el número de tareas y a delimitar las responsabilidades del puesto.

**Desventaja:** Podrían estar en obsolescencia.

#### **2.4.6. Principios que rigen la elaboración de las descripciones y especificaciones de puestos**

El autor norteamericano Bohlander precisa que cuando se termina el análisis de puestos se obtiene como resultado un informe escrito, que resume la información obtenida del estudio, de veinte a treinta tareas o actividades individuales. Los datos recopilados en el proceso de análisis de puestos se utilizan para desarrollar descripciones y especificaciones del puesto.

Debemos recordar que las **descripciones de puestos** se usan para los siguientes **propósitos**:

- Selección y contratación de personal
- Evaluación del desempeño del personal
- Preparación de las especificaciones de puestos
- Administración de la remuneración

Para Alfredo Sackmann Bengolea y Miguel A. Suárez Rodríguez los elementos que debe de incluir la descripción de puestos son los siguientes:

- Nombre o denominación del puesto
- Identificación (clave)
- Departamento en el que se encuentra adscrito el puesto
- Supervisión ejercida
- Funciones básicas
- Funciones principales
- Funciones secundarias
- Principales responsabilidades
- Relaciones con otros puestos requisitos.

Alfredo Sackmann Bengolea y Miguel A. Suárez Rodríguez distinguen dos tipos de descripciones de puestos:

1. **Genéricas o globales:** Son las que describen el contenido de un puesto a grandes rasgos sin identificar detalladamente las tareas.
2. **Específicas:** Son las que señalan deberes y tareas precisas de un puesto. Indican claramente los aspectos en que éste se relaciona con otros.

Al respecto Tolo Rimsky enlista y explica una serie de reglas para facilitar la labor de aquéllos que tienen la obligación de preparar, revisar o aprobar descripciones de puestos los cuales se apuntan a continuación:

- a) El lenguaje debe ser simple, claro, objetivo y conciso.
- b) La descripción se debe escribir en tercera persona del presente.
- c) Los enunciados deben ser breves.
- d) Los párrafos deben iniciarse, en lo posible, con verbos activos.
- e) Estilo telegráfico.

- f) Combinación de párrafos.
- g) Las descripciones se escriben en sentido positivo, nunca negativo.
- h) Porcentaje de tiempo en las diferentes tareas.
- i) La duplicidad de enunciados debe evitarse.
- j) El detalle en las tareas regulares no debe convertirse en una larga letanía.
- k) La descripción debe corresponder a la forma como el trabajo se desarrolla en la actualidad.
- l) Los rasgos característicos de un buen ciudadano se dan por descontados.
- m) Debe evitarse valuar un puesto mientras se describe.
- n) Las descripciones se elaboran independientes de otras.
- o) La descripción debe incluir sólo los requisitos para el puesto descrito.
- p) La descripción no debe incluir detalles minuciosos.

Las especificaciones de puestos constituyen un documento cuya información se extrae del análisis de puestos y de su descripción. El objetivo de este documento es establecer datos que son imprescindibles para la contratación de la gente.

#### **2.4.7. El análisis de puestos, diseño del puesto y enriquecimiento del puesto**

De acuerdo a John M. Ivancevich:

Cuando se termina el análisis exhaustivo de puestos y se cuenta con descripciones y especificaciones de calidad, la organización puede aprovechar esta información para diseñar o rediseñar los puestos de manera que los elementos, deberes y tareas se dirijan a alcanzar la satisfacción y el desempeño óptimo.

##### **2.4.7.1. Diseño del puesto: Definición**

Para Mondy y Noe **el diseño del puesto** es el proceso que consiste en determinar las tareas específicas que se llevarán a cabo, los métodos

utilizados para desempeñar estas tareas y cómo se relaciona el puesto con otros trabajos de la organización.

#### **2.4.7.2. Métodos de Diseño del Puesto**

Según John M. Ivancevich los métodos de diseño de puesto se clasifican en cuatro categorías:

##### **2.4.7.2.1. Método perceptual motriz**

El método perceptual motriz, apunta Ivancevich, tiene su origen en la reingeniería de los factores humanos. Se enfoca principalmente en la integración de los sistemas humanos y de máquinas; así hace hincapié en el diseño del equipo y la correspondencia entre máquinas y operadores.

