

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE HERMOSILLO
DEPARTAMENTO CIENCIAS ECONÓMICO-ADMINISTRATIVAS



REPORTE FINAL DE AÑO SABÁTICO
29 DE JULIO DE 2018 AL 28 DE ENERO DE 2019

MANUAL GESTIÓN DE CAPITAL HUMANO

BEATRIZ TORRES HOLGUÍN

ÍNDICE

Introducción	
Objetivo General	
Esquema de actividades por unidad	
UNIDAD 1. La Gestión estratégica del capital humano	9
Práctica 1. Antecedentes y conceptos de la Gestión del Capital Humano	9
Práctica 2. Modelo de Sistema de la Administración de Recursos Humanos y enfoque estratégico	31
Práctica 3. El departamento de Capital humano en la estructura de la empresa	38
Práctica 4. La ventaja competitiva, los desafíos y el Modelo básico para ajustar estrategia funcional de RH a la de negocios	48
Práctica 5. Creación de una estrategia de RH para una empresa de servicios	88
UNIDAD 2. Planeación estratégica del Capital Humano	93
Práctica 6. El inventario de RH, el gráfico y el sumario de reemplazo potencial	93
UNIDAD 3. Proceso de integración de capital humano	117
Práctica 7. Análisis y Descripción de Puestos	117
Práctica 8. Bolsas de trabajo como fuente de reclutamiento	142
Práctica 9. Fuentes de Reclutamiento	172
Práctica 10. El inventario Personal y el Currículum Vitae	181
Práctica 11. La entrevista de Selección	211
Práctica 12. Pruebas de Selección de Personal	275
UNIDAD 4. Capacitación y desarrollo de capital humano	277
Práctica 13. Diseño de un programa de capacitación para empresa local	277
UNIDAD 5. Evaluación del desempeño del capital humano	320
Práctica 14. Evaluación del desempeño del capital humano	320
Práctica 15. Entrevista de retroalimentación	365
UNIDAD 6. Compensaciones y remuneraciones	372
Práctica 16. Valuación de Puestos	372
Práctica 17. Prestaciones de Seguridad Social y pago de cuotas obrero patronales ante IMSS	428
Práctica 18. Conceptos y elementos que integran la Nómina y determinación de la misma	504
Fuentes de Información	513
Anexos	514

INTRODUCCIÓN

De acuerdo con Sales M. (2002), en la actualidad las empresas que marcan la diferencia son aquellas que pueden satisfacer las necesidades de sus clientes, ofreciendo un producto o servicio con alto valor agregado y que además resisten a la competencia a través de fuertes barreras desarrolladas a partir de la generación de ventajas competitivas únicas y sostenibles. Este concepto no es nuevo, lo que sí es nuevo es de dónde las empresas se valen para crear esas ventajas difíciles de imitar para la competencia y que además maximizan la creación de valor para el cliente. Años atrás, la fuente para la generación de ventajas competitivas yacía en las capacidades tecnológicas y financieras; más adelante, superada esta barrera, la información se convirtió en un elemento clave que resultaba de difícil acceso; finalmente, el desarrollo de las tecnologías de información y comunicaciones posibilitó el acceso más fácil a la información, dando esto lugar a la consolidación del Conocimiento como activo fundamental. Esto por la creciente necesidad de responder rápida y efectivamente a las necesidades del cliente, hecho que obliga a las organizaciones a resolver nuevos problemas y a tomar decisiones sobre situaciones jamás vividas, lo cual implica un aprendizaje continuo y lo suficientemente flexible como para dejar de lado prácticas obsoletas. Así, los pensadores del Management Moderno han dado lugar a modelos de gestión basados en el Aprendizaje Organizacional, partiendo de la base de que son las personas las portadoras de capacidades y experiencias que pueden hacer la diferencia para una organización y, por ende, ser fuente de ventajas competitivas.

Para Dessler Gary (2009), la Administración Estratégica de Recursos Humanos implica formular y ejecutar políticas y prácticas de recursos humanos que produzcan empleados con las habilidades y las conductas que la empresa necesita para alcanzar sus metas estratégicas. Desde esta perspectiva, el departamento de Recursos Humanos puede (y debe) contribuir a la consecución de resultados para la organización a través de una gestión estratégica que facilite el desarrollo de capacidades para la organización, alineándose a la estrategia del negocio, lo cual es fundamental para ayudar a la organización a conseguir resultados y permanecer competitiva.

Para ello, es necesario que en primer lugar los profesionales de RH tomen conciencia de su nueva posición y comiencen a adoptar el rol de socios estratégicos. Este paso es fundamental, y en algunos casos puede resultar el principal obstáculo hacia la transformación ya que en algunas organizaciones el Departamento de Personal continúa realizando las tareas administrativas tradicionales (liquidación de sueldos, administración de expedientes, licencias, etc.) que si bien son necesarias, no agregan valor a la estrategia del negocio. En segundo lugar, es necesario que los profesionales del área sean expertos en herramientas de gestión estratégica de RH tales como gestión por competencias, trabajo en equipo, administración por objetivos, evaluación del desempeño y sistemas de remuneración variable, entre otras.

El objetivo de este Manual de Prácticas, es contribuir a que el alumno de Ingeniería en Gestión empresarial adquiera los conocimientos y habilidades necesarias para gestionar el capital humano de la empresa que desee fundar o de la que desee formar parte como profesional del área de Recursos Humanos, concibiendo a éste como el inventario más importante que otorga ventaja competitiva sostenible a la organización.

El presente trabajo, contiene información teórica y conceptual de cada una de las unidades que conforman el programa de Gestión de Capital Humano presentada generalmente en forma de resumen pero otorgando siempre crédito a los autores que se proponen estudiar para este curso; se incluyen 18 prácticas que se sugieren desarrollar para cumplir con el objetivo del curso y se otorga en la mayoría de ellas, un ejemplo práctico de una empresa local estudiada: My Toner. Resulta útil aclarar que se obtuvo el consentimiento de esta empresa a través de Soto Tirado Ana Laura para compartir la información generada en cada práctica.

Este manual no solo será útil para los docentes que imparten el curso a los alumnos de ingeniería en gestión empresarial sino a aquellos docentes que imparten las materias de Gestión Estratégica de Capital Humano en la carrera de Administración y la de Relaciones Industriales en Ingeniería Industrial, ya que podrán uniformar los criterios establecidos en los programas y desarrollar mayores competencias en los alumnos que atienden.

Para lograr mayor comprensión de la unidad número uno, la gestión estratégica de capital humano, consideramos adecuado iniciar incluyendo dos prácticas cuyo contenido teórico no aparece en el programa pero que sin él no podemos construir adecuadamente el conocimiento y concebir a la gestión de capital humano como modelo de sistema. Se sugieren 5 prácticas para lograr la competencia específica de la unidad I; se plantea una sola práctica para la unidad II planeación estratégica de capital humano; 6 prácticas para poder lograr la competencia específica de la unidad III que por incluir el tema de Análisis y descripción de puestos y todo el proceso de integración de personal, constituye la unidad con mayor contenido teórico-práctico. Para la unidad IV se sugiere una sola práctica ya que se incluye el diseño de un programa de capacitación; para la unidad V cuyo tema es el de evaluación del desempeño se sugieren dos prácticas, incluido el proceso de retroalimentación imprescindible si deseamos hablar de un enfoque estratégico en la gestión del capital humano. Para cumplir la competencia específica de la unidad VI compensaciones y remuneración se sugieren 3 prácticas; se pretende con éstas, que el participante esté en condiciones de elaborar al menos una nómina básica donde aplique las prestaciones mínimas que otorga la ley y que pueda determinar las cuotas obrero patronales a cubrir al IMSS; por lo mismo, es en esta unidad en la que se incluye el fundamento legal que se debe tomar como referencia para lograr dicho objetivo.

OBJETIVO GENERAL

Elaborar un Manual de prácticas que permita a los estudiantes de Ingeniería en Gestión Empresarial, aprender sobre todas las funciones y técnicas de la Administración de Capital Humano con una visión estratégica y logre así, vincular el plan estratégico del Capital Humano con el plan general estratégico de la empresa.

ESQUEMA PRÁCTICO POR UNIDAD

N°	Nombre de la Práctica	Objetivo específico	Temas con los que se relacionan
1	Antecedentes y conceptos de la Gestión del Capital Humano.	Realizar una línea del tiempo sobre los antecedentes de la Administración del Capital Humano (ACH) y analizar al menos 6 conceptos citando fuentes y elaborar concepto propio.	UNIDAD 1. La Gestión estratégica del capital humano. 1.2. El proceso de la Gestión Estratégica.
2	Modelo de Sistema de la Administración de Recursos Humanos y enfoque estratégico.	Elaborar un Mapa Conceptual del Modelo de Funciones de la ARH propuesto por Arias G. (2000). Contrastar con el Modelo de la Administración Estratégica y diseñar un modelo propio.	1.2. El proceso de la Gestión Estratégica.
3	El departamento de Capital humano en la estructura de la empresa.	Comparar la estructura de tres empresas de la localidad, chica, mediana y grande y contrastar tamaño y actividades del departamento de Capital Humano. Analizar y emitir conclusiones.	1.2. El proceso de la Gestión Estratégica. 1.5. Modelos de organizaciones formales del departamento del capital humano.
4	La ventaja competitiva, los desafíos y el Modelo básico para ajustar estrategia funcional de RH a la de negocios.	Entrevistar al encargado del Departamento de CH de empresa local e investigar cuál es su ventaja competitiva y cuáles son los principales desafíos que enfrenta la organización. Contrastar con lo estudiado y emitir conclusiones respecto al modelo básico para ajustar la estrategia de RH a las estrategias de negocios.	1.3. El papel de la Gestión del capital humano en la creación de una ventaja competitiva. 1.3.1. Administración estratégica de la gestión del capital humano. 1.3.2. Desafíos estratégicos de la gestión del capital humano. 1.4. Creación del sistema de gestión del capital humano.

			1.4.2. Traducción de la estrategia en políticas y prácticas de capital humano.
5	Creación de una estrategia de RH para una empresa de servicios.	Asistir a empresa local en papel de consumidor y observar el servicio brindado por el personal a fin de contrastar el ajuste entre las estrategias de RH y estrategias de negocios. Realizar propuesta de estrategia de negocios o competitiva y traducirla en políticas específicas de RH.	1.4.2. Traducción de la estrategia en políticas y prácticas de capital humano.
6	El inventario de RH, el gráfico y el sumario de reemplazo potencial	Entrevistar al encargado de CH de empresa local sobre la utilidad y practicidad de elaborar y actualizar el inventario de CH, el gráfico y el sumario de sustitución potencial. Con el organigrama otorgado en práctica n°3 diseñar un ejemplo de Gráfico y sumario de sustitución potencial considerando cuatro niveles jerárquicos del organigrama de la empresa local.	UNIDAD 2. Planeación estratégica. del Capital Humano 2.2.3. Planes de desarrollo del capital humano.
7	Análisis y Descripción de Puestos	Diseñar el análisis y descripción de puestos de una empresa de la localidad de acuerdo a los actuales enfoques.	UNIDAD 3. Proceso de integración de capital humano. 3.1. Análisis y descripción de puestos por competencias. 3.1.1. Las competencias del puesto desde la perspectiva de la organización.
8	Bolsas de trabajo como fuente de reclutamiento.	Investigar en al menos cinco fuentes de trabajo los requisitos y rangos de salarios para posiciones similares a la del Ingeniero en Gestión Empresarial. Analizar y emitir conclusiones.	3.2. Reclutamiento 3.2.2. Fuentes y Medios de reclutamiento.
9	Fuentes de Reclutamiento	Diseñar un anuncio de una vacante de una posición adecuada para ingeniero en Gestión Empresarial y	3.2. Reclutamiento 3.2.1. Proceso de reclutamiento.

		elija los medios más adecuados para realizar el reclutamiento	3.2.2. Fuentes y Medios de reclutamiento. 3.2.3. Presupuestos del reclutamiento.
10	El inventario Personal y el Currículum Vitae.	Elaborar Inventario Personal como apoyo para elaborar el currículum vitae simulando se aplicará para una posición vacante.	3.2.4. La hoja de solicitud y currículum vitae.
11	La entrevista de Selección	Elaborar un guión simulando una entrevista de selección utilizando lo estudiado en clase y grabar para retroalimentar.	3.3. Selección
12	Pruebas de Selección de Personal	Responder cuestionarios o pruebas simulando fase del proceso de selección.	3.3.2. Elementos y proceso de selección. 3.3.2.1. Tipos de pruebas.
13	Diseño de un programa de capacitación para empresa local	Diseñar un programa de capacitación para empresa local. Suponga que lo deberá registrar y considere los aspectos legales necesarios para su implementación.	UNIDAD 4. Capacitación y desarrollo. de capital humano 4.4. El proceso de capacitación. 4.4.1. Diagnóstico de la situación. Diagnóstico de necesidades de capacitación. 4.4.2. Diseño de la estrategia. Plan y programa de capacitación.
14	Evaluación del desempeño del capital humano	Realizar una propuesta de diseño de instrumento para evaluar el desempeño de los trabajadores de la empresa local estudiada y contrastar con el instrumento que actualmente es utilizado en la práctica. Aplicar y emitir resultados.	UNIDAD 5. Evaluación del desempeño del capital humano. 5.6. Proceso de evaluación. 5.6.1. Identificación de los objetivos específicos. 5.6.2. Establecer las expectativas o parámetros a evaluar. 5.6.3. Diseño de los métodos y técnicas de evaluación.

			5.6.4. Aplicación de la evaluación del desempeño. 5.6.5. Análisis, retroalimentación y gestión de resultados del rendimiento.
15	Entrevista de retroalimentación	Elaborar un guión donde se simule la entrevista con el empleado evaluado y se otorgue retroalimentación de acuerdo a los resultados derivados de la aplicación del instrumento para evaluar el desempeño.	5.6.5. Análisis, retroalimentación y gestión de resultados del rendimiento.
16	Valuación de Puestos	Valuar, por el método de Puntos, las descripciones de puestos elaboradas en práctica 7. Determinar equidad interna, analizar y emitir sus conclusiones.	UNIDAD 6. Compensaciones y remuneraciones. 6.2. Pasos para el establecimiento de las remuneraciones.
17	Prestaciones de Seguridad Social y pago de cuotas obrero patronales ante el IMSS.	Determinar el salario diario integrado de un trabajador con prestaciones obligatorias y calcular el pago de cuotas obrero-patronales ante IMSS.	6.1.1 Aspectos legales y de seguridad social. 6.2. Pasos para el establecimiento de las remuneraciones.
18	Conceptos y elementos que integran la Nómina y determinación de la misma.	Calcular la nómina integrando en ella prestaciones obligatorias otorgadas por la empresa como parte de su modelo de retribución. Elaborar un formato con los elementos necesarios para que ésta pueda ser considerada como deducible para el patrón.	6.1.1 Aspectos legales y de seguridad social. 6.2. Pasos para el establecimiento de las remuneraciones.

UNIDAD 1. La Gestión Estratégica del Capital Humano

Competencia Específica:

Reconocer el papel estratégico de la gestión del capital humano para el logro de los objetivos de la organización.

N°	Nombre de la Práctica	Objetivo específico	Temas con los que se relacionan
1	Antecedentes y conceptos de la Gestión del Capital Humano.	Realizar una línea del tiempo sobre los antecedentes de la Administración del Capital Humano (ACH) y analizar al menos 6 conceptos citando fuentes y elaborar concepto propio.	UNIDAD 1. La Gestión estratégica del capital humano 1.2. El proceso de la Gestión Estratégica.

Introducción

Desde 2008, año en el que se ofertó por primera vez la carrera de Ingeniería en Gestión empresarial en el Instituto Tecnológico de Hermosillo con el enfoque por competencias y con un sistema modular, nos dimos cuenta de que el nuevo programa de la materia Gestión de Capital Humano carecía de contenidos que a mi juicio, son muy importantes para poder estar en condiciones de entrar al estudio del tema de la Gestión Estratégica de Capital Humano. Para poder comprender la importancia de esta materia, el estudiante debe conocer los antecedentes de la Administración de Capital Humano y como fueron desarrollándose los diferentes enfoques, es por ello que he propuesto como práctica número uno de este manual, el estudio de estos antecedentes y los principales conceptos que dan vida a la Gestión Estratégica de Capital Humano.

Material y Equipo:

El material necesario para lograr el objetivo específico de esta práctica es el siguiente:

- Consultar la bibliografía sugerida por el facilitador.
- Utilizar computadora con el software Inspiration y conexión a internet.
- Utilizar el presente manual de prácticas.
- Utilizar hojas y lápiz.

Metodología:

- En forma individual realizar lectura del tema: Desafíos del entorno en: Werther W. y Davis K. (2008, pp. 32-53).

- Münch L. (2010 pp. 3-13). Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo. Pearson. México.
- Realizar búsqueda en la Web de los principales acontecimientos históricos que dieron vida al actual enfoque de la Administración Estratégica de Capital Humano.

Resultado:

- Después de realizar lecturas sugeridas y de haber seleccionado en la web lo más relevante sobre los antecedentes de la Administración de Capital Humano, el estudiante deberá elaborar una línea del tiempo así como un concepto propio de esta disciplina.

Sugerencias didácticas:

- El facilitador deberá otorgar retroalimentación y evaluar la participación del estudiante y su evidencia de conocimiento en el salón de clase.
- Realizar evaluación diagnóstica de los principales conceptos de la Administración y del proceso administrativo estudiados en los primeros semestres de la carrera.

Bibliografía preliminar

Arias, G. (2008) Administración de Recursos Humanos. Ed. Trillas. México.

Münch L. (2010). Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo. Pearson. México.

Werther W. y Davis K. (2008). Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas. Sexta edición. Mc Graw Hill. México.

Antecedentes de la Administración de Recursos Humanos.

El entorno global del siglo xxi

Las organizaciones y los departamentos de recursos humanos constituyen sistemas abiertos influidos por el ambiente o entorno en que operan. Para que los gerentes operativos puedan responder de manera proactiva a los desafíos que enfrentan es necesario que estén conscientes de las características de este ambiente.

El siglo xxi se caracteriza por sus cambios acelerados. En este nuevo mundo, las telecomunicaciones, el surgimiento de las computadoras y los sistemas de información han contribuido a construir una sociedad global. El fenómeno de la globalización ha tenido un impacto mundial, evidente en todos los aspectos, ya que ha generado interdependencia entre los países, y se ha extendido a todas las ramas de la actividad económica.

El mundo de los negocios también ha sido afectado por la globalización, que se caracteriza por una nueva dinámica de la competencia constante. Además, las organizaciones han debido modificar su comportamiento y estrategias. Las reglas de los negocios se han modificado para poder hacer frente a la exacerbada competencia y la innovación constante. Algunas de las características de este nuevo siglo que debemos tomar en cuenta son: los desequilibrios demográficos, el deterioro del medio ambiente, el crecimiento económico desigual, nuevas

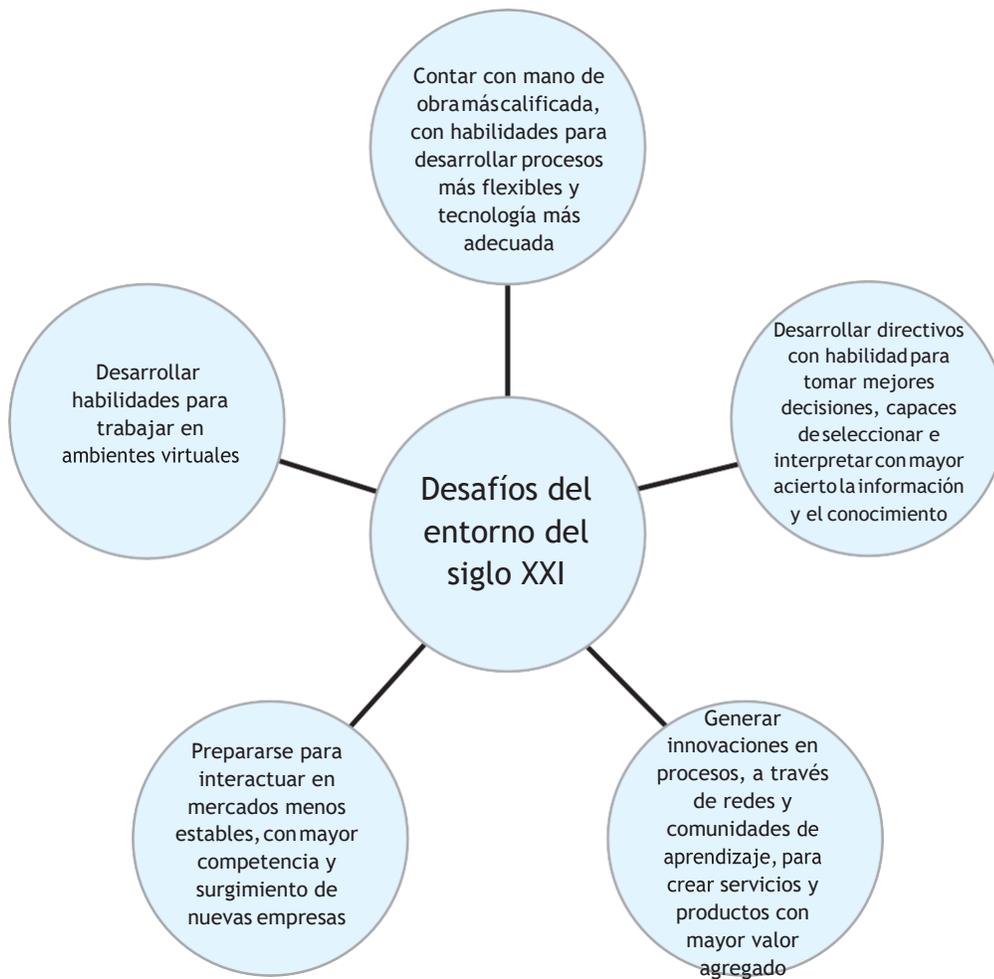
tecnologías que han dado paso a nuevos negocios, evolución del modo de vida, incremento en la competencia e innovación de productos y servicios, y finalmente la creación de alianzas estratégicas entre organizaciones y países.

La economía del siglo xxi se caracteriza por la transformación de la “sociedad industrial” en una “sociedad del conocimiento”, que propone un nuevo enfoque de la gestión de las organizaciones, en consecuencia de las nuevas realidades del mundo del trabajo y de los distintos perfiles de las competencias laborales.

Hasta fines del siglo xx, la dinámica de las organizaciones era más estable y predecible, y los problemas se resolvían en el contexto de conocimientos y habilidades específicas. Actualmente, en el nuevo mundo globalizado se tiene la necesidad de contar con personas con un dominio multidisciplinario, es decir, preparadas en dos o tres ámbitos del conocimiento para dar respuestas más rápidas a los desafíos del ambiente. El Banco Mundial señaló en 2003 que en la nueva economía global el conocimiento es creado, adquirido, transmitido y utilizado con mayor efectividad por individuos, organizaciones y comunidades que promueven el desarrollo económico y social. Por su parte, ese mismo año la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) señaló que la creación rápida de conocimiento, apoyado por los avances científicos, de tecnologías de información y comunicación, está incrementando la eficiencia, la innovación, la calidad de bienes y servicios, así como la relativa equidad internacional.

Es en este contexto donde cobra importancia fundamental el estudio del capital humano, que se relaciona con las capacidades y habilidades que cada persona posee para generar nuevas ideas y actividades, con el fin de agregar mayor valor a la organización. La administración del conocimiento implica la colaboración entre las personas para crear una cultura de aprendizaje en el trabajo, desarrollar la capacidad de adaptación al cambio, documentar los procesos, compartir experiencias exitosas y registrar los errores para no volver a cometerlos, haciendo así más eficiente a la organización.

Los gerentes operativos y los departamentos de recursos humanos de cualquier compañía podrán alcanzar los objetivos propuestos si logran comprender a fondo los desafíos que postula su entorno particular. Desde el punto de vista de la administración del capital humano, dos de los principales desafíos del entorno son la administración del capital humano a escala internacional y las relaciones que la empresa debe mantener con el sector oficial de cada país.



En el siglo XXI, es frecuente ver que un fabricante de calzado en Brasil compite contra otro que reside en Italia. Una cervecería establecida en México o Colombia persigue los mismos mercados que una establecida en Holanda o Alemania. Cada vez más, las compañías esperan que sus dirigentes clave tengan experiencia —y logren resultados— en el ámbito internacional.

Para que los gerentes operativos y los profesionales de la administración de capital humano puedan desempeñarse en la economía global, deben estar conscientes de los desafíos internacionales que se enfrentan en la actualidad, y así efectuar una contribución significativa a las estrategias de sus organizaciones. Por ejemplo, muchas corporaciones modernas están esforzándose en lograr un máximo de flexibilidad en cuanto a reducciones o incrementos en la fuerza laboral. En cada país, las leyes nacionales pueden determinar niveles específicos de flexibilidad en este campo, pero las corporaciones multinacionales tienden a elegir los países con un máximo de tolerancia a las necesidades del mercado para operar en ellos.

Las disposiciones legales de cada país constituyen otra fuente de desafíos. Mediante las leyes y normas que estima convenientes, cada nación determina los requisitos que debe cumplir una empresa en lo tocante a sus recursos humanos. Casi todos los países latinoamericanos han experimentado considerables modificaciones en su legislación laboral. El trabajo de ciudadanos extranjeros, por ejemplo, ha sufrido cambios considerables. La tendencia general ha sido atraerlos cuando se juzga que sus contribuciones son positivas para la economía del país. Otros aspectos legales de la administración del capital humano se relacionan con la compensación, las normas de salud y seguridad, y las negociaciones obrero-patronales.

Después de considerar los fundamentos históricos de la administración del capital humano, señalaremos algunos de los desafíos originados en elementos externos a la organización.

Dimensión histórica del manejo del capital humano en América Latina

Todos los grandes dirigentes —personajes como Bolívar, Madero, San Martín, Benito Juárez, Martí, Morazán y muchos otros— tuvieron que enfrentarse a la magna labor de conducir a grandes grupos de gente. Cada uno de estos conductores debió persuadir, convencer, motivar, reclutar, integrar, capacitar, disciplinar y separar de sus movimientos respectivos a las personas que los rodearon.

El pasado precolombino

Aun antes de la conquista española y portuguesa, varias culturas indígenas ya habían establecido mecanismos que permitían organizar sus recursos humanos. Tanto la sociedad azteca como la inca tenían sistemas de correos relativamente eficientes. En el caso de los aztecas, contaban con un sistema de postas —mensajeros que se iban relevando a lo largo del camino—, mediante el cual el emperador Moctezuma podía consumir a diario pescado fresco del Golfo de México, que estaba a unos quinientos kilómetros de la costa. Para mantener este equipo de mensajeros en buenas condiciones operativas, alguien tuvo que resolver, entre otros, el problema de suministrar agua y alimentos a cada mensajero, así como calzado adecuado. En caso de ser necesario, cada correo contaba con protección militar. Seleccionar a las personas idóneas no era el menor de los desafíos que enfrentaban los administradores del sistema.

La época colonial

En la etapa colonial de América Latina, la administración se enfocó en obtener *beneficios* para las metrópolis. Desde el punto de vista de la administración de personal, es interesante considerar el funcionamiento de las antiguas compañías mineras que se fueron estableciendo durante la Colonia. Los fabulosos recursos mineros del Potosí, en la actual Bolivia; de Guanajuato y Zacatecas, en México; o de Minas Gerais, en Brasil, requerían para su operación de una inmensa mano de obra. Los yacimientos importantes se encontraban con frecuencia en regiones áridas y montañosas, a gran distancia de las zonas agrícolas con abundancia de agua y alimentos. Todo indica que después de intentar la explotación de las minas con métodos basados por entero en la fuerza, los administradores tuvieron que ir cediendo de manera gradual a la necesidad de tratar mejor a sus trabajadores, pues se hizo evidente que producirían más si contaban con mejores servicios y organización.

Durante la época de la Colonia el tránsito marítimo de América Latina con España y Portugal fue muy considerable. El personal de los barcos que cruzaban el Atlántico estaba sometido a una rígida disciplina impuesta por los oficiales. Los azotes y otros castigos estaban a la orden del día. Las tripulaciones de los galeones que surcaban las aguas del puerto novohispano estaban regidas por un código de conducta que hoy parece deplorable, pero que permitió la comunicación de estas vastas regiones entre sí.

Aunque las políticas de personal de la época colonial hoy nos parecen injustas (y sin duda fueron atroces en muchas circunstancias), de varias maneras lograron el objetivo de la sociedad de aquella época, y de forma gradual fueron permitiendo la aparición de organizaciones menos opresivas y mejor equilibradas.

La Revolución Industrial

A mediados del siglo xviii el perfeccionamiento de diversas maquinarias y tecnologías en países como Inglaterra, Francia y Alemania dio inicio al fenómeno que denominamos Revolución Industrial. Gradualmente surgieron organizaciones comerciales e industriales, dedicadas a actividades como hilados y tejidos, la fundición de metales y la creación de grandes astilleros para la fabricación de barcos de tonelaje cada vez mayor. Gracias al perfeccionamiento de dispositivos como la máquina de vapor y el telar moderno fue necesario contar con instalaciones de creciente complejidad. A su vez, para estos cambios se requirió contar con grupos de trabajadores cada vez más grandes que debían coordinar sus esfuerzos en labores de progresiva diversificación.

La Revolución Industrial trajo consigo grandes adelantos, los cuales hicieron que la labor humana resultara cada vez más rentable y productiva, pero, junto con un nivel mayor de mecanización, condujo también a condiciones de inseguridad, hacinamiento y profunda insatisfacción.

Aunque con diferencias de grado e intensidad, América Latina ingresó a la etapa de la Revolución Industrial a mediados del siglo xix, cuando se tendieron las primeras líneas férreas del subcontinente, se modernizaron los vapores marítimos que comunicaban la zona con Estados Unidos y Europa, y se produjeron notables reformas en instituciones como las fuerzas armadas de cada país.

A fines del siglo xix empezaron a establecerse en diversas compañías los “departamentos de bienestar” que constituyen el antecesor directo de las actuales áreas de personal. Estos

departamentos (comunes en los consorcios ferrocarrileros y navieros, en las grandes haciendas y en las principales compañías de hilados y tejidos) contaban entre sus funciones con la de atender las necesidades de los trabajadores, como vivienda, atención médica y educación. Otro de sus objetivos era prevenir la formación de sindicatos, aspecto que con frecuencia condujo a conflictos y choques laborales que caracterizaron la historia de varios países durante el periodo que va de la década de 1870 hasta el inicio de la Primera Guerra Mundial.

La administración científica y la Primera Guerra Mundial

A principios del siglo xx, a medida que se extendían los “departamentos de bienestar”, investigadores como el ingeniero estadounidense Frederick Taylor empezaron a defender los principios de la llamada administración científica del personal. Gracias a sus contribuciones quedó establecido que el estudio sistemático de las labores llevadas a cabo en ambientes como un taller de ensamblado podía conducir a considerables mejoras de la efectividad y la eficiencia. Sus hallazgos impulsaron la creación de los primeros departamentos de recursos humanos basados en principios que aún hoy se siguen reconociendo como válidos.

La necesidad de dividir la labor humana y capacitar al personal se hizo evidente, así como la conveniencia de mantener los salarios a niveles adecuados a las realidades del mercado, de seleccionar a los candidatos idóneos para determinados puestos y de manejar las quejas del personal de manera eficiente y justa.

Pese a estos avances, los departamentos de recursos humanos no se consideraban muy importantes en la inmensa mayoría de las empresas de la época. Con frecuencia se utilizaban sólo como recurso informativo para que los ejecutivos tomaran decisiones adecuadas, porque a principios del siglo xx departamentos como finanzas, producción y ventas se consideraban mucho más esenciales. El estallido del gran conflicto mundial de 1914 cambió el panorama.

El siglo XX

Desde el fin de la Primera Guerra Mundial (1914-1918) hasta la Gran Depresión, que afectó al mundo industrializado de 1929 a 1938, los departamentos de recursos humanos desempeñaron funciones de creciente importancia en las empresas. Se concedió mayor atención a las necesidades de los empleados gracias, en buena medida, a los estudios de carácter conductista llevados a cabo en la planta Hawthorne de la compañía General Eastern Electric. Estos estudios establecieron que los objetivos de eficiencia postulados por la administración científica debían equilibrarse y dosificarse teniendo en cuenta las necesidades humanas. Estas conclusiones, que hoy parecen elementales, fueron novedosas y sorprendentes en su época, y ejercieron un efecto muy duradero en las técnicas de administración de personal.

La Gran Depresión produjo una crisis de credibilidad en la capacidad de las empresas privadas para enfrentar las necesidades sociales. Tanto en los países latinoamericanos como en el mundo occidental, el público recurrió al sector oficial en busca de ayuda para sus problemas. Los gobiernos de la década de 1930 pusieron en práctica políticas de compensación por desempleo, seguridad social, salarios mínimos y en algunos casos llegaron incluso a garantizar el derecho a la formación de sindicatos. La mayor parte de los seguros sociales de América Latina se establecieron durante esa década. En muchos casos, la legislación de los distintos países se extendió a áreas anteriormente no cubiertas, incluyendo la prohibición del trabajo infantil, la protección de las mujeres en embarazo y la introducción de la jornada de ocho horas.

Los departamentos de personal fueron con frecuencia el instrumento que utilizaba la empresa en sus relaciones con el sindicato. De hecho, el término “relaciones industriales” se acuñó durante la época. El paternalismo y el proteccionismo de antaño pasaron a la historia.

La Segunda Guerra Mundial

La guerra total, sin cuartel, obligó al personal de las empresas de ambos bandos a trabajar a un ritmo que puede describirse como frenético. Algunas de las peores páginas de la historia laboral se escribieron durante los años de este conflicto (1939-1945), porque en ocasiones se recurrió al uso de poblaciones esclavizadas para la producción de armamentos y equipos. En general, los contendientes comprendieron la necesidad de hacer muy efectiva la labor que se llevaba a cabo en las difíciles condiciones bélicas, caracterizadas por la relativa escasez de materias primas, y descubrieron las ventajas de la persuasión y motivación modernas.

Las técnicas de diseño y descripción de puestos y los estudios de tiempos y movimientos, entre otros aspectos, se desarrollaron durante la Segunda Guerra Mundial. Aspectos como la música ambiental en el lugar de trabajo y la precaución de pintar de colores brillantes las distintas partes móviles de las máquinas para prevenir los accidentes industriales trajeron también profundas innovaciones en la labor.

Muchas organizaciones latinoamericanas prosperaron durante el conflicto, en parte porque la atención de los países industrializados se concentró en aspectos distintos de la competencia con las industrias nacionales y regionales.

De la posguerra a la revolución informática

Casi todas las sociedades latinoamericanas se basaban en una economía tradicional, agrícola, ganadera y minera, a principios de la década de 1950. Con pocas excepciones, la población económicamente activa se componía de hombres.

Legislaciones sobre seguridad social en América Latina

En América Latina, las instituciones de seguridad social se consolidaron a partir de 1920, conforme lo hacía el Estado y los grupos de trabajadores se organizaban y exigían mejores condiciones laborales. A continuación se presenta una tabla que detalla cuándo apareció la primera ley de seguridad social relacionada con la salud y con la invalidez, vejez y muerte en algunos países de América Latina.

País	Ley de seguridad social en salud	Ley sobre invalidez, vejez y muerte
Argentina	1943, 1944	1930-1950
Bolivia	1949	1959
Brasil	1923, 1931	1920-1930
Colombia	1938, 1946	1945-1956
Chile	1924	1924-1981
Ecuador	1935	1930-1942

Guatemala	1946, 1953	1969
México	1943	1941
Paraguay	1943	1943
Perú	1936	1936-1960
República Dominicana	1947	1947
Uruguay	1958, 1960	1920-1930
Venezuela	1940	1966

Fuente: Tomado de García Jiménez, Jesús, “Seguridad social, pobreza y sector informal en América Latina”, tesis doctoral, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad Complutense de Madrid, 1999

La incorporación gradual de la mujer latinoamericana al mundo de la educación y el trabajo se contó entre los fenómenos más significativos de los años de la posguerra. En las sociedades latinoamericanas tradicionales se limitaba a la mujer a ocupaciones de baja retribución económica. En la mayoría de los casos, ésta dividía su tiempo entre la atención a los niños pequeños y los ancianos, y a labores como la limpieza, la costura y la preparación de alimentos. El abandono de las costumbres tradicionales y la igualdad legal de la mujer ante el hombre se deben a numerosos factores, pero es probable que los dos elementos de mayor importancia en este proceso hayan sido la mejora y extensión de la educación general y el incremento en la demanda de personas que quisieran integrarse a la economía moderna.

El siglo XXI

La revolución tecnológica que ha experimentado toda la región ha sido de inmensa trascendencia. Un ejemplo es la evolución de la tecnología empleada para la comunicación escrita: la máquina de escribir manual reemplazó poco a poco a los escribientes tradicionales a principios del siglo xx. A fines de la década de 1960, la máquina de escribir eléctrica desplazó a su vez a la mecánica, sólo para verse sustituida poco tiempo después por la computadora, personal o de sistema central, y por el procesador de texto, a fines de la década de 1980. A comienzos del siglo xxi las videoconferencias, el correo electrónico e Internet han desplazado por completo a las técnicas anteriores, a medida que el cambio tecnológico continúa acelerándose.

Estas modificaciones tecnológicas han ejercido profundos efectos en la administración de capital humano. Por ejemplo, la mayoría de las empresas cuentan ya con algún sistema en gestión de recursos humanos, que funciona a través de una interfaz, el cual les permite administrar de manera eficiente varias de las siguientes funciones: reclutamiento, selección de personal, diseño de puestos, pago de nóminas, sistemas de compensación y planes de beneficio social.

Desafíos externos

La competencia internacional es hoy más aguda que en el pasado. Ese factor obliga a las organizaciones contemporáneas a mantener una visión no sólo a corto o mediano plazo; las organizaciones modernas deben visualizar y planear a largo plazo. Toda empresa necesita considerar factores macroambientales. Se trata de un nuevo desafío para las empresas, que con frecuencia se encuentran demasiado obsesionadas por el corto plazo, lo cual las vuelve miopes.

Introducir la cultura de la perspectiva a largo plazo en la organización puede convertirse en el principal desafío estratégico de la gerencia.

Las organizaciones modernas se desempeñan en un ambiente turbulento, en el cual abundan los desafíos de todo tipo. Con frecuencia, la organización y su departamento de capital humano ejercen mínimo grado de control sobre su entorno exterior.

Los cambios en el ambiente externo a la empresa, como ilustra el ejemplo anterior sobre las ventajas de la comunicación instantánea, han ejercido profundos efectos sobre el tipo de personas que necesita la organización, el grado de preparación que se espera de ellos y el desempeño necesario. La tarea de los profesionales de la administración del capital humano es responder a estos cambios y ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos.

Los cambios que se presentan en el entorno exterior ocurren en distintos niveles y a diferente velocidad. Los profesionales de la administración de capital humano enfrentan estos cambios mediante un continuo estudio del entorno en que opera su organización, y la adopción de medidas proactivas.

Desafíos sociales

Cambios en la posición de la mujer

En la sociedad latinoamericana tradicional, los hombres llevaban a cabo las labores mejor remuneradas. La mujer se relegaba a funciones de apoyo, como el trabajo secretarial, y era poco frecuente encontrar graduadas universitarias al frente de departamentos grandes en compañías de importancia. En cualquier capital del mundo de habla hispana, como Madrid, Guatemala, Santiago o La Paz, las mujeres que ejercían cargos ejecutivos en la década de 1970 casi siempre se podían contar con los dedos de una mano.

Pasos para enfrentar los desafíos externos

1. *Permanente estudio del entorno.* Los especialistas de personal necesitan mantenerse informados sobre las posibles fuentes de cambio, mediante la afiliación a asociaciones profesionales, asistencia a seminarios y conferencias, y lecturas frecuentes de materiales profesionales sobre aspectos de importancia en su área de interés.
2. *Evaluación del efecto del cambio.* A medida que adquieren información, los profesionales de la administración de personal formulan con frecuencia la pregunta: ¿qué efecto tiene esta información sobre mi organización? El trabajo del especialista de esta área consiste en evaluar la relevancia a futuro de los fenómenos que hoy se empiezan a experimentar.
3. *Adopción de medidas proactivas.* Después de evaluar los cambios se desarrollan estrategias específicas que permitan a la organización alcanzar sus metas.
4. *Obtención de realimentación y análisis de los datos.* Los resultados de las actividades proactivas de la administración de personal se evalúan para saber si los resultados deseados se están logrando de manera efectiva.

Una consecuencia de esta práctica era que la compensación que se ofrecía a las mujeres tendía a ser inferior a la de los varones, porque “necesitaban mejores ingresos”. En la actualidad, la

mayoría de los países ha adoptado legislaciones que establecen igual compensación por igual labor, por lo cual (aunque las diferencias en niveles de ingreso todavía persisten en muchos casos) es previsible que las diferencias en compensación por razones de sexo pronto sean un recuerdo del pasado.

Al igual que en otras sociedades, la situación de la mujer latinoamericana ha variado de manera fundamental. Por ejemplo, el porcentaje de la población femenina económicamente activa ha subido de manera notable en toda América. Los niveles de compensación del sector masculino siguen siendo más altos, pero la brecha entre ambos sectores se ha reducido mucho y es probable que acabe por hacerse mínima, o que incluso desaparezca en el futuro próximo.

Los cambios sociales son siempre complejos y no necesariamente “buenos” o “malos” en todos los casos. Por ejemplo, tres claras tendencias actuales en la población latinoamericana son: esperar más tiempo antes de contraer matrimonio, menor índice de natalidad y mayor número de divorcios.

Migraciones de la fuerza de trabajo

Otra modificación importante en la composición de las fuerzas laborales de América Latina ha sido el nivel creciente de migración interna y externa que se experimenta en nuestras sociedades. La migración interna se lleva a cabo cuando una persona decide establecerse en un lugar distinto del de su nacimiento, pero dentro de su propio país. La migración externa ocurre cuando la persona se traslada a otro país.

De acuerdo con datos de recientes investigaciones, cuando la fuerza de trabajo es relativamente homogénea, el proceso de identificación con la empresa es más sencillo y “natural”. Cuando la fuerza de trabajo es heterogénea se corre el riesgo de que un sector importante del personal deje de identificarse psicológicamente con la empresa, por “encontrarse sólo de paso” en ella.

Desafío: expansión o contracción demográfica

Al igual que todo grupo humano, la fuerza de trabajo latinoamericana se encuentra en constante evolución. Toda población experimenta cambios —positivos o negativos— en su nivel de educación, edad, salud, de ingresos económicos, etcétera. En la mayoría de los casos el sentido que toman estos cambios se puede determinar, porque tienden a ocurrir con cierta lentitud. Asimismo, con frecuencia es posible medirlos con precisión. Por fortuna, la mayoría de los cambios demográficos latinoamericanos tienen características positivas; por ejemplo, la expectativa de vida sigue incrementándose en todo el subcontinente.

De seguir las tendencias demográficas actuales, hacia 2025 Europa será un continente con menor población que África o que América Latina. Es probable que Asia continúe siendo el continente que concentre el mayor número de habitantes de todo el planeta, pero el porcentaje de la población con menos de 25 años disminuirá considerablemente. La población de América Latina crecerá, pero en menor grado. Por su parte, los países desarrollados permanecerán con población estable, aunque con un promedio de edad bastante más avanzado que el actual.

Actualmente, Estados Unidos, Japón y Europa tienen una tasa de fecundidad que no asegura el reemplazo generacional y sus poblaciones envejecen rápidamente. Los países del mundo islámico y los de África, por su parte, están experimentando una considerable explosión demográfica, con poblaciones cada vez mayores y más jóvenes.

En general, los cambios demográficos que está experimentando la población del mundo de habla hispana son positivos, porque el nivel de bienestar de la mayor parte de las personas tiende a mejorar, pese a las múltiples dificultades y reveses que muchos creen percibir.