##### **2.4.7.2.2. Método biológico**

Al igual que el método perceptual motriz, el método biológico tiene su origen en la reingeniería de los factores humanos. Y de igual forma, se enfoca principalmente en la integración de los sistemas humanos y de máquinas; por lo que hace hincapié en el diseño del equipo y la correspondencia entre máquinas y operadores.

##### **2.4.7.2.3. Método mecanicista**

Tiene su origen en el modelo de administración científica de Frederick W. Taylor y se enfoca más en la productividad que en la satisfacción. Según John M. Ivancevich la obra de Taylor y los principios de la administración científica despertaron un gran interés en el estudio sistemático de la estructura de los puestos. Se insistía en estructurar los puestos de manera que se dividieran en tareas simples y repetitivas que, una vez aprendidas, se realizaban de manera rápida y eficiente.

#### **2.4.7.2.4. Método de motivación: enriquecimiento del puesto**

Procede de la teoría de dos factores de Frederick Herzberg y consiste en cambios básicos en el contenido y nivel de responsabilidades de un puesto con el fin de plantear un reto mayor al trabajador. Asimismo trata de diseñar el trabajo de tal forma que los titulares satisfagan sus necesidades de crecimiento, reconocimiento y responsabilidad.

### **2.5. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL**

Uno de los aspectos fundamentales de la función de Administración de Recursos Humanos se relaciona con el proceso de integración de personal, es decir, aquello que atañe al reclutamiento y selección de personal, a las técnicas, medios, fuentes, instrumentos, costos, beneficios y enfoques para incorporar al personal a la organización. Si el recurso humano es, por naturaleza, complejo y versátil, el proceso de integración de personal demanda conocimientos muy específicos y el auxilio de otras disciplinas para alcanzar su objetivo: incorporar de manera oportuna y con la calidad conveniente, al factor humano para lograr la óptima administración de los demás recursos de la organización y de los objetivos globales.

#### **2.5.1. Reclutamiento: definición, objetivos e importancia**

Por su parte, Miguel A. Sastre y Eva M. Aguilar destacan que el reclutamiento es la primera fase del proceso de contratación cuyo objetivo fundamental es instrumentar una serie de procedimientos para atraer un número suficiente de candidatos con la calidad adecuada y en el momento oportuno, que permita cubrir las necesidades de personal detectadas. Asimismo, relatan estos autores, que antes de decidir sobre qué fuentes y técnicas de reclutamiento son las más apropiadas, es importante tener en cuenta las exigencias tanto cuantitativas como cualitativas del proceso del reclutamiento en sí mismo.

Algunos de sus **objetivos** se supeditan a los siguientes:

- Vigilar el cumplimiento de las políticas en materia de reclutamiento.
- Proveer en forma oportuna, efectiva y al menor costo posible, el factor humano de categoría general, especializado o profesional para la ubicación y colocación del mismo dentro de la organización.
- Contribuir, mediante el oportuno suministro de individuos, al logro de los objetivos de cada área que conforma la empresa y por lo tanto a los objetivos globales de la organización.

### **La importancia del reclutamiento de personal**

El reclutamiento en las organizaciones es una función cardinal en el área de recursos humanos, de ello depende que la organización cuente con el personal calificado, actualizado y capacitado, porque esto contribuye al nivel de competitividad, su capacidad para administrar el conocimiento y a la consecución de sus objetivos globales. El claro apego a las políticas de reclutamiento y la negativa a considerar su impacto e importancia conlleva el riesgo de incorporar candidatos de capacidad deficiente, no consistentes con el perfil requerido o elementos quienes en un futuro, contrariamente a ser productivos, sean más bien conflictivos. En este sentido el factor tiempo debe ser previsto para no precipitar las decisiones.

El proceso de reclutamiento de personal está constituido por las siguientes fases:

#### **Primera fase:**

- **Identificación de la (s) vacante (s)** mediante la planeación de Recursos Humanos o por otros medios. Algunos motivos por los que se dan las vacantes:

- |                             |                           |
|-----------------------------|---------------------------|
| a) Renuncia                 | h) Despido                |
| b) Puesto de nueva creación | i) Ascensos               |
| c) Transferencia interna    | j) Fallecimiento          |
| d) Jubilación               | k) Enfermedad profesional |
| e) Descensos                | l) Maternidad             |
| f) Promociones              | m) Permisos               |
| g) Por ventas estacionales  | n) Incremento de ventas   |

- **Recepción de la requisición de personal** es la solicitud de suministro de personal para cubrir una vacante.