Entre los cambios demográficos prominentes de la población latinoamericana se cuentan los siguientes:

1. *Reducción progresiva del índice de natalidad.* Por diversas razones, el promedio de partos por mujer ha descendido en todas las naciones de la zona. La latinoamericana del siglo xxi tiende a tener menos hijos y a iniciar su familia a edad más avanzada que en el pasado.
2. *Incremento acelerado del nivel educativo.* El analfabetismo, funcional o absoluto, caracterizaba a grandes grupos de la población hasta hace pocos años. Muchas personas se consideraban relativamente “inmunes” a los problemas del analfabetismo, porque las economías de base agrícola permitían obtener empleos aun si se carecía de la más elemental formación. Gracias a esfuerzos educativos que se han hecho universales, el porcentaje de analfabetismo entre los latinoamericanos se reduce más todos los años, en tanto se incrementa el porcentaje de las personas que logran el acceso a la educación superior.
3. *Mejora en la expectativa de vida e indicadores generales de salud.* A principios del siglo xxi, el número de personas que pueden aspirar a celebrar su septuagésimo aniversario es casi siete veces superior al número correspondiente a principios del siglo xx. Diversas enfermedades contagiosas cada vez son más raras, gracias a la mejora en la dieta, a los hábitos higiénicos y a los servicios de salud que se proporcionan a la población. América Latina, considerada en general “joven” a mediados del siglo pasado, hoy es más cercana a ser una región “adulta”. La población de algunas regiones, como Puerto Rico y el Cono Sur, ya muestra promedios de edad similares a los de la población de Europa Occidental o Japón, donde el porcentaje de ancianos es elevado.

Aunque en general estas tendencias demográficas son positivas y reflejan un progresivo avance social, sus efectos son importantes para el profesional de la administración de capital humano. Por ejemplo, la disminución en el índice de natalidad tiene el efecto de limitar la oferta de trabajo en muchos sectores.

También en el área demográfica, el profesional de la administración de capital humano necesita tomar en cuenta un fenómeno reciente en América Latina: la migración internacional. La evolución de la economía de los países avanzados ha conducido a casi todas las naciones del llamado Primer Mundo a aceptar (en ocasiones de manera renuente) a números muy altos de emigrantes procedentes del mundo en desarrollo. Países como Estados Unidos y Canadá tienen una larga tradición en este campo, pero otros, como Japón y Corea, han sido considerablemente renuentes a aceptar el fenómeno. Fuerzas económicas similares a las que condujeron a que Alemania aceptara obreros de origen turco y español, hacia la década de 1950, o a que Estados

Unidos aceptara a grandes grupos de obreros mexicanos y puertorriqueños, están llevando en la actualidad a diversos países latinoamericanos a abrir las puertas a inmigrantes de países vecinos, que con frecuencia ofrecen su trabajo y conocimientos en condiciones ventajosas.

Desafío: cambios económicos

La economía mundial ha pasado de una situación caracterizada por la competencia entre mercados nacionales semiabiertos a una situación de mercados totalmente abiertos, globales e interdependientes, en los cuales se requiere velocidad, flexibilidad y agilidad para competir y cambiar de mercado o de productos.

A pesar de las dificultades económicas experimentadas por las economías latinoamericanas durante los últimos años, numerosas compañías han logrado consolidarse, crecer y prosperar. En especial cuando las condiciones económicas son adversas, las compañías —y el personal que las integran— se esfuerzan por encontrar nuevas respuestas a los desafíos.

Desafío: cambios políticos

Cuando los países cambian sus estructuras de gobierno, el efecto que tienen esas modificaciones sobre las organizaciones internas es muy grande. Una de las transformaciones políticas más radicales de los últimos tiempos fue la disolución del bloque socialista en Europa, a fines del siglo XX. Las bases de la industria y el comercio de países como la antigua Alemania Oriental debieron volver a estructurarse, y las nuevas autoridades tuvieron que enfrentarse con la colosal tarea de preparar a la población para participar en una economía que les era prácticamente desconocida.

Otro cambio de inmensa importancia en el mundo contemporáneo ha sido la transformación de las economías de países como China y la India, que han adoptado estrategias agresivas para expandir sus exportaciones y promover sus intereses comerciales en todo el planeta. Los cambios ocurridos en ambos países han tenido fuertes repercusiones en todo el mundo, y muy especialmente en América Latina.

Desafío: cambios culturales

Las actitudes que genera la cultura de una sociedad pueden constituir elementos de importancia para el desempeño de una organización. Por ejemplo, la actitud básica del público ha variado en los últimos años con respecto a la mujer profesional joven. Un cambio de ese tipo puede ejercer profundas modificaciones en la manera en que una empresa sirve a la comunidad.

Desafío: cambios tecnológicos

Los avances tecnológicos que se utilizan en diferentes industrias afectan directamente el modo de vida y trabajo de las personas. Por ejemplo, las nuevas computadoras personales tienen efecto directo sobre la jornada de trabajo de miles de oficinistas; la robótica, por su parte, ha modificado el estilo de trabajo en multitud de fábricas y talleres, porque en muchas áreas de producción y suministro de servicios repetitivos se confía ahora a robots la ejecución de muchas tareas, para disminuir tiempos operativos y elevar la productividad.

Es previsible que los sistemas satelitales de telefonía, la conexión universal a Internet y otras herramientas inalámbricas simplificará la reubicación del personal, minimizarán los tiempos para

cumplir las distintas tareas, y se incrementarán las actividades laborales desde los hogares. La inteligencia artificial, el manejo de datos y los ambientes virtuales ayudarán a la mayoría de las compañías e instituciones a resolver problemas con mayor rapidez y con mejor calidad. Es evidente que si la empresa tiene acceso a nuevas tecnologías, el departamento de recursos humanos debe estudiar los posibles efectos que su introducción tendrá sobre su capital humano.

Desafío: cambios ecológicos

Las organizaciones empresariales nunca existen solamente en un espacio virtual, desconectado de la realidad biológica de la región en que operan. En todos los casos, la organización y sus integrantes son parte de un entorno vivo, que suministra todo tipo de elementos indispensables para la vida.

Desafortunadamente, en años recientes factores como la explosión demográfica y la proliferación de las actividades industriales no reguladas han llevado a considerable deterioro del ambiente.

Entre los problemas destacados en el campo ecológico se cuentan —entre otros— la deforestación o pérdida de la flora de un lugar; la excesiva explotación de la tierra de cultivo, que se deteriora por el uso inmoderado de fertilizantes, y la contaminación de la atmósfera. Se ha demostrado que el incremento de los niveles de monóxido de carbono en la atmósfera es consecuencia directa de las emisiones industriales y del consumo de productos derivados del petróleo y el carbón. A su vez, el exceso de monóxido de carbono ha traído como consecuencia un calentamiento progresivo del planeta.

Desafíos del sector gubernamental

Pocos desafíos son tan importantes para las empresas como los que generan los gobiernos de cada país, los cuales constituyen el llamado sector oficial. El gobierno del país y las autoridades de distintos niveles y organismos establecen normas, dictan parámetros y, en general, tienden a influir de manera directa en la relación de la empresa con su personal.

En el caso de América Latina, el personal ha ido logrando diversos avances a lo largo de los años, y los distintos gobiernos se aseguran de que las empresas cumplan las disposiciones que emiten en todos los campos. Por esta razón, el profesional de la administración de capital humano debe mantenerse informado de los cambios que puedan ocurrir en las disposiciones de campos como la seguridad social, las leyes laborales, las normas sobre capacitación, etcétera. Si el profesional adopta una perspectiva proactiva, en ocasiones podrá adelantarse a los cambios que el sector oficial pondrá en práctica.

Desafíos corporativos

Además de los desafíos externos a que debe hacer frente, la organización también necesita resolver los desafíos internos. Éstos derivan de que por lo general las organizaciones se plantean múltiples objetivos, los cuales no siempre armonizan entre sí. En cierto grado, los objetivos corporativos: de ventas, de carácter financiero, de servicios, de producción, etcétera, pueden estar en conflicto con los propósitos del departamento de administración de capital humano. De manera realista, el profesional de la administración de capital humano debe estar consciente de

que objetivos como incrementar la actitud positiva de los empleados pueden incurrir en un desacuerdo con objetivos corporativos, como doblar la producción o reducir la fuerza de trabajo en 15%. Es importante tener en mente que el objetivo fundamental de las organizaciones no en todos los casos coincide con los que pudiera tener un sector específico. Por ejemplo, el objetivo del departamento de ventas puede no estar de acuerdo con el de contabilidad, o es probable que los objetivos del departamento de recursos humanos se encuentren en cierto grado en conflicto con los que se plantea el departamento de producción. Esta realidad conduce a la necesidad de identificar los desafíos de carácter interno. Entre ellos se cuentan los que presentan los sindicatos, las necesidades informativas de la organización y la cultura específica de una empresa.

Los sindicatos

Las organizaciones gremiales en general, y los sindicatos en especial, constituyen un desafío cuando operan dentro de una organización, y un desafío potencial cuando se trata de organizaciones no sindicalizadas. En las compañías sindicalizadas se pactan con los representantes de los trabajadores varios aspectos, como el nivel salarial, las prestaciones, el horario de labores, las condiciones del trabajo y aspectos de seguridad. Asimismo, se negocian prestaciones como la cafetería, el suministro de uniformes, etcétera. La diferencia entre el fracaso y el éxito de la empresa radica con frecuencia en el grado de honestidad y habilidad del departamento de relaciones industriales para tratar con el sindicato.

Sistemas de información

Para poder funcionar de manera adecuada, los departamentos de recursos humanos requieren considerable información sobre toda una serie de aspectos. Cada vez se hace más evidente que la contribución global del departamento de capital humano a la empresa depende de la calidad de la información que obtiene y distribuye, porque es mediante la información como se efectúan los procesos modernos de toma de decisiones. El impacto del uso adecuado del capital humano es cada vez más estratégico y ligado a los resultados de la organización. Un esbozo muy preliminar de las necesidades de información de un departamento de personal puede delinearse dando respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Qué características necesita el departamento de capital humano para poder lograr la misión y la visión de la corporación?
- ¿Qué deberes y responsabilidades son inherentes a cada puesto de trabajo?
- ¿Cuál será la estrategia para captar, atraer y desarrollar el mejor talento disponible en el mercado?
- ¿Qué necesidades de capital humano existirán en el futuro?
- ¿Cuáles son los factores externos que de manera directa afectan más a la organización?
- ¿Cuáles son las tendencias dominantes, internas y externas, en cuanto a motivación, compensación y retención de los empleados?

Resulta evidente que la adquisición, almacenamiento y recuperación de información especializada constituye siempre un reto de grandes dimensiones. Una parte importante de este reto consiste en obtener la cooperación de otros integrantes de la organización, quienes

aportarán gran parte de la información. En la mayoría de los casos, son los empleados de nivel intermedio y alto quienes responderán los cuestionarios detallados sobre aspectos concretos. Los supervisores tendrán a su cargo proporcionar informes sobre la asistencia, rendimiento y productividad de cada empleado. En suma, todos los integrantes de la organización participan de una u otra manera en este proceso de obtener información.

Es probable que algunos gerentes operativos consideren que las solicitudes de información sobre personal son menos prioritarias que las actividades de producción o venta de los productos de la compañía. Con el fin de asegurarse de que exista un flujo de información oportuno y confiable, los especialistas en el manejo de capital humano no sólo deben comunicar en forma clara y persuasiva la importancia de sus solicitudes de información, sino también mantener relaciones armónicas con los otros gerentes para lograr su cooperación. Los departamentos de personal modernos recurren a sistemas de cómputo, en los cuales almacenan y procesan información detallada sobre sus empleados, puestos disponibles, sindicatos, datos del mercado de trabajo, etcétera. Las ventajas son muchas, pero cuando se centralizan, estos sistemas de información ponen a prueba la habilidad del departamento de capital humano para mantener la confidencialidad de la información.

Cultura, conflictos y prácticas de la organización

Cada organización y cada grupo humano son únicos e imposibles de copiar o repetir. Las estructuras formales de un grupo pueden ilustrarse mediante diagramas, organigramas y estadísticas, pero el perfil específico de una empresa corresponde a la suma de las características de todos sus integrantes, incluyendo sus éxitos y fracasos. Al margen de las normas explícitas de un reglamento de trabajo, por ejemplo, cada organización desarrolla una personalidad determinada. Con frecuencia, el administrador de capital humano enfrenta la realidad intangible pero insoslayable de que la empresa para la cual trabaja posee una cultura y fisonomía propias.

El reto que enfrentan los profesionales en esta área es lograr el ajuste activo al carácter de la organización. Por ejemplo, en ocasiones se olvida el hecho de que los mismos objetivos pueden lograrse mediante diversas estrategias. El secreto del éxito en este campo radica en seleccionar la estrategia más compatible con la cultura o “personalidad” de la organización.

Desafíos de las áreas del capital humano

La profesionalización del área de la administración de capital humano es por mucho uno de los retos más significativos que enfrenta el recién graduado. Sin embargo, cada vez son más los ejecutivos de alto nivel que han tomado conciencia de que la administración del personal de la organización, el recurso más importante de su empresa y de hecho de toda nación o sociedad, es demasiado esencial para delegarla a un nivel secundario.

Los profesionales de la administración de capital humano deben estar preparados para llevar a cabo labores complejas, que requieren armonizar las necesidades del personal con las metas fundamentales de la empresa. Sus responsabilidades van desde áreas de finanzas y operaciones hasta el liderazgo y la estrategia corporativa; es vital que entienda y sepa escuchar a las personas y al mismo tiempo es imprescindible que sepa comprender las necesidades de la organización. Por

estas razones, los administradores de capital humano han ido escalando puestos de mayor responsabilidad e importancia dentro de las empresas modernas.

Desafíos de la administración de capital humano

Es evidente que el área de administración de capital humano presenta grandes oportunidades profesionales. Estas oportunidades no se traducen en resultados y logros de manera automática; dependen de los logros que a lo largo de su trayectoria profesional va obteniendo el administrador de personal.

El desafío central del profesional del área consiste en agregar mayor valor a la organización. Este desafío fundamental implica la necesidad de efectuar aportaciones positivas en áreas como el diseño de la estrategia corporativa de la empresa, en lo tocante a capital humano; el uso óptimo del talento que posee la empresa, para lograr mejores resultados corporativos; la aplicación eficiente de las herramientas tecnológicas disponibles, para aprovechar al máximo los recursos, y la creación de una cultura basada en niveles de alto desempeño, llevando a que el departamento de administración de capital humano logre contribuir de manera positiva a los resultados financieros de la organización.

Certificación

La legislación de la mayoría de los países latinoamericanos estipula que el ejercicio de ciertas profesiones se limita a las personas capacitadas para el caso, que han recibido la debida certificación. Por ejemplo, en todo el subcontinente se exige a una persona que desea ejercer una profesión como la medicina que obtenga los conocimientos y ofrezca las garantías determinadas por la ley. El diploma universitario, la cédula profesional y otros certificados similares constituyen una prueba tangible de que se ha dado a la persona el derecho a trabajar en determinado campo, porque ha cumplido con los requisitos necesarios.

El debate sobre el futuro profesional del campo de la administración de capital humano continúa abierto. Algunos indicadores han llevado a ciertos expertos a concluir que en la mayor parte de los países latinoamericanos la administración de recursos humanos personal se está convirtiendo en un área de acceso tan restringido y exclusivo como la medicina, lo cual equivale a decir que sólo los graduados de las universidades reconocidas por la ley podrán ejercer en el área.

De manera indudable, la administración de capital humano se está profesionalizando rápidamente, gracias a las aportaciones y diligencias de entidades como las escuelas de graduados, las asociaciones profesionales y las agrupaciones gremiales.

Perspectivas de la administración de capital humano

El campo de la administración de personal enfrenta toda una gama de desafíos, como hemos visto a lo largo de este capítulo: retos de carácter histórico, de carácter interno y externo a la organización, y de carácter profesional.

El objetivo de la actividad profesional del administrador del capital humano es el logro de las metas de la organización, con un máximo de eficacia, en un marco de acciones responsables y éticas. La administración de los recursos humanos existe para ayudar a los demás integrantes de la organización. Su función no radica en dirigir la operación de la empresa, ni en establecer sus objetivos. En el contexto de una corporación moderna, su autoridad es limitada, y por lo común

restringida a funciones de asesoría. Dicho de otro modo, la función esencial de los gerentes de esta área es apoyar, asesorar y ayudar, pero no decidir ni dirigir. En años recientes, sin embargo, la complejidad de este campo profesional ha conducido a incrementar la autoridad ejecutiva de los directores de áreas de personal.

Para actuar con eficacia, los especialistas en capital humano deben contribuir de manera efectiva al éxito de la organización. El profesional de RH debe mantener la perspectiva fundamental de su función: contribuir a los objetivos de su organización. Siempre que las normas y políticas de un departamento de capital humano entren en conflicto con los objetivos generales de la organización, será necesario subordinarlas al interés básico y fundamental de la corporación.

Debido a la creciente complejidad profesional de esta área, hay una clara tendencia a conceder mayor nivel de autonomía a los departamentos de administración de capital humano. Cada vez más, se concede al área de personal la autonomía necesaria para llevar a cabo sus propios procesos de decisión, pero en general la importancia relativa que reflejan los recursos asignados a las áreas de personal sigue siendo menor que la de otros campos como lo muestra la figura de abajo. De acuerdo con varios estudios, el presupuesto promedio de los departamentos de personal apenas constituye 1% de los presupuestos de la mayoría de las empresas.

Para ser efectiva, la labor de los especialistas del área debe tomar en cuenta las zonas clave de cada nivel gerencial y trabajar en cada una de ellas dentro de un marco de responsabilidades definidas. Actuar de otra manera conduce por lo general a estrategias menos eficaces y a tomar decisiones que resultan ignoradas en la práctica.

Aunque investido de autoridad limitada y por lo general dotado de recursos modestos, se espera que el departamento de recursos humanos haga frente con éxito a los desafíos considerados en este tema. Si no se enfrentan con decisión y entusiasmo, la función misma de la administración de capital humano de una empresa no estará bien dirigida ni podrá lograr sus metas. La adopción de medidas proactivas, basadas en un cuidadoso sistema de obtención de datos y realimentación, constituye el pilar sobre el cual descansa la mayoría de los departamentos de administración de capital humano del siglo xxi.

	ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS		
	HUMANOS	EJECUTIVOS	GERENTES INTERMEDIOS
Igualdad de oportunidades	2	1	1
Reclutamiento	3	2	2
Sueldos y salarios	1	3	3
Selección de personal	27	4	17
Planeación de recursos humanos	12	5	7
Capacitación y desarrollo	23	6	13
Evaluación del desempeño	29	7	12
Orientación	32	8	8
Administración de pólizas y seguros	5	9	6
Separación del personal	14	10	14

Fuente: Adaptado de Harold C. White, APD y Michel N. Wolfe, "The Role Desired for Personnel Administration", en *Personnel Administrator*, pp. 90-91.

Comparación de la importancia concedida a las funciones de administración de recursos humanos

Con la finalidad de que el participante pueda elaborar un concepto propio de la Administración de Capital Humano, es conveniente repasar algunos conocimientos ya adquiridos en otros momentos.

Conceptualización.

Administración. *Disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello con una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado* (Fernández A., 1971). En la práctica, la administración se efectúa a través del proceso administrativo: planear, ejecutar (organizar, integrar y ejecutar) y controlar.

La administración general se entiende como la disciplina cuya finalidad es poner en práctica todos los procedimientos y elementos necesarios para lograr la misión de una persona, una empresa u organización (Arias G. 2001).

La administración es el proceso de coordinación de recursos para obtener la máxima productividad, calidad, eficacia, eficiencia y competitividad en el logro de objetivos de una organización (Münch L., 2010 p.23).

El Proceso Administrativo

De acuerdo a Münch L. (p. 27), la administración comprende una serie de fases, etapas o funciones, cuyo conocimiento resulta esencial para aplicar el método, los principios y las técnicas de esta disciplina correctamente al llevar a cabo una actividad.

En la administración de cualquier empresa existen dos fases: una ***mecánica o estructural***, en la que a partir de uno o más fines se determina la mejor forma de obtenerlos; y otra ***dinámica u operacional***, en la que se ejecutan todas las actividades necesarias para lograr lo establecido durante el periodo de estructuración.

Planeación. Es cuando se determinan los escenarios futuros y el rumbo hacia donde se dirige la empresa, así como la definición de los resultados que se pretenden obtener y las estrategias para lograrlos minimizando riesgos.

Organización. Consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, funciones y responsabilidades, así como el establecimiento de métodos, y la aplicación de técnicas tendientes a la simplificación del trabajo.

Integración. Es la función a través de la cual se eligen y obtienen los recursos necesarios para poner en marcha las operaciones.

Dirección. Consiste en la ejecución de todas las fases del proceso administrativo mediante la conducción y orientación de los recursos y el ejercicio del liderazgo.

Control. Es la fase del proceso administrativo a través de la cual se establecen estándares para evaluar los resultados obtenidos con el objetivo de corregir desviaciones, prevenirlas y mejorar continuamente las operaciones.

Fase mecánica o estructural

Planeación: Filosofía; Misión; Visión; Valores; Estrategias; Políticas; Programas; presupuestos.

Técnicas

Cuantitativas: CPM; PERT

Cualitativas: Gráfica de Gantt; análisis FODA

Organización: División del trabajo; Jerarquización; Departamentalización; Descripción de funciones.

Técnicas

Organigramas; Manuales; Diagrama de Flujo; Carta de distribución del trabajo; Análisis de Puesto.

Fase dinámica u operativa

Integración: Recursos Humanos; Recursos materiales; Recursos Técnicos; Recursos financieros (Definición de necesidades y requerimientos; estándares de calidad y tiempos; determinación de fuentes de abastecimiento; elección de proveedores; selección de recursos de acuerdo a estándares).

Técnicas

Recursos Humanos: Exámenes psicométricos; la entrevista; el análisis de Puesto.
Otros recursos: cuantitativas, cualitativas.

Dirección o ejecución: Toma de decisiones; Integración; Motivación; comunicación; liderazgo.

Técnicas

Cuantitativas: Modelos matemáticos; Programación lineal, Estadística; Camino crítico.

Cualitativas: Tormenta de ideas; Delphi

Control: Establecimiento de estándares; medición; corrección; retroalimentación.

Técnicas

Sistemas de información; Gráficas y diagramas; Estudio de métodos; indicadores; Control interno;

Métodos cuantitativos.

Recursos

De acuerdo a Arias G. (2008), para lograr sus objetivos, la organización requiere una serie de recursos; estos son elementos, que administrados correctamente, le permitirán o le facilitarán alcanzar sus objetivos. Son de tres tipos, a saber: materiales, técnicos y humanos.

Recursos materiales. Aquí quedan comprendidos el dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, las materias primas, etc.

Recursos Técnicos. Bajo este rubro se listan los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, etc.

Recursos Humanos. No sólo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.

Capital Humano. Se entiende como todos aquellos factores poseídos por los individuos cuyo ejercicio facilita la obtención de la misión individual y social a fin de incrementar la calidad de vida general.

El capital humano, puede ser definido como la capacidad colectiva de la organización para conseguir los resultados deseados mediante la utilización del conocimiento de los trabajadores, y puede ser considerado como la suma de la experiencia de los trabajadores, de sus conocimientos y de sus aptitudes (TSENG y JAMES, 2005).

Características de los recursos humanos:

No pueden ser propiedad de la organización, a diferencia de los otros recursos. Los conocimientos, la experiencia, las habilidades, etc., son parte del patrimonio personal (ver artículos 2º, 4º y 5º de la constitución mexicana).

Las actividades de las personas en las organizaciones son, voluntarias; pero, no por el hecho de existir un contrato de trabajo la organización va a contar con el mejor esfuerzo de sus miembros;

por lo contrario, solamente contará con él si perciben que esa actividad va a ser “provechosa” en alguna forma.

Las experiencias, los conocimientos, las habilidades, etc., son intangibles; se manifiestan solamente a través del comportamiento de las personas en la organización. Los miembros de ellas prestan un servicio a cambio de una remuneración económica y efectiva. La intensidad de tal servicio depende generalmente de la percepción de objetivos compartidos con la organización. En la actualidad los economistas empiezan a hablar ya de “capital humano” o contabilidad de los recursos humanos, como una manera de minimizar esa intangibilidad.

El total de recursos humanos de un país o de una organización en un momento dado puede ser incrementado. Básicamente existen dos formas para tal fin: descubrimiento (test psicológicos y orientación vocacional) o mejoramiento (educación, capacitación y desarrollo). Desafortunadamente, los recursos humanos también pueden ser disminuidos por las enfermedades, los accidentes y la mala alimentación.

Los recursos humanos son escasos; no todo mundo posee las mismas habilidades, conocimientos, etc. Por ejemplo, no cualquier persona es un buen *cantante, buen administrador, buen matemático, enseñante o estudiante.*

Administración de Recursos Humanos, es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general. (Arias G. 2000).

La Administración de Recursos Humanos (ARH), es la utilización de las personas como recursos para lograr objetivos organizacionales (Mondy R. y Noe Robert M., 2005).

Administración del Capital Humano (ACH), es la tarea que consiste en medir la relación de causa y efecto de diversos programas y políticas de RH en el resultado final del análisis financiero de la empresa (Mondy R. y Noe Robert M., 2005).

N°	Nombre de la Práctica	Objetivo específico	Temas con los que se relacionan
2	Modelo de Sistema de la Administración de Recursos Humanos y enfoque estratégico.	Elaborar un Mapa Conceptual del Modelo de Funciones de la ARH propuesto por Arias G. (2000). Contrastar con el Modelo de la Administración Estratégica y diseñar un modelo propio.	1.2. El proceso de la Gestión Estratégica.

Introducción

Para que cualquier estudiante interesado en el estudio de la administración de capital humano pueda tener una idea general pero clara de las actividades que desarrolla el departamento de recursos humanos de cualquier organización, consideramos necesaria esta segunda práctica antes de dar inicio al estudio del proceso de la gestión estratégica de capital humano; para ello, proponemos analizar el modelo de administración de recursos humanos propuesto por Arias Galicia (2008), pues resulta de lo más enriquecedor. El autor no solo nos permite conocer el objetivo de cada una de las actividades sino que nos muestra la política que guiará el quehacer del administrador; esto es, nos otorga una recomendación muy específica si deseamos lograr sin problemas el objetivo de cada función de la administración de capital humano.

Material y Equipo:

El material necesario para lograr el objetivo específico de esta práctica es el siguiente:

- Consultar la bibliografía sugerida por el facilitador.
- Utilizar computadora con el software Inspiration
- Utilizar el presente manual de prácticas.
- Utilizar hojas y lápiz.
- Consultar ejemplo de elementos de un Mapa conceptual y del comentario personal como estrategias de aprendizaje.

Metodología:

En forma individual realizar lectura del tema: Modelo propuesto como ejemplo de objetivos y políticas en el área de administración de recursos humanos en: Arias G. (2008)

Resultado:

- Después de realizar lectura sugerida el estudiante deberá elaborar un mapa conceptual o un cuadro sinóptico incluyendo en el mismo, su comentario personal.

Sugerencias didácticas:

- El facilitador deberá otorgar retroalimentación y evaluar la participación del estudiante y su evidencia de conocimiento en el salón de clase.
- Realizar evaluación diagnóstica de los principales conceptos de la Administración y del proceso administrativo estudiado en los primeros semestres de la carrera.

Bibliografía preliminar

Arias, G. (2008) Administración de Recursos Humanos. Ed. Trillas. México.

Werther W. y Davis K. (2008). Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas. Sexta edición. Mc Graw Hill. México.

La Gerencia de Capital Humano**1. Objetivo y funciones**

De acuerdo a Aras G. (2000), el objetivo de la gerencia encargada del capital humano, consiste en desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para proveer a la organización y a su personal, de una estructura administrativa eficiente, empleados capaces, trato equitativo, oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo y seguridad en el mismo.

El autor indica que el departamento de recursos humanos deberá tener las siguientes funciones:

a) Función empleo

El objetivo de esta función es lograr que todos los puestos sean cubiertos por personal idóneo de acuerdo a una adecuada planeación de recursos humanos. Esta función se integra con las actividades que se mencionan a continuación:

Actividad	Objetivo	Política
Reclutamiento	Buscar y atraer solicitantes capaces para cubrir las vacantes que hayan quedado disponibles.	Siempre que se registre una vacante, antes de recurrir a fuentes externas, deberá procurarse cubrirla, en igualdad de circunstancias, con personas que ya estén laborando en la organización y para quienes esto signifique un ascenso.
Selección	Analizar las habilidades y capacidades de los solicitantes a fin de decidir, sobre bases objetivas, cuáles tienen mayor	Para efectos de una selección objetiva, deberá recurrirse al uso de técnicas como el análisis de puestos, las pruebas técnicas,

	potencial para el desempeño de un puesto y posibilidades de un desarrollo futuro, tanto personal como de la organización.	psicotécnicas, encuestas socioeconómicas, etc., a fin de eliminar, hasta donde sea posible, la subjetividad en las decisiones. El departamento de recursos humanos auxilia a cada entidad administrativa presentándole varios candidatos idóneos, pero la decisión final corresponde al jefe de esta unidad.
Inducción	Dar toda la información necesaria al nuevo trabajador y realizar todas las actividades pertinentes para lograr su rápida incorporación a los grupos sociales que existan en su medio de trabajo, a fin de lograr una identificación entre el nuevo miembro y la organización y viceversa.	Publicar y difundir los objetivos y políticas de la organización así como aquellos aspectos que la caracterizan, aceptando las críticas y sugerencias como una forma de lograr una constante superación y hacer verdaderamente partícipes de esta a los diferentes sectores que la componen o se relacionan con ella.
Integración, promoción y transferencia	Asignar a los trabajadores a los puestos en que mejor utilicen sus capacidades. Buscar su desarrollo integral y estar pendiente de aquellos movimientos que le permitan una mejor posición para su desarrollo, el de la organización y el de la colectividad.	(Ver reclutamiento y selección).
Vencimiento de contrato de trabajo	Llegado el caso de término de contratos de trabajo, esto deberá hacerse en la forma más conveniente tanto para la organización como para el trabajador, de acuerdo a la ley.	Cuando se produzca la terminación de la relación de trabajo, deberá practicarse una entrevista final a efecto de conocer los puntos de vista del que se retira y aprovechar la información resultante a efecto de corregir fallas si las hubiera.

b) La función de administración de sueldos y salarios

Su objetivo es lograr que todos los trabajadores sean justa y equitativamente compensados mediante sistemas de remuneración racional del trabajo y de acuerdo al esfuerzo, eficiencia, responsabilidad y condiciones de trabajo de cada puesto.

La administración de salarios deberá basarse en los tabuladores estructurados sobre valuaciones de puestos y los datos resultantes de encuestas de salarios de los mercados de trabajo que afecten a la organización, teniendo en cuenta los salarios mínimos legales vigentes en cada región de la República donde tenga sucursales la organización. Dicha función estará conformada con las actividades siguientes:

Actividad	Objetivo	Política
Asignación de funciones	Asignar oficialmente a cada trabajador un puesto clara y precisamente definido en cuanto a sus responsabilidades, obligaciones, operaciones y condiciones de trabajo.	Llevar a efecto en forma sistemática estudios de análisis de puestos mediante sistemas objetivos.
Determinación de salarios	Asignar valores monetarios a los puestos, en tal forma que sean justos y equitativos en relación a otras posiciones de la organización y a puestos similares en el mercado de trabajo.	(Ver administración de salarios)
Calificación de Méritos	Evaluar, mediante los medios más objetivos, la actuación de cada trabajador ante las obligaciones y responsabilidades de su puesto.	De la calificación de méritos será de donde se derivarán premios y ascensos, considerando los resultados obtenidos por cada persona en relación con los objetivos de su puesto y departamento.
Compensación suplementaria (incentivos y premios)	Proveer incentivos monetarios adicionales a los sueldos básicos para motivar la iniciativa y el mejor logro de los objetivos.	Esas sumas deben otorgarse sobre bases objetivas y ser proporcionales al esfuerzo realizado.
Control de Asistencia	Establecer horarios de trabajo y periodos de ausencia con y sin percepción de sueldos, que sean justos tanto para los empleados como para la organización, así como sistemas eficientes que permitan su control.	Ajustarse a lo dispuesto en la ley en el contrato colectivo, así como en el reglamento interior de trabajo.

c) La función relaciones internas

Su objetivo es lograr que tanto las relaciones establecidas entre la dirección y el personal, como la satisfacción en el trabajo y las oportunidades de progreso del trabajador, sean desarrolladas y mantenidas, conciliando los intereses de ambas partes. Dicha función estará conformada con las actividades siguientes:

Actividad	Objetivo	Política
Comunicación	Promover los sistemas, medios y clima apropiados para desarrollar ideas e intercambiar información a través de toda la organización.	Evitar que exista información "confidencial" entre la dirección y el personal.
Contratación colectiva	Llegar a acuerdos con organizaciones reconocidas oficialmente y legalmente establecidas, que satisfagan en la mejor forma posible los intereses de los trabajadores y de la organización.	La representación laboral se concibe como un factor necesario y de gran importancia para la marcha de la organización y no como una fuerza antagónica; por ello la relación deberá ser realizada en un clima de cordialidad y esfuerzo coordinado en un trabajo común.
Disciplina	Desarrollar y mantener reglamentos de trabajo efectivos y crear y promover relaciones de trabajo armónicas con el personal.	La forma de impulsar y mantener la disciplina deberá ser siempre positiva; es decir, mediante estímulos y premios, recurriendo excepcionalmente y en último extremo a castigos y despidos. En estos casos se seguirá lo dispuesto en la ley, el contrato colectivo y el reglamento interior de trabajo.
Motivación del personal	Desarrollar formas de mejorar las actitudes del personal, las condiciones de trabajo, las relaciones obrero-patronales y la calidad del personal.	El trabajo es un medio para lograr la satisfacción y permitir el máximo desarrollo personal y social. Todo lo que propicie este tal auge deberá ser estimulado.
Desarrollo del personal	Brindar oportunidades para el desarrollo integral de los trabajadores, a fin de que logren satisfacer sus diferentes tipos de necesidades y para que en lo referente al trabajo, puedan ocupar puestos	Identificar aquellas áreas en las que las personas puedan aspirar a su promoción, determinando los puestos sujetos a ella, a fin de definir los planes de desarrollo.

	superiores.	
Entrenamiento	Dar al trabajador las oportunidades para desarrollar su capacidad a fin de que alcance las normas de rendimiento que se establezcan, así como para lograr que desarrolle todas sus potencialidades, en bien de él mismo y de la organización.	Impulsar los planes de entrenamiento, incorporando en ellos la capacitación sobre funciones administrativas en todos los niveles. Obedecer lo dispuesto por la Ley Federal de Trabajo sobre este punto.

d) La función servicios al personal

Su objetivo es satisfacer las necesidades de los trabajadores que laboran en la organización y tratar de ayudarles en problemas relacionados a su seguridad y bienestar personal; así mismo, tendrá como *política* la resolución de problemas de tipo personal se deberá tener una actitud de madurez y respeto a la vida privada del elemento humano, a fin de evitar caer en una situación paternalista. Coordinar, publicar y difundir los derechos y las prestaciones sociales y económicas, que otorgan tanto la organización como los organismos externos y disposiciones legales, para que sus beneficios lleguen en igualdad de oportunidad a todos los trabajadores. Dicha función estará conformada con las actividades siguientes:

Actividad	Objetivo	Política
Actividades recreativas	Estudiar y resolver las peticiones que hagan los trabajadores sobre programas e/o instalaciones para su esparcimiento.	La iniciativa en este sentido corresponde a todo el personal; así, se estará cumpliendo con las disposiciones legales respectivas.
Seguridad	Desarrollar y mantener instalaciones y procedimientos para prevenir accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.	Dar oportunidad para la difusión de medidas de higiene y seguridad, extensivas al hogar y la comunidad. Cumplir con lo dispuesto en la legislación respectiva.
Protección y vigilancia	Tener adecuados métodos precautorios para salvaguardar a la organización, a su personal y sus pertenencias, de robo, fuego y riesgos similares.	Nunca menoscabar la dignidad humana registrando a los obreros al salir del establecimiento. Dotar a la organización con equipos contra incendios y robo y mantener estos siempre en buenas condiciones.

e) La Función de planeación de recursos humanos

Su objetivo consistirá en la realización de estudios tendientes a la proyección de la estructura de la organización en el futuro, incluyendo análisis de puestos proyectados y estudios de las posibilidades de desarrollo de los trabajadores para ocupar estas a fin de determinar programas de capacitación y desarrollo, llegado el caso de reclutamiento y selección. Se tendrá como *Política* mantener al día las proyecciones tecnológicas y económicas de la organización y del país, con objeto de planear adecuadamente los recursos humanos.

	Nombre de la Práctica	Objetivo específico	Temas con los que se relacionan
3	El departamento de Capital humano en la estructura de la empresa.	Comparar la estructura de tres empresas de la localidad, chica, mediana y grande y contrastar tamaño y actividades del departamento de Capital Humano. Analizar y emitir conclusiones.	1.2. El proceso de la Gestión Estratégica. 1.5. Modelos de organizaciones formales del departamento del capital humano.

Introducción

Una vez que el participante se ha familiarizado con un modelo que contempla las actividades propias del quehacer del departamento de recursos humanos y sus respectivos objetivos y políticas, es importante que analice algunos ejemplos de organigramas de distintas empresas: chicas, medianas y grandes, con la finalidad de que pueda comparar cuáles son las tendencias de la empresa local en cuanto a estructura del departamento de recursos humanos se refiere. Recordemos que el desarrollo de la tecnología ha hecho posible que las organizaciones trabajen con estructuras más esbeltas.

Material y Equipo:

El material necesario para lograr el objetivo específico de esta práctica es el siguiente:

- Consultar la bibliografía sugerida por el facilitador
- Consultar en la web ejemplos de estructuras administrativas de diversas empresas
- Utilizar el presente manual de prácticas.
- Utilizar hojas y lápiz.
-

Metodología:

- En forma individual realizar lectura del tema: Organización de un departamento de capital humano en: Werther W. y Davis K. (2008 pp.15-17). Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas. Sexta edición. McGraw-Hill. México.
- Analizar los ejemplos de diferentes estructuras de empresas investigadas en la web y comparar actividades del departamento de recursos humanos de acuerdo a estructura de empresa pequeña mediana y grande.

Resultado:

- En equipo de trabajo, emitir un reporte con sus conclusiones del análisis realizado al comparar la estructura de tres empresas de la localidad: chica, mediana y grande,

contrastando el tamaño y actividades del departamento de Capital Humano de dichas empresas.

Sugerencias didácticas:

- El facilitador deberá otorgar retroalimentación y evaluar la participación del estudiante y su evidencia de conocimiento en clase.
- Es recomendable que cada equipo de trabajo presente los resultados y conclusiones de esta práctica en clase para otorgar la retroalimentación necesaria.

Bibliografía preliminar y/o complementaria

Dessler G. y Varela R. (2011). Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano. Quinta edición. Pearson. México.

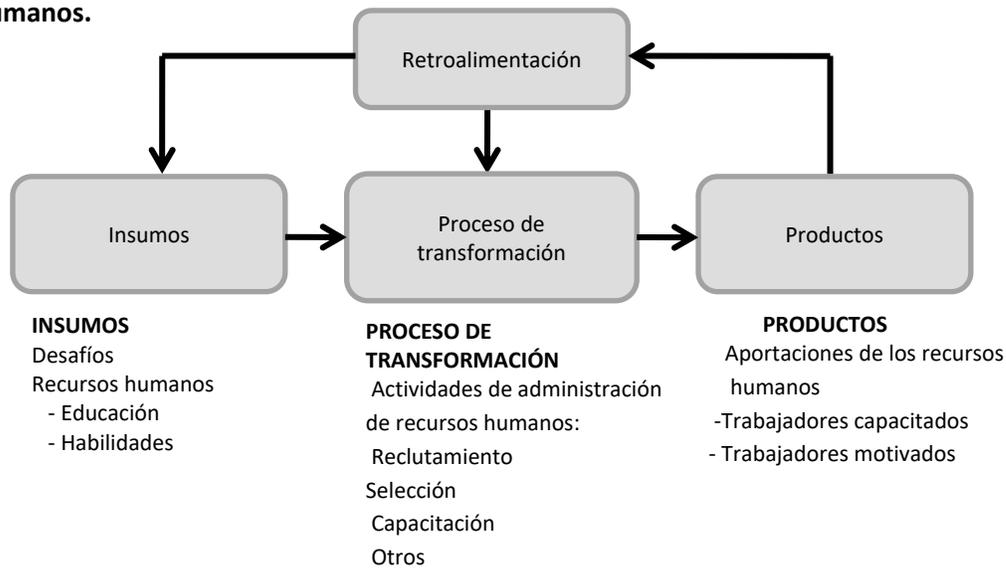
Werther W. y Davis K. (2008). Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas. Sexta edición. McGraw-Hill. México.

Modelo para la administración de los recursos de Capital Humano

De acuerdo con Werther y Davis (2008, p. 15-22), cuando diversas actividades o entidades están relacionadas entre sí, forman un **sistema**, todo sistema consta de dos o más partes, que interactúan entre sí, pero que poseen cada uno límites claros y precisos. Una **organización** es un sistema **abierto**, compuesto de divisiones, áreas y departamentos. Cada actividad de recursos humanos constituye un **subsistema**, que se relaciona de manera directa con todas las demás actividades.

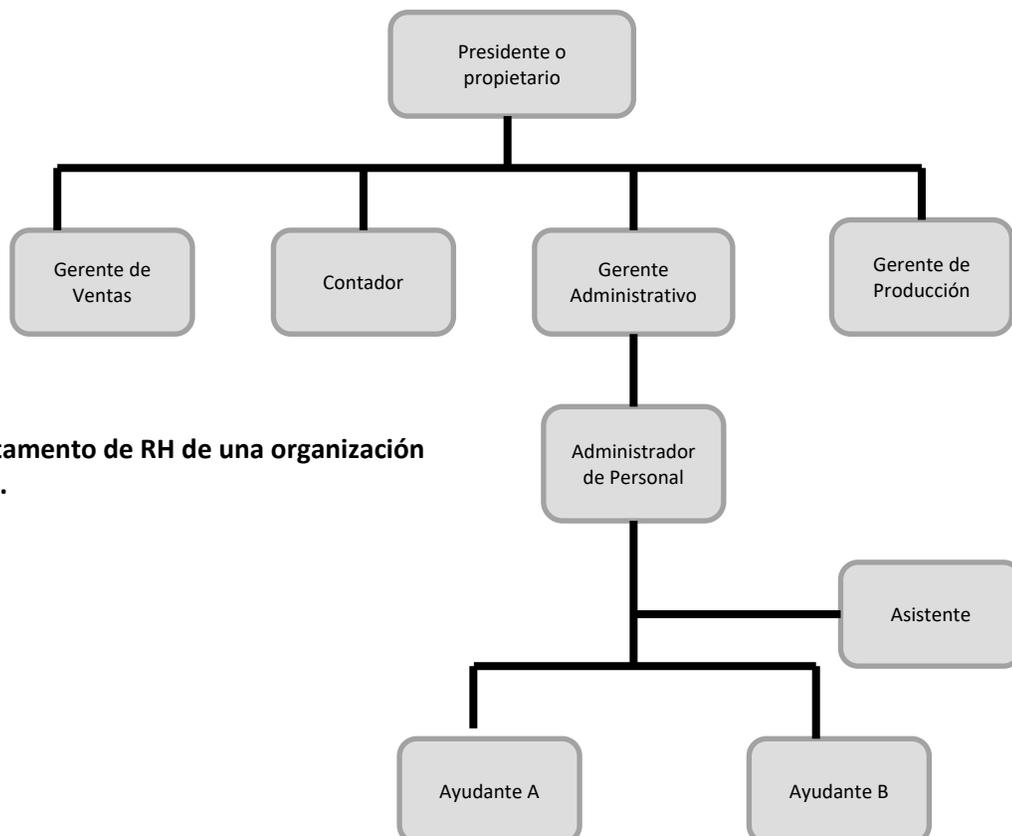
Un modelo de sistemas describe la actividad de la administración de capital humano en términos de requerir **insumos**, **transformarlos** y convertirlos en **productos**. Este proceso genera la retroalimentación o posibilidad de contar con la información para determinar si se ha obtenido el éxito o se ha sufrido un fracaso. La forma de entender la actividad de la administración de personal en términos de sistema implica conocer las fronteras del sistema: el punto donde se inicia el ambiente externo. Enseguida podemos observar un Modelo simplificado:

Modelo simplificado de insumos y productos en un sistema de administración de recursos humanos.



Organización de un departamento de capital humano

Por regla general, en las empresas modernas se crea un departamento de recursos humanos independiente cuando los beneficios que se espera derivar de él exceden sus costos. Hasta que eso ocurre, los gerentes de departamento tienen a su cargo las actividades de capital humano, o las delegan a sus subordinados. Cuando por último se crea el departamento de recursos humanos, casi siempre es pequeño, y se hace responsable de su manejo a un gerente de nivel medio.

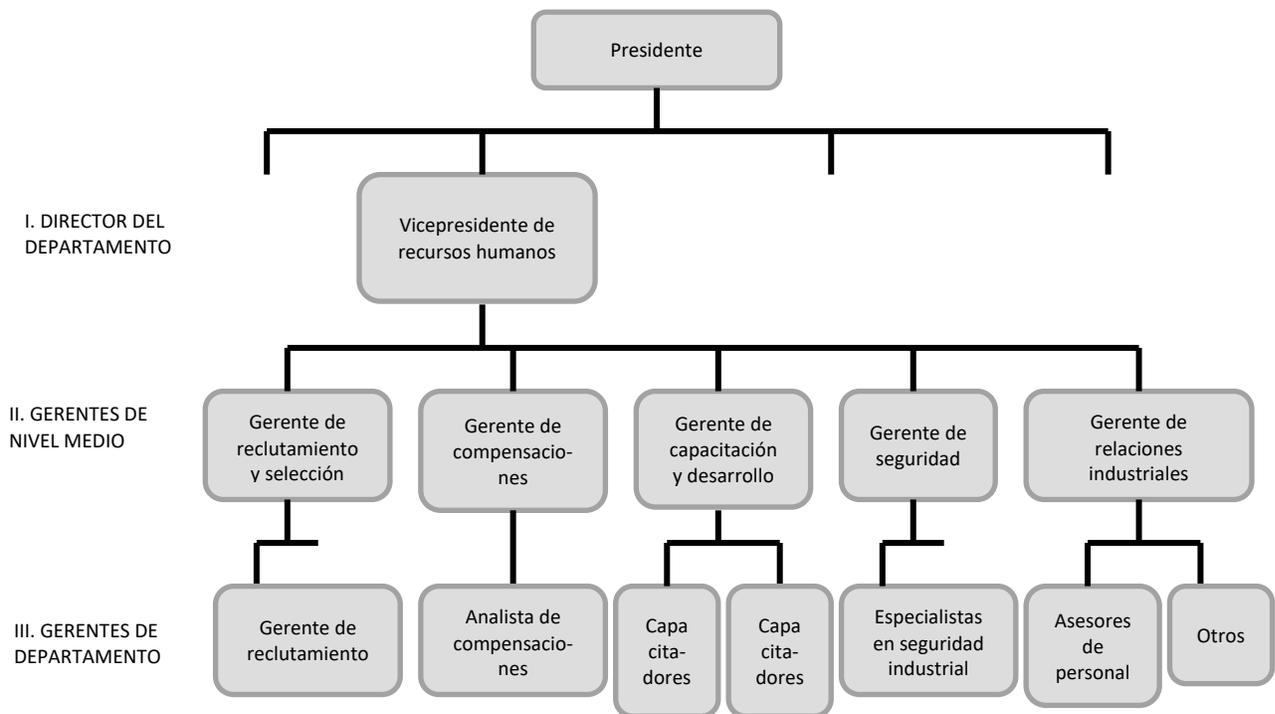


El departamento de RH de una organización Pequeña.

La figura anterior –organización pequeña-, ilustra una forma común de ubicar el departamento de capital humano. Por lo general, en el momento de su creación, estos departamentos se limitan a actividades como mantener los expedientes de cada empleado y suministrar apoyo a los gerentes para proceder a identificar aspirantes y cubrir las vacantes que puedan existir. Que el departamento de recursos humanos gradualmente lleve a cabo otras actividades de apoyo a otros departamentos depende de las necesidades de los otros gerentes de la organización.

El departamento se hace más importante y complejo a medida que crecen las demandas que debe satisfacer. La figura siguiente – empresa grande-, ilustra este incremento en importancia; en ella, el gerente del departamento de recursos humanos reporta de manera directa al presidente o director general de la compañía.

Departamento de Recursos Humanos de una organización grande



Este aumento de la importancia del área de recursos humanos puede reflejarse en conceder a quien lo dirige el título de vicepresidente de la compañía, o en un título como “director de capital humano”. A medida que la organización crece en tamaño, los puestos del departamento de recursos humanos se hacen progresivamente especializados. En las organizaciones de tamaño intermedio y grande se crean diversos subdepartamentos, los cuales proporcionan varios servicios a la organización.

Las funciones del departamento de capital humano se tornan esenciales una vez que la organización supera las dimensiones de una operación familiar, porque se convierte en el punto central de las comunicaciones internas. Por ejemplo, los integrantes de la organización necesitan información sobre las normas de conducta y disciplina que la empresa ha puesto en práctica, a través de un código que por lo común lleva el nombre de reglamento interno de trabajo. También necesita conocer las políticas de la empresa, así como recibir los diversos beneficios y prestaciones que determina la ley de cada país.

El tamaño de los distintos departamentos de capital humano varía dependiendo en gran medida de las dimensiones de la organización. Un estudio reciente documenta una tasa promedio de un empleado de recursos humanos por cada 150 personas en la organización, relación que se expresa 1:150. Hacia 1999, muchas empresas tenían una relación de 1:100, pero para el año 2008 es más probable encontrar una de 1:75. En promedio, el presupuesto del departamento de personal equivale a 1% de los gastos operativos de la mayor parte de las compañías. Por regla general, los departamentos de personal han experimentado menos reducciones y mayor estabilidad en las economías de muchos países, porque los presidentes de las grandes corporaciones han ido adquiriendo conciencia sobre su importancia.

Componentes del departamento de recursos humanos

Las secciones de un departamento grande de recursos humanos, como el que se ilustró anteriormente, se ocupan de campos específicos. La responsabilidad del departamento de reclutamiento, por ejemplo, se enfoca de manera exclusiva en tres tareas: obtener nuevos candidatos a integrarse a la organización, selección y contratación. Otras secciones del departamento tienen a su cargo diferentes fases de las actividades de la administración de capital humano. Esta especialización permite a los integrantes del departamento de recursos humanos adquirir considerables conocimientos y destreza en un área específica de acción.

Las actividades de capital humano que no se especifican en el organigrama se comparten entre las diversas secciones. Por ejemplo, es posible que cada una de las secciones sea responsable por aspectos determinados de la relación de la empresa con el sindicato. Las evaluaciones del desempeño, lo tocante a compensación, a comunicación, a prestaciones, a los aspectos de seguridad industrial, etcétera, se pueden dar en el marco general de la relación que establecen las empresas con el sindicato que conforman los trabajadores.

Funciones esenciales de un departamento de recursos humanos

Como indica la figura de una empresa grande, en el departamento de recursos humanos se establece una jerarquía de puestos. Las funciones del puesto de mayor importancia varían de una a otra organización. Cuando el departamento se establece por primera vez, con frecuencia se da a la persona que lo encabeza el nombramiento de gerente de recursos humanos, o de gerente de capital humano. El título de vicepresidente de capital humano o de vicepresidente de recursos

humanos es más frecuente en las compañías de mayores dimensiones, en las cuales se incrementa el nivel de complejidad, de contribuciones y de responsabilidad. Cuando los sindicatos efectúan frecuentes y complejas peticiones al departamento de recursos humanos, el título que se da a la persona que lo dirige en muchos casos es el de director de relaciones industriales, o vicepresidente de relaciones industriales.

Los departamentos de capital humano de grandes dimensiones incluyen diversos puestos. El gerente de reclutamiento, por ejemplo, ayuda a los otros gerentes de la organización a reclutar y seleccionar personal idóneo. El gerente de compensaciones establece y mantiene niveles adecuados de compensación financiera. El gerente de capacitación y desarrollo proporciona programas, cursos y otras actividades dirigidas al mejoramiento de los conocimientos del personal de la organización, y así sucesivamente. En su labor, cada uno de ellos puede recibir el apoyo de un equipo de especialistas, así como de auxiliares y diversos empleados de oficina.

Función de servicio de un departamento de recursos humanos

Los departamentos de recursos humanos existen para apoyar y prestar servicios a la organización, a sus dirigentes, a sus gerentes y a sus empleados. El área de recursos humanos es un área de servicio. Incluso en los casos en que las compañías se ven obligadas a reducir sus gastos, las organizaciones con frecuencia se esfuerzan por identificar técnicas que les permitan mantener los mismos servicios a toda la empresa, aunque el número de sus integrantes se reduzca.

Como integrantes de un departamento de servicio, los gerentes de recursos humanos y los especialistas que los apoyan no tienen la autoridad de dirigir otros departamentos. En su lugar, ejercen *autoridad corporativa*, que es la facultad de asesorar, no de dirigir, a otros gerentes. La *autoridad lineal* consiste en la facultad de dirigir las operaciones de los departamentos que manufacturan o distribuyen los productos o servicios de una organización. Las personas que ejercen la autoridad lineal en ocasiones reciben el título de *gerentes operativos*. Éstos toman decisiones sobre producción, desempeño y personal. Determinan las promociones, a quién le corresponde determinado puesto, y otros aspectos de la administración de los recursos humanos. Los especialistas en recursos humanos asesoran a los gerentes operativos y a los integrantes del equipo ejecutivo, quienes en último término son los responsables por el desempeño de su personal. Aunque la autoridad corporativa es básicamente de asesoría, su rango e implicaciones es muy amplia e importante. Cuando el departamento de recursos humanos asesora a un gerente sobre un tema o aspecto de personal, el gerente puede ejercer el privilegio de rechazar ese punto de vista. Cuando opta por esa actitud, asume toda la responsabilidad de los resultados. Si éstos causan problemas en la relación de la empresa con los empleados, las consecuencias recaen sobre ese gerente. A fin de evitar consecuencias negativas, los gerentes toman en cuenta la asesoría del área de capital humano, y en la mayor parte de los casos la siguen. Como resultado, el departamento de personal ejerce considerable influencia en las acciones que llevan a cabo otros departamentos.

Cuando se presentan resultados negativos de importancia debido a no seguir las sugerencias de recursos humanos, la dirección de la empresa puede optar por reemplazar al gerente operativo del área implicada.

Cuando un gerente expresa su desacuerdo con las sugerencias del departamento de recursos humanos, tiene la facultad de recurrir a la dirección de la empresa, pero lo contrario es también cierto; el departamento de recursos humanos puede recurrir a la dirección cuando las decisiones

que se toman en ciertas áreas no están de acuerdo con sus criterios. Excepto cuando la dirección se reserva la última palabra en estas áreas, el departamento de capital humano lleva a cabo las decisiones finales sobre áreas como prestaciones al personal y políticas de higiene, disciplina industrial, etcétera, para garantizar que existe control, uniformidad y que la empresa recibe el beneficio de sus conocimientos.

Cuando el departamento de recursos humanos recibe autoridad funcional, su ocupación ya no es de asesoría, sino que ahora se convierte en autoridad operativa. Al igual que en todas las organizaciones, las decisiones que pueda llevar a cabo siempre estarán supeditadas a la aprobación de la dirección.

La existencia de líneas paralelas de autoridad corporativa y lineal conduce a una *responsabilidad dual* por la administración de los recursos humanos de la organización. Tanto los gerentes operativos como los de recursos humanos son responsables de la productividad y la calidad del entorno laboral. Los gerentes operativos tienen que cuidar la calidad del ambiente en que trabaja su personal a diario.

Las dimensiones del departamento de recursos humanos afectan también el tipo de servicios que se proporcionan a los empleados, a los gerentes y a la organización. En los departamentos de personal pequeños, el gerente se ocupa de muchas de las actividades diarias de recursos humanos. Los otros gerentes comentan con el gerente de recursos humanos los asuntos que los ocupan y por lo general esto se hace en reuniones que se llevan a cabo una o dos veces a la semana. Es en ese momento cuando el gerente recibe realimentación sobre las funciones que la organización espera que realice.

En los departamentos de capital humano de grandes dimensiones, los subordinados del gerente manejan de modo directo la mayor parte de los asuntos. En estos casos los gerentes tienen menos contacto con el personal en general, y su trato diario puede enfocarse en la resolución de asuntos de importancia con los gerentes clave de la organización. A su vez, las funciones de cada uno de los integrantes del personal se hacen más especializadas. Cuando esto ocurre, se tiene el riesgo de que una o más de las secciones del departamento de personal pierdan la perspectiva de las contribuciones que la organización espera de ellos, o sobre el tipo de autoridad que pueden ejercer. En ocasiones, el personal especializado puede enfocarse en el perfeccionamiento técnico de sus funciones más que en la satisfacción de las necesidades específicas de la organización, o puede considerar que le corresponde una autoridad que no le ha sido delegada. Cuando los profesionales de recursos humanos incurren en estos errores, con frecuencia se debe a que no han establecido una clara definición de su función de servicio respecto a la organización.

Práctica 3. El departamento de Capital Humano en la estructura de la empresa. Comparar la estructura de tres empresas de la localidad: chica, mediana y grande y contrastar tamaño y actividades del departamento de Capital Humano. Analizar y emitir conclusiones.

Empresa Chica

ORGANIGRAMA DE MY TONER



Laboprintec Digital, S.A. de C.V.

ORGANIGRAMA

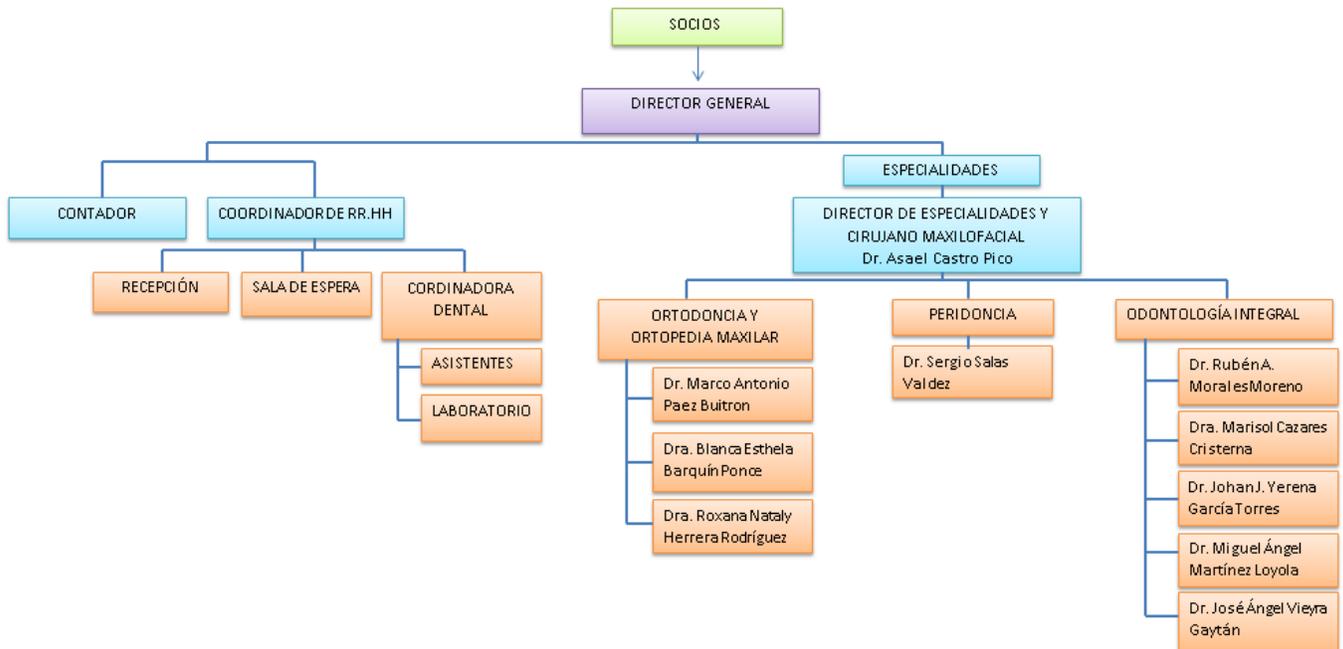


El organigrama de la empresa *My Toner* corresponde al de una micro/pequeña empresa y éste, como se puede observar, no cuenta con muchos departamentos. La empresa no cuenta con área de Recursos Humanos ya que cree le generará un gasto y tampoco lo ubica como necesario, por lo que las funciones de un administrador de Capital Humano las realiza la gerente del departamento de Coordinación Administrativa. Éstas incluyen reclutar, pre-seleccionar y contratar, la selección final del candidato para el puesto la realiza el director general. El hecho de que la empresa cuente con pocos empleados ha provocado que no se tenga una planeación estratégica de Recursos Humanos y un programa de promoción de los empleados. Los programas de inducción, capacitación y motivación son de estructura superficial y no se cuenta con descripciones de puesto en sí.

Por lo que se puede concluir, la empresa no les da mucha importancia a las cuestiones relacionadas con su capital humano y esto puede generarle problemas para acrecentar y retener a sus empleados. Su enfoque puede llegar a ser exclusivo de ventas - producción y, por ende, deja en segundo plano al colaborador.

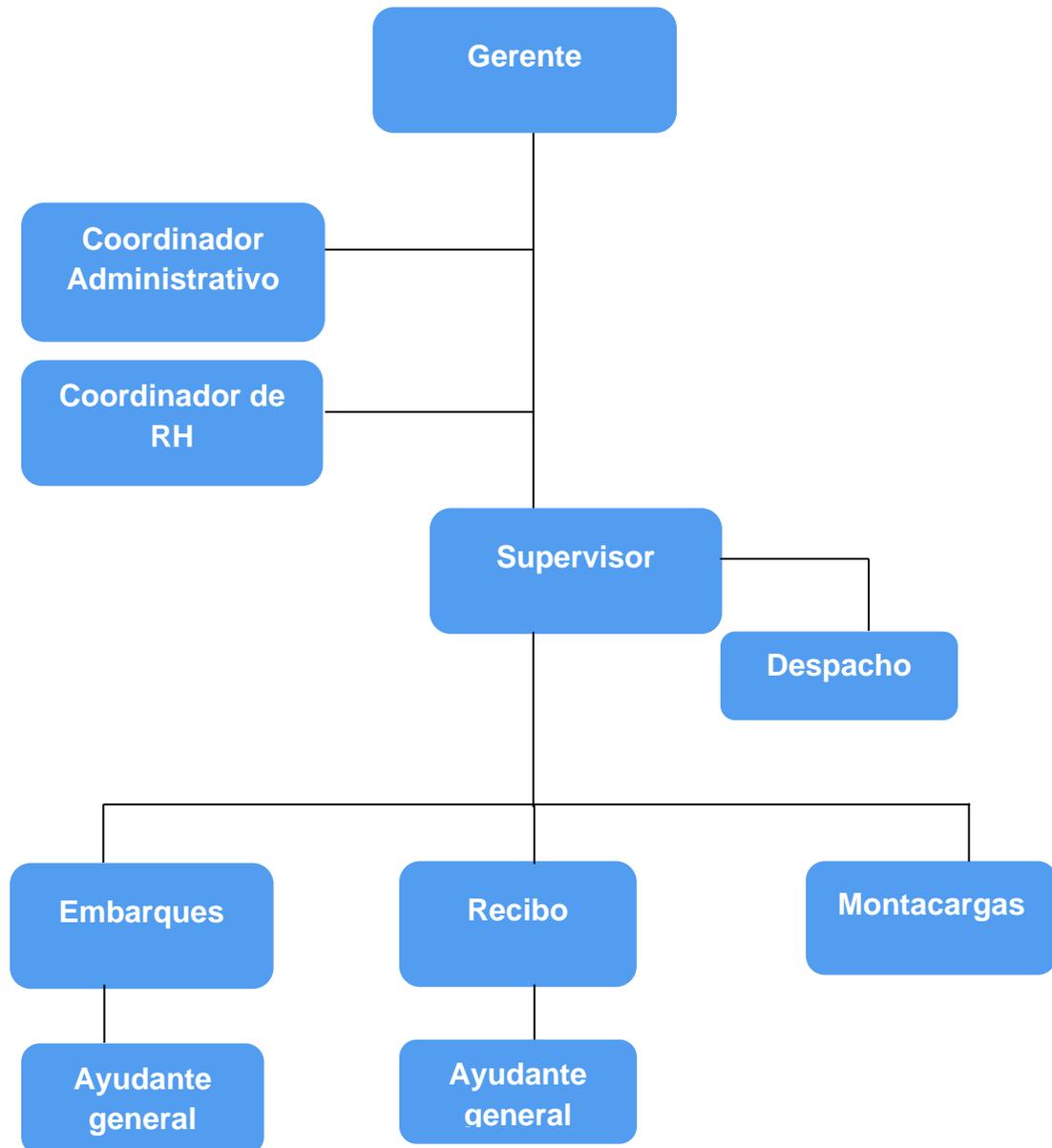
Empresa mediana

ORGANIGRAMA DEL CENTRO DENTAL SONORA



En el *Centro Dental Sonora*, el departamento de gestión de capital humano se conforma por un coordinador de recursos humanos el cual es el encargado de ver por los trabajadores de las áreas de recepción, sala de espera y coordinadora dental (esta misma tiene a su supervisión a los asistentes de las especialidades y a los laboratoristas). A su vez el coordinador de recursos humanos mantiene una colaboración y comunicación con el director de especialidades, que este es el encargado de los doctores de las diferentes especialidades, esto debido a los conocimientos que se deben tener para dicho cargo, este también está en el área de la salud, pero es un cirujano.

Como se puede notar al ser el Centro Dental Sonora una empresa de tamaño mediana, el departamento de Recursos Humanos es manejado por una sola persona que tiene alrededor de 15 trabajadores de los cuales dependen directamente del coordinador, mientras que los doctores en especialidades dependen de una forma indirecta y esta es a través del director de especialidades.

*Empresa grande***ORGANIGRAMA DE COMEX OPERACIONES HERMOSILLO**

Como se puede ver, en PPG Comex el departamento de Recursos Humanos está debajo del Gerente General de la empresa, por lo que se podría deducir que las decisiones del Gerente General son tomadas en cuenta en el departamento de RH. En esta empresa el departamento se encuentra en la Ciudad de México, pero tiene bastante contacto con los demás departamentos ya que para lograr los objetivos de la empresa son muy importantes las decisiones que se tomen en RH.

N°	Nombre de la Práctica	Objetivo específico	Temas con los que se relacionan
4	La ventaja competitiva, los desafíos y el Modelo básico para ajustar estrategia funcional de RH a la de negocios.	Entrevistar al encargado del departamento de CH de una empresa local e investigar cuál es su ventaja competitiva y cuáles son los principales desafíos que enfrenta la organización. Contrastar con lo estudiado en Dessler G. (2009) y emitir conclusiones respecto al modelo básico para ajustar la estrategia de RH a las estrategias de negocios.	1.3. El papel de la Gestión del capital humano en la creación de una ventaja competitiva. 1.3.1. Administración estratégica de la gestión del capital humano. 1.3.2. Desafíos estratégicos de la gestión del capital humano. 1.4. Creación del sistema de gestión del capital humano. 1.4.2. Traducción de la estrategia en políticas y prácticas de capital humano.

Introducción

Una vez que el participante ha estudiado los antecedentes de la administración de recursos humanos y ha podido elaborar un concepto propio, que puede comprender las diferentes funciones o actividades de un departamento de RH y distinguir su estructura en diferentes organizaciones, consideramos que está en condiciones de estudiar el enfoque estratégico de capital humano.

Material y Equipo:

El material necesario para lograr el objetivo específico de esta práctica es el siguiente:

- Consultar la bibliografía sugerida por el facilitador.
- Utilizar computadora con el software sugerido: Inspiration
- Utilizar el presente manual de prácticas.
- Utilizar hojas y lápiz.
- Consultar ejemplo de elementos de un Mapa conceptual y del comentario personal como estrategias de aprendizaje.

Metodología:

En forma individual realizar lectura del tema: La administración estratégica de recursos humanos y el tablero de control en: Dessler G. (2009 pp.77-97). Administración de recursos humanos. Décimo primera edición. Pearson educación. México.

- Elaborar un mapa conceptual.
- En equipo de trabajo, entrevistar al encargado del departamento de CH de una empresa local e investigar cuál es su ventaja competitiva y cuáles son los principales desafíos que enfrenta la organización.
- En entrevista, realizar las preguntas adecuadas para obtener la información necesaria para replicar el modelo básico para ajustar la estrategia de RH a las estrategias de negocios de Dessler G. (2009, p.95).

Resultado:

- Después de realizada la lectura, el estudiante deberá elaborar un mapa conceptual estructurando las ideas principales y agregando su comentario personal (ver anexo uno) como evidencia de dominio de conocimiento.
- En equipo de trabajo, analizar la información obtenida de la entrevista a un jefe de RH de una empresa local y contrastar con lo estudiado en Dessler G. (2009, p95); emitir un reporte con las conclusiones respecto al modelo básico para ajustar la estrategia de RH a las estrategias de negocios.

Sugerencias didácticas:

- El facilitador deberá otorgar retroalimentación y evaluar la participación del estudiante y su evidencia de conocimiento en clase.
- Es recomendable que cada ocasión en la cual se inicie un nuevo tema se solicite este tipo de estrategia de aprendizaje para facilitar la construcción del conocimiento.
- Es recomendable que cada equipo presente los resultados de esta práctica en el salón de clase para enriquecer el aprendizaje y para otorgar la retroalimentación necesaria.

Bibliografía preliminar y/o complementaria

Dessler G. (2009 pp.77-97). Administración de recursos humanos. Décimo primera edición. Pearson educación. México.

1.1. Concepto e importancia de la Gestión estratégica.

Como lo expresamos en las primeras líneas introductorias, años atrás, la fuente para la generación de ventajas competitivas descansaba en las capacidades tecnológicas y financieras; más adelante, la información se convirtió en un elemento clave que resultaba de difícil acceso; finalmente, el desarrollo de las tecnologías de información y comunicaciones posibilitó fácilmente su acceso, dando esto lugar a la consolidación del **Conocimiento** como activo fundamental. Esto por la creciente necesidad de responder rápida y efectivamente a las necesidades del cliente, hecho que obliga a las organizaciones a resolver nuevos problemas y a tomar decisiones sobre situaciones jamás vividas, lo cual implica un aprendizaje continuo y lo suficientemente flexible como para

dejar de lado prácticas obsoletas. Así, se dio lugar a modelos de gestión basados en **el Aprendizaje Organizacional**, partiendo de la base de que son las personas las portadoras de capacidades y experiencias que pueden hacer la diferencia para una organización y, por ende, ser fuente de ventajas competitivas.

Para Dessler Gary (2009), la **Administración Estratégica de Recursos Humanos** implica formular y ejecutar políticas y prácticas de recursos humanos que produzcan empleados con las habilidades y las conductas que la empresa necesita para alcanzar sus metas estratégicas. Desde esta perspectiva, el departamento de Recursos Humanos puede (y debe) contribuir a la consecución de resultados para la organización a través de una gestión estratégica que facilite el desarrollo de capacidades para la organización, alineándose a la estrategia del negocio, lo cual es fundamental para ayudar a la organización a conseguir resultados y permanecer competitiva.

1.2. El proceso de Administración Estratégica

Ford Motor Company, al enfrentar grandes pérdidas y disminuir su participación de mercado ante Toyota y Nissan, sabía que necesitaba un nuevo plan estratégico. La competencia era muy intensa, los costos de Ford eran más altos que los de los competidores, y la capacidad sin utilizar de su planta disminuyó sus ganancias. Los gerentes de Ford diseñaron “*The Way Forward* (El camino hacia adelante)”. Este nuevo plan estratégico incluía el cierre de una docena de plantas y el despido de 20,000 empleados. Como se aplicó en Ford, un plan estratégico es aquel que una empresa diseña para empatar sus fortalezas y debilidades internas con las oportunidades y amenazas externas, con el fin de mantener una ventaja competitiva. La esencia de la planeación estratégica es el planteamiento de la siguiente pregunta: “¿En dónde estamos ahora como negocio, dónde deseamos estar y qué debemos hacer para llegar ahí?”. Luego, el gerente formula estrategias específicas (de recursos humanos y otros tipos) para trasladar a la organización del lugar donde se encuentra al lugar donde desea estar. Una estrategia es una línea de acción. Las estrategias de Ford incluyeron el cierre de plantas y el recorte de empleados. En breve analizaremos varias estrategias estándar, pero primero estudiaremos el proceso de administración estratégica con mayor detalle.

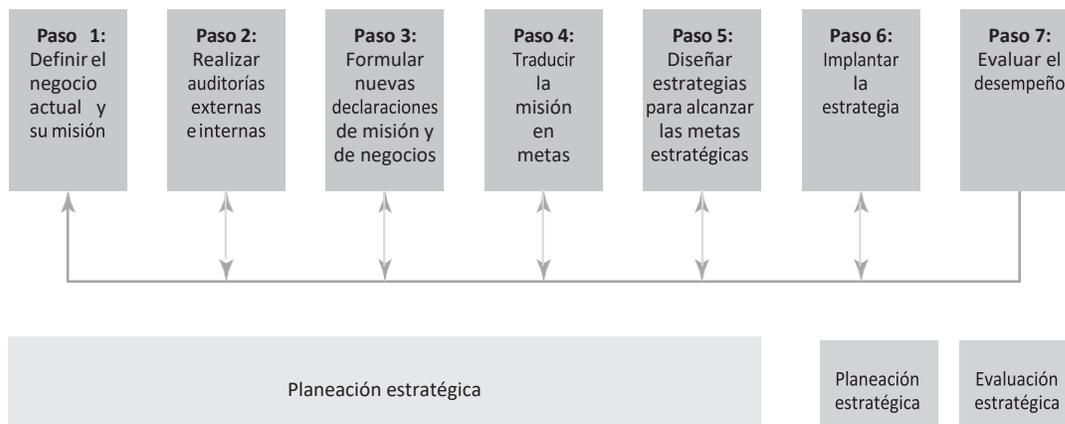


Figura 1-1. El proceso de la administración estratégica

Pasos de la administración estratégica

La planeación estratégica forma parte del proceso de administración estratégica. La administración estratégica implica la planeación estratégica y su implantación, y es “el proceso de identificar y ejecutar el plan estratégico de la empresa, al equilibrar sus capacidades con las demandas de su entorno”. La planeación estratégica incluye las primeras cinco tareas de administración estratégica, de un total de siete (vea la figura 1-1): 1) definir el negocio actual y su misión; 2) evaluar fortalezas, debilidades y oportunidades, así como amenazas internas y externas; 3) formular una nueva declaración de negocios; 4) traducir la misión en metas estratégicas, y 5) diseñar estrategias o una línea de acción. En su sentido más sencillo, la planeación estratégica es sumamente simple: decidir cuál es el negocio en el que se trabaja ahora y a cuáles negocios se desea ingresar, formular una estrategia para lograrlo y ejecutar el plan. A continuación se describen los siete pasos del proceso completo de administración estratégica:

Paso 1: Definir el negocio actual Toda empresa debe elegir el terreno en el que competirá y, en específico, los productos que venderá, dónde los venderá y en qué diferirán sus productos o servicios de los de sus competidores. Rolex y Seiko participan en el negocio de relojes, pero Rolex vende una línea limitada de alta calidad a un precio elevado. Seiko vende una gran variedad de relojes de especialidad, relativamente baratos, pero innovadores, con brújulas y altímetros.

Así pues, las decisiones estratégicas más básicas que los gerentes toman se refieren a “los negocios” en que sus empresas deben participar: por ejemplo, en términos de los productos o servicios que venden, las ubicaciones geográficas donde los comercializan y la manera en que distinguen a sus productos o servicios de los de los competidores. Ellos se preguntan: “¿En dónde estamos ahora en términos del negocio que manejamos y en cuál negocios queremos participar, dadas las oportunidades y amenazas para nuestra empresa, así como sus fortalezas y debilidades?”. Luego eligen estrategias, es decir, líneas de acción, como comprar empresas **de los** competidores o expandirse al extranjero, con la finalidad de llevar a la organización del lugar donde se encuentra ahora al lugar donde se desea estar mañana.

En ocasiones, los gerentes utilizan una *declaración de visión* para resumir la forma en que ven el negocio en el futuro. La visión de la empresa es una declaración general de la ruta que sigue, que, en términos generales, indica “en qué queremos convertirnos”. Rupert Murdoch, presidente de News Corporation (que es propietaria de MySpace.com, la cadena Fox, muchos diarios y operadores de televisión satelital), tiene la visión de una empresa multimedia integrada, global, de entretenimiento, con transmisión satelital y buscadora de noticias. WebMD lanzó su negocio basado en la visión de un sitio de Internet que proporcione todo lo que la gente desea saber acerca de temas médicos. Una organización que ofrece atención para los ojos dice: “Nuestra visión consiste en cuidar su visión”. Como es de esperar, resulta útil ser un poco visionario para formular una declaración de la visión que resuma en pocas palabras la imagen que tiene el gerente de hacia dónde se dirige el negocio. Dos especialistas de la administración, Warren Bennis y Bert Manus, indican lo siguiente:

Para elegir una dirección, el líder primero debe tener una imagen mental de una situación futura posible y deseable para la empresa. Esta imagen, a la que llamamos visión, puede ser tan vaga como un sueño o tan exacta como una meta o declaración de misión. El punto crítico es que una visión expresa la imagen de un futuro realista, creíble y atractivo para la empresa, una condición que es mejor en muchos aspectos importantes a la que existe en la actualidad.

Por lo general, las visiones son imágenes amplias y de largo plazo. La mayoría de los gerentes también redactan declaraciones de misión para “...comunicar ‘lo que somos, lo que hacemos y hacia dónde nos dirigimos’”. Mientras que las visiones suelen plantear, en términos muy generales, lo que el negocio debe ser, la misión bosqueja, en términos generales, cuáles son las principales tareas. En una película de hace varios años, *Rescatando al soldado Ryan*, la misión del equipo era, desde luego, rescatar al soldado Ryan. Antes de su caída más reciente, Ford persiguió y después se alejó de una misión muy exitosa que se resume con la frase: “Donde la calidad es el principal trabajo”. La misión de la Comisión de Energía de California es “evaluar, asesorar y actuar a través de sociedades públicas y privadas para mejorar los sistemas de energía, que promueven una economía fuerte y un ambiente saludable”. (Por otro lado, la *visión* de la Comisión es “que los residentes de California tengan opciones de energía que sean costeables, confiables, diversas, seguras y aceptables para el ambiente”.)

Paso 2: Realizar auditorías internas y externas Lo ideal es que los gerentes inicien su planeación estratégica analizando metódicamente su situaciones interna y externa. El plan estratégico debe proporcionar una dirección que tenga sentido para la empresa, en términos de las oportunidades y amenazas externas que enfrenta, así como de las fortalezas y debilidades internas que posee. Para facilitar tal auditoría estratégica externa e interna, muchos gerentes utilizan el análisis FODA, el cual implica el uso de un cuadro FODA, que se presenta en la figura 1-2, para reunir y organizar el proceso de identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa.

Fortalezas Ejemplo: Un fuerte grupo de investigadores	Debilidades Ejemplo: Maquinaria obsoleta
Oportunidades Ejemplo: Expandirse a los mercados de China	Amenazas Ejemplo: Fusión de dos competidores para formar una empresa más fuerte

Figura 1-2. Cuadro FODA

Paso 3: Formular nuevas declaraciones de misión y de negocios Con base en el análisis de la situación, ¿cómo debe ser nuestro nuevo negocio en términos de los productos que venderá, en dónde los venderá y la manera de distinguir a sus productos o servicios de los de sus competidores? ¿Cuáles son nuestras nuevas misión y visión?

Paso 4: Traducir la misión en metas estratégicas Decir que la misión es “trabajar principalmente en la calidad” es una cosa; operacionalizar esa misión para los gerentes es otra. Los gerentes de la empresa necesitan metas estratégicas. ¿Qué significa exactamente esa misión para cada departamento en términos de mejorar la calidad? Como ejemplo, el director de ventas de Webmd

requiere metas respecto al número de nuevos proveedores de contenidos médicos —empresas que producen vitaminas, hospitales y organizaciones para el mantenimiento de la salud— que debe conseguir al año, así como metas de ingresos por ventas. El gerente de desarrollo de negocios necesita metas relacionadas con el número de nuevos negocios —como el uso de Webmd para ayudar a administrar a los consultorios de los médicos en línea—, metas que debe conseguir y firmar. De igual manera, Citicorp no logra funcionar únicamente con una misión como ésta: “Proporcionar servicios financieros integrados y completos en todo el mundo”. La actividad gerencial requiere que se le guíe por medio de metas tales como crear valor para los accionistas, mantener tasas elevadas de rendimiento, generar un balance fuerte y equilibrar el negocio respecto a los clientes, los productos y las ubicaciones geográficas.

Paso 5: Diseñar estrategias para alcanzar las metas estratégicas Nuevamente, una estrategia es una línea de acción que indica la manera en que la empresa pasará del negocio en que participa al negocio en el que desea participar (tal como lo establece en su visión, su misión y sus metas estratégicas), dadas sus oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades. Las estrategias conectan a la organización del lugar en donde se encuentra hoy al lugar donde desea estar mañana. Las mejores estrategias son lo suficientemente concisas para permitir que el gerente las exprese con una frase de fácil comunicación, que hace eco en los empleados. En la figura 1-3 se ilustra este principio. Por ejemplo, la esencia de la estrategia de Dell es “ser directo”. La estrategia de Wal-Mart se resume en “precios bajos, todos los días”.

Una estrategia clara y concisa asegura que los empleados la compartan y tomen decisiones coherentes con ella. Por ejemplo, el hecho de que el equipo ejecutivo de Nokia entienda de la misma forma su estrategia, explica el por qué la compañía puede tomar miles de decisiones cada semana de manera tan coherente.

Empresa	Principio estratégico
Dell	<i>Ser directos</i>
eBay	<i>Enfocados en comunidades comerciales</i>
General Electric	<i>Ser número uno o dos en cada industria en la que competimos o salirnos del mercado</i>
Southwest Airlines	<i>Satisfacer las necesidades de viajes cortos de nuestros clientes con tarifas competitivas al costo de un viaje en automóvil</i>
Vanguard	<i>Valor inigualable para el propietario inversionista</i>
Wal-Mart	<i>Precios bajos, todos los días</i>

Figura 1-3. Estrategias en pocas palabras

Fuente: Arit Gadiesh y James Gilbert, “Frontline Action”, *Harvard Business Review*, mayo de 2001, p. 74. 2001 por la Harvard Business School Publishing Corporation; todos los derechos reservados.

Paso 6: Implantar la estrategia Implantar la estrategia significa convertir las estrategias en acciones y resultados, al contratar (o despedir) personal, construir (o cerrar) plantas y añadir (o eliminar) productos y líneas de productos. La implantación de la estrategia implica utilizar y aplicar todas las funciones administrativas: planeación, organización, implantación de los procesos de la administración de personal, dirección y control.

Paso 7: Evaluar el desempeño Las estrategias no siempre son exitosas. Por ejemplo, Procter & Gamble anunció la venta de sus últimos negocios de alimentos (Jif, Crisco y el café Folger), porque la gerencia desea concentrarse en productos cosméticos y para el hogar.

La administración de la estrategia es un proceso continuo. Los competidores introducen nuevos productos, las innovaciones tecnológicas provocan que los procesos de producción se vuelvan obsoletos y las tendencias sociales reducen la demanda de algunos productos o servicios, mientras que incrementan la de otros. El control estratégico mantiene actualizada la estrategia de la empresa y se define como el proceso de evaluar el progreso hacia las metas estratégicas y tomar medidas correctivas en caso necesario. La gerencia revisa si la empresa está alcanzando sus metas estratégicas o investiga por qué no se están cumpliendo. Al mismo tiempo, examina la situación estratégica de la compañía (competidores, avances técnicos, datos demográficos de los clientes, etcétera) para decidir si debe hacer algunos ajustes. La evaluación estratégica plantea varias preguntas importantes: por ejemplo, “¿todos los recursos de nuestra empresa contribuyen, como se planeó, al logro de nuestras metas estratégicas?”. “¿Cuál es la razón de las discrepancias?”. “¿Los cambios en esta situación sugieren que debemos revisar nuestro plan estratégico?”.

Tipos de estrategias

Estrategia corporativa Los gerentes realizan tres tipos de planeación estratégica (vea la figura 1-4). Al nivel más alto, muchas empresas consisten de varios negocios. Por ejemplo, Pepsico opera Pepsi, Frito-Lay y Pizza Hut. Por lo tanto, Pepsico necesita una *estrategia a nivel corporativo*. La estrategia a nivel corporativo identifica el portafolio de negocios que, en total, abarca esa compañía, así como las formas en que éstos se relacionan entre sí. Hay otras posibilidades genéricas:

- Una estrategia corporativa de **diversificación** implica que la empresa se expande al añadir nuevas líneas de productos.
- Una estrategia de **integración vertical** significa que la empresa se expande, quizá, produciendo sus propias materias primas o vendiendo sus productos de forma directa.
- La **consolidación**, es decir, la reducción del tamaño de la empresa.
- La **expansión geográfica**, por ejemplo llevar el negocio al extranjero, es otra posibilidad de estrategia corporativa.

Estrategia competitiva En el siguiente nivel hacia abajo, cada uno de esos negocios (como Pizza Hut) necesita una *estrategia competitiva a nivel de negocios*. Una estrategia competitiva identifica la manera de construir y fortalecer la posición competitiva del negocio a largo plazo en el mercado. Por ejemplo, identifica la manera en que Pizza Hut competirá con Papa John’s o la forma en que Wal-Mart compite con Target. Las empresas tratan de lograr una ventaja competitiva en cada negocio en el que participan. Una ventaja competitiva se define como todos los factores que permiten que una organización distinga su producto o servicio de los de la competencia, con el objetivo de aumentar su participación en el mercado. Las compañías utilizan varias estrategias competitivas genéricas para lograr una ventaja competitiva:

- El **liderazgo de costo** significa que la empresa busca convertirse en el líder de los

costos bajos en una industria. Dell es un ejemplo clásico, porque mantiene su ventaja competitiva a través de su proceso de ventas por Internet, su sistema de distribución y sus ventas directas.

- La **diferenciación** es un segundo ejemplo de una estrategia competitiva. En una estrategia de diferenciación, la empresa trata de ser única en su industria en dimensiones que son muy valoradas por los compradores. Así, Volvo destaca la seguridad de sus automóviles; Papa John's Pizza hace hincapié en ingredientes frescos; Target vende marcas más selectas que Wal-Mart; Mercedes-Benz destaca la confiabilidad y la calidad. Al igual que Mercedes Benz, generalmente las compañías pueden cobrar un precio más alto si logran demostrar que son muy diferentes de sus competidores en algún aspecto codiciado por los clientes.
- Los **focalizadores** se dirigen a un nicho de mercado (como Ferrari) y compiten al proporcionar un producto o servicio que los clientes no pueden conseguir de otra manera.

Estrategia funcional Por último, cada negocio individual se compone de departamentos como manufactura, ventas y administración de recursos humanos. Las *estrategias funcionales* identifican las líneas básicas de acción que cada departamento seguirá para ayudar a que el negocio alcance sus metas competitivas. Las estrategias funcionales de la empresa deben ser coherentes con sus estrategias de negocios y competitiva. Las estrategias de recursos humanos de Dell incluyen la colocación de sus actividades de RH en Internet para sustentar su estrategia competitiva de costos bajos.