**Segunda fase:**

- Buscar e identificar candidatos a través del empleo de fuentes y medios de reclutamiento.

**Tercera fase:**

- Atraer y captar candidatos empleando fuentes y medios de reclutamiento.

**Cuarta fase:**

- Recepción de solicitudes de empleo

**2.5.1.1. Medios de reclutamiento interno y externo: definición, ventajas y desventajas**

Los medios de reclutamiento son las formas o conductos a través de los cuales llegamos a los candidatos para atraerlos.



### **2.5.1.2. Fuentes de reclutamiento interno y externo: definición, ventajas y desventajas**

Las fuentes de reclutamiento son aquellos lugares físicos donde se encuentra (n) el (o los) candidato (s) potencial (es).

### **2.5.2. El reclutamiento de personal y el mercado de trabajo**

El mercado de trabajo es el espacio, ubicado en un tiempo y lugar determinado, donde las empresas y organizaciones ponen a disposición ofertas de trabajo al mercado de recursos humanos, lo determina fundamentalmente la cantidad de empresas ubicadas en un área geográfica y en una época específica.

### **Empleo**

El empleo es el nivel de ocupación de la población económicamente activa (PEA) dentro del mercado de trabajo, independientemente de los sectores productivos en donde se encuentre esta población laborando.

### **Determinantes del nivel de empleo**

Básicamente los factores que inciden en el nivel de empleo son, entre otros:

- Indicadores económicos y financieros (Inflación, paridad cambiaria, Balanza Comercial, Tasas de interés, niveles de venta de petróleo, entre otros).
- Indicados sociales (inseguridad pública, secuestros, descontentos social y laboral por sectores, relaciones con sindicatos, etc.).
- Estado de la oferta y la demanda del mercado de recursos humanos y del mercado de trabajo.
- Programas educativos (institucionales) y presupuestos al sector educativo (Políticas en educación).
- En general estabilidad económica, social y política de un país.

### **2.5.3. Igualdad de oportunidades en el empleo**

El artículo 3º de la Ley Federal de Trabajo señala que el trabajo es un derecho y un deber social, no es artículo de comercio y demanda respeto para las libertades y la dignidad de quien lo presta debiéndose efectuar bajo condiciones que aseguren la vida, la salud y el nivel económico decoros del trabajador y su familia.

Por lo tanto ningún argumento es válido en la discriminación de quienes buscan colocarse en el mercado de trabajo, sea la distinción por edad (porque la tendencia actual es la obsolescencia de los individuos en términos de contratación a los 35 años), incapacidad física, sexo, estado de embarazo, religión, color de la piel, grupo étnico, preferencia sexual, estado civil o condiciones de salud.

### **2.5.4. Selección de personal: definición, objetivos e importancia**

La selección de recursos humanos es el proceso por medio del cual se descubre, mediante una serie de técnicas y a un bajo costo, al candidato adecuado para ser ubicado en un puesto determinado, y desarrollar, bajo presión, sus funciones, actividades y responsabilidades con resultados eficientes y eficaces, de forma tal que se asegure su permanencia en la empresa así como su desarrollo profesional y personal en beneficio propio y de la compañía.

Su importancia radica en el hecho de ser un proceso que suministra los recursos humanos adecuados en tiempo oportuno, asegurando su calidad, permanencia y desarrollo y favorecer así, la efectividad de los procesos productivos de la organización, además de la contribución a sus objetivos globales.

Entre los objetivos se encuentran los siguientes:

- Proveer el factor humano adecuado y en el tiempo oportuno para cubrir vacantes.

- Utilizar diversas técnicas científicas para lograr identificar a los candidatos adecuados.
- Examinar exhaustivamente, mediante una serie de instrumentos y técnicas, a los candidatos para ser contratados y colocados.
- Velar por el cumplimiento de los principios de la selección para hacer de esta función un proceso objetivo, profesional y ético.