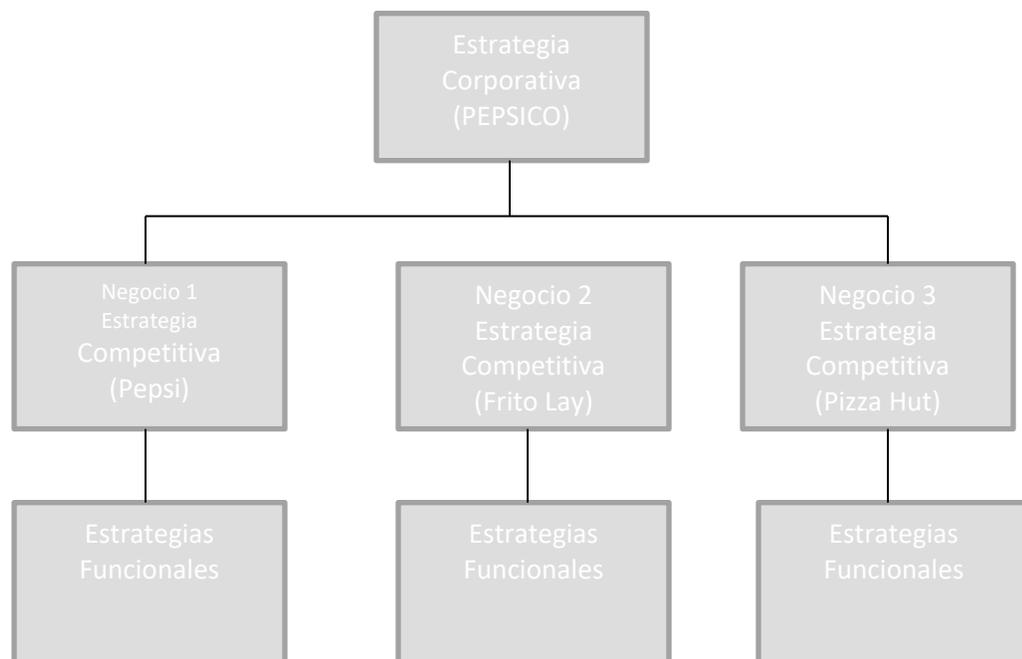


Figura 1-4. Relaciones entre estrategias de empresas con diversos negocios

Logro de un ajuste estratégico

En ocasiones, los gerentes que diseñan estrategias se enfrentan a un dilema: por ejemplo, es posible que su análisis muestre oportunidades que no pueden aprovechar, porque no cuentan con fortalezas o recursos corporativos; o bien, que hay importantes amenazas competitivas (como las que enfrenta Ford), que la empresa no logra afrontar por aparentes debilidades abrumadoras. En este tipo de situaciones, ¿las compañías simplemente deben “ajustar” sus capacidades a las oportunidades y amenazas que observan, o bien, deben esforzarse más allá de sus capacidades para aprovechar una oportunidad? Hay dos posibilidades.

Ajuste El experto en planeación estratégica Michael Porter recomienda la perspectiva del “ajuste”. Indica que el gerente debe asegurarse de que las estrategias funcionales de la empresa coincidan y sustenten sus estrategias corporativas y competitivas: “Este ‘ajuste’ es el que da vida a la estrategia de la empresa”. Por ejemplo, Southwest Airlines sigue una estrategia de líder de costos bajo y luego adecua sus actividades funcionales para entregar un servicio conveniente y a bajo costo en sus rutas cortas. La aerolínea logra que sus aviones vuelvan a despegar en 15 minutos, para mantenerlos volando durante más horas que sus competidores y tener más salidas con menos aeronaves. Asimismo, evita lujos como alimentos, asientos asignados y clases de servicio de alta calidad, con los que otras aerolíneas de servicio completo construyen sus estrategias competitivas.

En la figura 1-5 se ilustra lo anterior. Los círculos más grandes representan las actividades fundamentales del sistema de bajo costo de Southwest: servicios limitados para los pasajeros, salidas frecuentes y confiables, tripulaciones de apoyo altamente productivas en tierra y en las salidas, un intenso uso de las aeronaves, boletos a precios muy bajos y rutas cortas directas. Diversas acciones y decisiones respaldan cada una de estas actividades. Por ejemplo, el servicio limitado para los pasajeros implica que no se sirven alimentos, que no se asignan asientos, que no se hacen transferencias de equipaje y que hay un uso limitado de agentes de viajes. Las tripulaciones de tierra muy productivas implican salarios altos, contratos sindicales flexibles y una importante participación accionaria de los empleados. La exitosa estrategia de bajo costo de Southwest refleja un sistema bien administrado, en el que cada componente funcional se ajusta a los demás. Si a Ford le interesara lograr un ajuste, debería tomar medidas para eliminar debilidades (como una capacidad excesiva), así como desarrollar sus niveles de diseño y administración.

Apalancamiento La alineación es siempre importante, pero los expertos en estrategia, Hamel y Prahalad, aconsejan evitar preocuparse demasiado por un ajuste estratégico. Consideran que, en última instancia, toda empresa “debe sincronizar sus recursos con sus responsabilidades”. Sin embargo, piensan que el hecho de preocuparse demasiado por el ajuste logra limitar el crecimiento. Básicamente, afirman que hay épocas en las que, para aprovechar las oportunidades, el gerente debe dar poca importancia a las debilidades de la empresa y sacar provecho de alguna fortaleza única. En otras palabras, consideran que el apalancamiento de los recursos (complementar lo que se posee y lograr más con eso) llega a ser más importante que sólo ajustar el plan estratégico a los recursos actuales. Por ejemplo, “si los modestos recursos fueran un impedimento insuperable para el liderazgo futuro, GM no habría logrado defenderse de Honda”. Dell, que en una época competía con el gigante IBM, enfocó sus recursos relativamente limitados a crear una operación de ventas directas y un sistema sumamente eficiente para procesar los pedidos y la distribución.

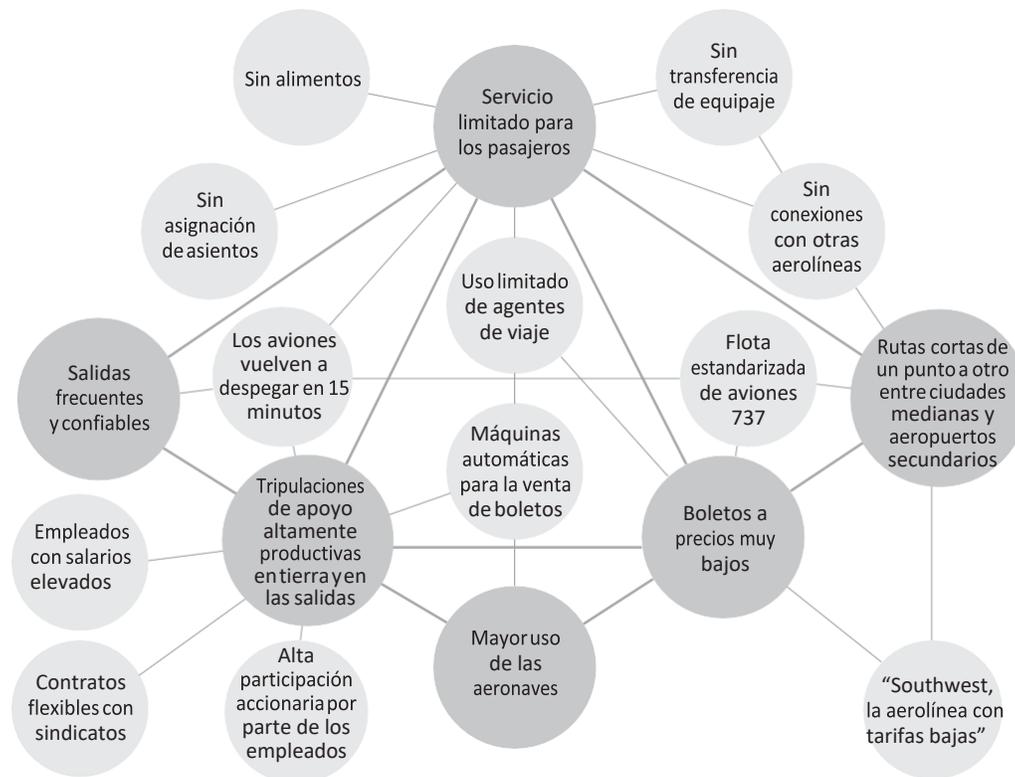


Figura 1-5. El sistema de actividades de Southwest airlines.

Fuente: Michael E. Porter, "What is Strategy?", *Harvard Business Review*, noviembre- diciembre de 1996. Copyright 1996 por el President and Fellows of Harvard. College. Todos los derechos reservados.

1.3. El papel de la administración de recursos humanos en la creación de una ventaja competitiva.

Para lograr una estrategia competitiva eficaz, la compañía debe tener una o más ventajas competitivas, es decir, "factores que permiten a una empresa diferenciar su producto o servicio". Southwest Airlines alcanzó el nivel de líder de costos bajos en parte gracias a políticas de empleo que producen la fuerza laboral flexible y altamente motivada que necesita para poner a volar de nuevo sus aviones en 15 minutos. Aerolíneas más grandes como Delta, al enfrentar estructuras salariales, normas sindicales y laborales restrictivas, no puede competir con Southwest, cuyos empleados se apresuran con entusiasmo para "poner a volar" una aeronave en una fracción del tiempo que le toma a un equipo de Delta.

La ventaja competitiva puede adoptar muchas formas. En el caso de una empresa farmacéutica, sería la calidad de su equipo de investigación y sus patentes. Para una página de Internet como MySpace, quizá sea un sistema de software de propiedad exclusiva. Longo Toyota ("La nueva

fuerza laboral”) saca provecho de la diversidad de su fuerza laboral, así como de sus políticas y prácticas de recursos humanos.

En la actualidad, la mayoría de las empresas acceden con facilidad a las mismas tecnologías, por lo que raras veces la propia tecnología es suficiente para destacar. Por ejemplo, Toyota no cuenta con equipo de manufactura que Ford no logre conseguir. ¿Entonces, por qué Toyota es mucho más eficiente y sus automóviles son de tan alta calidad? Si observamos los pequeños equipos de montaje autoadministrados de Toyota (o de Saturn) lo entenderíamos de inmediato. En la mayoría de las empresas de hoy, lo que hace la diferencia son las habilidades y el compromiso de los empleados, así como el sistema administrativo que produce esas habilidades y ese compromiso. Un experto en producción de Harvard University estudió compañías de manufactura que instalaban sistemas especiales integrados por computadora para incrementar la eficiencia y la flexibilidad. El experto encontró lo siguiente:

“Todos los datos de mi estudio nos llevan a una conclusión: la flexibilidad operativa está determinada principalmente por los operadores de una planta y por el grado en que los gerentes los cultivan, los miden y se comunican con ellos. El equipo y la integración por computadora son secundarios”.

Así pues, a la persona que visite la planta del Camry de Toyota en Lexington, Kentucky, no le llevará mucho tiempo descubrir el secreto de la calidad y el éxito del Camry. Equipos pequeños de trabajadores de montaje, cuidadosamente seleccionados y con una alta capacitación, inspeccionan y evalúan su propio trabajo, seleccionan a los miembros de su propio equipo, interactúan con los ingenieros y los proveedores para mejorar los componentes, se reúnen con los altos gerentes de la planta y pasan varias semanas cada año en capacitación. Los costos son bajos y la calidad es alta porque los equipos autoadministrados poseen la capacidad y el compromiso de siempre dar lo mejor de sí mismos. Las estrategias de recursos humanos de Toyota (por ejemplo, una semana completa de selección y evaluación de empleados, tres semanas al año de capacitación y retribuciones basadas en equipos para motivar a los equipos de montaje a administrar su propio desempeño) aseguran sus logros.

1.3.1. Administración estratégica de recursos humanos

Los gerentes utilizan el término *“estrategias de recursos humanos”* para referirse a las líneas de actuación específicas en la administración de recursos humanos que la empresa sigue para alcanzar sus metas estratégicas. Por ejemplo, uno de los objetivos estratégicos de FedEx es lograr niveles superiores de servicio al cliente y una elevada rentabilidad a través de una fuerza laboral comprometida, de preferencia en un ambiente no sindicalizado. Las estrategias de recursos humanos de FedEx surgen de su objetivo; incluyen el uso de diversas herramientas para establecer una comunicación bidireccional, eliminar a gerentes potenciales cuyos valores no estén orientados hacia la gente, garantizar al mayor grado posible un trato justo y de seguridad para todos los empleados y utilizar varias actividades promocionales internas con el propósito de brindarles las oportunidades para desarrollar todo su potencial. En la figura 1-6 se ilustra la interrelación entre la estrategia de recursos humanos y los planes estratégicos, así como los resultados de la empresa. La administración estratégica de recursos humanos implica formular y ejecutar políticas y prácticas de recursos humanos que produzcan empleados con las habilidades y las conductas que la empresa necesita para alcanzar sus metas estratégicas. Considere dos ejemplos.

Southwest Airlines Es probable que la mayoría de los pasajeros que están abordando el vuelo 172 de Southwest Airlines, que va de Orlando a Louisville, no piensen en lo que hace Southwest para mantener sus precios bajos. Los que sí piensan en ello, tal vez suponen que se debe a su

nueva flota de aviones o a sus políticas de adquisición de combustible, pero esas no son las principales razones. Si así fuera, United y USAir la imitarían.

El verdadero secreto de Southwest es la estrategia de administración de recursos humanos. La administración estratégica de recursos humanos implica el diseño y la ejecución de políticas y prácticas de recursos humanos *que producen empleados con las habilidades y conductas que la empresa necesita para alcanzar sus metas estratégicas*. ¿Cuáles son las metas de Southwest? Su meta básica consiste en prestar un servicio cómodo y a precio bajo en rutas cortas. ¿Cómo lo logra? Lo hace principalmente al despegar un vuelo cada 15 minutos, por lo que sus aviones vuelan muchas horas más que los de sus rivales. ¿Qué destrezas y habilidades necesita Southwest en sus empleados para hacer esto con tanta rapidez? Tripulaciones en tierra, empleados de puertas e incluso pilotos que trabajan duro y hacen lo que sea para que sus aviones despeguen pronto.

¿Cuáles políticas y prácticas de administración de recursos humanos pueden producir destrezas y habilidades de este tipo en los empleados? Una estrategia de RH basada en salarios altos, asignaciones flexibles de tareas, capacitación en varias disciplinas y empleados que poseen acciones de la empresa. La siguiente es una descripción general: 1) los salarios elevados, las asignaciones flexibles de tareas, etcétera, *producen* 2) tripulaciones y empleados de tierra flexibles y motivados, *que hacen lo que sea para* 3) lograr que los aviones despeguen en 15 minutos, *de tal manera que* 4) Southwest alcanza sus metas estratégicas de prestar un servicio cómodo y de bajo costo.

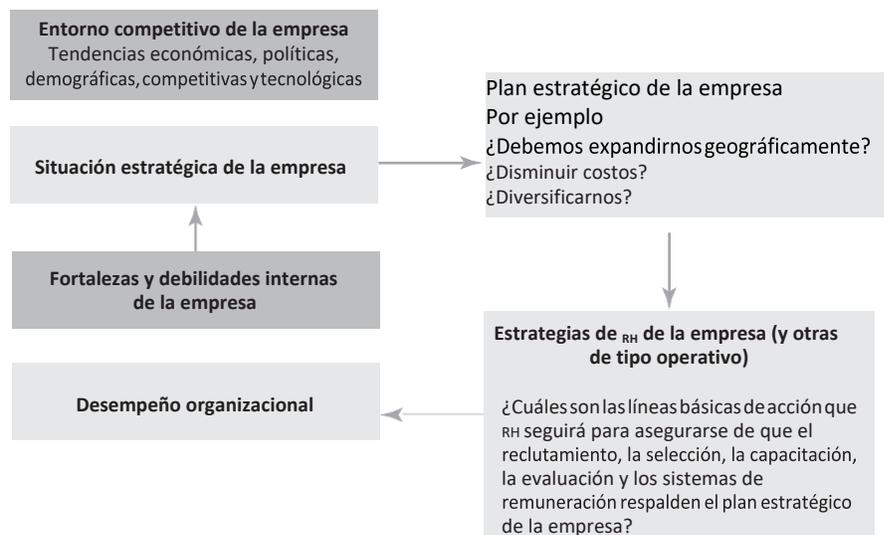


Fig. 1-6. Vinculación de toda la empresa con las estrategias de RH. Fuente: Doctor Gary Dessler, 2007.

Dell La esencia de la estrategia competitiva de Dell siempre ha sido la de convertirse en un líder de bajos costos. Los gerentes de recursos humanos de Dell utilizan diversas estrategias de RH para apoyar sus objetivos de costos bajos. Por ejemplo, Dell presta la mayor parte de sus servicios de recursos humanos a través de Internet, no por medio de un departamento convencional de recursos humanos. Una sección de herramientas administrativas en su intranet contiene alrededor de 30 aplicaciones en línea automatizadas (incluyendo informes ejecutivos de búsqueda, herramientas de contratación y referencia automática de empleados). Lo anterior permite a los gerentes desempeñar tareas de recursos humanos que antes requerían la costosa

participación del personal de recursos humanos. La intranet también facilita que los empleados administren sus propios planes 401(k), revisen anuncios de trabajo y supervisen los estados de cuenta de sus salarios, lo cual reduce de manera drástica el tamaño del personal de recursos humanos requerido para administrar estas actividades y, por lo tanto, el costo de hacerlo. A la vez, sustenta la estrategia de bajos costos de Dell.

1.3.2. Desafíos estratégicos de recursos humanos

Los gerentes de recursos humanos de hoy enfrentan tres desafíos estratégicos básicos. Uno (como le ocurre a Dell) **es la necesidad de apoyar los esfuerzos por mejorar la productividad y el desempeño corporativos**. Con la globalización de la economía mundial, la competencia ha aumentado y con ello la necesidad de mejorar de continuo el desempeño organizacional. Dos, **los empleados tienen un papel más amplio en los esfuerzos que hace el patrón por mejorar el desempeño**. De hecho, todos los elementos que asociamos con organizaciones de alto desempeño como Toyota (por ejemplo, la producción de alta tecnología basada en equipos) son inútiles si no cuentan con niveles extraordinariamente altos de destrezas y compromiso por parte del personal. El tercer desafío (que deriva de los dos primeros) es que los patrones consideran que **sus unidades de recursos humanos deben participar más en el diseño (no sólo en la ejecución) del plan estratégico de la empresa**. Antes sólo los gerentes operativos (de línea) tenían una gran participación en el plan estratégico. El presidente y su personal tomaban la decisión de ingresar en nuevos mercados, retirar líneas de productos o embarcarse en un plan de cinco años para reducir costos. Luego el presidente delegaba, en cierto grado, las implicaciones del plan para el personal (la contratación o el despido de nuevos trabajadores, la contratación de empresas externas para los empleados despedidos, etcétera) al gerente de recursos humanos.

El énfasis actual en el logro de una ventaja competitiva a través de las personas hace que esas estrategias sean inadecuadas. En su lugar, la alta gerencia necesita la participación del equipo de recursos humanos en el diseño de la estrategia, pues se trata del equipo encargado de contratar, capacitar y remunerar a los empleados de la compañía. Por lo tanto, los gerentes de recursos humanos requerirán “una comprensión profunda de la proposición de la empresa que crea valor [en otras palabras, una comprensión funcional básica de la forma en la que la empresa gana dinero]”. ¿Cuáles actividades y procesos son los más importantes para crear valor, tal como lo definen los clientes y los mercados de capital? ¿Quién ejecuta esas actividades con éxito en la empresa? Los profesionales de recursos humanos necesitan entender los aspectos básicos de la planeación estratégica y de las funciones básicas del negocio, como son la contabilidad, las finanzas, la producción y las ventas, para ser capaces de “tomar su asiento en la mesa” (como dicen los defensores de los recursos humanos) cuando la alta gerencia está diseñando el plan estratégico de la empresa.

Papeles estratégicos de la administración de recursos humanos

Sin embargo, cuando se trata de determinar el grado de participación de los gerentes de recursos humanos en la planeación estratégica, a menudo no hay una relación entre lo que el director general dice y hace. Algunos trabajan bajo el supuesto de que la participación de los gerentes de recursos humanos es crucial. Por ejemplo, el director general de GM, Rick Wagner:

...organizó un comité de altos ejecutivos (el “consejo de estrategias automotrices”), que incluía al director de finanzas, al director de información y al vicepresidente de recursos humanos internacionales. Wagner afirma: “Yo busco constantemente el consejo y el punto de vista [de la vicepresidenta de RH]. Ella ha demostrado una gran capacidad para pensar y actuar de forma estratégica, lo cual es esencial para nuestra función de RH y para lograr que GM se convierta en un negocio competitivo a nivel mundial”.

Algunos estudios apoyan la sabiduría de este método, pues muestran que los gerentes de recursos humanos pueden tener un papel crucial en la planeación estratégica. Un estudio de la Universidad de Michigan concluyó que los profesionales de recursos humanos de las empresas con alto rendimiento deben formar parte de su equipo de planeación estratégica. Ellos le ayudan al equipo a identificar los temas humanos que son vitales para la estrategia de negocios, a la par que apoyan para conceptualizar y ejecutar los cambios organizacionales que las empresas necesitan cada vez más para ejecutar sus planes estratégicos. Otro estudio, realizado por Mercer Consulting, concluyó que el 39% de los directores generales encuestados ven a recursos humanos más como un socio que como un centro de costos. Un estudio con 447 ejecutivos de recursos humanos ayuda a ilustrar su contribución estratégica en términos concretos. En la figura 1-7 se resumen los hallazgos. Aquellos consorcios en los que la alta gerencia pedía a la gerencia de recursos humanos que aplicara su pericia profesional, mostraron consistentemente un mejor desempeño que aquellos en los que la participación de recursos humanos era mucho menor.

Por otro lado, una encuesta entre 1,310 profesionales de recursos humanos demostró que sólo alrededor de la mitad afirmó que sus altos gerentes de recursos humanos participan en el desarrollo de los planes de negocios de sus empresas. Una encuesta similar reciente, llevada a cabo por la Society for Human Resource Management, demuestra cómo utilizan los patrones la administración estratégica de recursos humanos. En general, alrededor del 75% de los gerentes de recursos humanos encuestados, dijo que sus empresas cuentan con planes estratégicos. Sin embargo, sólo 56% de los gerentes que trabajan en empresas con planes estratégicos afirmaron que sus departamentos de recursos humanos tienen sus propios planes estratégicos (departamentales).

Muchos de estos gerentes de recursos humanos informaron que trabajan estrechamente con la alta gerencia para formular e implantar los planes estratégicos de la empresa. En la tabla 3-1 se resumen los resultados. Como se ve, el 56% de los gerentes de RH afirma que “en un alto grado” trabajan estrechamente con la alta gerencia para crear planes estratégicos; el 68% asegura no participar cuando se trata de implantarlos.

Por otro lado, la creación de políticas y prácticas de administración de recursos humanos, que apoyan las metas estratégicas del patrón, supone que el gerente de recursos humanos puede medir sus resultados. Comúnmente, alrededor del 66% de las grandes empresas cuentan con métodos para medir la eficacia general del departamento de **RH**, pero sólo el 31% de los gerentes de las compañías pequeñas dicen llevarlo a la práctica. De igual manera, el uso de indicadores para medir el desempeño de diversas actividades relacionadas con recursos humanos varía muchísimo según la actividad (vea la tabla 1-2). Por ejemplo, cerca del 51% de los patrones utilizan indicadores para evaluar los procesos de reclutamiento y selección; este porcentaje es sólo del 28% para la evaluación del desarrollo de liderazgo.

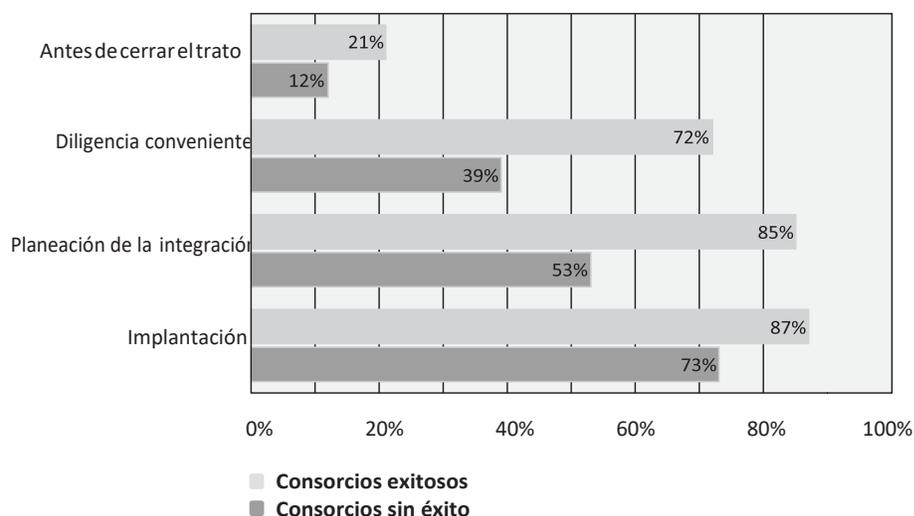


Figura 1-7. Porcentaje de consorcios exitosos donde participó el gerente de RH. Fuente: Jeffrey Schmidt, "The Correct Spelling of M & A Begins with hr", *hr Magazine*, junio de 2001, p. 105. Reproducido con permiso de la Society for Human Resource Management por medio de Copyright Clearance Center.

TABLA 1-1 Grado de participación de rh en la planeación estratégica (según gerentes de rh)			
(n = 236)	En un alto grado	Hasta cierto grado	En ningún grado
RH trabaja estrechamente con la alta gerencia en la <i>implantación</i> de las estrategias organizacionales	68%	29%	3%
RH trabaja estrechamente con la alta gerencia en la <i>creación</i> de las estrategias organizacionales	56%	38%	6%
RH ha alcanzado un nivel de respeto similar al de otros departamentos en la empresa	49%	45%	6%
La alta gerencia sabe que las inversiones en RH son coherentes a nivel financiero	47%	47%	6%
RH <i>implanta</i> estrategias y procesos para producir resultados de negocios	46%	49%	6%
RH participa en la comunicación de las metas de negocios	46%	41%	14%
El papel de RH cada vez está más enfocado en intereses estratégicos	43%	49%	8%
RH participa en el ajuste de las metas de negocios	42%	49%	10%
La participación de RH es esencial para todas las decisiones y actividades de negocios importantes	36%	57%	7%
RH <i>crea</i> estrategias y procesos para producir resultados de negocios	36%	54%	10%
RH participa en el desarrollo de las metas de negocios	31%	55%	14%
RH participa en la supervisión del logro de las metas de negocios	30%	49%	21%

Nota: El tamaño de la muestra se basa en el número real de encuestados que respondió la pregunta por medio de las opciones de respuesta que se le proporcionaron. Es probable que los porcentajes dentro de cada categoría no sumen 100% debido al redondeo.

Fuente: Adaptado de la Society for Human Resource Management, 2006, www.shrm, revisado el 10 de mayo de 2007.

TABLA 1-2 ¿Con qué frecuencia los gerentes de recursos humanos miden los resultados de su departamento?

	Frecuente mente	Ocasional mente	rara vez
Procesos de reclutamiento y selección (n = 197)	59%	31%	10%
Administración del desempeño (n = 196)	52%	41%	8%
Administración de la remuneración/programas de retribuciones (n = 199)	51%	34%	15%
Administración de prestaciones (n = 192)	51%	34%	15%
Relaciones entre los empleados (n = 194)	49%	31%	20%
Programas de salud, seguridad y protección (n = 193)	43%	39%	18%
Elaboración de presupuestos (n = 189)	40%	38%	23%
Programas de retención (n = 191)	35%	40%	25%
Programas de comunicación para empleados (n = 185)	34%	44%	23%
Prácticas de diversidad (n = 188)	32%	42%	26%
Iniciativas de participación de empleados (n = 180)	31%	43%	27%
Análisis de tendencias y pronósticos (n = 180)	29%	45%	26%
Desarrollo de liderazgo (n = 187)	28%	51%	21%
Mediciones del capital humano (n = 175)	28%	37%	35%
Planeación de jubilaciones (n = 169)	27%	38%	36%
Iniciativas para la administración del talento (n = 176)	26%	39%	35%
Iniciativas para el desarrollo de habilidades (n = 192)	21%	53%	27%
Programas de trabajo y vida (n = 171)	23%	44%	33%
Cartas reemplazo (n = 174)	22%	41%	37%
Estrategia de empleo de marca/creación de marca del empleo (n = 161)	21%	40%	39%
Programas corporativos de responsabilidad social (n = 156)	17%	38%	45%

Nota: Los porcentajes son brutos, por lo que es probable que no sumen 100% debido al redondeo.

Fuente: Adaptado de la Society for Human Resource Management, 2006, www.shrm, revisado el 10 de mayo de 2007.

El papel de la ejecución de la estrategia

En la práctica, los gerentes de recursos humanos pueden tener dos papeles básicos en la planeación estratégica: en la *ejecución de la estrategia* y en la *formulación de la estrategia*.

La *ejecución de la estrategia* es la base del trabajo estratégico del gerente de recursos humanos. La alta gerencia formula las estrategias corporativas y competitivas de la empresa. Luego el gerente de recursos humanos diseña estrategias, políticas y prácticas coherentes en términos de las estrategias corporativa y competitiva de la empresa. Las estrategias de recursos humanos de Dell (el servicio de ayuda en Internet, su departamento de servicios centralizado en intranet) ayudan a que la organización ejecute mejor su estrategia de costos bajos. Las estrategias de recursos humanos de FedEx (por ejemplo, el apoyo al desarrollo de comunicación y de empleados) ayudan a que la compañía se distinga de sus competidores al ofrecer un servicio superior al cliente.

La administración de recursos humanos respalda de otras maneras la ejecución de la estrategia. Por ejemplo, rh administra la mayor parte de los esfuerzos de reducción de personal y reestructuración de la empresa, la reubicación de empleados, la implantación de planes de pago por desempeño, la reducción de los costos del cuidado de la salud y la retención de empleados.

Cuando Wells Fargo adquirió First Interstate Bancorp, recursos humanos tuvo un papel estratégico durante la fusión, al unir dos culturas “sumamente diferentes”, así como al manejar la incertidumbre y la sorpresa inicial que afectó a la fuerza laboral cuando se anunció la integración.

El papel de la formulación de la estrategia

Hemos visto que en años recientes se ha ampliado el papel tradicional de la administración de recursos humanos en la ejecución de la estrategia y que ahora incluye el trabajo con la alta gerencia para formular los planes estratégicos de la empresa. De nuevo, este papel más amplio en la *formulación estratégica* refleja la realidad que enfrentan hoy los patrones. Globalización significa más competencia, más competencia significa más rendimiento, por lo que un número mayor de patrones (por ejemplo, Dell, FedEx y Toyota) están tratando de mejorar su desempeño (por completo o en parte) al incrementar el nivel de las habilidades y el compromiso de sus empleados. Lo anterior hace que los conocimientos y la pericia de la administración de recursos humanos (respecto a temas como ¿de qué manera podemos aumentar la productividad de los empleados?) sean cruciales para el proceso de formulación estratégica.

RH apoya la formulación estratégica de varias maneras. Por ejemplo, el diseño de un plan estratégico necesita que se identifiquen, analicen y equilibren las *oportunidades y amenazas externas* de la empresa, así como sus *fortalezas y debilidades internas*. Con suerte, los planes estratégicos resultantes aprovechan las fortalezas y oportunidades de la empresa, a la vez que disminuyen o neutralizan sus amenazas y debilidades.

Oportunidades y amenazas A nivel externo, el gerente de recursos humanos tiene una posición única para proporcionar inteligencia competitiva que puede ser útil en el proceso de planeación estratégica. Algunos ejemplos son los detalles sobre los planes de remuneración de los competidores, los datos de encuestas de opinión de los empleados que brindan información sobre las quejas de los clientes y la información sobre legislaciones pendientes como leyes laborales y seguros de salud obligatorios. Asimismo:

A partir de la información pública y de las actividades legítimas de reclutamiento y entrevista, usted debe ser capaz de crear diagramas organizacionales, niveles de administración de personal y misiones grupales para los diversos componentes de cada uno de sus principales competidores. Lo que sabe sobre la forma en que se clasifican las marcas en las divisiones de ventas y a quiénes informan los trabajadores logrará brindar indicios importantes sobre las prioridades estratégicas de un competidor. Es probable que también conozca el historial del comportamiento característico de los ejecutivos.

Fortalezas y debilidades La administración de recursos humanos también respalda la **formulación estratégica** al proporcionar información sobre las fortalezas y debilidades humanas internas de la compañía. Hace varios años, Signicast Corp. decidió que para competir de manera eficaz debía trasladar sus operaciones a una nueva planta altamente automatizada. Sin embargo, para hacerlo era necesario que los trabajadores de producción dominaran un conjunto nuevo de destrezas y habilidades: el uso de computadoras, la lectura de manuales técnicos, el trabajo en equipos, etcétera. Así pues, antes de que el director general pudiera poner en práctica su planeación estratégica, requería información de rh sobre las destrezas y habilidades de sus empleados ¿Cuántos sabían utilizar computadoras? ¿Cuántos contaban con el historial académico necesario para asimilar la nueva capacitación? ¿Qué habilidades matemáticas tenían? Y, ¿podría

la empresa proporcionar la capacitación necesaria a tiempo o tendrían que recurrir a proveedores externos o contratar nuevos trabajadores?

Gracias a esta información, algunas organizaciones incluso desarrollan estrategias basadas en sus fortalezas de recursos humanos. Por ejemplo, en el proceso de automatización de sus industrias, el fabricante de equipo para granjas John Deere desarrolló una fuerza laboral experta en la automatización de plantas. Esto, a la vez, llevó a la compañía a establecer una división de nuevas tecnologías para ofrecer servicios de automatización a otras firmas.

1.4. Creación del sistema de administración estratégica de recursos humanos.

Para crear un sistema de administración de recursos humanos estratégicamente relevante es útil enfocarse en tres componentes principales. Por un lado, están los *profesionales de rh* que, con suerte, cuentan con las habilidades estratégicas y de otros tipos necesarias para crear el sistema de rh orientado a la estrategia. Por otro lado, están las *políticas y prácticas* de rh (por ejemplo, la forma en que la empresa recluta, selecciona, capacita y retribuye a sus empleados). Por último, están las *conductas y habilidades de los empleados* que requiere la estrategia de la compañía, que con suerte surgen de las políticas y prácticas del sistema de recursos humanos (vea la figura 1-8). De nuevo, los profesionales de recursos humanos deben diseñar políticas y prácticas que a la vez generen en los empleados las habilidades y conductas que la empresa necesita para alcanzar sus metas estratégicas. Sería inútil que Signicast Corp. planeara una nueva planta de alta tecnología si no tiene trabajadores que cuenten con las habilidades y destrezas para operarla.

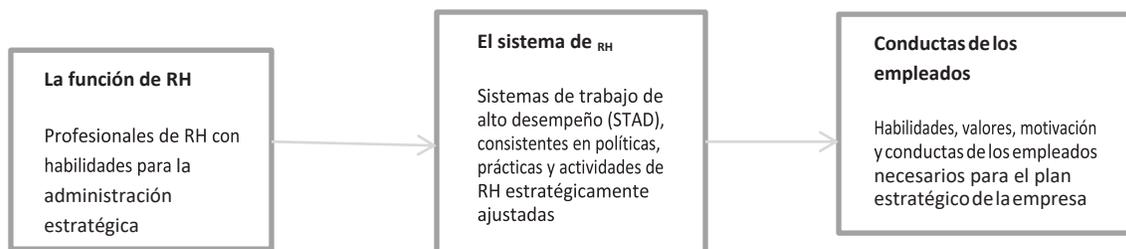


Figura 1-8. Los tres principales componentes del sistema estratégico de recursos humanos

Fuente: Adaptado de Brian Becker et al., *The hr Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance* (Boston: Harvard Business School Press, 2001), p. 12. Copyright © 2001, por Harvard Business School Publishing Corporation; todos los derechos reservados.

1.4.1. El sistema de trabajo de alto desempeño

Toda organización debe crear un sistema de recursos humanos que sea apropiado específicamente para sus requerimientos, como prácticas de reclutamiento y selección coherente. Sin embargo, hay cierta tendencia a instalar sistemas de rh que comparten ampliamente muchas características. Los gerentes los denominan *sistemas de trabajo de alto desempeño (stad)*. La necesidad de este tipo de sistemas se hizo evidente cuando la competencia global se intensificó en la década de 1990. Las compañías requerían un medio para utilizar mejor sus recursos humanos mientras luchaban para mejorar la calidad, la productividad y la rapidez de respuesta para competir con las Toyotas del mundo. A principios de 1990, el Departamento del Trabajo de Estados Unidos identificó varias características de las organizaciones que trabajaban con un alto

desempeño, como equipos con diversas habilidades, empleados de contacto con la capacidad de tomar decisiones, una amplia capacitación, cooperación para la administración del trabajo, compromiso con la calidad y la satisfacción del cliente. El objetivo de un sistema como éste es aumentar al máximo las habilidades, el compromiso y las destrezas de los empleados de la firma. En un sentido práctico, la tabla 1-3 ilustra algunas de las políticas y prácticas de recursos humanos que suelen caracterizar a los sistemas de trabajo de alto desempeño. En esta tabla se muestran tres aspectos. *Primero*, como se señaló, expone las tareas que los sistemas de recursos humanos necesitan realizar para convertirse en sistemas de alto desempeño. Por ejemplo, contratar con base en pruebas de selección validadas, cubrir más puestos desde adentro de la empresa, organizar el trabajo apoyados en equipos autoadministrados y ofrecer una amplia capacitación a los empleados. En *segundo* lugar, la tabla 1-3 ilustra que los sistemas de trabajo de alto desempeño tienden a ayudar a los trabajadores para que aprendan a administrarse a sí mismos. De hecho, por lo general el objetivo de las prácticas de reclutamiento, selección, capacitación y otras de este tipo de sistemas es crear la fuerza laboral altamente capacitada, facultada, automotivada y flexible que las empresas necesitan como una ventaja competitiva. En *tercer* lugar, la tabla indica que es posible medir el grado de congruencia (o falta de ella) de nuestro sistema de recursos humanos con las prácticas de un sistema de trabajo de alto desempeño. Observe en la tabla las diferencias medibles entre los sistemas de alto y de bajo desempeños de las empresas.

Medición de la eficacia de rh Vale la pena ahondar en el último punto de la medición. En la actualidad los patrones esperan que sus gerentes de recursos humanos hagan un planteamiento convincente que muestre la manera (en términos específicos y medibles) en que las actividades de recursos humanos logran contribuir a la creación de valor para la empresa; por ejemplo, en términos de mayores ganancias y mayor valor de mercado. Es comprensible que la alta gerencia desee profesionales de recursos humanos que diseñen un sistema de recursos humanos que apoye la estrategia. También quiere un gerente de recursos humanos que sea capaz de demostrar la forma (en términos medibles) en que el sistema de recursos humanos en realidad respalda las metas estratégicas del patrón.

Como mínimo, los patrones utilizan medidas generales de la eficacia de rh , como los ingresos por empleado de tiempo completo, para evaluar la productividad de los trabajadores. Por ejemplo, Level 3 Communications Inc. maneja las utilidades y los ingresos equivalentes por empleado de tiempo completo, el promedio de horas extra de los trabajadores de tiempo completo, el nivel de rotación y sus costos asociados, así como los gastos generales de recursos humanos. En la tabla 1-4 se resumen las medianas de las utilidades y de los ingresos equivalentes por empleado de tiempo completo en varias industrias. El Bureau of National Affairs, en conjunto con la Society for Human Resource Management, publica pruebas de rendimiento y análisis anuales del departamento de recursos humanos, que incluyen medidas industriales en áreas como remuneración y prestaciones, relaciones entre empleados y personal.

Con base en un programa de investigación continua con más de 2,800 corporaciones, las empresas que utilizan políticas y prácticas de alto desempeño tienen un nivel de rendimiento significativamente más alto que las que no las usan. Las evidencias sugieren que “las prácticas de rh de alto desempeño, [especialmente] combinadas con nuevas tecnologías, producen mayor productividad, calidad, ventas y desempeño económico”.

TABLA 1-3 Comparación entre las prácticas de rh de empresas de alto y de bajo desempeño		
	Sistema de rh de empresas de bajo desempeño	Sistema de rh de empresas de alto desempeño
	10% más bajo (42 empresas)	10% más alto (43 empresas)
Ejemplos de prácticas de rh	8.24	36.55
Número de aspirantes calificados por puesto (reclutamiento)	4.26	29.67
Porcentaje de contrataciones basadas en una prueba de selección validada	34.90	61.46
Porcentaje de puestos cubiertos con elementos de la propia empresa	4.79	46.72
Porcentaje con un plan formal de rh, incluyendo reclutamiento, desarrollo y sucesión	35.02	116.87
Número de horas de capacitación para empleados nuevos (menos de un año)	13.40	72.00
Número de horas de capacitación para empleados con experiencia	41.31	95.17
Porcentaje de empleados a los que habitualmente se les realiza la evaluación del desempeño	23.36	87.27
Porcentaje de la fuerza laboral cuyos aumentos por méritos o pagos de incentivos están vinculados con el desempeño	3.90	51.67
Porcentaje de la fuerza laboral que recibe retroalimentación del desempeño de múltiples fuentes (360)	43.03	58.67
Percentil meta de la remuneración total (tasa de mercado = 50%)		
Porcentaje de la fuerza laboral que es elegible para pagos de incentivos	27.83	83.56
Porcentaje de la diferencia en el pago de incentivos entre un empleado de bajo desempeño y uno de alto desempeño	3.62	6.21
Porcentaje de la fuerza laboral que trabaja habitualmente en un equipo de proyecto o interdisciplinario autoadministrado	10.64	42.28
Porcentaje del presupuesto de rh que se gasta en actividades subcontratadas (por ejemplo, reclutamiento, prestaciones, nómina)	13.46	26.24
Número de empleados por profesional	253.88	139.51

de rh		
Porcentaje de la fuerza laboral que es elegible para un contrato sindical	30.00	8.98
Desempeño de la empresa		
Rotación de empleados	34.09	20.87
Ventas por empleado	\$158,101	\$617,576
Valor de mercado respecto al valor en libros	3.64	11.06

Fuente: Adaptado de Becher *et al.*, pp. 16-17.

TABLA 1-4 Pruebas de rendimiento basadas en los empleados, que los patrones utilizar como datos ilustrativos.

	Mediana de utilidades por ETC**	Mediana de ingresos por ETC
Todas las industrias	\$142,857	\$10,131
Servicios educativos	\$76,896	\$263
Finanzas	\$162,712	\$41,361
Gobierno	\$134,691	\$0
Servicios de atención a la salud	\$103,166	\$5,000
Alta tecnología	\$211,111	\$16,250
Seguros	\$159,150	\$46,667
Manufactura (bienes duraderos)	\$190,213	\$16,463
Manufactura (bienes no duraderos)	\$222,222	\$33,810
Comercio al detalle/al mayoreo	\$214,706	\$41,528
Servicios (sin fines de lucro)	\$90,563	\$1,867
Servicios (con fines de lucro)	\$113,374	\$18,866
Transporte y almacenamiento	\$192,593	*
Servicios públicos	\$374,932	\$53,702
Agencias gubernamentales	\$99,622	\$725
Organizaciones sin fines de lucro	\$107,031	\$2,818
Organizaciones de propiedad privada con fines de lucro	\$148,148	\$18,602
Organizaciones públicas con fines de lucro	\$210,673	\$38,751
Sector comercial	\$163,848	\$19,065
Sector de defensa	\$171,004	\$20,507
Sector gubernamental (no relacionado con la defensa)	\$92,165	\$155

*Datos no confiables.

**Empleado de tiempo completo.

Fuente: 2006 shrm Human Capital Benchmarking Study; reproducido en Karen Kroll, "Repurposing Metrics for hr", *hr Magazine*, julio de 2006, p. 67. Reproducido con permiso de la Society for Human Resource Management por medio de Copyright Clearance Center.

1.4.2. Traducción de la estrategia en políticas y prácticas de recursos humanos

Como se señaló, la *administración estratégica de recursos humanos* implica el diseño y la ejecución de políticas y prácticas de recursos humanos que produzcan empleados con las habilidades y conductas que la empresa necesita para alcanzar sus metas estratégicas. Por lo tanto, el gerente

de recursos humanos requiere traducir de manera práctica la estrategia de la organización a las habilidades y conductas necesarias de los empleados, así como traducir esas habilidades y conductas a las políticas y prácticas específicas de recursos humanos que las produzcan.

En la figura 1-9 se describen los procesos básicos. La gerencia diseña un *plan estratégico*, el cual implica ciertos *requisitos de la fuerza laboral* en términos de las habilidades, los atributos y las conductas en los empleados, que hr habrá de producir para permitir que el negocio alcance sus metas estratégicas. (Por ejemplo, ¿los empleados deben mejorar radicalmente el nivel del servicio al cliente? ¿Necesitamos más empleados con conocimientos de cómputo para operar las nuevas máquinas?) Dados estos requisitos de la fuerza laboral, la gerencia de recursos humanos formula *estrategias, políticas y prácticas de rh* que cree producirán las habilidades, los atributos y las conductas deseados en la fuerza laboral. (Éstas pueden adoptar la forma de nuevas políticas y prácticas de selección, capacitación y remuneración, por ejemplo). Por último, el gerente de recursos humanos identifica medidas de puntuación que le sirvan para cuantificar en qué grado las nuevas políticas y prácticas están realmente produciendo las destrezas y habilidades necesarias en los empleados para, de esa manera, apoyar las metas estratégicas de la gerencia.