## **2.5.5. El proceso de selección de personal**

### **2.5.5.1. Los criterios de validez y confiabilidad en el proceso de selección de personal**

La confiabilidad y la validez del proceso de selección, está determinada de manera indirecta, por los mismos atributos que la evaluación psicométrica; es decir aquellos que de manera inherente poseen los instrumentos empleados en el proceso. Una prueba psicométrica posee los atributos de confiabilidad (es la constancia con que una prueba mide lo que debe medir, es decir, el punto es determinar si es consistente en lo que debe medir, la consistencia de los resultados a través del tiempo es lo que interesa) y también de validez (es la exactitud que tiene una prueba para medir lo que pretende medir. Importa la extensión de la prueba y su relación con el criterio que desea medir), de tal forma que si las pruebas aseguran estos criterios, se espera que el trabajo y el desempeño de los candidatos elegidos, mismos que se incorporan al trabajo de la organización, también sea consistente, confiable y válido.

### **2.5.5.2. La requisición de personal, la solicitud de empleo y el *curriculum vitae***

La requisición de personal es un documento de solicitud interna que el responsable de alguna de las áreas funcionales extiende hacia el área de recursos humanos, es detonador para comenzar un proceso de reclutamiento y selección basado en una vacante generada.

La solicitud de empleo es una entrevista escrita, impersonal y rígida, que se condensa en un formato, pretende obtener información en torno de algunos tópicos de importancia de la vida del candidato. Ofrece la gran ventaja de aplicar la técnica de la grafología como herramienta de selección, ya que el análisis minucioso de la escritura de puño y letra del propio candidato, proporcionará indicios de los rasgos de su personalidad.

El *currículum vitae* es un documento elaborado por el propio candidato, similar a una solicitud de empleo pero que ofrece otras ventajas. Este documento contiene datos generales, estudios realizados, los últimos dos o tres empleos, aspiraciones económicas, objetivos personales profesionales, escolaridad, distinciones recibidas y la descripción de las aspiraciones y proyectos, potencialidades que considera es poseedor así como sus habilidades.

#### **2.5.5.3. Entrevista de personal**

La entrevista es el proceso de comunicación entre un entrevistador experto y un candidato potencial para ocupar un puesto dentro de una organización, que da por resultado una interacción humana con manifestaciones conscientes e inconscientes, y por medio de la cual se analizan e investigan las pautas de comportamiento, características de personalidad, desenvolvimiento, actitud y datos de la solicitud de empleo, para inferir afinidad, ventajas, compatibilidad y funcionalidad del perfil o estructura de personalidad del candidato, con las funciones, responsabilidades, tareas, actividades y requerimientos de personalidad propias del puesto disponible.

#### **2.5.5.4. Los exámenes de conocimientos (teóricos y prácticos)**

El objetivo primordial de estas pruebas se enfoca a descubrir las capacidades intelectuales, conocimientos profesionales o específicos en un área, así como la experiencia y práctica en la aplicación de los mismos. La calificación de este tipo de pruebas requerirá de aplicar el criterio, que estará a cargo del seleccionador exclusivamente, ya que es él, quien ha platicado y determinado, conjuntamente con el encargado del área que solicita cubrir una vacante,

sobre la necesidad de poseer conocimientos específicos para quien solicite el puesto.

#### **2.5.5.5. Test psicométricos: test de inteligencia y test de aptitudes**

Una de las principales clasificaciones divide las pruebas utilizadas en pruebas de ejecución máxima y pruebas de ejecución típica. En la primera se expresa al sujeto la importancia de obtener la mejor calificación posible, invitándolo a realizar su mejor esfuerzo y a trabajar con rapidez (como en las del rendimiento y aptitud). En la ejecución típica lo que interesa es conocer el comportamiento habitual del sujeto (pruebas de personalidad).

Las pruebas de aptitud deben contemplar la medición del aprendizaje general e incidental como resultado de la experiencia y además predice el aprendizaje en el futuro. Las pruebas de aptitud miden la capacidad para aprender en el futuro con la consecuente adquisición de habilidades o conductas.

La inteligencia es la capacidad para entender y aprender, fundamentada en la óptima asimilación de experiencias y mantenimiento de conceptos. Es la capacidad mental y aptitud para responder con rapidez y precisión a las nuevas situaciones que el entorno le presenta al sujeto. Las pruebas que miden el rendimiento intelectual son algunas de las más utilizadas en la selección de personal y en todas las jerarquías dentro de una organización.

#### **2.5.5.6. Test de Personalidad**

O de ejecución típica. En estas pruebas se solicita al sujeto que emita respuestas de acuerdo a su comportamiento habitual. Mientras las pruebas de ejecución máxima miden procesos cognitivos, habilidades, capacidades y conocimientos; las pruebas de ejecución típica se concentran en los intereses, actitudes, sentimientos, hábitos, reacciones espontáneas, etc. Por ello se han desarrollado test de ajuste, de valores, temperamento, intereses, actitudes, preferencias, índices, proyectivos, inventarios de personalidad, situacionales y otras enfocadas al estudio parcializado de la personalidad.

#### **2.5.5.7. El uso de la grafología**

La grafología es para unos una ciencia, para otros solo una técnica que se ocupa del análisis e interpretación de la escritura, el principio básico es la proyección de la personalidad por medio de la grafía. La grafología se concentra en el estudio de la escritura que por razones inconscientes es plasmada por su autor conservando un estilo uniforme. Actualmente es utilizada en la selección de personal debido a que para el experto ofrece un amplio margen de confiabilidad.

#### **2.5.5.8. Polígrafo y pruebas de honestidad**

El interés en el uso del polígrafo se ha extendido actualmente. Esta técnica permite una medida de confiabilidad en el comportamiento de la persona por medio del sometimiento a una situación experimental en la que se toman lecturas de los cambios fisiológicos del individuo, tales como sudoración, palpitations, alteraciones del ritmo cardiaco, respiración y otros; el interés primordial es inferir el manejo del estrés, la presión y el grado de honestidad de la persona examinada. Su uso se ha extendido hacia la selección de candidatos que, inmersos en situaciones de considerable estrés también están, por sus funciones y responsabilidades del puesto, relacionados con situaciones tendientes a la corrupción.

#### **2.5.5.9. Examen médico**

Fundamentalmente los objetivos del examen médico explican su importancia, entre otros son:

- Determinar si las cualidades físicas son las óptimas y satisfacen los requerimientos para el desempeño eficaz del trabajo.
- Prevenir algún contagio infeccioso que el aspirante introduzca a la empresa con la consecuente problemática que esto acarrea, ausentismos, accidentes, riesgos y enfermedades.

- Prevenir casos en que inmediatamente después de ingresar el candidato, abandone el trabajo por ingreso a algún tratamiento por enfermedad o intervención quirúrgica al que deba someterse el sujeto y que repercuta en forma imprevista en altos costos para la empresa.

#### **2.5.5.10. Investigación de antecedentes laborales**

En esta investigación resulta útil indagar el desempeño del sujeto en su empleo anterior, sueldo, relaciones interpersonales, motivación, puntualidad, cumplimiento, aportes o iniciativa, conflictos, motivo de salida y periodo laboral.

De esta forma se cuenta con elementos para realizar inferencias en torno de su capacidad, compromiso, actitud, interés, eficacia y empeño que demostrará el candidato hacia el trabajo.

#### **2.5.5.11. Estudio socioeconómico**

Este estudio tiene como objetivo revisar y evaluar, en términos generales, la situación económica y social del candidato. Su información arroja datos relevantes respecto de sus costumbres, forma de pensar, actitudes hacia el trabajo y la vida familiar, nivel de vida, aspiraciones y superación. Algunos de los tópicos que se evalúan son:

- Ubicación geográfica y económica de la vivienda (transportación, servicio de agua, luz, etc.).
- Tipo de la misma y condiciones (higiene, número de cuartos, lámparas o focos, número, de baños, habitaciones, pisos, etc.).
- Número de personas que habitan la casa.
- Tipo de ocupación, trabajo o actividad de los miembros de la familia.

#### **2.5.6. La decisión final de selección**

Aparentemente la toma de decisión para incorporar al mejor de los candidatos, se basa en elegir al que mejor calificó y aquel quien mejor puntuó en las

dimensiones de características personales, intereses, conocimientos y experiencia. La decisión final no le corresponde al seleccionador, ésta deberá tomarla quien fungirá como futuro jefe. El seleccionador sólo propone y presenta al mejor o mejores de los candidatos reclutados, y asesora con base en las pruebas realizadas en la decisión. Dicha elección final debe ser comunicada al director o gerente de Recursos Humanos para su visto bueno, ya que éste es responsable por los trámites administrativos y la documentación requerida, alta en el IMSS, integración de expediente y por el trabajo que se ha realizado en el proceso de selección.