Figura 1-9
Modelo básico para ajustar las estrategias y las acciones de RH con la estrategia de negocios

Fuente: Adaptado de Garrett Walkery J. Randal MacDonald, “Designing and Implementing an hr Scorecard”, *Human Resources Management* 40, Núm. 42001), p. 370.

Ejemplo de Albertsons ¿De qué manera el equipo de recursos humanos de Albertsons podría ayudar a la empresa a controlar los costos y a contratar empleados enfocados en los clientes? Para Albertsons, la reducción de costos relacionados con el personal y la mejora del desempeño implicaban contratar empleados enfocados en los clientes, reducir la rotación, aumentar la retención y eliminar procesos y procedimientos manuales lentos para los gerentes de tienda. Al trabajar con su departamento de tecnología de información (ti), el equipo de administración de recursos humanos de Albertsons eligió un sistema de Unicru de Portland, Oregon (www.unicru.com). El sistema reúne y analiza la información que ingresan los solicitantes en línea y en quioscos; clasifica a los aspirantes según su nivel de enfoque en el cliente, el cual predice el éxito en empleos al detalle; ayuda a hacer un seguimiento de los candidatos a través del proceso de selección, y otras cuestiones como descubrir las razones por las que los empleados abandonan el trabajo después de ser contratados. Los gerentes de recursos humanos lograron presentar un planteamiento de negocios convincente para indicar el rendimiento de las inversiones del nuevo sistema. Al trabajar como socio en el proceso de diseño e implantación de la estrategia de la organización, el equipo de recursos humanos ayudó a que Albertsons alcanzara sus metas estratégicas al controlar los costos y contratar empleados enfocados en los clientes.

Traducción de la estrategia en políticas y prácticas de recursos humanos: un ejemplo

Un cambio organizacional en Albert Einstein Healthcare Network (Einstein Medical) ejemplifica la manera en que las empresas traducen sus planes estratégicos en políticas y prácticas de recursos humanos. En la década de 1990, el director general de Einstein creía que la gran competencia, los cambios tecnológicos y científicos, el crecimiento de la administración del cuidado de la salud (organizaciones para el mantenimiento de la salud y de proveedores preferentes), así como los importantes recortes en Medicare y Medicaid indicaban que su empresa necesitaba un nuevo plan estratégico. En esa época, Einstein Medical era un solo hospital de cuidados intensivos que trataba a pacientes muy enfermos.

La nueva estrategia La esencia de la nueva estrategia del director general era convertir a Einstein en una amplia red de instalaciones para la atención de la salud, que proporcionara una gama completa de servicios de alta calidad en varios mercados locales.

Él sabía que para lograr este cambio en la estrategia serían necesarias varias modificaciones en la organización y en la conducta de los empleados de Einstein Medical. En particular, puesto que el entorno del cuidado de la salud era sumamente dinámico e incierto, la nueva empresa necesitaría un método mucho más flexible, adaptable y profesional para prestar sus servicios. Con base en esto, decidió resumir las metas estratégicas de su programa de cambio en tres palabras: “iniciar”, “adaptar” y “entregar”. Para alcanzar las metas estratégicas de Einstein Medical, sus estrategias, incluyendo las de rh, tendrían que ayudar al centro médico y a sus empleados a producir nuevos servicios (iniciar), aprovechar las oportunidades (adaptar) y ofrecer siempre servicios de alta calidad (entregar).

Las habilidades y conductas de los nuevos empleados La siguiente pregunta del director general fue: “¿Qué tipo de habilidades, destrezas y conductas necesita Einstein Medical en sus empleados para producir estos tres resultados?”. En colaboración con el director de recursos humanos, el director general eligió cuatro habilidades y conductas para los empleados: los empleados de Einstein debían ser “dedicados, responsables, productivos y flexibles”. Ellos deberían estar *dedicados* al enfoque de la empresa de iniciar, adaptar y entregar; asumir la

responsabilidad personal de sus resultados; ser *productivos*, es decir, ser capaces y estar dispuestos a aplicar nuevos conocimientos y habilidades en una búsqueda constante de soluciones innovadoras, y ser *flexibles*, por ejemplo, en términos de pasar de un puesto a otro, según cambiaran las necesidades de la compañía.

Las nuevas políticas y prácticas de recursos humanos Dadas estas habilidades y conductas de los empleados, los gerentes de recursos humanos de Einstein Medical podrían preguntarse: “¿Cuáles políticas y prácticas específicas de rh ayudarán a la empresa a crear una fuerza laboral dedicada, responsable, productiva y flexible, que le ayude a alcanzar sus metas estratégicas?”. La respuesta fue la implantación de nuevos programas de recursos humanos:

- Nuevos *programas de capacitación y comunicaciones* cuyo objetivo era asegurar que los empleados entendieran claramente la nueva visión de la empresa y lo que ésta requeriría de todos sus trabajadores.
- *Trabajo enriquecedor* que les planteara a los empleados mayores desafíos y responsabilidades a través de tareas flexibles y trabajo basado en equipos.
- Nuevos *programas de capacitación y prestaciones* que fomentaran el *crecimiento personal*, lo que significaba ayudar a los empleados a asumir la responsabilidad personal de su propio crecimiento y desarrollo.
- Ofrecer *rendimientos proporcionales* que vincularan las retribuciones de los empleados con los resultados de toda la empresa, así como la entrega de retribuciones no económicas (como puestos con más retos).
- *Mejores procedimientos de selección, inducción y despido* también sirvieron para que Einstein creara una fuerza laboral más dedicada, flexible, responsable y productiva.

En resumen, los gerentes de Einstein tradujeron la nueva estrategia en políticas y prácticas específicas de recursos humanos. Ellos sabían que no podrían poner en práctica su nueva estrategia sin empleados con nuevas habilidades y conductas. A la vez, el fomento de esas habilidades y conductas requería la implantación de nuevas políticas y prácticas de recursos humanos. Posteriormente, ellos elegirían medidas (como “horas de capacitación por empleado al año”) para supervisar el progreso real de sus nuevas estrategias de rh.

Los gerentes de Einstein Medical utilizaron un proceso sencillo, lógico y subjetivo para traducir la estrategia en las políticas y actividades de recursos humanos necesarias. Esto es perfectamente aceptable. Sin embargo, cada vez más empresas están recurriendo a una metodología más rígida llamada proceso de tablero de control (hr, *Scorecard*).

1.5. Uso del proceso tablero de control

Los gerentes de Einstein Medical empleaban un proceso sencillo, lógico y subjetivo para traducir la estrategia en las políticas de actividades de recursos humanos necesarias, lo cual es perfectamente aceptable. Sin embargo, cada vez más empresas recurren a una metodología más rigurosa llamada “proceso de tablero de control (hr *Scorecard*).

¿Qué es un tablero de control?

En última instancia, la gerencia juzga la función de recursos humanos al evaluar si crea valor para la empresa; la “creación de valor” implica contribuir de forma medible para que la empresa alcance sus metas estratégicas. Hemos visto que los gerentes de recursos humanos generan valor al organizar actividades que producen empleados con las conductas que la organización requiere para alcanzar esas metas. La pregunta es, ¿de qué manera es posible describir formalmente esas interrelaciones y asignar estándares de desempeño medibles a cada una? A menudo los gerentes utilizan un proceso de tablero de control para hacerlo:

El **tablero de control** es un sistema de medición conciso que a menudo se resume en un “tablero digital”, colocado en un monitor de computadora. El sistema muestra los estándares o las “medidas” cuantitativas que la empresa usa para medir las actividades de RH, las conductas de los empleados que resultan de esas actividades y los resultados de esas conductas que son estratégicamente relevantes para la organización. Al hacerlo resalta, de manera concisa pero detallada, la relación causal entre las actividades de RH y las nuevas conductas de los empleados, los resultados estratégicos y el desempeño de toda la organización.

Tres expertos en recursos humanos, Becker, Huselid y Ulrich, explican de la manera siguiente la necesidad de un sistema de medición:

En nuestra opinión, la acción más firme que los gerentes de RH pueden llevar a cabo para asegurar su contribución estratégica consiste en desarrollar un sistema de medición que demuestre de manera convincente el impacto que tiene RH sobre el desempeño del negocio. Para diseñar el sistema de medición, los gerentes de RH deben adoptar una perspectiva completamente diferente, que se enfoque en la forma en que recursos humanos llega a jugar un papel central en la implantación de la estrategia de la empresa.

Información para crear un tablero de control

Para crear un panel de control, el gerente necesita tres tipos de información. Primero, habrá de conocer la *estrategia* de la empresa, porque (al igual que en Einstein Medical) la estrategia determinará cuáles son los resultados importantes de las conductas de los empleados y de la estrategia organizacional, así como la manera en que la compañía medirá su desempeño. Segundo, el gerente debe entender las *relaciones causales* entre las actividades de RH, las conductas de los empleados, los resultados organizacionales y el desempeño de la firma. (En la figura 3-10 se resume la secuencia básica implicada.) Tercero, el gerente necesita indicadores para medir todas las actividades y los resultados relacionados, en específico las actividades de rh, las nuevas conductas de los empleados, los resultados organizacionales relevantes de manera estratégica y el desempeño organizacional.

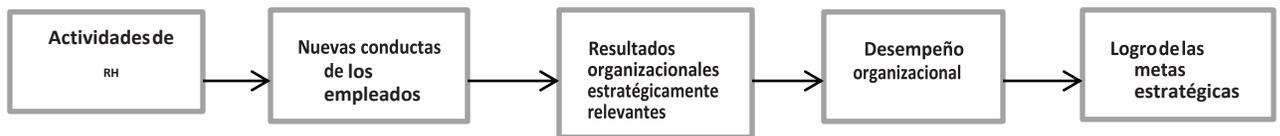


Figura 1-10. Las relaciones básicas del tablero de control.

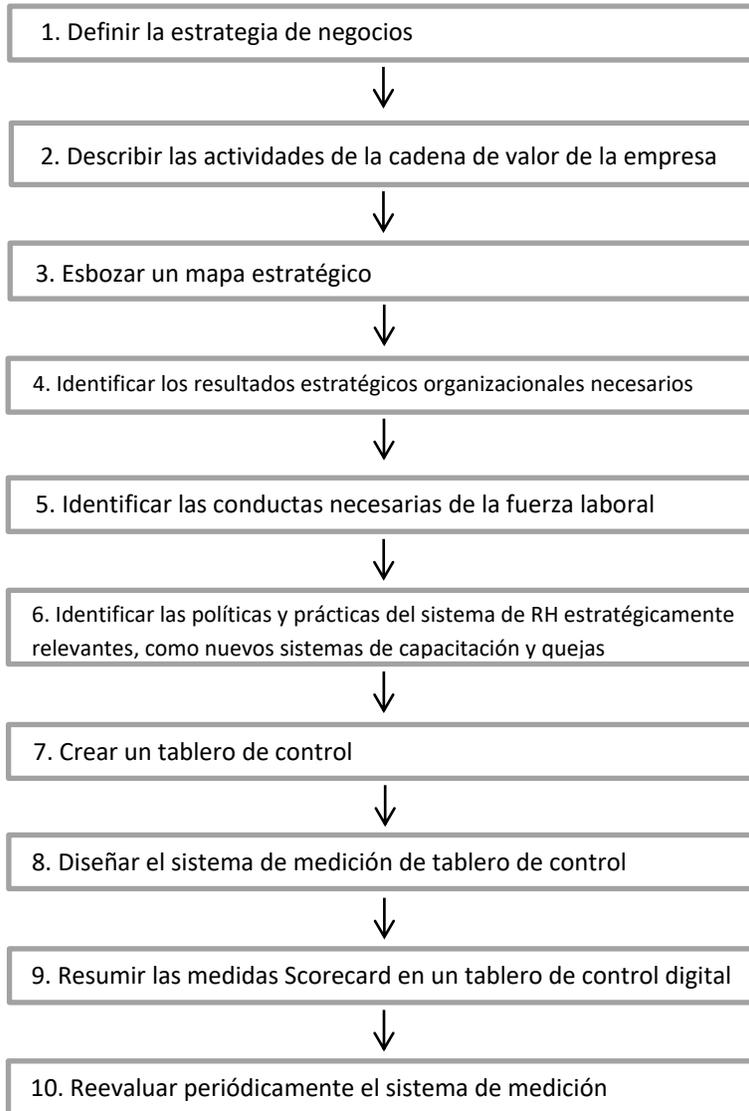


Figura 1-11 Los diez pasos del método tablero de control para formular políticas, actividades y estrategias de RH. Fuente: Doctor Gary Dessler.

El proceso de los 10 pasos del tablero de control

Paso 1: Definir la estrategia de negocios Ya aprendimos que la creación de un sistema de recursos humanos orientado a la estrategia comienza definiendo los planes estratégicos de la empresa. En Einstein Medical consistían en convertirse en una amplia red de atención a la salud. Al final de

este paso, la gerencia traduce sus planes estratégicos generales en metas estratégicas específicas posibles de aplicar.

Paso 2: Describir la cadena de valor de la empresa Para alcanzar las metas estratégicas, cualquier negocio debe realizar ciertas actividades que son estratégicamente necesarias. Por ejemplo, Einstein Medical tiene que diseñar e introducir nuevos servicios médicos. Microsoft habrá de diseñar nuevos programas de cómputo. Cada una de tales actividades requiere ciertas conductas de los empleados: por ejemplo, Einstein Medical necesita personal con experiencia para diseñar nuevos servicios médicos. Lo importante es lo siguiente: cualquier gerente que desee saber cuáles conductas de los empleados son vitales para el éxito de su organización, primero debe entender cuáles son las actividades que requiere.

Para esto, un análisis de la cadena de valor sería útil. El análisis de la cadena de valor consiste en estudiar y analizar la cadena de valor de la empresa. La **cadena de valor** “identifica las principales actividades que crean valor para los clientes y las actividades de apoyo relacionadas”. Analicemos esto.

Como se muestra en la figura 1-11, es posible considerar que cualquier negocio consiste en una cadena de actividades esenciales. Cada actividad forma parte del proceso de diseño, producción, marketing y entrega del producto o servicio de la compañía. Algunas de estas actividades serían: llevar suministros y materiales al almacén, trasladar esos materiales a la planta y diseñar el producto de acuerdo con las especificaciones para los clientes, así como las diversas actividades de marketing, ventas y distribución que atraen a los consumidores y les hacen llegar el producto de la empresa.

La descripción de la cadena de valor de la compañía (en este caso, de un hotel, figura 1-12) muestra la cadena de actividades esenciales. Lo anterior sirve para que los gerentes comprendan mejor las actividades que dirigen el desempeño de su empresa. En otras palabras, es una herramienta que sirve para identificar, aislar, visualizar y analizar las actividades más importantes de la organización y los costos estratégicos.

El análisis de la cadena de valor no sólo es una herramienta para identificar la forma en la que se manejan las cosas, también plantea preguntas como las siguientes: “¿En qué difieren los costos de esta actividad con los de nuestros competidores?”. “¿Hay alguna forma en la que es posible lograr una ventaja competitiva con esta actividad?”. “¿Podríamos prestar estos servicios de una manera más eficiente?”. “¿Tenemos que desempeñar estos servicios dentro de la empresa?”.

La descripción y el análisis de la cadena de valor de la compañía sirven para que el gerente de rh elabore políticas y prácticas coherentes en términos de la estrategia de la organización. Considere un ejemplo. Para Dell Computer, el hecho de que “los técnicos asesoren por teléfono, de manera eficaz y cortés, a los clientes con problemas” es una actividad crucial (o “fundamental”) de la cadena de valor; de hecho, forma parte importante de la reputación de Dell. La naturaleza crucial de esta actividad sería evidente al delinear la cadena de valor de Dell. El equipo de recursos humanos de Dell podría decidir que añadiría valor al mejorar el desempeño de los técnicos que brindan servicio telefónico, o al instalar aplicaciones computarizadas especiales que les indiquen a los técnicos las preguntas que habrán de plantear cuando los clientes llaman por teléfono por algún problema.

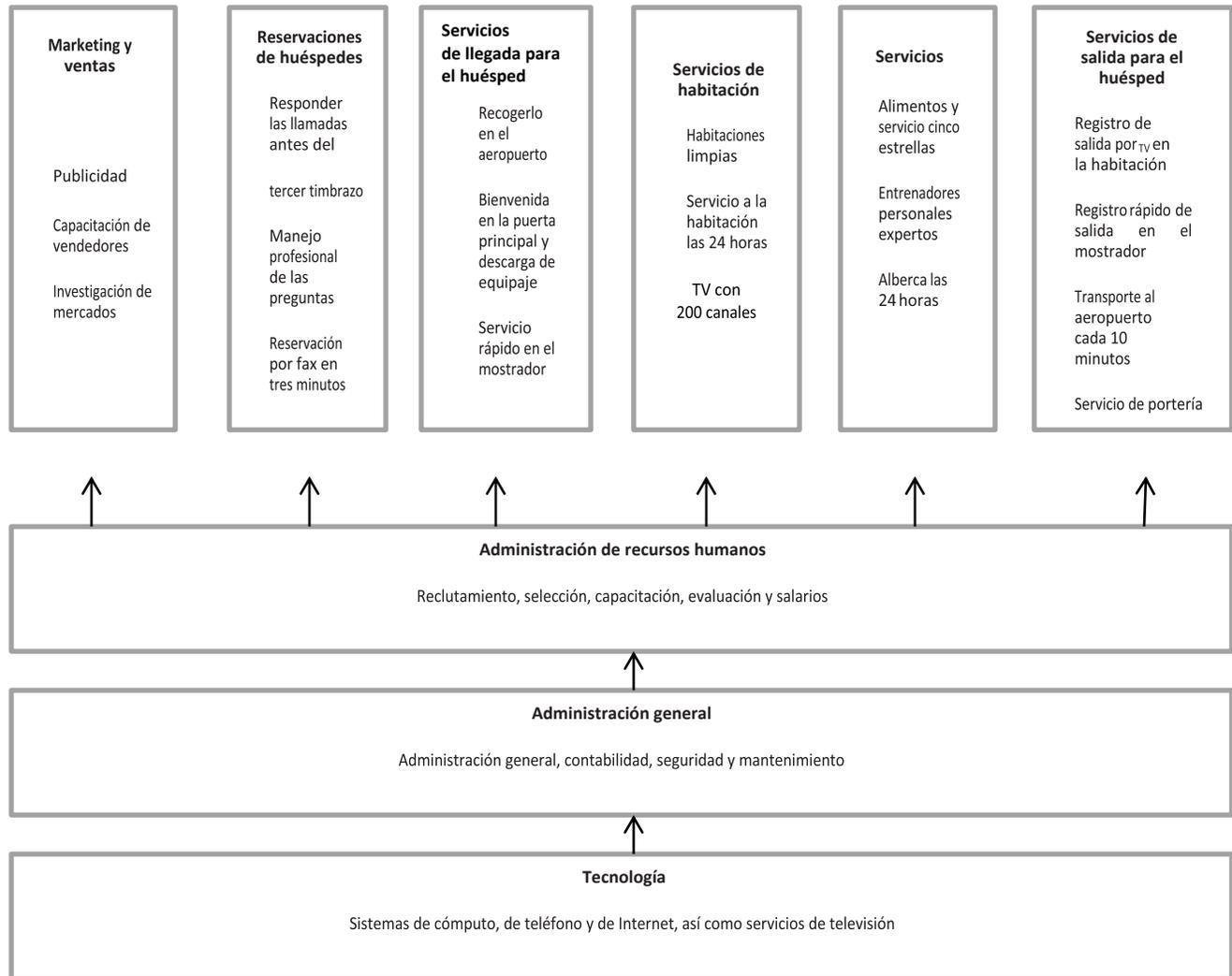


Figura 1-12. Cadena de valor sencilla del "hotel Paris". Fuente: doctor Gary Dessler.

Paso 3: esbozar un mapa estratégico Un mapa estratégico es un diagrama que resume la cadena de las principales actividades interrelacionadas que contribuyen al éxito de una empresa. Por lo tanto, muestra la "idea general" sobre la forma en la que el empeño de cada departamento o equipo contribuye a alcanzar las metas estratégicas generales de la organización.

En la figura 1-13 se muestra un mapa estratégico de Southwest Airlines. Como se dijo, Southwest sigue una estrategia competitiva de líder de bajos costos, de modo que adapta todas sus actividades para entregar un servicio cómodo y de bajo costo. El mapa estratégico de Southwest presenta, de manera sucinta, la jerarquía de las principales actividades que requiere para ser una aerolínea exitosa. En la parte superior se encuentran las metas estratégicas financieras de toda la compañía. Para incrementar los ingresos y la rentabilidad, Southwest necesita volar menos aviones (para mantener los costos bajos), atraer y conservar clientes, mantener precios bajos y ser puntual en sus vuelos. A la vez (más abajo en el mapa estratégico), los vuelos puntuales y los precios bajos requieren la rápida reutilización de las aeronaves; esto último es posible gracias a tripulaciones de tierra y de vuelo motivadas y comprometidas. Todo esto, a la vez, conlleva implicaciones para las políticas y prácticas de recursos humanos que necesita la aerolínea.

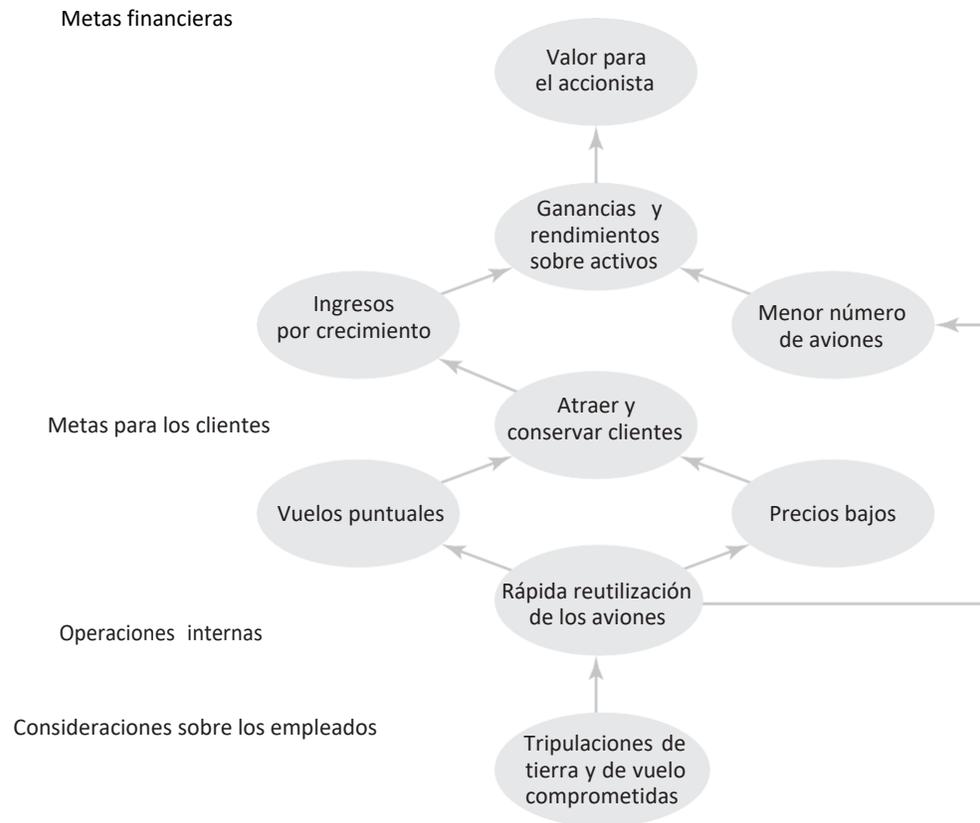


Figura 1-13 Mapa estratégico de Southwest Airlines. *Fuente:* Adaptado de “Creating a Strategy Map”, Ravi Tangri Team.

Paso 4: Identificar los resultados estratégicos organizacionales necesarios Toda empresa debe producir resultados estratégicamente relevantes para alcanzar sus metas estratégicas. Para Einstein Medical, uno de los resultados organizacionales necesarios era la *prestación de nuevos servicios*. Para Dell, uno de los resultados es recibir *asesoría técnica telefónica que sea rápida, eficaz y cortés*. El mapa estratégico ayuda a los gerentes a reconocer los resultados fundamentales. A partir de sus conocimientos sobre cómo opera la empresa, y quizá con un análisis de su cadena de valor, en este paso el gerente identifica y especifica los resultados organizacionales estratégicamente relevantes.

Paso 5: Identificar las conductas y habilidades necesarias de la fuerza laboral Es necesario preguntarse: “¿cuáles conductas y habilidades deben mostrar nuestros empleados para que nuestra empresa produzca resultados organizacionales estratégicamente relevantes y, por lo

tanto, alcance sus metas estratégicas?”. En Einstein Medical los empleados debían *asumir la responsabilidad personal* de sus resultados y estar dispuestos a trabajar *con iniciativa* (ser “productivos”) para encontrar soluciones nuevas y novedosas. Otra vez, el mapa estratégico sirve para que el gerente reconozca esas habilidades y conductas.

Paso 6: Identificar las políticas y actividades que el sistema de RH necesita Una vez que el gerente de recursos humanos sabe cuáles son las habilidades y conductas que deben mostrar los empleados, puede tratar de identificar las actividades y políticas de RH que servirán para fomentarlas. Por ejemplo, para Einstein Medical incluían una nueva capacitación y planes de pago.

En este paso se requiere ser específicos. No es suficiente decir “necesitamos nuevos programas de capacitación o procesos disciplinarios”, el gerente debe preguntarse también “¿exactamente qué tipo de nuevos programas de capacitación necesitamos para producir empleados con las habilidades y conductas que buscamos?”.

Paso 7: Crear un tablero de control Al elaborar el mapa estratégico, el gerente consolida toda esta información en un tablero de control visual o computarizado, como se observa en la figura 1-14 (en este caso para el “Hotel París”), la cual resalta, de una manera concisa pero detallada, las relaciones causales entre las actividades de recursos humanos seleccionadas y las nuevas conductas de los empleados, los resultados estratégicos de toda la empresa y el desempeño. De esta forma, el tablero de control ayuda a que el gerente de recursos humanos demuestre el modo en el que las políticas y prácticas de su equipo contribuyen al éxito estratégico y financiero de la compañía. Varias empresas de consultoría ofrecen servicios de Internet que facilitan la elaboración de cuadros de mando integral, basadas en indicadores de organizaciones de clase mundial modelos a seguir. También hay paquetes de cuadros de mando computarizados, o bien, el tablero de control puede ser tan sencillo como el mapa estratégico a partir del cual el gerente lo elabora.

Paso 8: Seleccionar medidas para el tablero de control Después de elegir un conjunto de resultados organizacionales estratégicamente necesarios, habilidades y conductas de los empleados, así como políticas y actividades de recursos humanos, la pregunta es: ¿De qué manera las mediremos? Por ejemplo, si decidimos “mejorar el sistema disciplinario”, ¿con qué exactitud medirá la empresa esta mejora? Quizás en términos del número de quejas. Los cuadros de mando integral siempre incluyen un balance de metas o medidas financieras y no financieras, de metas a corto y largo plazos y de metas externas (por ejemplo, lo que piensa el cliente) y metas internas (por ejemplo, el tiempo que tarda un avión en ponerse en vuelo de nuevo). Southwest podría medir el tiempo que tarda un avión en ponerse en vuelo otra vez en términos de “mejorar este año el tiempo, de un promedio de 30 minutos por avión a 26 minutos”. También medir la satisfacción del cliente por medio de encuestas periódicas. La tabla 1-5 presenta algunas medidas de desempeño, las cuales tienen dos funciones. Primero, sirven para que la compañía evalúe el desempeño del equipo de recursos humanos. (Por ejemplo, ¿la moral está alta o baja?) Segundo, sirven para que el gerente de recursos humanos elabore un argumento medible y convincente sobre la contribución de RH al logro de las metas estratégicas de la empresa.

En un estudio, el 86% de los profesionales de recursos humanos que respondieron dijeron que esperaban que la medición de su función aumentara durante los siguientes dos años, el 62%

mencionó que ya utilizaban medidas para evaluar el desempeño y el 72% comentó que evaluaban actividades de recursos humanos (especialmente los salarios y las retribuciones, el equipo y la retención, así como la valoración del desempeño) comparando sus resultados con otras empresas.

Paso 9: Resumir las medidas de *Scorecard* en un tablero de control digital El dicho “una imagen vale más que mil palabras” resume el propósito del tablero de control digital. El tablero de control digital le muestra al gerente, por medio de gráficas y diagramas en una pantalla de computadora, un panorama general sobre el funcionamiento de la administración de recursos humanos; además, resume las medidas esenciales de los resultados del tablero de control integral. Por ejemplo, el tablero para el gerente de Southwest Airlines podría mostrar las tendencias diarias de actividades, como la atracción y el mantenimiento de clientes, la puntualidad de los vuelos y el estado de ánimo de los empleados. Lo anterior le brinda al gerente tiempo para hacer correcciones. Por ejemplo, si hoy la tripulación de tierra está poniendo en vuelo a los aviones de nuevo con mayor lentitud, es probable que los resultados financieros del día siguiente disminuyan, a menos que el gerente tome alguna medida. Quizá se trate de un problema de ánimo que el gerente de RH tiene que atender. Al igual que los tableros de los automóviles, estos tableros digitales presentan la información de forma que atraiga la atención del gerente; por ejemplo, al mostrar una gráfica con una luz roja parpadeante si los aviones tardan más en despegar de nuevo. El paquete de cómputo *sas* de Strategic Performance Management es un sistema de Internet que produce alertas que captan la atención de los gerentes cuando el desempeño no está cumpliendo las metas.

Paso 10: Supervisar, pronosticar, evaluar Una de las grandes ventajas del tablero de control integral es que permite hacer pronósticos. Las metas financieras, como los presupuestos, son más útiles para indicar a los gerentes los resultados anteriores que para pronosticar la situación del día siguiente. La supervisión de un conjunto equilibrado de medidas *scorecard* puede señalar problemas futuros. Así pues, es posible provocar que un gerente de Southwest Airlines dijera: “Nuestras puntuaciones de servicio al cliente descendieron y, puesto que un buen servicio produce más clientes y, a la vez, ingresos futuros, debemos tomar medidas en este momento”. El gerente de recursos humanos no puede suponer que las medidas y las relaciones de *scorecard* siempre serán las mismas. Quizá la reducción de quejas no está produciendo los resultados que el gerente pronosticó que tendrían sobre el estado de ánimo de los empleados; es probable que la empresa se vea obligada a eliminar algunas medidas de la conducta de los empleados (como el servicio al cliente en el mostrador) y añadir otras; tal vez las medidas que eligió el gerente de RH (como el número de quejas) son muy difíciles de cuantificar. En cualquier caso, el gerente de RH debe reevaluar periódicamente las medidas y las relaciones.

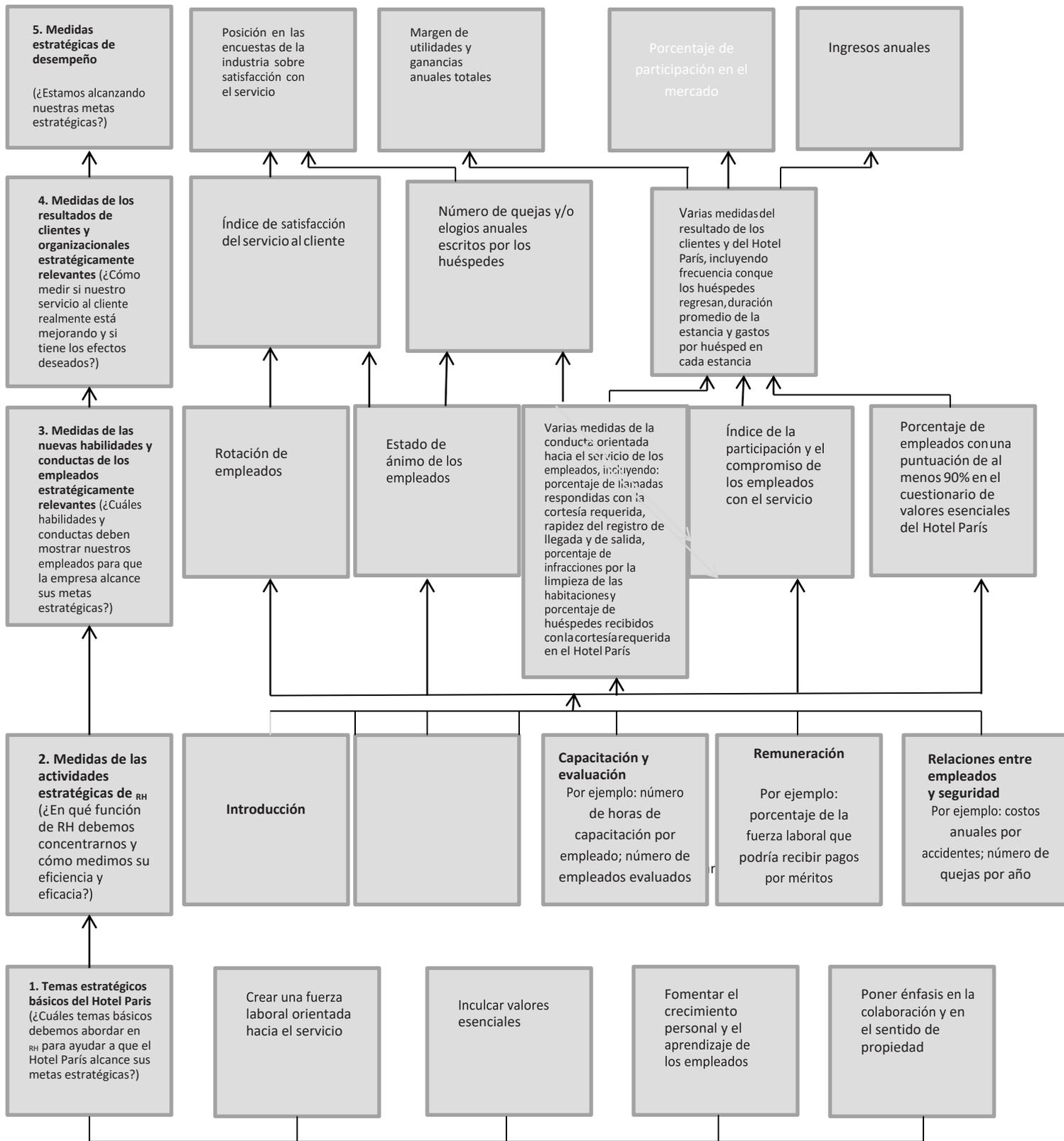


Figura 1-14. Tablero de control para el Hotel París International Corporation.

Un ejemplo abreviado que muestra prácticas y resultados de RH seleccionados para implantar la estrategia competitiva. “Prestar servicios superiores a los huéspedes para diferenciar las propiedades del Hotel París, para así incrementar el tiempo de estancia y el porcentaje de clientes que regresan, para a la vez aumentar los ingresos y la rentabilidad, así como para ayudar a que la empresa se expanda geográficamente”.

Tabla 1-5. Ejemplos de medidas para evaluar las habilidades y las conductas de los empleados, tales como motivación y estado de ánimo, para evaluar a la vez las actividades de RH

Resultados de encuestas de las actitudes de los empleados Rotación de empleados
 Grado en el que la estrategia está claramente articulada y es bien comprendida por todos los miembros de la empresa
 Grado en el que el empleado promedio comprende la contribución de su trabajo al éxito de la empresa Nivel de trabajo en equipo multicultural
 Nivel del aprendizaje organizacional
 Grado en el que los empleados tienen claras sus metas Porcentaje de empleados que hacen sugerencias
 Productividad de los empleados
 Solicitudes de transferencia a los supervisores
 Grado en el que los empleados pueden describir los valores esenciales de la empresa Puntuaciones de encuestas sobre el compromiso de los empleados
 Quejas/elogios de los clientes
 Porcentaje de retención de empleados clave con alto desempeño Solicitudes de transferencia por empleados
 Porcentaje de empleados que hacen sugerencias

Ejemplos de medidas para evaluar las actividades del sistema de RH, tales como pruebas, capacitación y políticas, y prácticas de retribución

Proporción de empleados elegidos con métodos de selección validados
 Número de horas de capacitación que los empleados reciben cada año
 Proporción de pagos por mérito determinados mediante una evaluación formal del desempeño
 Porcentaje de la fuerza laboral que habitualmente se examina por medio de evaluaciones formales del desempeño.
 Porcentaje de empleados elegibles para planes anuales de incentivos o dinero en efectivo por méritos Grado en el que la información se comunica de manera efectiva a los empleados
 Porcentaje de la fuerza laboral que recibió retroalimentación de su desempeño a través de múltiples fuentes
 Porcentaje de la diferencia en el pago de incentivos entre los empleados con bajo y alto desempeños
 Porcentaje de la fuerza laboral que habitualmente trabaja en equipos de proyectos autoadministrados o multidisciplinarios
 Número de aspirantes calificados por puesto.
 Porcentaje de puestos cubiertos con miembros de la empresa

Fuente: Adaptado de Brian Becker, Mark Huselid y Dave Ulrich, *The hr Scorecard* (Boston: Harvard Business School Press, 2001), pp. 16 y 17, 63, 64, 66, 71. Copyright © 2001 por Harvard Business School Publishing Corporation; todos los derechos reservados.

Práctica 4. La ventaja competitiva, los desafíos y el Modelo básico para ajustar estrategia funcional de RH a la de negocios.

Entreviste al gerente o encargado de Recursos Humanos de la empresa investigada y solicite ejemplos de cada uno de los desafíos que enfrenta y que influyen en la consecución de la obtención de la ventaja competitiva de la empresa.

Solicite su apoyo y realice reporte del análisis de “el modelo básico para ajustar la estrategia y las acciones de recursos humanos con la estrategia de negocios” que propone el autor Gary Dessler (p.95).

Ejemplo de empresa local: COMEX

Misión:

Enriquecemos la calidad de vida de las personas, embelleciendo, protegiendo y perseverando el mundo con bienestar y optimismo, desarrollando soluciones innovadoras y de alta calidad para ser la mejor opción de nuestros clientes. Buscamos el crecimiento sustentable, la rentabilidad de nuestros negocios y el desarrollo de los colaboradores, siempre velando por el progreso de la sociedad y la conservación del medio ambiente.

Visión:

Ser reconocidos como la empresa líder en recubrimientos con la mayor confianza y cercanía con nuestros clientes, mediante la entrega de soluciones especializadas, sostenibles, innovadoras y de alta calidad.

Objetivos

- 1. Planificar, adquirir y adecuar los recursos humanos necesarios, así como mejorar su promoción, desarrollo de la carrera profesional y desempeño.*

Establecemos planes que nos ayudan a visualizar los requerimientos de Recursos Humanos dentro de la empresa. Así mismo, desarrollamos mecanismos y técnicas que nos permitan captar el talento de los trabajadores para desarrollarlo al máximo.

2. *Impulsar y mejorar los procesos de formación, dirigidos a desarrollar las competencias y habilidades de los empleados y su adecuación a las necesidades derivadas de las actividades laborales.*

Buscamos formar líderes que cuenten con una visión integral del entorno de la organización, que no tengan miedo de tomar riesgos, sean apasionados de sus labores y que promuevan un ambiente de confianza a los colaboradores. La capacitación y desarrollo de habilidades de los empleados nos es de vital importancia.

3. *Fortalecer una cultura que propicie las condiciones adecuadas para mejorar el clima organizacional.*

Un ambiente de respeto y confianza ayuda al óptimo desarrollo de las actividades laborales, por lo cual, buscamos inculcar valores a nuestros empleados que los hagan sentirse cómodos en su ambiente laboral.

4. *Desarrollar y mejorar los aspectos relacionados con seguridad y salud en el trabajo de los empleados.*

La seguridad de los empleados es uno de los principales aspectos a cuidar, por lo que, constantemente buscamos medidas y técnicas que nos ayuden a impedir el mayor número de accidentes y enfermedades posibles dentro de la organización.

Políticas

Política General de Recursos Humanos

Buscar un equilibrio entre los objetivos PPG Comex con los de sus colaboradores a través del trabajo en equipo y el desarrollo de talentos.

Políticas de Reclutamiento y Selección

- En caso que se genere una vacante, se dará preferencia al personal estable de la Compañía, que se ajuste al perfil del cargo, mediante un concurso interno. En caso de que el concurso interno no dé resultados debido a que no existe personal que cumpla con el perfil requerido, se buscarán fuentes de reclutamiento externo.

- Proporcionar oportunidades iguales a todos los solicitantes del empleo, sin tomar en cuenta sexo, raza, edad, discapacidad, orientación sexual, religión y cualquier otro aspecto que pueda utilizarse como discriminatorio.
- Difundir las vacantes a través de diversos medios como son: carteles, volantes, vía internet, periódicos, bolsas de trabajo o cualquier otro que se considere conveniente.
- El proceso de selección deberá estar basado en el perfil de competencias del puesto, los que a su vez deberán estar basados estrictamente en los requisitos exigidos para su correcto desempeño y no podrán incluirse requerimientos que no tengan relación con la función.
- No se podrán aplicar exámenes de carácter invasión y/o discriminatorio, tales como pruebas de embarazo.
- Verificar la veracidad y autenticidad de la información presentada por los solicitantes, a través de comprobantes respectivos antes de que se llegue a la etapa final de selección.
- Deberán informarse los resultados de selección a todos los candidatos que acudieron a entrevista, ya sea mediante llamada telefónica, correo electrónico o personalmente.

Políticas de Contratación

- No se podrá realizar ninguna contratación de personal que no haya cumplido con el proceso de selección.
- No es posible contratar a menores de edad.
- Todo contrato deberá estar firmado, tanto por el empleado como por su jefe directo. Además, deberán anexarse los documentos necesarios para integrar su expediente.
- Se contratará a personal de la más alta calidad profesional cuyas competencias se encuentren en concordancia con las exigencias y objetivos organizacionales, a través de procedimientos técnicos y transparentes, no discriminatorios basados en el mérito y la excelencia.

Políticas de Inducción y Capacitación

- Es responsabilidad del jefe inmediato que todos sus empleados de nuevo ingreso pasen por los procesos de inducción organizacional e inducción al puesto antes de desempeñar sus funciones.

- PPG Comex capacitará y perfeccionará a sus funcionarios constantemente, desarrollando las competencias, capacidades personales y profesionales requeridas para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, facilitando a la vez su adaptación a la empresa, a los cambios culturales y tecnológicos, contribuyendo también a su desarrollo personal.

Políticas de Evaluación del Desempeño

- Evaluar el desempeño y las aptitudes de cada empleado, sirviendo de base para el ascenso, la capacitación, los estímulos y la eliminación de la empresa.
- Los resultados de la evaluación del desempeño se entregarán de manera tangible bimestralmente al jefe inmediato en conjunto con sus colaboradores.

Políticas de Seguridad

- Promover la ejecución de las actividades en la forma más segura, implementando las medidas necesarias para prevenir y proteger a todos los colaboradores.
- Todos los niveles de la organización deben participar y cumplir las normas de seguridad establecidas por la empresa.
- Proveer equipo de protección personal para mantener un ambiente de trabajo seguro y saludable enfocando los esfuerzos en eliminar o reducir todos los riesgos predecibles que pudieran resultar en accidentes y/o enfermedades.
- Concientizar, informar, capacitar y adiestrar en el reconocimiento de riesgos no sólo de los correspondientes a la organización sino de aquéllos que pudiesen ocurrir en el entorno de nuestros colaboradores.

Ventajas competitivas

- Posicionamiento de mercado: One 2020.
Desarrollan misión y visión, objetivos y de acuerdo a esto desarrollan las estrategias para mejorar el desempeño laboral.
- Reconocimiento de la marca
- Innovación
- Red de distribución y marketing

1. ¿Qué desafíos enfrenta el departamento de RH en esta organización?

La zona; en cada una de ellas hay diferente mercado laboral y a los empleados no los mueve lo mismo. Nos hemos dado cuenta que muchas veces ofrecemos prestaciones que creemos que serán atractivas para los trabajadores y ellos las rechazan. Tenemos que buscar algo que los motive. Además de todo, la capacitación es muy prolongada y difícil, ya que se capacita a una persona por meses y pasas por todo un proceso de reclutamiento, y al final, optan por permanecer solo 2 semanas; se van de la empresa porque no están conformes con los métodos de trabajo, según lo que refieren en entrevista de salida.

2. ¿A qué desafíos se enfrenta usted como encargado?

Contratación y alta rotación.