### **2.5.7. Evaluación de los procesos e instrumentos de selección**

Algunos aspectos a considerar para evaluar el proceso de selección son los siguientes:

- Costos totales por reclutamiento y proceso de la selección.
- Tiempo invertido desde que se recibe la requisición hasta la presentación de los candidatos o solicitantes evaluados como aptos para el puesto.
- Desglose de las variables que intervienen y que estancan el proceso.
- Esfuerzo y personal auxiliar empleado en el proceso de selección.

### **2.5.8. Análisis de costos y beneficios en la decisión de selección**

Es indudable que todo proceso debe reportar las erogaciones en las que ha incurrido, en espera de haber alcanzado los objetivos al costo menor posible; de esta forma cuando se han logrado resultados eficientes y eficaces, estos atributos estarán relacionados con la optimización del tiempo, esfuerzo y recursos utilizados. Es decir, ¿los objetivos se alcanzaron en el menor tiempo posible, con el óptimo esfuerzo y con el mínimo uso de recursos?



### **2.5.9. La selección de personal por objetivos**

Una de las vertientes actuales, dada la tendencia por medir el trabajo y el desempeño por objetivos, lo conforman aquellas modalidades en que los individuos son contratados por proyecto, el resultado obtenido permite tomar la decisión sobre si será nuevamente contratado para ejecutar otro proyecto.

## **2.6. CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL**

Una vez que se han examinado, con base en los requerimientos para el puesto, los candidatos, se ha presentado una terna de ellos y se ha asumido la decisión final, la contratación y la inducción deben realizarse de manera simultánea. El objetivo apunta ahora hacia la rápida incorporación de los individuos al ambiente organizacional y el trabajo propiamente.

La contratación establece y formaliza legal y administrativamente la incorporación de los elementos humanos. La inducción permite que el empleado y los trabajadores se involucren en el ambiente, conozcan las instalaciones y de manera más precisa, conozcan los detalles respecto a las políticas, beneficios y desarrollo que se le ofrece.

### **2.6.1. Contratación individual**

#### **2.6.1.1. Definición de contrato individual**

El artículo 20 de la Ley Federal de Trabajo (LFT) menciona que contrato individual de trabajo es, cualquiera que sea su firma o denominación, aquel por virtud del cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario.

#### **2.6.1.2. Necesidades legales y administrativas**

La necesidad legal se origina en la LFT e integra los conceptos tales como definición de contrato individual, trabajador, trabajo, trabajador de confianza, patrón, relación de trabajo, contrato individual de trabajo, existencia de un

contrato de trabajo y condiciones de trabajo, entre otros conceptos que la ley marca puntualmente.

La necesidad administrativa para la empresa surge a partir de que el contrato individual de trabajo sirve como documento fuente a través del cual se esclarecen responsabilidades, derechos y obligaciones para ambas partes, y la forma en que el trabajo se debe prestar y desarrollar.

## **2.6.2. Inducción**

### **2.6.2.1. Objetivos e importancia**

El objetivo principal de la inducción es lograr la integración de los nuevos empleados o trabajadores al medio ambiente de trabajo, así como transmitirle los valores, reglas, políticas, normas y filosofía de la organización. Un programa de inducción debe estar siempre apoyado por la alta dirección y ser conducido con una actitud de respeto y cordialidad.

La inducción es la etapa en la cual se busca adaptar, socializar, integrar y orientar al empleado que se ha resuelto incorporar. Es el primer acercamiento, en términos de trabajo, que tiene el recién ingresado a la empresa. Su trabajo, productividad, identificación, rendimiento y confianza se verán influidos por este primer acercamiento. Transmitir la identidad de la empresa al nuevo empleado, es una tarea importante que deberá ser conducida de tal forma que el empleado conozca la personalidad de la empresa.

Los objetivos que un programa de inducción pretende alcanzar son, entre otros más:

- Lograr que el nuevo empleado comience a asimilar la identidad de la empresa.
- Establecer las condiciones necesarias para incorporarse al empleado a un clima interno de trabajo, plagado de relaciones interpersonales de diferentes matices.
- Adaptar eficazmente al nuevo empleado o trabajador.