Siempre hay vacantes, pero no se interesan por la zona o no buscan un trabajo formal, por lo mismo se deriva la alta rotación. Este almacén es relativamente nuevo y no tenemos aún algo que nos indique que hay alta rotación, pero son casos que se han dado.

3. ¿Cómo se busca la inclusión de RH en el plan estratégico de la empresa?

Desarrollando el talento del personal mediante indicadores generales para que concuerden con los planes de la empresa.

4. ¿Qué pasos sigue para realizar este ajuste?

Tenemos un programa de gestión de talentos en el que desarrollamos las habilidades de nuestros empleados.

Cada bimestre se entrega algo tangible, que hayas trabajado con tus colaboradores, que conste lo que desarrollaron y se archiva en su información.

5. ¿Cómo identifica las habilidades que debe desarrollar RH que permitan alcanzar las metas de la organización?

Por los resultados en las contrataciones y en el desarrollo del personal.

6. ¿Usted formula las estrategias individualmente o pide consejo de sus colaboradores?

Por lo regular se piden consejos, dependiendo del colaborador. A un colaborador nuevo no se le va a pedir un consejo, por el tema de confidencialidad. Se lleva a cabo un consenso para el logro de objetivos, porque las estrategias se formulan con directivos.

7. ¿Qué aspectos se evalúan después de implementar las políticas y estrategias?

Indicadores de desempeño y el entorno global, ya que lo que esté ocurriendo a tu alrededor puede afectar tu plan.

8. ¿Qué indicadores le permiten visualizar si las estrategias implementadas realmente sirvieron?

Rentabilidad, ventas y la participación del mercado.

Modelo básico para ajustar la estrategia y las acciones de Recursos Humanos con la estrategia de negocios

Formular la estrategia de negocios

¿Cuáles son las metas estratégicas del negocio?

Al cierre del 2020, alcanzar y consolidar el liderazgo en cada uno de los mercados y categorías en las que participan, enfocándose en ser la mejor opción para sus clientes a través de una marca cercana y confiable, ofreciendo una experiencia única de compra y un portafolio de la mejor calidad de soluciones integrales en recubrimientos, potenciando el talento de su gente para ser los mejores en lo que hacen.

Identificar los requisitos de la fuerza laboral

¿Cuáles habilidades y conductas deben producir RH en los empleados para permitir que el negocio alcance sus metas?

Debe producir responsabilidad, compañerismo y trabajo en equipo, ya que de esta manera lograrán cumplir con los objetivos que se propongan.

Formular políticas y actividades estratégicas de RH

¿Cuáles estrategias y prácticas de RH producirán empleados con esas habilidades y conductas?

La gestión de talento que Comex maneja hará que sus empleados desarrollen la habilidad y conducta que se necesita para ser el líder en el mercado, así como el constante trabajo en equipo.

Desarrollar medidas detalladas de tablero de control

¿Cómo puede RH medir si está teniendo una buena ejecución para el negocio, en términos de producir una fuerza laboral con las habilidades y conductas necesarias?

RH puede medirlo con los resultados que tengan en sus entregas bimestrales y su gestión de talento al igual que con la rentabilidad, las ventas y la participación del mercado.

N°	Nombre de la Práctica	Objetivo específico	Temas con los que se relacionan
5	Creación de una estrategia de RH para una empresa de servicios.	Asistir a empresa local en papel de consumidor y observar el servicio brindado por el personal a fin de contrastar el ajuste entre las estrategias de RH y estrategias de negocios. Realizar propuesta de estrategia de negocios o competitiva y traducirla en políticas específicas de RH.	1.4.2. Traducción de la estrategia en políticas y prácticas de capital humano.

Introducción

Esta práctica está relacionada con la anterior y pretendemos con ella que el participante pueda desarrollar mayores habilidades al ajustar las estrategias del departamento de recursos humanos con las estrategias de negocios. En la práctica, todo profesionalista debe tener la oportunidad de participar en el diseño del plan estratégico de la compañía, e independientemente si es empleado o empleador, si labora en ventas, mercadotecnia, finanzas, etcétera, deberá de estar en condiciones de realizar propuestas específicas para ajustar las estrategias funcionales a las corporativas, solo así se cumplirá la misión y visión de la organización que ha deseado emprender o con la cual colabora.

Material y Equipo:

El material necesario para lograr el objetivo específico de esta práctica es el siguiente:

- Tener a la mano mapa conceptual elaborado para práctica anterior
- Lápiz y papel
- Recursos económicos necesarios para trasladarse y consumir una bebida o comida en un negocio de la localidad.

Metodología:

- En forma individual consultar su mapa conceptual de lectura: La administración estratégica de recursos humanos y el tablero de control en: Dessler G. (2009 pp.77-97). Administración de recursos humanos. Décimo primera edición. Pearson educación. México.
- En equipo de trabajo, asistir a empresa local en papel de consumidor y observar el servicio brindado por el personal a fin de contrastar evidencia del ajuste que realiza la empresa entre las estrategias de RH y estrategias de negocios.
- En equipo de trabajo realizar lluvia de ideas respecto a propuestas de estrategias de negocios o competitiva y traducirlas en políticas específicas de RH.

Resultado:

- En equipo de trabajo elaborar un reporte con las mejores propuestas de estrategias de negocios o competitiva y traducirlas en políticas específicas de RH para la empresa visitada.

Sugerencias didácticas:

- El facilitador deberá otorgar retroalimentación y evaluar la participación del estudiante y su evidencia de conocimiento en clase.
- Es recomendable que cada equipo presente los resultados de esta práctica en el salón de clase para enriquecer el aprendizaje y para otorgar la retroalimentación necesaria.

Bibliografía preliminar y/o complementaria

Dessler G. (2009 pp.77-97). Administración de recursos humanos. Décimo primera edición. Pearson educación. México.

Práctica 5. Creación de una estrategia de RH para una empresa de servicios.

Empresa local visitada: Starbucks

1) Formular la estrategia de negocios.

Starbucks maneja varias estrategias que lo hacen ser la empresa que actualmente es; su personal asegura que no venden un café sino la manera en que te otorgan ese café “una experiencia”, para lo cual manejan las siguientes estrategias:

*La Taza de Café Perfecta: Sabemos que la taza de café perfecta no existe, pero Starbucks se ha encargado de presentarla al público como tal. Esto lo hacen a través de un énfasis en la calidad de los productos que emplean.

*El Tercer Lugar: Desde un principio como estrategia de mercado se ha enfocado en crear y ser el “tercer lugar”, es el tercer lugar al que todos van después de la casa y el trabajo.

*Clientes Satisfechos: Satisfacer al cliente es de lo más importante para esta compañía. Desde que el cliente entra a la cafetería hasta que prueba la última gota de su café, el cliente debe de sentir que está teniendo una experiencia única que no obtendrá en ningún otro lugar.

*Comunidad Starbucks: Las estrategias de mercado se han expandido hasta crear toda una comunidad que gira en torno a la marca. Por ejemplo, en la página oficial de Starbucks los clientes tienen toda una sección dedicada para que compartan sus historias y experiencias en las cafeterías. Además de que también los clientes pueden entablar conversaciones virtuales para dar su opinión sobre el servicio, las bebidas, etc.

*Compañerismo Inteligente: A lo largo de los años la marca ha aumentado sus ventas con esta estrategia en específico. La cual demuestra que el compañerismo en la compañía y en las cafeterías es lo principal y por eso lo han llamado compañerismo inteligente, ya que se enfoca en el bienestar de todos dentro de la compañía y en las cafeterías.

*Innovación: Desde que se fundó Starbucks ha buscado innovar en sus bebidas, productos y cafeterías. Desde renovaciones exteriores hasta el interior de cada taza de café.

*Marketing de la Marca: Starbucks siempre ha enfocado su mercadeo en que su publicidad hable por sí sola, es decir, que exprese lo que tiene que expresar sin buscarle otro sentido o que necesite un amplio contexto.

2) Identificar los requisitos de la fuerza laboral.

Para lograr estas estrategias Starbucks necesita personal altamente capacitado capaz de realizar cada producto con la calidad que este requiere, pero también personal servicial que sepa brindar un trato al cliente de “tú a tú”, que sepa trabajar en equipo, porque una de las fortalezas es el entusiasmo y compañerismo en su relación; que tenga ganas de crecer y mejorar día a día.

3) Formular políticas y estrategias de R.H.

Para lograr estas estrategias Starbucks necesita pasarlas a su área de Capital Humano y crear diferentes programas a fin de lograr estos requisitos de su fuerza laboral

*Contratación consistente: A fin de que todo nuestro personal tenga las mismas capacidades y los clientes tengan la misma “experiencia” vayan a donde vayan, el sistema de contratación debe ser constante en todo el mundo, buscando las mismas cualidades en todos los empleados. Por lo mismo, el proceso de selección es muy cuidado.

*Capacitación otorgada por empleados con mayor experiencia: Para que todos nuestros productos tengan el mayor grado de calidad, a todos los empleados nuevos se les debe estar capacitando; son los empleados más antiguos los mayores encargados de brindar esta capacitación y ayuda.

*Facilidades laborales: A fin de que nuestros empleados tengan la mayor satisfacción y puedan atender de la mejor manera a nuestros clientes, se les brindan facilidades para poder trabajar y realizar otras actividades como estudiar sin que una se vea afectada por la otra.

*Oportunidades de crecimiento: Si queremos que nuestros empleados tengan entusiasmo tenemos que brindarles oportunidades de crecer dentro de la empresa, la principal técnica que se maneja es el aumento de responsabilidades donde los empleados que se toman más en serio sus funciones y toman responsabilidades adicionales son los principales candidatos a un ascenso.

*Trato igualitario entre empleados y gerentes: En Starbucks no solo importan los resultados si no como se logran, de nada sirve un gerente que de buenos resultados pero trate mal a la gente.

4) Desarrollar medidas detalladas de tablero de control.

Starbucks maneja encuestas de satisfacción de los clientes donde puede analizar cuál es el nivel de cumplimiento de la compañía hacia sus clientes, también tiene en cuenta los resultados de cada uno de los establecimientos pero no solo basándose en números sino en la manera en que cada establecimiento llega a esos números, buscando así la mejor manera de conocer la manera en que los empleados se sienten al trabajar ahí.

Ejercicio experimental: Creación de una estrategia de RH para Starbucks (Dessler p.99)

Introducción al proceso de RH

Selección

¿Cómo escogen los empleados de las cafeterías de Starbucks? En general buscan personas que puedan conectarse con los demás de una manera genuina. Deben ser cálidas, les debe interesar involucrarse con los clientes y deben querer saber de café, dice Isabel Montes. “Es gente que pueda mirarte a los ojos. Que te pueda llamar por tu nombre y preguntarte si vas a tomar lo mismo de la última vez”.

¿Y qué quiere decir genuino?

Buscan gente valiente, que tenga disposición para liderar, que se lleve bien con otros, que tenga una clara orientación a los resultados, un enfoque muy fuerte sobre los clientes y que se interese en desarrollarse continuamente. Esas cualidades las descubren con una batería de preguntas que se hacen en las pruebas psicológicas de ingreso.

Este perfil no se encuentra en todas partes. “Tenemos un problema grande cuando buscamos partners entre personas con origen muy humilde, porque no son serviciales sino serviles. Ese no es un perfil para nosotros”, dice la ejecutiva. “La relación del barista con el consumidor debe ser de tú a tú”, añade.

Con esa excepción, encuentra que no hay grandes diferencias entre los países de América Latina. En todos ellos encuentra lo que llama, el Perfil Starbucks. “Los latinos son entradores y cálidos”, señala.

Pero aunque esa actitud está muy difundida en la región, los mexicanos tienen algo adicional. “En México, en las 350 tiendas que tenemos, nuestros partners se divierten con lo que hacen y eso se nota. Te lo hacen sentir”, señala.

Sin decirlo, a lo mejor piensa que el mundo de su gerencia sería perfecto si todos tuvieran ese rasgo mexicano. Esto porque el gran reto de la dirección de Recursos Humanos es el de conservar los estándares iguales en todas partes. “Que la experiencia sea la misma en México o en Brasil”, manifiesta. Y sabe que para que la experiencia sea consistente, la contratación tiene que ser tremendamente consistente.

Propuesta para empresa local:

Paso 1: Elaboración de la estrategia

Nuestra propuesta es una estrategia de diversificación de una nueva línea de productos al mercado, la cual consiste en realizar frapuchinos internacionales, los cuales se distinguen por tener el color referente a los países como México, Colombia, Alemania y Brasil. Una nueva línea con la tendencia de colores y sabores exóticos muy innovadora.

Paso 2: Identificar los requisitos de la fuerza laboral

Al momento de crear nuestra nueva línea necesitamos que los empleados sean personas capaces de adaptarse a las necesidades de la compañía, además de ser una persona proactiva, entusiasta con su trabajo y tener la creatividad de poder llamar la atención de los clientes de manera que éste se interese en querer comprar la línea de productos, siendo una persona flexible al cambio constante en la nuevas tendencias.

Paso 3: Formular Políticas y actividades estratégicas de RH

1. Propiciar programas de participación de los empleados sobre la creación de nuevos productos, servicios y/o procesos.
2. crear programas de capacitación constante; cada vez que salga una nueva línea de productos nuestro personal deberá estar preparado para ofertarlo al cliente.
- 3.- Realizar reuniones cada 15 días para evaluar el desempeño de los empleados y que entre ellos mismos se autoevalúen y co-evalúen. Otorgar retroalimentación útil para definir programa de capacitación y/o promociones o ascensos.
- 4.- Crear un espacio recreativo como lo es una pared de creatividad la cual consiste en que cuando un cliente viva la “experiencia Starbucks” al momento de finalizar o retirarse deje un comentario en dicha pared que exprese como se sintió al vivir dicha experiencia; de igual manera se puede escribir sobre cómo lo atendió el personal, de forma que estamos contribuyendo a mejorar la calidad del servicio ya que cada vez que se hable bien de un empleado a este se le sumará puntos lo que hará que el empleado logre ser una persona capaz, dinámica y proactiva, lo que se traduce en que se motiva al empleado para dar un buen servicio al recibir buenos comentarios y al cliente a regresar.

Pasó 4 Desarrollar medidas de evaluación para medir el éxito de la estrategia

Para evaluar que nuestras estrategias de RH se están llevando a cabo el encargado de recursos humanos realizará cada tres meses una evaluación de desempeño por cada empleado, lo que ayudará a saber si la estrategia que se está utilizando para agilizar sus capacidades para adaptarse al cambio de nuevas tendencias está funcionando.

UNIDAD 2. Planeación Estratégica del Capital Humano

Competencia Específica:

Aplica la planeación estratégica del capital humano de una organización, en un entorno competitivo global, para eficientar el talento humano.

N°	Nombre de la Práctica	Objetivo específico	Temas con los que se relacionan
6	El inventario de RH, el gráfico y el sumario de reemplazo potencial	Entrevistar al encargado de CH de empresa local sobre la utilidad y practicidad de elaborar y actualizar el inventario de CH, el gráfico y el sumario de sustitución potencial. Con el organigrama otorgado en práctica n°3 diseñar un ejemplo de Gráfico de reemplazo y sumario de sustitución potencial considerando cuatro niveles jerárquicos del organigrama de la empresa local.	UNIDAD 2. Planeación estratégica del Capital Humano 2.2.3. Planes de desarrollo del capital humano.

Introducción

De acuerdo a Arias G. (2000), el objetivo de la gerencia encargada del capital humano, consiste en desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para proveer a la organización y a su personal, de una estructura administrativa eficiente, empleados capaces, trato equitativo, oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo y seguridad en el mismo. Como estudiamos en la primera unidad, para poder lograr este objetivo tan amplio, es necesario que el departamento de recursos humanos lleve a cabo varias funciones: Empleo, Sueldos y Salarios, Relaciones Internas, Servicios al personal y por su puesto Planeación del capital humano. Esta última función constituye el pilar fundamental sobre el cual descansan todas y cada una de las demás actividades propias de cada función; su objetivo como menciona el autor, consistirá en la realización de estudios tendientes a la proyección de la estructura de la organización en el futuro, incluyendo análisis de puestos proyectados y estudios de las posibilidades de desarrollo de los trabajadores para ocupar estas a fin de determinar programas de capacitación y desarrollo, llegado el caso de reclutamiento y selección y tendrá como *Política* mantener al día las proyecciones tecnológicas y económicas de la organización y del país, con objeto de planear adecuadamente los recursos humanos.

Para lograr el objetivo específico de la práctica sugerida en este tema tan importante, se recomienda lo siguiente:

Material y Equipo:

El material necesario para lograr el objetivo específico de esta práctica es el siguiente:

- Consultar la bibliografía sugerida por el facilitador.
- Utilizar computadora con el software sugerido: Inspiration
- Utilizar el presente manual de prácticas.
- Utilizar hojas y lápiz.
- Consultar ejemplo de elementos de un Mapa conceptual y del comentario personal como estrategias de aprendizaje.

Metodología:

- En forma individual realizar lectura del tema Planeación del capital humano en: Werther W. y Davis K. (2008 pp.123-146). Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas. Sexta edición. McGraw-Hill. México.
- Analizar los ejemplos de Gráfico de reemplazo y sumario de sustitución potencial mostrados por autor estudiado.
- Tener a mano reporte de la práctica N° 3: Organigrama de la empresa local estudiada.

Resultado:

- Después de realizada la lectura, el estudiante deberá elaborar un Mapa conceptual estructurando las ideas principales y agregando su comentario personal (ver anexo uno).
- Valiéndose de la información del organigrama de empresa local estudiada y de los ejemplos mostrados por autor estudiado, diseñar un ejemplo de Gráfico de Reemplazo y Sumario de sustitución potencial, considerando cuatro niveles jerárquicos de ser posible.

Sugerencias didácticas:

- El facilitador deberá otorgar retroalimentación y evaluar la participación del estudiante y su evidencia de conocimiento en clase.
- Es recomendable que cada ocasión en la cual se inicie un nuevo tema se solicite este tipo de estrategia de aprendizaje para facilitar la construcción del conocimiento.
- Es recomendable realizar esta práctica en clase a manera de taller para otorgar la retroalimentación necesaria.

Bibliografía preliminar y/o complementaria

Dessler G. y Varela R. (2011). Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano. Quinta edición. Pearson. México.

Werther W. y Davis K. (2008 pp.123-146) Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas. Sexta edición. McGraw-Hill. México.

Werther W.; Davis K. y Guzmán B. (2014 pp.67-83) Administración de recursos humanos. Gestión del capital humano. 7ma edición. McGraw-Hill. México.

2.1. Concepto e importancia de la Planeación de Capital Humano.

La planeación del capital humano es una técnica que tiene como objetivo estimar la demanda futura de personal de una organización. Mediante esta técnica, los gerentes de línea y los especialistas de personal pueden desarrollar planes que apoyen la estrategia de la organización y que permitan llenar las vacantes que existan dentro de una filosofía proactiva.

Si la organización no cuenta con el personal que tengan las características necesarias no podrá alcanzar sus objetivos de carácter estratégico, operativo y funcional.

Los gerentes y ejecutivos de distintos niveles deben proceder a elaborar planes que estén en consonancia con los objetivos estratégicos y operativos de la organización. Esto se aplica tanto a la expansión de los proyectos de una organización como a su reducción.

En ocasiones, la estrategia corporativa no necesariamente requiere que los dirigentes de una empresa planeen una expansión ininterrumpida; por el contrario, en determinadas circunstancias deben contemplar una reducción en la escala de sus actividades, o incluso una terminación total.

Sería ideal que todas las organizaciones identificaran sus planes de recursos humanos a corto y largo plazo. Entre las ventajas de la planeación de los recursos humanos se cuentan:

- Información relevante para implantar los programas de capacitación y desarrollo.
- Permite una mejor identificación y selección de talento.
- Conduce a una valuación estratégica de sueldos.
- Lleva a la disminución de costos de rotación.
- Facilita la mejor utilización del capital humano. Apunta a la alineación de la estrategia de capital humano con la estrategia global de la organización.
- Se logran considerables economías de escala en las contrataciones de personal.
- Se enriquece la base de datos de capital humano, lo cual permite apoyar a distintas áreas de la empresa.
- Se contribuye a una mejor coordinación de programas, como la obtención de mejores niveles de productividad gracias a las aportaciones de personal mejor capacitado y motivado.

Las organizaciones medianas y pequeñas pueden lograr muchas de estas ventajas, pero su progreso en términos de efectividad puede resultar insuficiente, debido a la escala reducida de sus operaciones. De hecho, las ventajas de la planeación del capital humano no justifican sus costos, en muchos casos. Por el contrario, en las organizaciones de grandes dimensiones la planeación puede contribuir a lograr considerables ventajas competitivas.

2.2. Proceso de planeación de capital humano.

La demanda de recursos humanos

A fin de prepararse para llevar a cabo sus estrategias operativas, las organizaciones estiman sus necesidades de personal a futuro. Este proceso puede llevarse a cabo de manera formal o informal, en ocasiones considerando las posibles características de la oferta de trabajo. Los

desafíos que distinguen a la demanda de recursos humanos y los métodos que existen para evaluarla y estimarla requieren una breve explicación.

Causas de la demanda de recursos humanos a futuro.

Toda organización se mueve por *factores* claves *externos* o macroambientales, como son:

Políticos: Las leyes y reglamentos cambiantes.

Económicos: Los precios de las materias primas, de los energéticos, de los fletes, tipo de cambio.

Sociales: Educativos, demográficos, nuevas tendencias.

Tecnológicos: Cambios de tecnología en las diferentes industrias e innovaciones.

Ecológicos: El desarrollo sustentable cada día es más relevante.

Legales: Legislación y regulación de los mercados.

Una forma de recordar estos factores es mediante el acrónimo PESTEL, de *políticos*, *económicos*, *sociales*, *tecnológicos*, *ecológicos* y *legales*.

Estos factores externos influyen en la demanda de recursos humanos de la organización, en las estrategias corporativas y en los planes que formula a largo plazo. Algunos de estos factores se encuentran dentro del área de control de la organización, en tanto otros no lo están, como ilustra la figura 2-1.

EXTERNAS	ORGANIZATIVAS	LABORALES
Económicas	Planes estratégicos	Jubilaciones
Factores sociales	Presupuestos	Renuncias
Tecnológicas	Ventas y producción	Terminaciones de contratos
Competitivas	Nuevas actividades	Muertes
	Cambios organizativos	Permisos no remunerados

Figura 2-1. Causas de la demanda de recursos humanos a futuro.

Desafíos externos

Los cambios que se operan en el entorno en el que existe y funciona la organización son de difícil predicción a corto plazo, y en ocasiones sus efectos a largo plazo resultan casi imposibles de evaluar.

Los factores de carácter social incluyen los de naturaleza política o legal, y son un poco más fáciles de predecir, pero sus implicaciones no siempre son claras. En otras ocasiones, es obvio el efecto que tendrán sobre la organización.

Los cambios tecnológicos son difíciles de predecir, pero con mucha frecuencia pueden alterar de manera radical todos los planes de capital humano de la organización. Por ejemplo, muchos consideraron que la introducción de las computadoras en las sociedades latinoamericanas tradicionales provocaría desempleo masivo. Por el contrario, las computadoras han creado miles de empleos en casi toda el área. Las computadoras, sin embargo, no crearon empleos uniformes a todos los niveles; afectaron de modo adverso ciertas áreas, como las de auxiliares de contabilidad

y expertas mecanógrafas, en tanto incrementaron la oferta de empleos en otras, como los departamentos de servicios de comunicación por Internet. El creciente uso de las computadoras lleva a las compañías a reducir el tamaño de sus operaciones en ciertos departamentos, en tanto otros deben incrementarse de manera considerable.

Decisiones de la organización

Las organizaciones se plantean dos tipos de objetivos: los objetivos a largo plazo y los de carácter operativo. Los objetivos permanentes —lograr la máxima rentabilidad financiera de la operación suele ser uno de ellos— cambian muy poco. Los objetivos de carácter operativo pueden modificarse con frecuencia, porque una organización responde de diversas maneras a los cambios que percibe en su entorno. La organización puede responder a una nueva situación emitiendo decisiones que alteran y modifican sus planes estratégicos, que establecen objetivos como lograr determinadas tasas de crecimiento y penetración del mercado, o la preparación y el lanzamiento de nuevos productos y servicios.

A medida que cambian, los nuevos objetivos determinan la cantidad y características del personal que será necesario a futuro. Para lograr objetivos a largo plazo, los gerentes y directivos de la empresa, junto con los especialistas de capital humano, deben formular planes de recursos a largo plazo. A corto plazo, los planificadores pueden formular sus acciones mediante **presupuestos**, que por lo general tienen validez de uno o dos años. Mediante los incrementos o reducciones de presupuesto, las organizaciones reflejan sus prioridades y objetivos en el campo de su capital humano.

Los pronósticos de ventas y producción no son tan exactos como los presupuestos que determina la compañía, pero pueden constituir indicadores rápidos de los cambios a corto plazo en la demanda de capital humano.

El inicio de **nuevas actividades** dentro de la organización significa también el cambio en las características de los planes de capital humano. Cuando en una organización se genera una nueva operación (como podría ser el caso en una planta embotelladora de bebidas gaseosas que se decide a lanzar al mercado un nuevo sabor, o de una ensambladora de automóviles que inicie la producción de un nuevo modelo), el tiempo necesario para poner en marcha todo el programa idealmente debe ser suficiente para desarrollar planes de capital humano a mediano y largo plazo.

Cuando las nuevas actividades se originan en una **fusión o adquisición de una empresa**, es necesario proceder a una revisión completa de todos los planes de capital humano. Una fusión de dos empresas, por ejemplo, puede llevar a una **reorganización total**, así como a cambios fundamentales en el **diseño de puestos**. Estas reorganizaciones pueden modificar de manera profunda las necesidades de capital humano de las compañías. De forma similar, el nuevo diseño de puestos hará que se modifiquen las **calificaciones** que es necesario pedir a los actuales y a los futuros empleados.

Muchas fusiones fracasan porque las organizaciones no se complementan ni crean sinergias entre los colaboradores. Si chocan aspectos como el estilo directivo y la cultura organizacional, la nueva organización puede verse en dificultades.

Factores de la fuerza de trabajo

La demanda de recursos humanos experimenta variaciones debido a factores como *jubilaciones, renuncias, embarazos, enfermedades, despidos, muertes y licencias*. Cuando estos fenómenos involucran a un número considerable de empleados, la experiencia obtenida en ocasiones anteriores puede servir como indicador de la acción que se debe llevar a cabo, siempre teniendo en cuenta los nuevos factores que pueden apuntar a la conveniencia de cambiar las prácticas del pasado.

Técnicas de detección de necesidades de recursos humanos a futuro.

Las *técnicas para la detección de tendencias* en el campo del capital humano consisten en diversas prácticas orientadas a determinar cuáles serán las futuras necesidades de personal. Como ilustra la figura 2-2, estas técnicas comprenden desde procedimientos informales hasta complicadas técnicas. Incluso las más avanzadas técnicas de predicción no son confiables; en el mejor de los casos deben considerarse meras aproximaciones. La mayor parte de las compañías sólo llevan a cabo estudios informales sobre el futuro inmediato. A medida que adquieren experiencia en el proceso de detectar sus necesidades a futuro en el campo de capital humano, recurren a técnicas de creciente complejidad. Cada uno de los métodos mencionados en la figura 2-2 se explica a continuación.

UTILIZACIÓN DE EXPERTOS	PROYECCIÓN DE TENDENCIAS	OTROS MÉTODOS
Decisiones informales y rápidas	Extrapolación	Análisis y planeación de presupuestos
Estudio formal de expertos en el área	Indexación	Análisis de nuevas operaciones
Técnica de grupo nominal	Análisis estadístico	Modelos de computadora
Técnica de Delfos		

Figura 2-2. Técnicas de detección de necesidades de recursos humanos a futuro.

Utilización de expertos

Los *pronósticos formulados por expertos en el área* son las opiniones que emite un grupo especialista de las necesidades del capital humano a futuro que son parte de la organización. Dado que los gerentes de línea efectúan la mayor parte de las decisiones de contratación, los especialistas en planeación del capital humano deben emplear métodos que les permitan informarse sobre las necesidades de personal de esos gerentes. En las organizaciones de menores dimensiones es posible que el director de operaciones o el gerente de personal posean toda la información necesaria. En organizaciones de mayores dimensiones, el método más sencillo consiste en efectuar un *sondeo entre los gerentes* que constituyen la autoridad de última instancia sobre las necesidades de personal de los departamentos de una compañía.

Este proceso puede consistir en un sondeo informal, un cuestionario, o una discusión sobre el tema, que utilice la *técnica de grupo nominal*. En esta dinámica, se presenta a un grupo de gerentes un tema básico, como por ejemplo: “¿Cuáles serán los factores que más incidirán en

nuestra demanda de capital humano para el año entrante?”. Cada uno de los participantes (entre cinco y quince) procede a poner por escrito las respuestas que estime pertinentes. Después de unos diez minutos, se procede a discutir las sugerencias en grupo y se anotan las nuevas iniciativas que esta discusión genera. Las ideas del grupo se clasifican y se permite que cada integrante las numere en orden de importancia, seleccionando las tres o cuatro de mayor importancia.

Si este panel de expertos no consigue ponerse de acuerdo mediante la técnica de grupo nominal, puede utilizarse una técnica de sondeo de opiniones llamada **técnica de Delfos**, en memoria de la práctica de los antiguos griegos de consultar al oráculo para conocer el futuro. En esta dinámica se solicitan pronósticos específicos de un grupo de expertos, por lo general a nivel gerencial. En ese punto, los especialistas en planeación de capital humano actúan a manera de intermediarios, resumen las respuestas obtenidas, e informan a los expertos sobre los resultados. Al llegar a esa fase se sondea a los expertos, para conocer su opinión. El proceso se repite, hasta que el grupo empieza a concordar en determinados factores. Por lo general, cuatro o cinco sucesivas fases del proceso son suficientes para llegar a resultados concretos. Por ejemplo, el departamento de capital humano puede sondear la opinión de todos los supervisores y gerentes de producción, hasta lograr un consenso, para determinar el número de nuevos integrantes del equipo de la compañía que será necesario contratar el año entrante.

Proyección de tendencias

Es posible que la técnica más rápida para determinar tendencias a futuro sea la de analizar las tendencias que han predominado hasta el momento. Los dos métodos más sencillos son los de extrapolación e indexación. La **extrapolación** requiere extender las tasas de cambio del pasado a fases futuras.

La **indexación** consiste en un método para estimar las necesidades futuras, mediante la cual se establece una comparación entre el incremento en los niveles de empleo con un índice determinado, como la tasa que existe entre la compañía, el número de trabajadores en los departamentos de producción y las cifras de ventas de la misma.

Tanto la extrapolación como la indexación son aproximaciones poco exactas a corto plazo, porque ambas asumen que las causas de la demanda externa, y los factores como la dinámica de la organización y su componente tecnológico, permanecerán constantes, lo cual sólo en raras ocasiones ocurre en la práctica. Estos métodos no permiten gran precisión para determinar proyecciones a largo plazo. Los **análisis estadísticos**, de mayor complejidad, permiten contemplar factores como las variantes en la demanda externa de un producto.

Otros métodos

Existen otras técnicas para que los planificadores puedan establecer sus necesidades de recursos humanos a futuro. Una de ellas es **el análisis y planeación de presupuestos**. Las organizaciones que necesitan proceder a la planeación de su capital humano por lo general poseen presupuestos y planes a largo plazo. Un estudio de los distintos presupuestos de los departamentos permite conocer las asignaciones financieras para nuevos empleados. Mediante estos datos, más extrapolaciones de cambios en la fuerza de trabajo (incluyendo renuncias, terminaciones, jubilaciones, etcétera), pueden proporcionar estimados a corto plazo sobre las necesidades de

capital humano. Los pronósticos a largo plazo se pueden establecer partiendo de los planes a futuro de cada departamento o división.

Cuando la aparición de nuevas actividades o giros de la compañía complica el proceso de planeación de los recursos humanos, los planificadores pueden utilizar **el análisis de nuevas operaciones**, que requiere efectuar comparaciones con compañías que llevan a cabo actividades similares.

Las técnicas más avanzadas y complejas de determinación de necesidades incluyen la preparación de **modelos de computadora**, mediante las cuales se utilizan fórmulas matemáticas que de manera simultánea combinan la extrapolación, la indexación, los resultados de diversos sondeos de opinión y pronósticos de cambios en la fuerza de trabajo para determinar las necesidades de obtención de personal. A medida que transcurre el tiempo, los cambios que se efectúan de manera real en la demanda de capital humano se utilizan para refinar y corregir las fórmulas que utilizan las computadoras.

Existen cuatro niveles de complejidad en la detección de tendencias de necesidades de capital humano, que se sintetizan en la figura 2-3, y que van desde las discusiones informales hasta sistemas avanzados de utilización de modelos de computadora. Las técnicas más complejas se utilizan en organizaciones grandes, que han acumulado años de experiencia en el proceso de determinar sus necesidades de personal.

En el ámbito internacional estas técnicas se deben emplear con mucha cautela, porque las diferencias culturales y los elementos políticos pueden conducir a escenarios —y resultados— muy distintos.

Requisitos de capital humano

En la figura 2-4 se presenta una perspectiva general de las consideraciones principales que se llevan a cabo al estimar la demanda de recursos humanos. En ella se demuestra que los pronósticos traducen las causas de la demanda en planes a corto y largo plazo, y en general en una determinación de las necesidades de personal de la organización.

Los planes a largo plazo que resultan del proceso constituyen una estimación de las *probables* necesidades. En muchos casos se omiten números y cantidades específicos porque el nivel de precisión inicial suele ser bajo. Sin embargo, a medida que los planificadores se familiarizan con las causas de la demanda y la detección de tendencias en el empleo, sus pronósticos van ganando en precisión.

Los planes a corto plazo son más específicos y pueden presentarse en la forma de un *gráfico de necesidad de personal*, como se ilustra en la figura 2-5. Estos gráficos incluyen listas de todas las futuras necesidades de personal para cada tipo de trabajo.

ETAPA 1	ETAPA 2	ETAPA 3	ETAPA 4
Progreso gradual de planeación de recursos humanos			
<ul style="list-style-type: none"> Detección de necesidades a cortoplazo. 	<ul style="list-style-type: none"> El presupuesto empieza a incluir necesidades de recursos humanos a futuro. 	<ul style="list-style-type: none"> Se formaliza el análisis de tendencias sociales: profesionales, demográficas, culturales, etcétera. 	<ul style="list-style-type: none"> Se formalizan modelos de acción: qué hacer en qué circunstancias
<ul style="list-style-type: none"> Informal y subjetiva. 	<ul style="list-style-type: none"> Se empieza a formalizar el proceso. 	<ul style="list-style-type: none"> Recursos humanos empieza a apoyar la toma de decisiones, detectando necesidades periódicas o predecibles. 	<ul style="list-style-type: none"> Se establecen planes de contratación o despidos a largo plazo
			<ul style="list-style-type: none"> Se planea el curso de acción a varios años.

Figura 2-3. Niveles de complejidad en la selección de necesidades de personal

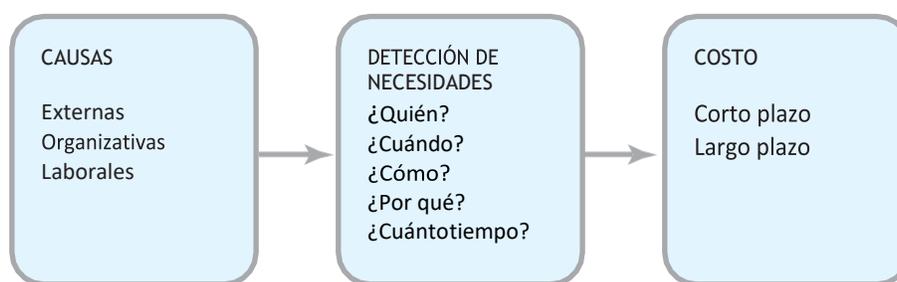


Figura 2-4. Demanda de recursos humanos a futuro

La lista puede basarse en un número específico de necesidades que dependen de la precisión de los pronósticos iniciales. Estos gráficos no son del todo completos o de absoluta precisión, sólo constituyen aproximaciones, pero permiten a los especialistas de capital humano hacer frente a las necesidades a corto plazo. Contribuyen a que los distintos departamentos operen mejor y pueden mejorar la imagen del departamento de personal.

Cuando poseen pronósticos específicos de necesidades de capital humano a futuro, los especialistas pueden actuar de manera más proactiva y sistemática. Por ejemplo, al analizar la información contenida en la figura 2-5 se determina que la compañía Papeles Industriales debe contratar a cerca de 32 nuevos trabajadores cada tres meses.

PAPELES INDUSTRIALES, S.A. CUADRO DE CONTRATACIÓN				Fecha										
Código del	Nombre del puesto		Fecha en que se producirá la vacante (mes)											
100-32	Mezclador de pulpas		128											
100-33	Tomador de lecturas de pulpa		3											
100-84	Despachador de remesas		24											
100-85	Supervisor de turno		5											
100-86	Químico de pulpa	Control de calidad	5											
200-17	Vigilante de planta	Seguridad industrial	2											
300-12	Operador de montacargas	Transportes internos	1											

Figura 2-5. Gráfico de necesidades de personal (cuadro de contrataciones de una empresa)

Este dato permite que el departamento de personal planee su campaña de reclutamiento para que esta esencial fase se lleve a cabo con suficiente antelación cada tres meses de manera continua.

En el curso del proceso de reclutamiento, la planeación avanzada permite al departamento de capital humano verificar de manera adecuada las características de todos los solicitantes de trabajo, para seleccionarlos y que puedan presentarse a trabajar a tiempo. Los reclutadores, asimismo, podrán informar a los candidatos (los nuevos trabajadores), sobre cuándo desean que se presente en el puesto. Este tipo de cuadro o gráfica permite a los departamentos de capital humano operar de manera proactiva y obtener un máximo de rendimiento en el ciclo total del empleo.

La oferta de capital humano

Una vez se consigue proyectar la demanda futura de recursos humanos, el siguiente paso en el proceso consiste en llenar las vacantes programadas. Para toda organización, existen dos fuentes de suministro de personal: la interna y la externa. La oferta interna se compone de los empleados actuales, quienes son susceptibles de ser promovidos, transferidos, o en algunos casos pueden reclasificarse para llenar las vacantes de otros puestos. La oferta externa incluye a las personas que ofrecen sus servicios en el mercado local, nacional o internacional.

Evaluación de la oferta interna

Como ilustra la figura 2-6, los planificadores llevan a cabo una auditoría de la actual fuerza de trabajo, con el fin de conocer el potencial que tienen sus trabajadores actuales. Dicha información permite a los planificadores estimar de manera tentativa las vacantes que se pueden llenar mediante la fuerza de trabajo actual. Estos cambios tentativos se consignan en **los cuadros**

de reemplazo potencial. Considerar a los actuales empleados para las futuras vacantes es importante, si los trabajadores van a permanecer en la empresa durante un tiempo prolongado y ésta aspira a proporcionarles empleos que permitan el progreso individual.



Figura 2-6. Factores que determinan la oferta futura de recursos humanos

Las **auditorías de personal** y los **cuadros de reemplazo potencial** pueden ser elementos de esencial importancia para la base de información del departamento de capital humano. Al conocer más a fondo el potencial del personal actual, el departamento puede planificar el reclutamiento, la capacitación y la planeación de las carreras profesionales de manera más efectiva. Este conocimiento puede incluso ayudar al departamento de personal a identificar personas con claro potencial de desarrollo.

Auditorías de recursos humanos

Las auditorías del capital humano de una organización proporcionan un resumen de las habilidades y conocimientos de cada empleado. Las auditorías del personal a nivel inferior al gerencial se concentran en las habilidades funcionales de cada individuo; las del personal a nivel gerencial se concentran en sus habilidades administrativas. Un resumen de este tipo proporciona a los planificadores una comprensión adecuada del potencial que se comprende en la fuerza de trabajo con que cuenta en la actualidad la empresa. La figura 2-7 ilustra un inventario de capital humano, dividido en cuatro partes.

La parte I se puede rellenar mediante la información contenida en el expediente de cada empleado que el departamento de recursos humanos mantiene. En esta sección se identifica el título del empleado, su experiencia, edad y trabajos anteriores. La parte II tiene por objetivo proporcionar información sobre las habilidades, deberes, responsabilidades y preparación del empleado. Al examinar estos puntos, los planificadores pueden hacerse una idea de las habilidades que distinguen al empleado. El departamento de recursos humanos puede obtener estos datos mediante entrevistas con el empleado, a través de un formulario especial distribuido por correo electrónico, o mediante una conversación directa, que puede ser personal o telefónica.

Esta información se actualiza de manera regular. La mayor parte de las organizaciones mantiene normas que estipulan que los empleados deben comunicar los cambios importantes que afectan

su desempeño, pero en ocasiones es necesario insistir en que la información se comunique de manera oportuna.

El jefe inmediato del empleado resume el futuro potencial del individuo en la parte III del formulario. El desempeño, el grado de preparación que muestre para una promoción y cualquier deficiencia o ventaja especiales se registran en esta sección. Al firmar el documento, el jefe directo garantiza que el empleado ha sido evaluado por una persona que tiene un conocimiento directo sobre su manera de trabajar. La parte IV, al final del documento, sirve a manera de lista de comprobación y para añadir al documento las sucesivas evaluaciones del desempeño del empleado, lo cual puede proporcionar una perspectiva mejor y más completa sobre el empleado.

Los inventarios de capital humano con frecuencia se preparan en forma electrónica, para permitir que de manera regular se efectúe una comparación entre el potencial del personal de la empresa y las vacantes disponibles. Las organizaciones de grandes dimensiones, como las corporaciones multinacionales, utilizan bases de datos para llenar las vacantes de diversas áreas de la corporación. En estos casos es importante mantener actualizado el sistema y la información, porque de otra manera se corre el riesgo de no promover a una persona que merecía una oportunidad.

Dada la naturaleza esencial de los inventarios de personal, los departamentos de capital humano se esfuerzan por mantenerlos actualizados, incluyendo, a niveles más altos, la siguiente información:

CROYDON, S.A. INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS FORMA 2/16 FORMULARIO DE PROMOCIÓN POTENCIAL	
PARTE I (Para ser llenada por el departamento de personal)	
1. Nombre: _____	2. Número de empleado: _____
3. Puesto: _____	4. Edad: _____
5. Experiencia (número de años en el puesto): _____	
6. Fecha de contratación: _____ 7. Puestos anteriores dentro de CROYDON: _____	
PARTE II (Para ser llenada por el empleado)	
8. Calificaciones especiales. (Elabore una lista de sus conocimientos especiales, aún si no los emplea en su trabajo actual, pero considera que pueden utilizarse en la empresa): _____	
9. Herramientas y aparatos que está capacitado para operar: _____	
10. Áreas de responsabilidad (describa brevemente las áreas que están a su cargo): _____	
a) Soy responsable por el cuidado y operación de los siguientes equipos: _____	
b) Soy responsable por los siguientes aspectos de seguridad: _____	
c) Soy responsable de la supervisión de las siguientes personas o funciones: _____	
11. Educación formal y capacitación especializada.	
a) Formación académica (señale los años cursados)	
<input type="checkbox"/> Primaria <input type="checkbox"/> Secundaria <input type="checkbox"/> Preparatoria o Bachillerato <input type="checkbox"/> Escuela comercial <input type="checkbox"/> Escuela técnica <input type="checkbox"/> Universidad <input type="checkbox"/> Cursos de posgrado	
b) Capacitación especializada (incluya duración y año en que concluyó su preparación)	
Curso: _____	
Curso: _____	
Curso: _____	
PARTE III (Para ser llenada por el departamento de personal y el supervisor del empleado)	
12. Evaluación general del desempeño: _____	
13. Potencial para promoción: _____	
14. ¿Qué puestos específicos puede desempeñar este empleado en el futuro? _____	
15. Aspectos de su desempeño que debe mejorar: _____	
16. Firma del supervisor: _____ 17. Fecha: _____	
PARTE IV (Para ser llenada por el departamento de personal)	
18. ¿Se añaden aquí las dos últimas evaluaciones de este empleado?	
Sí _____	NO _____
Preparado por: _____	Firma: _____

Figura 2-7. Formulario de inventario de recursos humanos

- La responsabilidad específica o propósito fundamental del puesto.
- El número de empleados a cargo.
- El presupuesto que maneja el empleado.
- Deberes de sus subordinados.
- Capacitación gerencial que ha recibido.
- Labores gerenciales que ha desempeñado, incluyendo una evaluación de su desempeño

Planeación de la sucesión

La información que se obtiene mediante las auditorías de capital humano permite a los planificadores tomar decisiones sobre promociones y transferencias. **La planeación de la sucesión** es el proceso mediante el cual el departamento de recursos humanos utiliza la información disponible para auxiliar a la gerencia en el proceso de toma de decisiones sobre promociones internas. Dado que las decisiones sobre promoción, por lo general, las efectúan los gerentes operativos, el departamento de recursos humanos se encarga sólo de asesorar. Estos planes de sucesión son de considerable complejidad y requieren tiempo para su preparación, por lo que en muchas empresas su uso se limita a los niveles superiores y a empleados que aunque clasificados a niveles intermedios muestran potencial para ocupar puestos de alta responsabilidad gerencial. Al identificar sucesores adecuados para el personal clave de la organización, las corporaciones se aseguran de lograr llevar a cabo una serie de transmisiones de mando que son de capital importancia para toda la empresa. La planeación de la sucesión no sólo contribuye a promover al personal actual; también ayuda a la creación de una dinámica en que las personas con potencial se incorporan a un proceso de crecimiento y planeación de su carrera profesional. Asimismo, permite la identificación de áreas en las que se van a producir vacíos de talentos, abriendo la oportunidad para que mediante asignaciones especiales, rotaciones de puestos, capacitación y otras formas de desarrollo, los candidatos puedan prepararse para aceptar responsabilidades más complicadas.

Una ventaja adicional de la planeación efectiva de la sucesión puede ser el logro de una cultura corporativa de mayor homogeneidad. Cuando la corporación lleva a cabo decisiones que se basan en adecuados cuadros de sucesión, las promociones tienden a hacerse internamente, llevando a que los niveles directivos se compongan de personas que han ido obteniendo experiencia en diversos departamentos y funciones de toda la entidad. En el mundo corporativo actual las compañías se fusionan, se reemplazan y se complementan de distintas maneras, y una adecuada sucesión permite mantener la indispensable cohesión en circunstancias de transición.

Las compañías multinacionales llevan a cabo transferencias de personal de un país a otro con relativa frecuencia. La obligación de llevar a determinado grupo de ejecutivos a trabajar en otras sociedades ejerce un profundo efecto sobre la filosofía de trabajo de todo especialista de capital humano. La planeación del capital humano en el campo internacional es mucho más compleja que en el área nacional. La necesidad de considerar aspectos como el lenguaje, los vínculos familiares, las diferencias culturales, la mudanza de un país a otro y los viajes de vuelta al país de origen hace que este aspecto de la administración de los recursos humanos vaya adquiriendo creciente importancia y complejidad.

Gráficas y resúmenes de reemplazos

A fin de consolidar los resultados de las auditorías de recursos humanos y alcanzar buenos resultados en la planeación de la sucesión, el departamento de recursos humanos trabaja junto con los ejecutivos de la organización para desarrollar **gráficas de reemplazo**, ilustradas en la figura 2-8, o cuadros y resúmenes detallados de reemplazo.

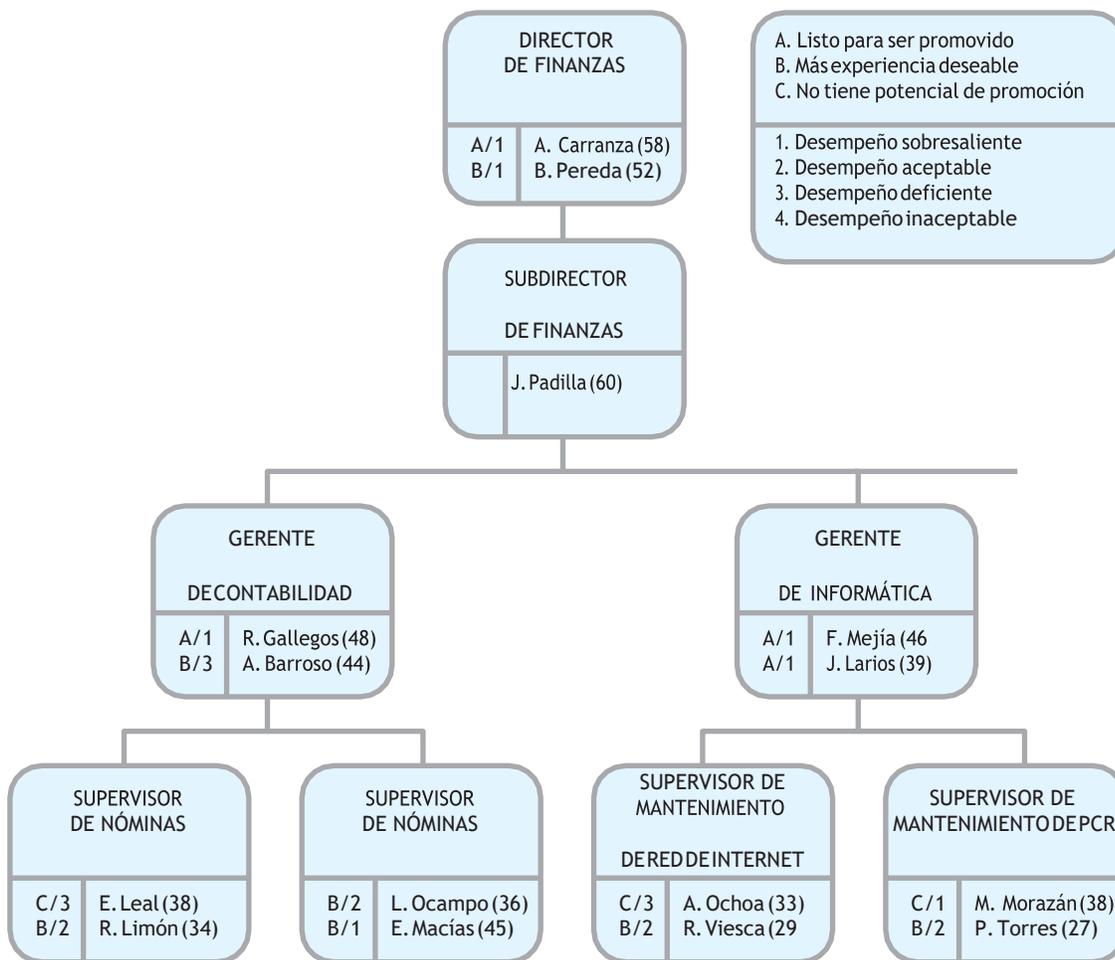


Figura 2-8. Gráfica de reemplazo potencial

CERVECERÍA UNIÓN PANAMERICANA	
RESUMEN DE SUSTITUCIÓN POTENCIAL	
Puesto: Director de finanzas	
Ocupante actual: Jorge Solís	Edad: 63 años
Fecha probable de sustitución: V-2009	Razón: Jubilación
Nivel salarial anual: \$120 000	Experiencia en este puesto: 14 años
Candidato 1: Alberto Carranza	Edad: 58 años
Puesto actual: Auditor general	Experiencia en este puesto: 4 años
Desempeño actual: <i>Sobresaliente</i>	Comentarios: Ha obtenido evaluaciones de máximo nivel durante toda su carrera.
Potencial de promoción: Listo para ser promovido	
Comentarios: Desempeñó de manera adecuada el puesto del señor Solís durante la enfermedad de cinco meses que sufrió este último.	
Necesidades de capacitación: Es deseable una continua exposición a los cambios que se llevan a cabo en la política corporativa en el área de finanzas.	
Candidato 2: Bernardo Pereda	Edad: 52 años
Puesto actual: Gerente del departamento de cuentas por cobrar	
Experiencia en el puesto actual: 6 años	Desempeño actual: Aceptable
Comentarios: En el curso de los últimos dos años ha incrementado en 12% los niveles de cobros de cartera pendiente.	
Potencial de promoción: Más experiencia deseable.	
Comentarios: La experiencia del licenciado Pereda se limita a aspectos de cobranza. Es deseable que conozca mejor el proceso de preparación de presupuestos y control de inversiones.	
Necesidades de capacitación: Maestría de contabilidad financiera y administración de recursos financieros. Mejoramiento en el manejo de instrumentos contables. Mayor familiarización con la información obtenida mediante Internet.	

Figura 2-9. Resumen de reemplazo para un puesto gerencial de alta jerarquía

Las **gráficas de reemplazo** constituyen una representación visual de cómo se reemplazará a una persona cuando surja una vacante. La información para elaborar la gráfica proviene de la auditoría de capital humano.

La figura 2-8 muestra el mínimo de información necesaria para la toma de decisiones, pero muchas compañías incluyen también resúmenes de otras fuentes de información. La gráfica, basada en los organigramas corporativos, muestra los distintos puestos de la organización y el estado en que se encuentran varios candidatos potenciales. El potencial de promoción se basa en dos variables: el desempeño actual y la idoneidad mostrada para cumplir las responsabilidades del nuevo puesto.

El desempeño actual se determina en gran medida por las evaluaciones periódicas de la labor del candidato. Las opiniones de otros gerentes, empleados del mismo nivel y subordinados pueden contribuir a la evaluación del desempeño actual del candidato. En gran medida, el potencial de promoción se basa en el desempeño actual, y en los pronósticos que formulan los supervisores inmediatos de un candidato sobre el grado de éxito que va a lograr en determinado puesto.

El departamento de personal puede contribuir a estos pronósticos mediante la administración de pruebas psicológicas, entrevistas y otros métodos de evaluación. Las gráficas suelen incluir la

edad de los candidatos, pero en algunos países es necesario tener en cuenta que las decisiones basadas en la relativa juventud o edad avanzada de los candidatos pueden ser contrarias a la legislación vigente.

Las personas que van a llevar a cabo la toma de decisiones encuentran en este tipo de gráficos información rápida y confiable, pero limitada. Para complementarla, y en ocasiones para sustituirla, la gerencia y los especialistas de capital humano desarrollan *resúmenes de reemplazos*, en los cuales se especifican las personas que probablemente pueden desempeñar determinado puesto y se indican sus puntos de relativa fuerza o debilidad. Como muestra la figura 2-9, estos resúmenes proporcionan un cúmulo de datos más completos. Gracias a esta información los ejecutivos de la empresa pueden llevar a cabo decisiones mejor sustentadas por datos sólidos.

La mayor parte de las compañías que llevan a cabo un proceso detallado de planeación de su capital humano mantiene un registro electrónico de su información, incluyendo sus inventarios de personal, de manera que los planificadores puedan actualizar y compilar resúmenes de reemplazos cuando sea necesario. Mediante éstos se hace posible también determinar qué posiciones carecen de candidatos potenciales para ocuparlas. A largo plazo permiten que tanto los gerentes de línea como el departamento de capital humano puedan asesorar al personal de manera adecuada, indicando las áreas en que deben prepararse mejor para ocupar futuras vacantes. A corto plazo, los resúmenes permiten, en el caso de una vacante para la que no exista un adecuado reemplazo, que la organización decida recurrir al mercado de trabajo externo para llenar una posición.

Las organizaciones que mantienen gráficas y resúmenes de reemplazos suelen establecer normas de estricta confidencialidad. Esta política sirve para dos propósitos: no sólo impide que circulen aspectos que la mayoría de las personas puede desear mantener en privado, sino que también evita que cunda un sentimiento de rechazo y desaliento entre las personas que no se incluyen en las listas para promoción.

Evaluación de la oferta externa

No es posible llenar todas las vacantes mediante promociones internas. En algunos casos, la organización no cuenta con la persona adecuada para sustituir a un empleado que recibe una promoción, o que abandona la empresa por cualquier razón. También en el caso de los puestos de nivel inicial o básico es necesario recurrir a fuentes externas de provisión de capital humano.

Necesidades externas

El crecimiento de la organización y la eficiencia del departamento de personal determinan en gran medida la necesidad de recurrir a fuentes externas. El crecimiento de la organización constituye el principal factor en la creación de puestos de nivel básico, en especial en las compañías que establecen la política de alentar la promoción interna de su personal. El número de vacantes en niveles distintos al básico depende también del apoyo que el departamento de personal brinde a los empleados actuales para que desarrollen su capacidad. Si la compañía no alienta a los empleados a que exploten su potencial, es probable que no se preparen y no se presenten para llenar las vacantes que vayan surgiendo. La falta de personal con potencial de promoción refleja una deficiencia grave en cualquier empresa.

2.3. Análisis de mercados laborales

El éxito en la tarea de identificar nuevos empleados depende del mercado de trabajo, pero también de la habilidad de captar talentos de los especialistas de capital humano. Incluso cuando las tasas de desempleo son altas, resulta difícil encontrar el personal idóneo para desempeñar ciertas ocupaciones.

Una realidad que resulta sorprendente para muchos recién egresados de carreras como Administración de Recursos Humanos es que en el mundo de habla hispana, pese a las altas tasas de desempleo global que han aquejado a buena parte de las economías latinoamericanas, el desempleo entre los grupos profesionales es muy inferior al nivel del desempleo general. En ciertas áreas especializadas el nivel de desempleo se mantiene en niveles inferiores a 4%, lo cual en términos económicos constituye un nivel de empleo total. Por estas razones, se hace obvio que no siempre es fácil localizar a la persona idónea para desempeñar ciertas tareas.

Al margen de las tasas de desempleo que prevalezcan en determinado momento, las necesidades de personal de una organización pueden satisfacerse atrayendo a la organización a empleados de otras compañías. A largo plazo, el dinamismo de la comunidad y las tendencias demográficas constituyen los elementos definitivos en los mercados de trabajo.

El dinamismo de una comunidad puede traducirse en factores que afectan el futuro de una compañía.

Actitudes de la comunidad

El nivel de impulso y promoción que una comunidad brinde a las compañías establecidas en ella, o que consideren operar en la zona, cobra importancia esencial para el mercado de trabajo en que deberá operar la organización.

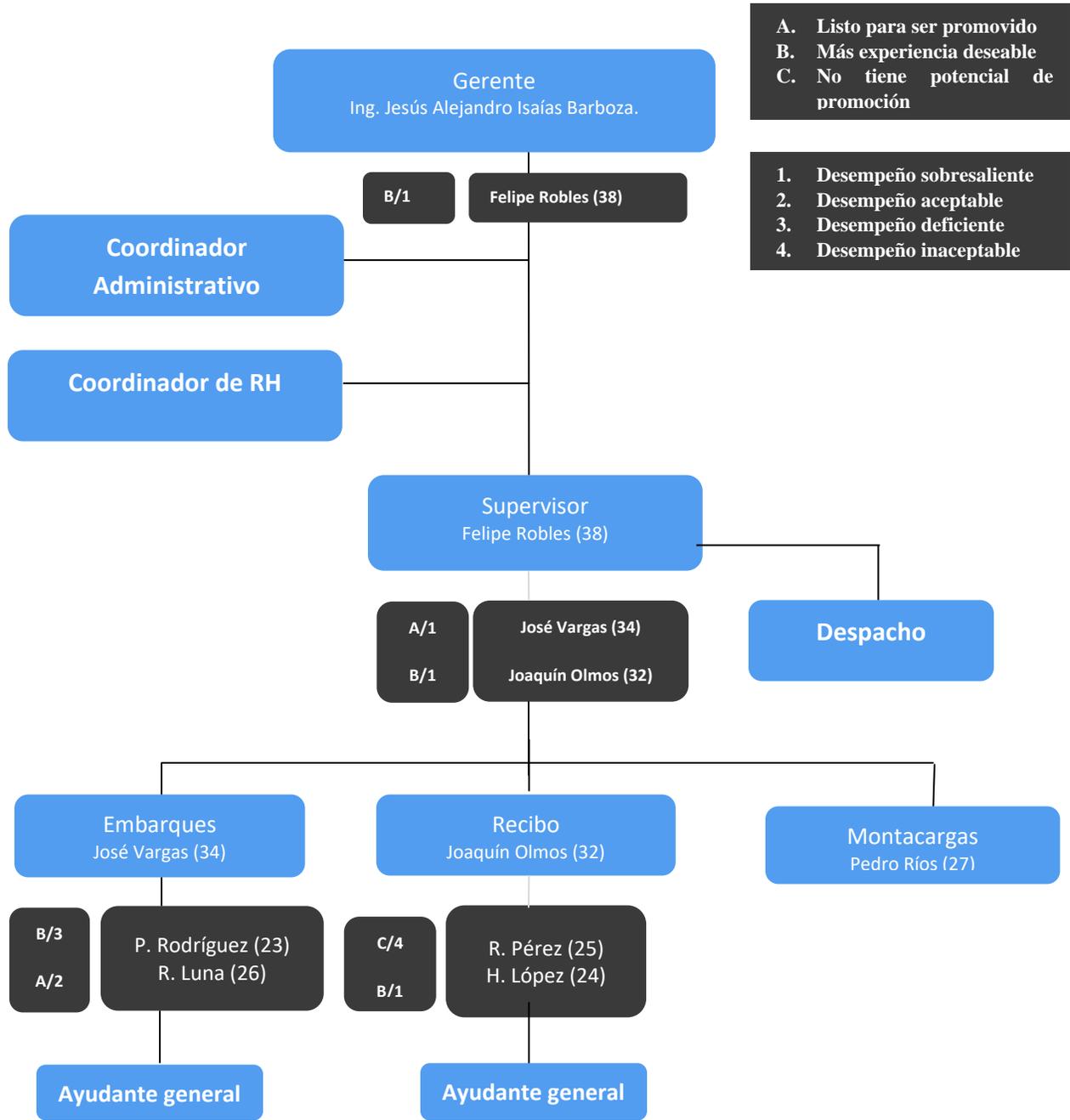
Aspectos demográficos

Los cambios que experimenta la población de una ciudad, de una región, o de todo un país, son elementos que afectan la oferta y la demanda de trabajo a largo plazo. Por fortuna para las empresas que planifican sus acciones a largo plazo, esas tendencias con frecuencia son predecibles dentro de cierto margen.

Actualmente, Estados Unidos, Japón y Europa tienen una tasa de fecundidad que no asegura el reemplazo generacional y sus poblaciones envejecen rápidamente en relación con los países del Tercer Mundo, que en ocasiones están siendo cada vez más jóvenes y poblados.

Los países desarrollados se están convirtiendo en países con falta de niños hoy en día, y con falta de jóvenes en unos pocos años más. Las proyecciones indican que tendrán una población en proceso de envejecimiento. Por su parte, los países subdesarrollados seguirán luchando para disminuir la pobreza de su población, pero es probable que también vean descender sus índices de natalidad, en el caso de América Latina.

Práctica N° 6. Con el organigrama otorgado en práctica n°3 diseñar un ejemplo de Gráfico y sumario de sustitución potencial considerando cuatro niveles jerárquicos del organigrama de la empresa local estudiada.



Utilice la información pertinente y diseñe un ejemplo de sumario de reemplazo potencial de empresa estudiada.

PPG Comex	
RESUMEN DE SUSTITUCIÓN POTENCIAL	
Puesto: Gerente General	
<p>Ocupante actual: Jesús Alejandro Isaías Barboza Fecha probable de sustitución: invierno 2017 Nivel salarial anual: \$ 180,000.00 Candidato 1: Felipe Robles Puesto actual: Supervisor Desempeño actual: Sobresaliente</p>	<p>Edad: 38 años Razón: Renuncia Experiencia en este puesto: 4 años Edad: 38 años Experiencia en este puesto: 5 años</p>
<p>Comentarios: Demuestra iniciativa y habilidades de liderazgo, así como un enfoque humano respecto a sus subordinados. Potencial de Promoción: Más experiencia deseable Comentarios: Desempeñó correctamente las funciones del señor Isaías durante la incapacidad de 3 meses que sufrió este. Necesidades de capacitación: Es deseable una continua exposición a los cambios que se presentan en las políticas de la empresa.</p>	

PPG Comex

RESUMEN DE SUSTITUCIÓN POTENCIAL

Puesto: Supervisor**Ocupante actual:** Felipe Robles**Fecha probable de sustitución:** invierno 2017**Nivel salarial anual:** \$140,000.00**Candidato 1:** José Vargas**Puesto actual:** Gerente de Embarques**Desempeño actual:** Sobresaliente**Edad:** 38 años**Razón:** Ascenso de puesto**Experiencia en este puesto:** 5 años**Edad:** 34 años**Experiencia en este puesto:** 3 años

PPG Comex	
RESUMEN DE SUSTITUCIÓN POTENCIAL	
Puesto: Embarques	
Ocupante actual: José Vargas Fecha probable de sustitución: Otoño 17 Nivel salarial anual: \$ 125,000.00 Candidato 1: Ramón Luna Puesto actual: Ayudante General Desempeño actual: Aceptable	Edad: 34 años Razón: Ascenso de Puesto Experiencia en este puesto: 3 años Edad: 23 años Experiencia en este puesto: 1.5 años

PPG Comex

RESUMEN DE SUSTITUCIÓN POTENCIAL

Puesto: Recibo

Ocupante actual: Joaquín Olmos
Fecha probable de sustitución: otoño 2017
Nivel salarial anual: \$ 110,000.00
Candidato 1: Hugo López
Puesto actual: Ayudante General
Desempeño actual: Sobresaliente

Edad: 38
Razón: Terminación de Contrato
Experiencia en este puesto: 2.5 años
Edad: 24
Experiencia en este puesto: 1 año

UNIDAD 3. Proceso de Integración de Capital Humano

Competencia Específica:

Diseña un proceso de integración de personal, detallando las técnicas a utilizar acordes a las características de la organización seleccionada para identificar a los mejores candidatos para formar parte de la empresa.

N°	Nombre de la Práctica	Objetivo específico	Temas con los que se relacionan
7	Análisis y Descripción de Puestos	Diseñar el análisis y descripción de puestos de una empresa de la localidad de acuerdo a los actuales enfoques.	3.1. Análisis y descripción de puestos por competencias. 3.1.1. Las competencias del puesto desde la perspectiva de la organización. 3.1.2. Concepto y utilidad de la descripción de puestos. 3.1.3. Entorno legal de la descripción de puestos. 3.1.4. Usos de la información de la descripción de puestos. 3.1.5. Pasos para realizar el análisis de puestos. 3.1.6. Técnicas y métodos para recolectar información. 3.1.7. Redacción de las especificaciones y competencias de la descripción del puesto.

Introducción

Como se estudió en la unidad uno, existe una diversidad de desafíos tanto internos como externos que enfrentan las empresas en la actualidad; éstas tienen que estar atentas a las oportunidades y amenazas que presenta el entorno. Las organizaciones deben moverse muy rápido para interpretar la información, modificar sus sistemas, procesos, métodos o procedimientos, etcétera, si desean mantenerse en la competencia y esto, como es natural, tiene impacto en las actividades o funciones que se desarrollan en un puesto de trabajo, el cual debe ser ocupado por la persona que reúna las características necesarias para desarrollarlo idealmente. A continuación estudiaremos una técnica o herramienta muy valiosa que la empresa deberá realizar en la etapa de planeación si se desea tener éxito en el proceso de Integración del talento humano;

nos referimos al análisis o descripción de puestos; más adelante podrán describirse todas sus ventajas.

Material y equipo necesario

- Equipo de cómputo.
- Utilizar el presente manual de prácticas.
- Bibliografía sugerida
- Organigrama de la empresa local estudiada revisado en práctica n° 3

Metodología

- En forma individual, estudiar lo relacionado a conceptos, utilidad, métodos para recabar información y procedimiento para el diseño de un cuestionario para analizar un puesto así como del diseño o descripción del mismo.
- Solicitar a empresa local el instrumento utilizado para el diseño de sus puestos de trabajo.
- Solicitar a empresa local de 5-8 descripciones de puesto

Resultados:

- Presentar en equipo al menos de 5-8 descripciones de puestos de una empresa local.
- Diseñar un instrumento y/o utilizar las técnicas que considere pertinentes para recabar la información respecto a las actividades que realizan los ocupantes de los puestos elegidos para su análisis.
- Aplicar el instrumento elaborado para recabar información a los ocupantes de los puestos elegidos para su estudio.
- Presentar en equipo propuesta de al menos 5-8 descripciones de puesto actualizados de acuerdo a los nuevos enfoques.

Sugerencias didácticas:

- Cada equipo de trabajo deberá investigar el tema estudiado en una referencia bibliográfica recomendada por instructor, posteriormente cada equipo expondrá sus hallazgos y facilitará a los demás equipos el resumen de la información recabada, de esta manera se enriquecerá el marco teórico de referencia para poder realizar una práctica adecuada a las actuales tendencias y enfoques.

Bibliografía preliminar:

Arias F. (1994) *Administración de recursos humanos*. 3ª reimpresión. México. Ed.Trillas.

Arias F., Heredia V. (2001) *Administración de recursos humanos para el alto desempeño*. 3ª reimpresión. México. Ed.Trillas.

- Bohlander G., Scott S. (2007) *Administración de recursos humanos*. 14ª edición. México. Ed. Thomson. 784 pp.
- Chiavenato I. (2001). *Administración de Recursos Humanos*, 5ª edición. Colombia. Ed. Mc Graw Hill. 699 pp.
- Chruden H., Sherman A. (1978) *Administración de Personal*. 5ª edición. México. Ed. C.E.C.S.A.
- Dessler G., Varela R. (2011). *Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano. México. Pearson ed.*
- Reyes A. (2000) *Administración de personal (Sueldos y Salarios) segunda parte*. Vigésima octava reimpresión. México. Ed. LIMUSA Noriega Editores.
- Werther W., Davis K. (2008). *Administración de recursos humanos*. 6ª edición. México. Ed. Mc Graw Hill.
- Werther W., Davis K. y Guzmán B. (2014). *Administración de recursos humanos. Gestión del capital humano*. 7ª edición. México. Ed. Mc Graw Hill.

3.1 Análisis y descripción de puestos.

A continuación presento al lector un resumen realizado por Velarde T. (2008) con el que podrá reforzar sus conocimientos para la realización de la práctica de este tema.

El **análisis de Puestos** de trabajo es el procedimiento para determinar las responsabilidades de éstos, así como las características que debe tener la gente que se contratará para cubrirlos. El análisis brinda la información sobre las actividades y los requisitos del puesto. Luego, esa información se utiliza para elaborar las descripciones de los puestos de trabajo -lo que implica tal puesto- y las especificaciones o el perfil del puesto de trabajo -el tipo de individuo que hay que contratar para ocuparlo- (Dessler y Varela, 2011 p.80)

Bohlander G. y Scott Snell (2007) aclaran que puede presentarse la confusión entre lo que es el diseño del puesto y el análisis del puesto por la forma como es presentado por algunos autores. En su obra lo describen como sigue: ***El análisis del puesto es el estudio de los puestos tal como lo desempeñan en la actualidad los empleados***. Éste identifica los deberes y requisitos necesarios para desempeñar el puesto con éxito. El diseño del puesto, es la consecuencia del análisis del puesto, se relaciona con estructurar los puestos para mejorar la eficiencia de la organización y la satisfacción del empleado en su puesto. El diseño de puestos se relaciona con el cambio, la modificación y el enriquecimiento de los puestos para captar los talentos de los empleados mientras mejora el desempeño de la organización”.

¿Qué utilidad tiene el análisis del puesto?

El análisis y descripción del puesto es de gran utilidad cuando reúne las características de veracidad para adecuar y obtener estructuras flexibles. Es considerado uno de los procesos básicos para realizar otros estudios en el área de recursos humanos, como por ejemplo:

En materia de planeación sirve en:

- Planeación de recursos humanos y análisis de puestos proyectados.
- Programas de inducción, capacitación y desarrollo, higiene y seguridad.
- Presupuestos.
- Planear sistemas de compensación o incentivos.
- Proyecto de equipamiento y métodos de trabajo.

En materia de organización es útil para:

- Para efectos organizacionales.
- Supervisión.
- Definir autoridad y responsabilidad.
- Elaborar manuales de organización.

En materia de dirección ayuda a:

- Contrataciones individuales o colectivas.
- Negociaciones con los trabajadores o el sindicato.
- Toma de decisiones en el reclutamiento y selección de personal.
- Motivación de empleados.

En materia de control apoya en:

- Valuación y clasificación de puestos, para determinar la estructura salarial.
- Evaluar el desempeño en el puesto y calificar los méritos del trabajador.
- Controles contables.
- Auditorías administrativas.

En la actualidad, se utiliza como base general para certificación de los procesos en una organización, ayuda en el aumento de la cultura de la calidad total y la mejora continua de las organizaciones.

Metodología del Análisis del Puesto.

Paso 1. Definir el objetivo.

Para identificar el objetivo la pregunta es ¿Qué se quiere resolver con el análisis del puesto? La respuesta determina las acciones a seguir y el alcance que se desea lograr. Los posibles problemas pueden ser:

Diseño de un puesto que no existe.

- Puestos que van a ser analizados para una nueva organización.
- Por el crecimiento de la empresa, es necesario la creación de nuevos puestos.
- Por modificación de los puestos existentes con motivo de los cambios tecnológicos, métodos, procedimientos, nuevos sistemas.

Paso 2. Elaborar el programa del estudio.

Establecer el programa de las actividades a desarrollar y calendarizar el tiempo requerido para el análisis.

Paso 3. Determinar el presupuesto.

Elaborar el presupuesto de acuerdo a las actividades a desarrollar y los métodos que se van a utilizar, con la finalidad de determinar costos.

Paso 4. Seleccionar el método adecuado para recabar la información.

Los métodos que se pueden utilizar para obtener información son los siguientes:

- Entrevista
- Cuestionario
- Observación
- Métodos combinados o mixtos

- **Entrevista**

La entrevista se lleva a cabo cuando el analista se interrelaciona con los entrevistados para obtener información sobre el puesto. Puede efectuarse con el ocupante actual del puesto o el supervisor inmediato, quien tiene amplio criterio y una visión global sobre las actividades que se desarrollan en ese puesto.

Ventajas:

- El contacto directo con el entrevistado, persona que conoce perfectamente su trabajo, resulta un método muy preciso.
- Es flexible y productiva si se planea bien la entrevista.
- Permite incluir todos los aspectos convenientes para obtener la información.
- Admite eliminar dudas del entrevistador y se establece un clima de confianza.

Desventajas:

- Alto costo al emplear un tiempo considerable tanto por parte del analista como del entrevistado para obtener la totalidad de la información sobre el puesto.
- El personal puede tener reacciones negativas cuando no existe una adecuada entrevista.
- Se puede generar confusiones entre lo que se dice en la entrevista y lo que se hace realmente en el trabajo desempeñado.
- Representa un costo operativo alto al tener que emplear personal experto y, por otra parte, el tiempo empleado por los entrevistados al dejar de realizar sus actividades.

- **Observación**

Consiste en observar el desarrollo de las actividades desempeñadas por el ocupante del puesto. El analista observa y anota los detalles, para después elaborar un informe que va a servir para la descripción del puesto.

Ventajas:

- Se observa al ocupante del puesto en el desarrollo de su trabajo.
- Es de gran utilidad para puestos con actividad manual visible o tareas sencillas o repetitivas, que pueden tener tiempos establecidos para pasar de una tarea a otra.
- Fácil de verificar en puestos que laboran a destajo o donde se puede observar el volumen de trabajo realizado.
- Veracidad de los datos obtenidos por el mismo analista.
- El entrevistado no deja de realizar sus funciones.

Desventajas:

- Es lento e implica un costo elevado la inversión de tiempo del analista, para obtener la totalidad de la información deseada.
- Puede dejar de observar actividades importantes que no se ejecutan en ese momento o que se realizan de manera periódica.
- No se recomienda para todos los niveles o puestos.
- Es el método menos preciso o confiable.
- Requiere la utilización de otro método para complementar la información.

- **Cuestionario**

Son formatos estructurados con preguntas abiertas o de elección múltiple. Su contenido abarca una gama de preguntas que proporciona la siguiente información del puesto:

- Contenido o identificación del puesto.
- Objetivo o propósito.
- Funciones específicas.
- Requerimiento y características de la persona que debe ocuparlo.
- Nivel de desempeño.
- Condiciones del puesto.

Puede ser aplicado de manera individual o colectiva, tanto al ocupante del puesto como al supervisor o a un grupo de trabajadores que desempeñen la misma función y se solicita respuesta las preguntas del cuestionario y se indique las funciones o responsabilidades del puesto y el tiempo empleado para realizar las actividades.

Ventajas:

- Se puede obtener información consistente, homogénea y rápida.
- Se puede aplicar a varios puestos y personas al mismo tiempo.

- Se pueden aplicar cuestionarios diferentes a los puestos de distintos niveles o con acentuadas diferencias entre sí.
- Se puede utilizar el correo electrónico para facilitar su envío y llenado.
- Se puede hacer un cuestionario bien estructurado.
- Es el más indicado para puestos ejecutivos debido a que no afecta su tiempo.

Desventajas

- Se tiene que realizar un diseño cuidadoso del formato y decidir las preguntas que se van a incluir.
- No existe un grado alto de precisión, por falta de comprensión en las preguntas elaboradas.
- Cuando se utiliza el correo puede ocurrir que no regresen a tiempo el cuestionario contestado.
- Es el más económico.
- No está indicado para puestos de nivel bajo por la dificultad para interpretar sus preguntas.
- Puede ser superficial o distorsionado dependiendo de la calidad de las respuestas escritas.

Métodos combinados o mixtos.

Consiste en combinar los métodos antes expuestos, para obtener mejores resultados en la información. Se puede realizar la combinación, tanto de método como de los participantes con el fin de verificar información, además para aprovechar las ventajas y reducir las desventajas. La alternativa seleccionada depende del objetivo que se pretende lograr, el personal disponible sobre un puesto en particular, para aplicarle el método más adecuado.

Ventajas

- Se puede hacer una mezcla ideal para obtener la información adecuada.
- Se verifica la información de un método con otro.

Desventajas:

- Es más costoso al tener que emplear dos métodos.
- El tiempo empleado es mayor al utilizar dos o más método

Procedimiento del análisis de puestos.

Cuando se realizan actualizaciones o mejoramientos en la descripción o especificación del puesto, lo apropiado es seguir un procedimiento para ejecutar todas las acciones necesarias.

- Selección de los diseñadores o analistas de puestos.
- Capacitación de los analistas internos que realizan este estudio.

- Preparación de materiales utilizados para la presentación.
- Presentación del programa a los directivos, para la autorización de inicio.
- Información a los empleados sobre la realización de los análisis de puestos.
- Elección de los métodos a utilizar. Observación, cuestionario, entrevista, métodos mixtos o combinados.
- Diseño del cuestionarios para puestos similares.
- Aplicación del cuestionario al ocupante y al supervisor inmediato o a otras personas que tengan conocimiento del puesto en estudio.
- Verificación de la información obtenida con el ocupante y el supervisor.
- Correcciones o modificaciones
- Redacción de la descripción y especificación del puesto.
- Presentación final de la descripción y especificación del puesto a quien corresponda para su aprobación.

Componentes del análisis del puesto

1. Datos del puesto

Contiene los datos más relevantes del puesto, su identificación y ubicación en la estructura organizacional y su localización física.

Es importante tomar en cuenta que la clave asignada a un puesto en una organización, es la llave para identificarlo y visualizarlo en un sistema de cómputo y para facilitar las estadísticas. Los datos de identificación se pueden establecer dependiendo las necesidades de cada empresa.

Las preguntas listadas a continuación, nos ayudan a integrar cada una de las partes del puesto:

- ¿Qué nombre tiene o como se le denomina al puesto?
- ¿A quién informa y a quién supervisa?
- ¿Tiene comunicación interna o externa?
- ¿Dónde se localiza física y estructuralmente?
- ¿En qué horario atiende?

2. Descripción Específica

Se detallan las actividades ordenadas cronológicamente, indicando los objetivos de la actividad, la forma en la cual se desarrollan las actividades, el tiempo requerido, los sistemas, métodos, herramientas o equipos utilizados para llevarlas a cabo.

- ¿Qué hace el ocupante del puesto?
- ¿Cómo se realizan las actividades o tareas?
- ¿Cuáles son los sistemas o métodos de trabajo para desarrollar las actividades?
- ¿Cuáles son las herramientas o equipo que se utiliza?
- ¿Cuánto tiempo se requiere para realizarse las actividades?

- ¿Por qué lo hace?
- ¿Cuál es la responsabilidad inherente a ese puesto?

3. Descripción general

Explicación resumida de la función principal del puesto que busca la eficiencia de los recursos.

- ¿Cuál es la función principal que se va a desempeñar en el puesto?
- ¿Qué misión o razón de ser tiene este puesto?

4. Niveles de desempeño

Son establecidos a partir de la información obtenida en la descripción del puesto y sus especificaciones. Se conforman por parámetros o indicadores de desempeño, que nos indican el grado en el cual se están logrando los objetivos o metas. Los parámetros se constituyen de estándares y mediciones que sirve para tomar decisiones objetivas. Los indicadores de desempeño son mecanismos de control que se utilizan para relacionar unos datos con otros en un conjunto de operaciones. Además sirven de análisis en interrelaciones o investigaciones para corregir acciones. La unidad de medida en los parámetros o indicadores pueden incluir un conjunto de factores o índices, por ejemplo, porcentaje, nivel de calidad, cantidad, tiempo promedio de respuesta o tiempo de avance y costos.

Cuando se comparan los resultados del desempeño real con los parámetros o indicadores establecidos y se detectan desviaciones no tolerables, se procede a realizar las acciones correctivas correspondientes que genera la información para retroalimentar las acciones que el trabajador ejecuta. Esto permite realizar cambios en los parámetros establecidos.

- ¿Cómo se mide el desempeño del puesto?
- ¿Cuáles son los estándares adecuados que permite alcanzar el éxito?
- ¿Qué unidad de medida conviene utilizar?

Una vez realizado el análisis, se procede a redactar de manera ordenada, sencilla, clara y concisa la descripción y especificación del puesto. Se sugiere usar un verbo en acción y en tiempo presente. Además, incluir los niveles de desempeño que se determina con la información obtenida y a partir de ahí, se mide el desempeño real que se ha logrado.

La descripción del puesto contiene las actividades, obligaciones y responsabilidades que debe cumplir el trabajador en el cargo y la especificación del puesto, los requerimientos o características personales que debe cubrir la persona que lo ocupe.

5. Requerimientos o requisitos

Son las características que debe reunir la persona que ocupe el puesto y las condiciones de trabajo en las cuales se va desempeñar.

- ¿Qué conocimientos debe tener la persona que ocupe el puesto?
- ¿Qué habilidades y aptitudes se requiere para desempeñar el puesto?
- ¿Qué tiempo y tipo de experiencia es indispensable?
- ¿Cuáles son los requisitos físicos, mentales o visuales para desarrollar las actividades del puesto?

6. Condiciones de trabajo.

- ¿En qué condiciones ambientales se va a desempeñar el puesto?

Después de conocer el marco teórico de referencia sobre el tema, pasemos a la parte práctica, para ello ilustraremos el caso de la empresa **My Toner** la cual se dedica a otorgar solución a todos los requerimientos de impresión y copiado, desde el soporte técnico, comercialización de productos e insumos hasta soluciones integrales para empresas.

My Toner está ubicada en Nayarit 200, esq. Con Guadalupe Victoria, Colonia San Benito, en Hermosillo Sonora.

Misión

Somos una empresa especializada en brindar soporte técnico y comercial a las necesidades de diseño, administración, impresión, producción y reproducción de documentos, utilizando sólo productos, equipos y servicios que den solución efectiva, atendida por un equipo humano con valores y principios que tengan el propósito de satisfacer plenamente a los intereses de nuestros clientes, los de la empresa y los propios.

Visión

En el año 2019 la empresa será admirada por su modelo de negocio y reconocida por proveer soluciones efectivas especializadas en tecnología de impresión y administración de documentos, con propuestas de valor que motiven a sus seguidores, generadas por sus intra-emprendedores catalizando su talento y operando bajo a dinámica de enfoque al cliente, trabajando siempre en equipo para cumplirle a cabalidad con sus intereses y los de su empresa.

La relación sana de la empresa con el medio ambiente y la disciplina empresarial de desarrollo compartido serán motivo de orgullo de sus colaboradores.

Valores

- El trabajo en equipo.
- Respetamos a las personas.
- Actuamos con integridad.

Enseguida se muestra el organigrama de la empresa estudiada seguida del formato actual que guardan las descripciones de cada puesto.