- Prevenir errores e imprecisiones en los canales de comunicación respecto a funciones, jerarquías, conflictos, etc.

### **2.6.2.2. Manual de bienvenida**

Los manuales ofrecen la posibilidad de contener mayor información y ésta dependerá de la dimensión de la empresa. Se pueden incluir fotografías, impresos, cuadros, estadísticas de información sobre el prestigio y crecimiento de la empresa, elementos que conforman la personalidad corporativa, etc.

El manual de bienvenida deberá contener, entre otros aspectos más:

### **TÉCNICAS MEDIOS**

Conferencias, Pláticas, Discusiones en grupo, Presentaciones interpersonales, Juntas, Recorridos, Videos corporativos, Folletos, Manuales, Impresos, Diapositivas, Fotografías, Lista de verificación, Palabras de bienvenida, Historia y antecedentes de la empresa, Plan de incentivos de ahorro, Evaluación del desempeño y sistemas de incentivos, Prevención de accidentes.

### **2.6.2.3. Reglamento interno de trabajo**

De acuerdo con la LFT (Art. 422), el reglamento interior de trabajo es el conjunto de disposiciones obligatorias para trabajadores y patrones en el desarrollo de los trabajos en una empresa o establecimiento. De ahí la importancia de otorgar o hacer del conocimiento al nuevo ingresado de dichas disposiciones durante la fase de inducción.

En el mismo artículo, segundo párrafo, se establece que “no son materia del reglamento las normas de orden técnico y administrativo que formulen directamente las empresas para ejecución de los trabajos”. De tal forma que los instructivos, normas técnicas y manuales de labores en los que se describen las diferentes fases del trabajo para elaborar un producto, no se consideran como parte integrante del reglamento, compete al patrón su expedición.

### **III. CASO PRÁCTICO**

#### **3.1. HOSPITAL MEMORIAL SA DE CV**

##### **3.1.1. MISIÓN**

El Hospital Memorial es una institución privada con calidad humana dedicada a la salud ofreciendo atención personalizada con profesionales altamente calificado en beneficio de nuestros usuarios.

##### **3.1.2. VISIÓN**

Ser el mejor hospital de la región a través de servicios de excelencia con calidez humana.

##### **3.1.3. POLITICA DE CALIDAD**

La excelencia y calidad humana nos distingue

##### **3.1.4. PLANEACIÓN ESTRATEGICA**

De manera general la planeación estratégica del Hospital Memorial se basa en encuestas acerca de los servicios para los pacientes y los familiares.

##### **3.1.5. RECLUTAMIENTO**

Es un conjunto de procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de una organización.

Y para llevar a cabo un buen reclutamiento el Hospital Memorial utiliza una serie de pasos los cuales son:

- Determinar la vacante.

- Requisición de personal.
- Fuentes de reclutamiento.
- Medios de reclutamiento.
- Solicitud de empleo.

El proceso de reclutamiento que lleva acabo el Hospital Memorial es el siguiente.

El tipo de personal que el Hospital Memorial contrata es:

- Personal para el área de enfermería y de médicos residentes
- Personal para el área de cocina e intendencia

### **3.1.5.1. FUENTES Y MEDIOS QUE UTILIZA EL HOSPITAL MEMORIAL PARA EL RECLUTAMIENTO**

#### **FUENTES INTERNAS**

- Archivo o cartera de personal.
- Familiares y recomendados.

#### **FUENTES EXTERNAS**

- Público en general.

#### **MEDIOS INTERNOS**

- Periódico mural.
- Cartulinas en lugares visibles.

## MEDIOS EXTERNOS

- Radio.
- Periódico.

### 3.1.6. SELECCIÓN

Es escoger de entre los candidatos a la persona idónea para el puesto indicado.

Para llevar a cabo una buena selección el Hospital Memorial toma en cuenta una serie de pasos, los cuales son:

- Recepción de solicitudes.
- Verificación de información.
- Entrevista preliminar.
- Exámenes (psicométricos, de conocimiento, de habilidad, etc)
- Examen medico.
- Entrevista final.

La selección de personal que el Hospital Memorial lleva acabo se basa solamente en ciertas áreas como es el caso del área de enfermería y médicos residentes que es donde hay mayor rotación de personal.

En cuanto al personal de enfermería y de médicos residentes la selección es un poco más difícil porque el puesto a ocupar requiere de mayor responsabilidad, y por consiguiente las características que debe reunir el solicitante deben ser más completas, las cuales son:

- Licenciatura.
- Experiencia.

En lo que corresponde al personal de otras áreas como es cocina e intendencia su trabajo a realizar no es tan complicado, no requiere de un gran conocimiento ni de mucha experiencia, por lo cual su contratación es más flexible, solo requiere de un requisito básico el cual es:

- Secundaria terminada.

En cuanto a la documentación el Hospital Memorial solicita lo siguiente:

- Acta de nacimiento.
- Comprobantes de domicilio.
- Cartas de recomendación.
- Título y cedula profesional (en caso de que el puesto así lo requiera)

Aspectos importantes a considerar dentro de la selección:

- Con la presentación de la documentación requerida, la selección es más acertada.
- El Hospital Memorial establece un rango de edad, no contrata personal menor de 18 años lo cual agiliza la contratación.

### **3.1.7. CONTRATACIÓN**

Los tipos de contratación que lleva acabo el Hospital Memorial son:

- Contrato por tiempo indefinido

Algunas de las prestaciones son:

- SEGURO DE VIDA
- FONDO DE AHORRO

#### **IV. CONCLUSIONES**

Para que las organizaciones alcancen la plena satisfacción de sus objetivos hoy en día hay que tener la mirada puesta en el personal quien es el capital intelectual base de toda organización, y por consiguiente es el área de administración de recursos humanos a quien le toca esta ardua labor, ya que es quien proporciona el personal adecuado y necesario para cumplir eficientemente con las funciones de la empresa.

Todas las organizaciones tienden a realizar sus funciones de diferentes formas al igual que llevar a cabo sus procesos de administración de personal. Pero está científicamente comprobado que un buen proceso de administración de personal consta de una serie de pasos necesarios desde el reclutamiento hasta la contratación que trae como consecuencia la excelente incorporación de nuevo personal a la empresa y de la plena satisfacción de los objetivos de la misma.

El presente estudio aporta información relevante acerca de la aplicación de los recursos humanos dentro del Hospital Memorial.

El Hospital Memorial es una institución privada que tiene bien establecida su misión y visión y bien estructurada las funciones que tiene que realizar, es una institución dedicada a la salud, confiable y con calidez humana. Y por consiguiente cuenta con un proceso de selección de su personal tan completo desde las convocatorias, reclutamiento, selección y contratación que hace que el personal que contrata sean capaces de realizar sus funciones bien.

Tomando en cuenta que vivimos en un mundo tan cambiante y tan acelerado, esto hace aun más necesario contar con personal mas eficiente y comprometido con sus funciones, al igual que las organizaciones están



obligadas a brindarles una justa remuneración y las prestaciones necesarias que la ley federal del trabajo estipula.

En concreto la administración de personal busca la incorporación, seguimiento, desarrollo y mantenimiento del personal que labora dentro de la empresa y guiar el buen desempeño de sus funciones y así contribuir al logro de los objetivos institucionales e individuales.

## V. BIBLIOGRAFÍA

1. Idalberto Chiavenato, Gestión del talento humano, Colombia, McGraw-Hill, 2002.
2. John M. Ivancevich, Administración de recursos humanos, México, 9ª ed., McGraw-Hill, 2005.
3. Eva María Aguilar Pastor, Dirección de Recursos Humanos: Un Enfoque Estratégico.
4. Wayne R. Mondy, Administración de Recursos Humanos.
5. Fernando Arias Galicia, Administración de Recursos Humanos.
6. Luis Fernando Arias Galicia y Víctor Heredia Espinosa, Administración de Recursos Humanos: para el alto desempeño.
7. Luis R. Gómez Mejía, Dirección y gestión de recursos humanos.
8. Gary Dessler y Ricardo A. Varela Juárez, Administración de Recursos Humanos: Enfoque latinoamericano.
9. Tomado de Anne Cox, Planificación de plantillas de personal en la empresa.
10. Tolo Rimsky, Administración de la Remuneración Total: Nuevos sistemas de pago al personal.
11. Hospital memorial, Morelia Michoacán.