Organigrama MY TONER



ESPECIFICACIÓN DE PUESTOS			
COORDINADOR OPERATIVO			
CÓDIGO: XXXX-XXX-XXX	No. DE REVISIÓN: 0	Horario	Lun-Vier 08.30-13.00, 15:00-19:00 sábado 08:30-13:00
DESCRIPCIÓN GENÉRICA		LOCALIZACIÓN EN EL ORGANIGRAMA	
<p>Representar a la compañía profesionalmente a través de un conocimiento técnico competente, con trato amable y respetuoso hacia los clientes. Brindar asesoría técnica al cliente sobre la variedad y el funcionamiento de los equipos. Programar servicio preventivo de los equipos contenidos dentro del PLAN PREMIUM. Coordinar los trabajos entre las áreas de reciclaje y servicio. Programar toma de lectura de equipos en renta. Brindar capacitación a sus subordinados. Asegurarse de la recepción/entrega de equipos y consumibles de clientes. Elaboración de reportes.</p>		<pre> graph TD Gerente[Gerente] --- CO[Coordinador Operativo] </pre>	
PERFIL DEL PUESTO			
PERFIL PERSONAL	CONOCIMIENTOS	REQ. FISICOS	HABILIDADES
Sexo : Indistinto	Conocimientos bás. en electrónica	Buena presentación	Manejo de computadora
Edad: 30-45 años	Conocimientos bás. en computación		Trabajo en equipo
Escolaridad: Preparatoria o carrera trunca	Conocimientos bás. en sistemas		Trabajar bajo presión
Idiomas: Inglés escrito y oral	Destreza en la relación con clientes y subordinados		Buen trato y comunicación con el cliente
	Elaboración de reportes		Capacitar
			Autodidacta
HABILIDADES ADMINISTRATIVAS			
<input type="radio"/> PLANEACIÓN	<input type="radio"/> CONTROL	<input type="radio"/> SUPERVISIÓN	<input type="radio"/> ANÁLISIS
<input type="radio"/> EVALUACIÓN	<input type="radio"/> DELEGACIÓN	<input type="radio"/> TOMA DE DECISIONES	<input type="radio"/> ORGANIZACIÓN
HABILIDADES HUMANAS			
<input type="radio"/> SERVICIO	<input type="radio"/> LIDERAZGO	<input type="radio"/> COMUNICACIÓN	<input type="radio"/> MANEJO DE CONFLICTOS
<input type="radio"/> TRABAJO BAJO PRESIÓN	<input type="radio"/> TRABAJO EN EQUIPO	<input type="radio"/> RETROALIMENTACION	<input type="radio"/> SABER ESCUCHAR
<input type="radio"/> MOTIVACIÓN			
HABILIDADES TÉCNICAS			
<input type="radio"/> MANEJO DE HERRAMIENTAS DE TRABAJO	<input type="radio"/> MANEJO DE EQ. DE COMPUTO	<input type="radio"/> COMERCIALIZACIÓN	<input type="radio"/> VENTAS
<input type="radio"/> CAPACITACIÓN	<input type="radio"/> DOMINIO DE PROYECTOS	<input type="radio"/> NUMÉRICAS	<input type="radio"/> ASPECTOS LEGALES
<input type="radio"/> MANEJO DE EQ. BÁSICO DE ELECTRÓNICA			
PLAN DE CRECIMIENTO			
OPCIONES DE CRECIMIENTO A OTROS PUESTOS		REQUISITOS	
GERENTE			

	Elaboró	Revisó	Autorizó
NOMBRE	Ing. Samuel Ceja Villicaña		
PUESTO	Coordinador de Servicio		
FECHA	21 de junio de 2012		
FIRMA			

RESPONSABLE DE AREA DE RECICLAJE

CÓDIGO: XXXX-XXX-XXX		No. DE REVISIÓN: 0		Horario		Lun-Vier 08:30-13:00, 15:00-19:00 sábado 08:30-13:00	
DESCRIPCIÓN GENÉRICA				LOCALIZACIÓN EN EL ORGANIGRAMA			
<p>Representar a la compañía profesionalmente a través de un conocimiento técnico competente, con trato amable y respetuoso hacia los clientes. Brindar asesoría técnica al clientes sobre el funcionamientos de los consumibles. Dar seguimiento al reciclaje de los consumibles. Capacitar a sus subordinados. Elaboración de reportes.</p>				<pre> graph TD Gerente --> CordinaciadorOperativo[Cordinaciador Operativo] CordinaciadorOperativo --> Reciclaje </pre>			
PERFIL DEL PUESTO							
PERFIL PERSONAL		CONOCIMIENTOS		REQ. FISICOS		HABILIDADES	
Sexo :	Indistinto	Conocimientos bás. en electrónica		Buena presentación		Manejo de computadora	
Edad:	30-45 años	Conocimientos bás. en computación				Trabajo en equipo	
Escolaridad:	Mínimo Secundaria	Destreza en la relación con clientes y subordinados				Trabajar bajo presión	
Inglés:	30%	Elaboración de reportes				Buen trato y comunicación con el cliente Capacitar	
HABILIDADES ADMINISTRATIVAS							
<input type="radio"/> PLANEACIÓN		<input type="radio"/> CONTROL		<input type="radio"/> SUPERVISIÓN		<input type="radio"/> ANÁLISIS	
<input type="radio"/> EVALUACIÓN		<input type="radio"/> DELEGACIÓN		<input type="radio"/> TOMA DE DECISIONES		<input type="radio"/> ORGANIZACIÓN	
HABILIDADES HUMANAS							
<input type="radio"/> SERVICIO		<input type="radio"/> LIDERAZGO		<input type="radio"/> COMUNICACIÓN		<input type="radio"/> MANEJO DE CONFLICTOS	
<input type="radio"/> TRABAJO BAJO PRESIÓN		<input type="radio"/> TRABAJO EN EQUIPO		<input type="radio"/> RETROALIMENTACION		<input type="radio"/> SABER ESCUCHAR	
<input type="radio"/> MOTIVACIÓN							
HABILIDADES TÉCNICAS							
<input type="radio"/> MANEJO DE HERRAMIENTAS DE TRABAJO		<input type="radio"/> MANEJO DE EQ. DE COMPUTO		<input type="radio"/> COMERCIALIZACIÓN		<input type="radio"/> VENTAS	
<input type="radio"/> CAPACITACIÓN		<input type="radio"/> DOMINIO DE PROYECTOS		<input type="radio"/> NUMÉRICAS		<input type="radio"/> ASPECTOS LEGALES	
<input type="radio"/> MANEJO DE MULTÍMETRO							
PLAN DE CRECIMIENTO							
OPCIONES DE CRECIMIENTO A OTROS PUESTOS				REQUISITOS			
COORDINADOR OPERATIVO				BUEN CONOCIMIENTO TÉCNICO DE LA LÍNEA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS, HABILIDAD PARA LAS VENTAS, DOMINIO DE TODAS LAS RESPONSABILIDADES DEL PUESTO			
PLAN DE CRECIMIENTO							
		Elaboró		Revisó		Autorizó	
NOMBRE	Ing. Samuel Ceja Villicaña						
PUESTO	Coordinador de Servicio						
FECHA	21 de junio de 2012						
FIRMA							

Actividades Generales		
1. Evaluar cartucho para proponer proceso (recarga o re-manufactura).		
2. Asignar tiempo de recarga o re-manufactura	Diario	
3. Recibir cartucho proveniente del área recepción		Coordinador Operativo
4. Asignar cartuchos para proceso a técnico	Diario	Coordinador Operativo
5. Controlar calidad de cartuchos procesados		
6. Llenar los siguientes formatos:	Diario	Coordinador Operativo
a) Reporte de cartuchos laser procesados		
b) Reporte de cartuchos de inyección procesados		Coordinador Operativo
c) Reporte de garantías de cartuchos laser	Diario	Coordinador Operativo
d) Reporte de garantías de cartuchos de inyección		Coordinador Operativo
7. Reabastecer cartuchos procesados en stock	Diario	
8. Capacitar a sus subordinados sobre la realización de sus actividades		Coordinador Operativo
9. Asesorar a área de servicio sobre fallas en equipos (cuando éstas sean posibles fallas de cartuchos)	Diario	Coordinador Operativo
	Diario	Coordinador Operativo
	Esporádico	Coordinador Operativo
	Esporádico	Almacén

RESPONSABLE DE ÁREA DE SERVICIO

CÓDIGO: XXXX-XXX-XXX	No. DE REVISIÓN: 0	Horario	Lun-Vier 08:30-13:00, 15:00-19:00 sábado 08:30-13:00
DESCRIPCIÓN GENÉRICA		LOCALIZACIÓN EN EL ORGANIGRAMA	
Representar a la compañía profesionalmente a través de un conocimiento técnico competente, con trato amable y respetuoso hacia los clientes. Brindar asesoría técnica al clientes sobre el funcionamiento de sus equipos. Dar seguimiento a la reparación de equipos. Capacitar a sus subordinados. Elaboración de reportes.		<pre> graph TD Gerente --> CoordinadorOperativo[Coordinador Operativo] CoordinadorOperativo --> Servicio </pre>	
PERFIL DEL PUESTO			
PERFIL PERSONAL	CONOCIMIENTOS	REQ. FISICOS	HABILIDADES
Sexo : Indistinto Edad: 30-45 años Escolaridad: Primaria o graduado de escuela vocacional	Conocimientos bás. en electrónica Conocimientos bás. en computación Destreza en la relación con clientes y subordinados Elaboración de reportes	Buena presentación	Manejo de computadora Trabajo en equipo Trabajar bajo presión Buen trato y comunicación con el cliente Capacitar
HABILIDADES ADMINISTRATIVAS			
<input type="radio"/> PLANEACIÓN	<input type="radio"/> CONTROL	<input type="radio"/> SUPERVISIÓN	<input type="radio"/> ANÁLISIS
<input type="radio"/> EVALUACIÓN	<input type="radio"/> DELEGACIÓN	<input type="radio"/> TOMA DE DECISIONES	<input type="radio"/> ORGANIZACIÓN
HABILIDADES HUMANAS			
<input type="radio"/> SERVICIO	<input type="radio"/> LIDERAZGO	<input type="radio"/> COMUNICACIÓN	<input type="radio"/> MANEJO DE CONFLICTOS
<input type="radio"/> TRABAJO BAJO PRESIÓN	<input type="radio"/> TRABAJO EN EQUIPO	<input type="radio"/> RETROALIMENTACION	<input type="radio"/> SABER ESCUCHAR
<input type="radio"/> MOTIVACIÓN			
HABILIDADES TÉCNICAS			
<input type="radio"/> MANEJO DE HERRAMIENTAS DE TRABAJO	<input type="radio"/> MANEJO DE EQ.DE COMPUTO	<input type="radio"/> COMERCIALIZACIÓN	<input type="radio"/> VENTAS
<input type="radio"/> CAPACITACIÓN	<input type="radio"/> DOMINIO DE PROYECTOS	<input type="radio"/> NUMÉRICAS	<input type="radio"/> ASPECTOS LEGALES
<input type="radio"/> MANEJO DE EQ. BÁSICO DE ELECTRÓNICA			
PLAN DE CRECIMIENTO			
OPCIONES DE CRECIMIENTO A OTROS PUESTOS		REQUISITOS	
COORDINADOR OPERATIVO		BUEN CONOCIMIENTO TÉCNICO DE LA LÍNEA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS, HABILIDAD PARA LAS VENTAS, DOMINIO DE TODAS LAS RESPONSABILIDADES DEL PUESTO	
	Elaboró	Revisó	Autorizó
NOMBRE	Ing. Samuel Ceja Villicaña		
PUESTO	Coordinador de Servicio		
FECHA	21 de junio de 2012		
FIRMA			

ESPECIFICACIÓN DE PUESTOS			
OFFICE-BOY			
CODIGO: XXXX-XXX-XXX	Nº. DE REVISIÓN: 0	Horario	Lun-Vier 08:30-13:00, 15:00-19:00 Sábada 08:30-13:00
DESCRIPCIÓN GENÉRICA		LOCALIZACIÓN EN EL ORGANIGRAMA	
Representar a la compañía profesionalmente mediante la entrega y/o recepción de equipos, consumibles y facturas, así como el cobro de facturas con trato amable y respetuoso hacia los clientes. Tomar lectura de equipos en renta		<pre> graph TD Gerente --> CoordinadorOperativo[Coordinador Operativo] CoordinadorOperativo --> Office-boy </pre>	
PERFIL DEL PUESTO			
PERFIL PERSONAL	CONOCIMIENTOS	REQ. FISICOS	HABILIDADES
Sexo : Masculino	Manejo de automóvil	Buena presentación	Manejo automóvil
Edad: 20-45 años	Conocimientos bás. en computación	Capacidad de levantar 30kg	Trabajo en equipo
Escolaridad: Mínimo Preparatoria			Buen trato con la gente
Licencia: Automovilista			Trabajar bajo presión
			Discreción
HABILIDADES ADMINISTRATIVAS			
<input type="radio"/> PLANEACIÓN	<input type="radio"/> CONTROL	<input type="radio"/> SUPERVISIÓN	<input type="radio"/> ANÁLISIS
<input type="radio"/> EVALUACIÓN	<input type="radio"/> DELEGACIÓN	<input type="radio"/> TOMA DE DECISIONES	<input type="radio"/> ORGANIZACIÓN
HABILIDADES HUMANAS			
<input type="radio"/> SERVICIO	<input type="radio"/> LIDERAZGO	<input type="radio"/> COMUNICACIÓN	<input type="radio"/> MANEJO DE CONFLICTOS
<input type="radio"/> TRABAJO BAJO PRESIÓN	<input type="radio"/> TRABAJO EN EQUIPO	<input type="radio"/> RETROALIMENTACION	<input type="radio"/> SABER ESCUCHAR
<input type="radio"/> MOTIVACIÓN			
HABILIDADES HUMANAS			
<input type="radio"/> SERVICIO	<input type="radio"/> LIDERAZGO	<input type="radio"/> COMUNICACIÓN	<input type="radio"/> MANEJO DE CONFLICTOS
<input type="radio"/> TRABAJO BAJO PRESIÓN	<input type="radio"/> TRABAJO EN EQUIPO	<input type="radio"/> RETROALIMENTACION	<input type="radio"/> SABER ESCUCHAR
<input type="radio"/> MOTIVACIÓN			
HABILIDADES TÉCNICAS			
<input type="radio"/> MANEJO DE HERRAMIENTAS DE TRABAJO	<input type="radio"/> MANEJO DE EQ. DE COMPUTO	<input type="radio"/> COMERCIALIZACIÓN	<input type="radio"/> VENTAS
<input type="radio"/> CAPACITACIÓN	<input type="radio"/> DOMINIO DE PROYECTOS	<input type="radio"/> NUMÉRICAS	<input type="radio"/> ASPECTOS LEGALES
<input type="radio"/> MANEJO DE MULTÍMETRO			
PLAN DE CRECIMIENTO			
OPCIONES DE CRECIMIENTO A OTROS PUESTOS		REQUISITOS	
	Elaboró	Revisó	Autorizó
NOMBRE	Inq. Samuel Ceja Villacaña		
PUESTO	Coordinador de Servicio		
FECHA	21 de junio de 2012		
FIRMA			

AUXILIAR ADMINISTRATIVA - ATENCIÓN A CLIENTES

	Diario	Coordinador Administrativo
	Diario	
	Diario	
	Diario	
	Diario	Coordinador Operativo
	Diario	Coordinador Operativo
	Diario	Coordinador Operativo
	Diario	Coordinador Administrativo
	Diario	Coordinador Operativo
	Diario	Coordinador Operativo
	Diario	Coordinador Administrativo
	Diario	Coordinador Administrativo
	Esporádico	Coordinador Administrativo
	Esporádico	Almacén
	Diario	Coordinador Administrativo
	Al Requerirse	Coordinador Operativo

Después de estudiado el marco teórico sugerido y analizado las descripciones de puesto facilitadas por la empresa local:

1. Diseñar un instrumento y/o utilizar las técnicas que considere pertinentes para recabar la información respecto a las actividades que realizan los ocupantes de los puestos elegidos para su análisis.

CUESTIONARIO PARA ANÁLISIS DE PUESTO DE MY TONER

A. Identificación del Puesto

1. Nombre del Puesto: _____
2. Código del Puesto: _____
3. Departamento: _____
4. Nombre del puesto superior: _____
5. Horas de Trabajo: _____ A.M. a _____ P.M. Comida: _____ a _____ P.M.
6. Ubicación del Puesto en el Organigrama:

B. Descripción del puesto

1. Propósito general del puesto: _____

2. Características más relevantes: _____

3. Describa en detalle las características académicas que es necesario poseer para desempeñar el puesto: _____

Escuela primaria	_____	Graduado Universitario	_____
Escuela secundaria	_____	Especialización	_____
Bachillerato o preparatoria	_____		

4. Especifique cuáles son los conocimientos especiales necesarios para desempeñar el puesto

C. Requerimientos

1. Experiencia

Necesaria	_____	<i>En caso de ser necesaria</i>	
Deseable	_____	En puesto similar	_____
No necesaria	_____	En el área	_____

Marcar	Grado	Especificar claramente la habilidad requerida
	<i>No hace falta más de un mes</i>	
	<i>Es necesario más de un mes; promedio de 3 meses</i>	
	<i>Más de 3 meses, pero menos de un año (especificar)</i>	
	<i>Más de un año (especificar)</i>	

2. Iniciativa

_____ Se requiere habilidad solamente para interpretar las órdenes recibidas y ejecutarlas adecuadamente, en condiciones normales de trabajo.

_____ Se requiere iniciativa para resolver algunos problemas sencillos que se presenten en el trabajo.

_____ Se requiere iniciativa para resolver problemas difíciles que se presentan eventualmente en el trabajo.

_____ Se requiere iniciativa para resolver problemas difíciles que se presentan constantemente en el trabajo.

_____ Se requiere iniciativa para resolver problemas de gran complejidad y trascendencia que se presenten en el trabajo.

3. Esfuerzo

3.1 Mental y/o visual

_____ Solo se requiere la atención normal que debe ponerse en todo trabajo.

_____ Requiere mucha atención, pero solo durante periodos cortos; por ejemplo, al cobrar dinero, al recibir instrucciones, etc.

_____ Se requiere que se ponga atención intensa en periodos regulares; por ejemplo, al verificar cantidades o condiciones, medidas, etc.

_____ Se requiere una atención constante intensa y sostenida, por la delicadeza de los asuntos que se controlan en el puesto y el peligro que existe de cometer errores de trascendencia.

3.2 Físico

_____ El trabajo exige muy poco esfuerzo, pues es bastante variado, y solo se realizan operaciones corrientes en un puesto de esta naturaleza.

_____ El trabajo requiere un esfuerzo físico bastante intenso, pues las operaciones se repiten con mucha frecuencia.

_____ Se realizan esfuerzos físicos intensos, pero no de manera constante.

_____ El trabajo exige esfuerzo físico intenso y constante, por razón del puesto.

4. Especifique los idiomas y el porcentaje de dominación necesarios para el puesto:

Idioma: _____ Porcentaje: _____ %

Idioma: _____ Porcentaje: _____ %

Idioma: _____ Porcentaje: _____ %

5. ¿Cuáles son las habilidades (técnicas, humanas, administrativas, etc.) necesarias para desempeñar el puesto exitosamente?

D. Deberes y Responsabilidades

1. Las tareas de este puesto se clasifican primordialmente como de carácter:

Técnico	_____	Diseño	_____
Administrativo	_____	Otro	_____
Secretarial	_____	especifique:	_____

2. Obligaciones del puesto: Describa brevemente qué hace el empleado y, de ser posible, cómo lo hace. Incluya las obligaciones en las siguientes categorías:

a) Obligaciones Diarias: _____

b) Obligaciones Periódicas (semanal, quincenal, mensual): _____

c) Obligaciones Esporádicas: _____

3. ¿El empleado desempeña obligaciones que actualmente no están incluidas en la descripción del puesto? De ser así, descríbalas.

4. ¿Cuáles son las responsabilidades adscritas a este puesto y su importancia? Especifique si se trata en la dirección de personas, trámites y/o procesos, en valores y/o equipo, etc.

E. Condiciones Ambientales

Especifique las características de los factores que se ven implicados en las condiciones en se desempeña el puesto.

<i>Factores</i>	<i>Pésima (os)</i>	<i>Deficiente (s)</i>	<i>Bueno (a)</i>	<i>Excelente (s)</i>
Aspectos				
Iluminación				
Olores				
Emanaciones				
Humedad				
Resequedad				
Corrientes				
Ventilación				
Frío				
Calor				
Limpieza				
Ruido				

Comentarios:

F. Condiciones sanitarias y de seguridad

1. ¿Está expuesto a accidentes laborales por uso de equipo? _____

2. ¿Está expuesto a contagios de enfermedades mortales? _____

3. ¿Requiere el uso de equipos especiales de seguridad? _____

G. Parámetros de Desempeño

1. ¿Cómo se mide el desempeño en este puesto? _____

2. ¿Cuáles son los principales factores para lograr el éxito en este puesto? _____

H. Comentarios Finales

1. ¿Qué comentarios desea añadir a este formulario? _____

2. ¿Cuándo se debe volver a analizar este puesto? _____

Nombre y firma del analista del puesto: _____ Fecha: _____

Revisado y autorizado por: _____ Fecha: _____

Una vez revisado y autorizada la aplicación del cuestionario, se procedió a recabar la información de cada puesto analizado y se presentó la propuesta de diseño de las descripciones de puesto que enseguida se presenta. En esta ocasión sólo se otorga el ejemplo de descripción del puesto de coordinador operativo; en el **anexo dos** el lector podrá encontrar el resto de las descripciones diseñadas ya que son parte fundamental para realizar la práctica N° 16 Valuación de Puestos.

I. DATOS GENERALES

Código: DF-MF01-AD03-01	No. de Revisión: 02	Actualización: Octubre 2017
-----------------------------------	-------------------------------	---------------------------------------

Nombre del Puesto	Coordinador Operativo	Ubicación en el Organigrama
<i>Categoría del puesto</i>	Coordinador	<pre> graph TD Gerente[Gerente] --- CO[Coordinador Operativo] </pre>
<i>Puestos a que reporta</i>	Gerente General	
<i>Puestos Supervisados</i>	Almacén, Responsable de Reciclaje y Responsable Técnico	
<i>Comunicación Interna</i>	Áreas de Servicio Almacén Coordinador Administrativo Gerente General	
<i>Comunicación Externa</i>	Clientes	
<i>Horario Laboral</i>	Lun-Vier 08:30-13:00 y 15:00-19:00 Sábado 08:30-13:00	

MISIÓN DEL PUESTO

Representar a la compañía profesionalmente a través de un conocimiento técnico competente, con trato amable y respetuoso hacia los clientes, así como brindar asesoría técnica al cliente sobre la variedad y el funcionamiento de los equipos. Además, debe programar servicio preventivo de los equipos contenidos dentro del PLAN PREMIUM establecido por el Gerente General. Igualmente, tiene que coordinar los trabajos entre las áreas de reciclaje y servicio, programar toma de lectura de equipos en renta, brindar capacitación a sus subordinados y asegurarse de la recepción/entrega de equipos y consumibles de clientes.

II. REQUISITOS DEL PUESTO

COMPETENCIAS PROFESIONALES

Administrativas		Técnicas	
Planeación	X	Aspectos legales	X
Organización	X	Capacitación	X
Supervisión	X	Dominio de proyectos	X
Control	X	Manejo de equipo básico de electrónica	X
Análisis	X	Manejo de equipo de cómputo	X
Toma de decisiones	X	Manejo de herramientas de trabajo	X
Delegación	X	Numéricas	X
		Ventas	X

COMPETENCIAS PERSONALES

- Actitud de servicio y Orientación al cliente
- Destreza en la relación con clientes y subordinados
- Compromiso
- Saber escuchar
- Capacitación de personal
- Motivación y Liderazgo
- Comunicación
- Manejo de conflictos
- Trabajar en equipo
- Trabajar bajo presión

III. RESPONSABILIDADES

RESPONSABILIDADES GENERALES

- Cuidado y manejo de equipos de impresión y copiado de los clientes
- Supervisión de Personal
- Tiene responsabilidad de documentos importantes como formatos de servicio técnico que tienen entrada diariamente
- Tiene responsabilidad en el cuidado de las herramientas e insumos de trabajo

FUNCIONES ESPECÍFICAS

Actividades	Frecuencia	Supervisa
1. Supervisa el personal a su cargo	Diaria	Gerente General Coordinador Admvo.
2. Asegura el cumplimiento de los planes diarios establecidos	Diaria	Gerente General
3. Coordina las actividades de las áreas de Reciclaje y Servicio	Diaria	Gerente General
4. Garantiza que el cliente reciba en tiempo y forma el servicio y/o producto solicitado	Diaria	Gerente General
5. Recibe los siguientes formatos: a) Reporte semanal de producción por técnico b) Reporte semanal de equipos vistos c) Reporte semanal de equipos pendientes d) Reporte semanal de equipos sin reparación	Semanal Semanal Semanal Semanal	Gerente General
6. Realiza un concentrado de reportes recibidos y análisis del mismo.	Semanal	Gerente General
7. Programa el servicio preventivo de los equipos contenidos en el PLAN PREMIUM	Semanal	Gerente General
8. Programa la toma de lectura de los equipos que se encuentren en renta	Mensual	Gerente General

9. Realiza un pronóstico de ventas para los meses siguientes con base en datos históricos	Mensual	Gerente General Coordinador Admvo.
10. Verifica el inventario de herramientas y equipo para detección de aquellos en mal estado	Mensual	Gerente General
11. Asesora al cliente respecto a la variedad y funcionamiento de su equipo	Esporádico	Gerente General
12. Realiza contratos de renta de equipos de tecnología de impresión	Esporádico	Gerente General
13. Brinda Capacitación a los responsables de las áreas de Reciclaje y Servicio	Esporádico	Gerente General

IV. INDICADORES

INDICADORES DE EXITO
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Efectividad del 100% al coordinar las actividades del área de Reciclaje y Servicio. ✓ Entrega en tiempo y forma establecidos de un concentrado de los reportes recibidos durante la semana. ✓ Programación correcta del servicio preventivo de los equipos contenidos en el PLAN PREMIUM. ✓ Programación correcta de la toma de lectura de los equipos en renta. ✓ Lograr el cumplimiento de por lo menos el 90% de los planes diarios establecidos. ✓ Entrega en tiempo y forma del inventario mensual de herramientas y equipos del área de Servicio y Reciclaje. ✓ Efectividad del 100% al asesorar a los clientes respecto a la variedad y funcionamiento de su equipo.

V. CONDICIONES

CONDICIONES EN EL AMBIENTE DE TRABAJO
<p>El ambiente es normal y cómodo. El trabajo se desarrolla en cubículos de trabajo con mobiliario, herramientas y equipo de cómputo necesarios para desempeñar correctamente las funciones. La temperatura es adecuada y la iluminación indispensable.</p> <p>La posición del trabajador durante la jornada es permanecer un 70% del tiempo sentado frente a una computadora y teléfono para la comunicación con los clientes. El resto del tiempo supervisa a sus subordinados en las respectivas áreas de trabajo.</p>
RIESGOS DE TRABAJO
<p>El lugar donde se desarrollan las actividades del puesto tiene el mínimo de riesgos para enfermedades. Sin embargo, se cuenta con herramientas que pueden causar heridas y desgarres si no se utilizan correctamente, por lo que es necesario utilizarlas con precaución y conciencia.</p>

VI. PERFIL

PERFIL DEL PUESTO		
Perfil Personal	Conocimientos	Requerimientos Físicos
<i>Sexo:</i> Indistinto	Conocimientos básicos en electrónica	Buena presentación
<i>Edad:</i> 30 - 45 años	Conocimientos básicos en computación	Capacidad para levantar peso
<i>Escolaridad:</i> Preparatoria o carrera trunca	Conocimientos básicos en sistemas	
<i>Experiencia:</i> No necesaria	Conocimientos básicos administrativos	
<i>Idiomas:</i> Inglés 90% (Oral y Escrito)	Elaboración de reportes	

APROBACIÓN		
Elaboró	Revisó	Autorizó
<i>Ana Laura Soto Tirado</i>	<i>Beatriz Torres Holguín</i>	<i>Jesús Guillermo Soto Parada</i>
<i>Fecha: Octubre 2017</i>	<i>Fecha: Octubre 2017</i>	<i>Fecha: Octubre 2017</i>
<i>Firma</i>	<i>Firma</i>	<i>Firma</i>

Al ser esta una microempresa, nos resultó sencillo entrevistar a cada uno de los ocupantes del puesto; para empresas de mayor magnitud, se sugiere envíe el cuestionario vía electrónica al personal de cuyos puestos se pretende analizar y actualizar. La información que proporciona el cuestionario se verifica con una entrevista estandarizada y una vez realizadas las correcciones se proceda a elaborar la descripción y especificación del puesto.

N°	Nombre de la Práctica	Objetivo específico	Temas con los que se relacionan
8	Bolsas de trabajo como fuente de reclutamiento.	Investigar en al menos cinco bolsas de trabajo los requisitos y rangos de salarios para posiciones similares a la del Ingeniero en Gestión Empresarial. Analizar y emitir conclusiones.	3.2. Reclutamiento 3.2.2. Fuentes y Medios de reclutamiento.

Introducción

Mencionamos ya que cuando una empresa decide iniciar operaciones una de las etapas más importantes del proceso administrativo es la de planeación, ésta constituye el pilar fundamental donde descansarán todas las demás etapas de dicho proceso. Es en la etapa de planeación en la que el departamento de RH debe definir los puestos y las actividades y requerimientos que cada integrante debe cubrir para que se lleven a cabo los planes estratégicos de la compañía. Una vez que la empresa cuenta con las descripciones de puesto actualizadas podrá utilizar esta información cuando desee iniciar el proceso de reclutamiento y el posterior de selección de personal. La finalidad de esta práctica es ir preparando al futuro Ingeniero en Gestión Empresarial con la información pertinente para que llegado el momento, se encuentre en el nivel de competencia que actualmente están demandando aquellas empresas que tienen vacantes disponibles afines a su perfil profesional.

Material y equipo necesario

- Equipo de cómputo con conexión a internet
- Utilizar el presente manual de prácticas.
- Bibliografía sugerida
- Consultar el mapa conceptual y el comentario personal como estrategia de aprendizaje

Metodología

- En forma individual, realizar lectura del tema Reclutamiento en: Werther W. y Davis K. (2008, pp. 152-180) Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas. Sexta ed. Mc Graw Hill. México.
- Elaborar un mapa conceptual incluyendo su comentario personal
- En equipo, realizar búsqueda en la web en al menos cinco bolsas de trabajo, los requisitos y rangos de salarios para posiciones similares a la del Ingeniero en Gestión Empresarial.

Resultados:

- Presentar en forma individual mapa conceptual del tema estudiado incluido su comentario personal como evidencia de conocimiento.
- Presentar en equipo, reporte de los resultados obtenidos y emitir sus comentarios y conclusiones.

Sugerencias didácticas:

- A manera de enriquecer sus conocimientos, cada equipo de trabajo expondrá sus hallazgos en clase evidenciando el logro del objetivo específico de esta práctica.
- A manera de preparar al participante para la práctica número 9, se sugiere realizar en clase una dinámica donde cada equipo compare la estructura de los anuncios de posiciones encontrados en la web: fortalezas y debilidades.

Bibliografía preliminar:

Werther W. y Davis K. (2008). Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas. Sexta ed. Mc Graw Hill. México

Werther W.; Davis K. y Guzmán B. (2014 pp.111-129). Administración de recursos humanos. Gestión del capital humano. 7ma ed. Mc Graw Hill. México

3.2. Reclutamiento

Se llama **Reclutamiento** o **identificación de talento** al proceso de ubicar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes de la organización. El proceso de identificación del talento se inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo, y permite obtener solicitantes de trabajo, de los cuales se seleccionará a los nuevos empleados. El proceso de selección es independiente del de identificación de talento.

Los departamentos de recursos humanos suelen tener a su cargo la función de identificación del talento. Los métodos de reclutamiento son muy variados, y los reclutadores de casi todos los países se encuentran sometidos a estructuras legales que muestran aspectos diferentes. Por ejemplo, los reclutadores de un país como México o Venezuela deben tener en cuenta las leyes nacionales en lo que toca al empleo de ciudadanos extranjeros. Los de un país como Estados Unidos deben operar dentro del marco legal que prohíbe toda discriminación de carácter religioso o racial. La única norma universal en este campo es que para obtener el éxito profesional los reclutadores deben actuar de manera ética, veraz y competitiva.

Las descripciones de puestos constituyen elementos esenciales en este campo, pues proporcionan la información básica sobre las funciones y responsabilidades que se requieren en cada vacante.

Ya que el talento adecuado para realizar ciertas labores no abunda en ninguna sociedad; tanto en el campo profesional, compuesto por los graduados universitarios, como en el caso de personal de otros niveles, el administrador de recursos humanos encontrará considerables desafíos para lograr concluir una adecuada labor de reclutamiento.

En las organizaciones actuales cada vez se recurre más al reclutamiento internacional. A medida que más compañías operan en dos o más países, el proceso de identificar y atraer a personal de diversas nacionalidades para trabajar en compañías diversificadas, así como el proceso de atraer trabajadores locales para que laboren en el exterior, constituye un campo de crecientes retos profesionales.

Reclutamiento interno comparado con el reclutamiento externo

Cuando una organización necesita capital humano para cubrir alguna vacante, debe decidir si llevará a cabo un reclutamiento interno (entre las personas que ya se encuentran laborando para la corporación), o externo (entre capital humano disponible fuera de la organización). Cada forma de reclutamiento presenta ventajas y desventajas, por lo que se debe analizar qué conviene en cada situación.

Reclutamiento interno

El reclutamiento interno tiene entre sus ventajas la creación de un clima positivo dentro de la organización, porque sus integrantes perciben la posibilidad de ascender y hacer carrera en ella. Otra ventaja es que disminuye la necesidad de familiarizar al empleado con su nuevo entorno; bastará prepararlo para sus responsabilidades específicas, sin tener que introducirlo a la cultura organizacional.

Entre las desventajas del reclutamiento interno están que pueda propiciar un clima de frustración entre las personas que no logran alcanzar el ascenso.

Reclutamiento externo

Por otro lado el reclutamiento externo tiene las ventajas de que aporta conocimientos, sangre y perspectivas nuevas. Otra gran ventaja es que puede ayudar a romper la inercia de determinadas circunstancias indeseables. En un grupo afectado por absentismo crónico, por ejemplo, la incorporación de personal nuevo, comprometido a cumplir las jornadas de trabajo, puede tener un efecto saludable sobre el resto del personal.

Entre las desventajas se cuentan: un proceso de reclutamiento externo siempre es más costoso, complejo y toma más tiempo. Además, es más inseguro, pues no se tiene la certeza de que quien lo ocupará permanezca en el puesto mucho tiempo.

3.2.1. Proceso de reclutamiento o de la identificación de talento.

En general, los reclutadores llevan a cabo varios pasos, descritos en la figura 3.2-1.

El reclutador inicia su labor identificando las vacantes que existen en la compañía, mediante la planeación de los recursos humanos o (en la mayoría de los casos) a petición específica de los gerentes de línea. Para cumplir bien su responsabilidad, el reclutador debe considerar tanto las necesidades del puesto como el perfil de la persona que lo desempeñará. Siempre que lo juzgue necesario el reclutador debe solicitar información adicional, poniéndose en contacto con el gerente que solicita el nuevo empleado.

El reclutador debe completar varias etapas antes de emprender la acción. Su labor se relaciona de manera directa con los temas fundamentales de este tema: el entorno en que se lleva a cabo el reclutamiento, los canales mediante los cuales se identifica el talento y se atrae a los candidatos potenciales y la naturaleza de las solicitudes de empleo.

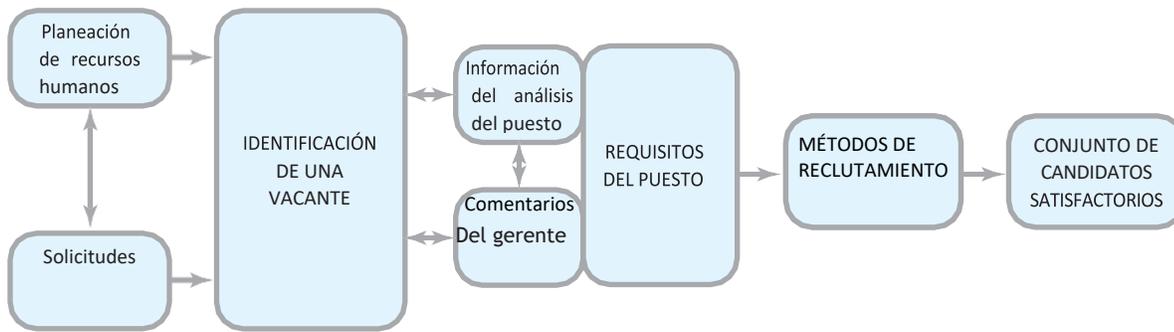


Figura 3.2.-1. Proceso de Reclutamiento o identificación del talento.

Reclutamiento local, nacional e internacional

Asimismo, la identificación de talento en una organización puede llevarse a cabo a nivel local, nacional o internacional. Cada una de estas variantes presenta desafíos específicos, con ventajas y desventajas características. Por ejemplo, es probable que el *reclutamiento a nivel local* resulte más económico, pues se evitan costos de viajes o comunicaciones a lugares distantes, aunque la oferta puede estar restringida y sus conocimientos pueden ser más limitados —esto ocurre en áreas especializadas como la tecnología—. El reclutamiento local, por último, ofrece la ventaja de la familiaridad con el entorno: en muchos casos, es probable que los interesados en la empresa la conozcan, al menos superficialmente.

Por la otra parte, a nivel internacional, los costos operativos suelen ser más altos, y el grado de familiaridad de los reclutadores con el mercado de trabajo en que se mueven puede ser menor. No obstante, a veces es la única forma de encontrar capital humano específico, en particular cuando se trata de puestos a nivel directivo. Los desafíos del *reclutamiento internacional* incluyen desde enfrentar un marco legal diferente hasta adaptarse a una psicología distinta a la nacional, manejar canales de comunicación nuevos, hasta minimizar los gastos del proceso, que también requiere de un plazo mayor, pero asegurando dentro de lo posible que sea un proceso de alta calidad.

Desafíos del reclutamiento de capital humano

Los desafíos y las condiciones que con más frecuencia enfrentan los reclutadores son los siguientes:

- Planes estratégicos y de capital humano
- Condiciones del entorno
- Políticas corporativas
- Hábitos y tradiciones en el reclutamiento
- Requisitos del puesto
- Costos
- Incentivos

Planeación estratégica

Los planes estratégicos de la corporación señalan el rumbo que debe adoptar la organización e indican los tipos de puestos y labores que se necesita crear y poner en práctica. El plan general de capital humano de la empresa proporciona un esquema o perfil general de los puestos que hay que cubrir mediante reclutamiento externo, y cuáles se van a cubrir de manera interna. Como se anotó arriba, las promociones internas son menos costosas y más rápidas, pero el grupo de candidatos potenciales puede tender a ser más reducido. Cuando es necesario emprender un proceso de reclutamiento externo que incluye un número significativo de posiciones, es recomendable establecer una serie de estrategias, como mantener relaciones cercanas con departamentos universitarios, o con organizaciones profesionales o gremiales. En general, el reclutador debe consultar de continuo las políticas y directivas corporativas; estos lineamientos generales le permiten mantener siempre presentes los objetivos finales de su actividad, que son los objetivos corporativos.

Hábitos y tradiciones en el reclutamiento

Los departamentos de personal, al igual que cualquier otra organización, tienden a preservar los hábitos y políticas que les han permitido alcanzar éxito en el pasado. En muchos casos, ciertas políticas por tradición efectivas pueden conducir a resultados rápidos y eficientes, pero también es posible que conduzcan a determinados errores o que no permitan la identificación de estrategias más productivas.

En la actualidad, las empresas requieren dar respuestas más rápidas al ambiente, lo que ha implicado realizar la función del reclutamiento contando con el apoyo de empresas consultoras especializadas en el campo, de herramientas tecnológicas, o con ambos recursos. Por ejemplo, en México el grupo Bumeran, empresa consultora privada, brinda servicios de selección, evaluación de talentos y consultoría integral de capital humano. Entre otros, la empresa ofrece un servicio de reclutamiento online para que los departamentos de capital humano puedan concentrar sus esfuerzos en funciones más estratégicas dentro de su organización.

A medida que crecen, las operaciones de las empresas se vuelven más complejas, ya sea porque aumentan sus sucursales, incrementan sus operaciones en otros países, mantienen a mayor número de personas laborando; esto también vuelve más compleja su gestión, por ello algunas funciones de recursos humanos las realizan a través de empresas consultoras, cuyos beneficios son los siguientes:

- Contar con un servicio especializado en procesos de reclutamiento que resultan más eficientes, de mayor calidad y menores costos, gracias al soporte tecnológico.
- Reducción de 10 a 30% en tiempo y costos, así como obtención de mejores candidatos.
- Se hace posible liberar tiempo corporativo para llevar a cabo actividades de mayor importancia estratégica, como es dedicar más tiempo para evaluar a los entrevistados.
- Se obtienen datos más actualizados de los candidatos, lo cual no sólo permite contactarlos con mayor rapidez, sino conocer los últimos cambios y adiciones a su *currículum vitae*.
- Al tener más opciones se hace posible contratar a mejores ejecutivos y profesionales, e incorporarlos con mayor facilidad a la empresa.

El uso de empresas consultoras, sin embargo, no debe considerarse como un paso automático, que en todos los casos se aplique favorablemente a las circunstancias de una empresa. En ocasiones —en especial en las empresas medianas o pequeñas, o en las que pueden enfrentar

circunstancias de presupuestos reducidos— las organizaciones pueden optar por mantener los procedimientos tradicionales.

Condiciones del entorno

Las condiciones sociales en que opera la empresa pueden ejercer una fuerte influencia sobre sus prácticas de reclutamiento. Entre estos factores se pueden citar las tasas de desempleo nacional y regional, la ausencia o presencia de personal calificado en ciertas áreas, las labores de reclutamiento de otras empresas, incluyendo las de la competencia, y en general el clima económico en que la organización lleva a cabo su labor. Muchos reclutadores de empresas grandes basan sus estimados del mercado de trabajo en tres indicadores esenciales:

- *Los principales indicadores macroeconómicos.* Los informes de entidades como la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, en México; el DANE, en Colombia, y los informes de ciertos bancos y entidades fiduciarias se cuentan entre las fuentes confiables de indicadores de importancia esencial para determinar el clima económico en que opera la corporación. Estos índices económicos sugieren el curso que es posible tome la economía nacional, así como la regional. Si estos índices apuntan a un descenso en la actividad económica regional, por ejemplo, puede ser que la corporación modifique los planes de proceder a campañas masivas de reclutamiento.
- *El nivel estimado de ventas y/o logros corporativos, comparado con los niveles realmente alcanzados.* Toda vez que el departamento de capital humano basa sus actividades de manera parcial en los niveles de logro de objetivos de la empresa, que por lo común se miden en resultados de ventas o servicios, las variantes que pudiera haber entre los estimados y las ventas reales pueden indicar que es necesario modificar los planes de personal. Cuando determinada actividad de la corporación muestra un futuro promisorio es factible que se incrementen los planes de reclutamiento; cuando se enfrentan dificultades, es probable que se ajusten los planes de adquisición de nuevo personal.

El índice de avisos de solicitud de empleados. Entidades como las cámaras de comercio y las agrupaciones de industriales llevan a cabo sondeos y controles del volumen de avisos publicados en los medios de comunicación, con hincapié en los principales canales, incluyendo los sitios especializados de Internet y los periódicos metropolitanos. En el área de empleos a nivel profesional, una tendencia al incremento en el número de avisos puede indicar que hay un creciente nivel de competencia para lograr determinados objetivos de reclutamiento, en parte porque estas campañas suelen abarcar todo el país, o incluso la región. Para el personal de menor nivel, que por lo general se recluta en campañas a nivel local, el departamento de recursos humanos puede recurrir también a las cámaras de comercio de la localidad, o a entidades similares.

A medida que varían y evolucionan factores como la economía general, las ventas de la corporación y el nivel de avisos de solicitud de personal, los reclutadores ajustan sus campañas y esfuerzos. Cuando la competencia por asegurar los mejores recursos humanos se hace más

rigurosa, es probable que los reclutadores deban doblar sus esfuerzos. Cuando el clima económico general se deteriora, el reclutador enfrenta distintos desafíos.

Asimismo, existen factores sociales y políticas gubernamentales que afectan el reclutamiento. Por ejemplo, entre los factores gubernamentales puede citarse el caso de los países que legislan sobre la obligatoriedad de incluir determinado porcentaje de discapacitados en la fuerza laboral de una empresa; entre los factores sociales puede mencionarse la creciente oferta de trabajo por parte de jubilados que siguen estando en condiciones de prestar sus servicios.

Cuando se vislumbran determinados cambios sociales o políticos, o alternativas favorables o desfavorables del mercado, el departamento de capital humano actúa en consecuencia.

Los departamentos de personal deben mantenerse bien asesorados en lo tocante a los aspectos legales del proceso de reclutamiento. Por ejemplo, la labor infantil (la práctica de contratar a personas menores de 16 años) está penalizada en todos los países latinoamericanos, pero es poco probable que los ejecutivos de una compañía grande no estén enterados de esa circunstancia. El reclutamiento y contratación de otros grupos de la población, sin embargo, no está regulado de manera uniforme en todo el continente. Las disposiciones laborales en cuanto al reclutamiento de mujeres embarazadas, por ejemplo, ofrecen numerosas variantes legales en diversos países. Otro tanto ocurre con las personas aquejadas por alguna discapacidad, o las que padecen ciertas enfermedades.

Requisitos del puesto

Para obtener un grupo de candidatos a un puesto, el reclutador debe hacerse la pregunta: “¿Qué se requiere para desempeñar este puesto?”, es decir, debe elaborar el perfil del puesto.

Las habilidades del puesto en gran medida están determinadas por su nivel y el área específica a que pertenece la organización; en puestos relacionados con atención a clientes, por ejemplo, se necesita tener habilidades de comunicación, manejo de clientes, conocimiento del producto y capacidad de negociación.

Con frecuencia, un reclutador podrá encontrarse en una situación en que el gerente de línea le pedirá que ubique “al candidato más calificado y con mayor experiencia, dentro del nivel de compensación disponible”. Esa petición, en apariencia sólida, encierra varios problemas. Una primera y obvia dificultad consiste en identificar sistemáticamente “lo mejor del mercado laboral” si las compensaciones que se ofrecen se fijan a un nivel competitivo y no superior al del mercado, como suele ocurrir en la mayoría de los casos. Por regla general, las personas mejor calificadas y con mayor experiencia tenderán a solicitar compensaciones más altas.

Una segunda dificultad de una petición de esta naturaleza consiste en que una persona bien calificada por lo común derivará un mínimo nivel de satisfacción profesional en un puesto que plantea pocos desafíos profesionales.

Definir las responsabilidades del puesto que se desea llenar es con frecuencia la única alternativa para identificar a los candidatos adecuados. Es esencial responder a las siguientes preguntas:

¿Qué nivel tiene el puesto?

¿Qué es necesario *hacer*?

¿Qué es necesario *saber*?

¿Qué es necesario *aprender*?

¿Qué experiencia es *realmente indispensable*?

Incentivos

Al igual que en el área de compensación de recursos humanos de la organización, en los mercados de trabajo existe una amplia gama de servicios y posibilidades de compensación indirecta. El reclutador debe conocer la política de su organización en este campo, y en algunos casos debe ofrecer explícitamente estos incentivos, en el curso de su tarea.

Con frecuencia, los incentivos bien concebidos constituyen el factor que hace que se incline la balanza en favor de determinada compañía, en especial cuando el solicitante debe elegir entre dos ofertas de distintas empresas. Los incentivos pueden ser de carácter monetario (por ejemplo: “Si usted acepta este empleo y cumple sus cuotas de producción, la empresa le dará un bono total de \$3 200 al final de cada año), de servicios (“Nuestra empresa cuenta con los mejores servicios de comedor, gimnasio y piscina de la ciudad”), o de garantías importantes (“Aunque usted estará suscrito al Seguro Social, la empresa le garantizará también acceso y tratamiento integral en las mejores clínicas del país, si sufre un accidente laboral”). Otros incentivos pueden resultar poderosos y convincentes, aún si sólo son más o menos intangibles.

Políticas de la organización

Las corporaciones determinan políticas generales de reclutamiento, con el objetivo de lograr cierta uniformidad en diversas áreas, mantener y mejorar su imagen, y lograr economías de escala, entre otros objetivos. A continuación se detallan los factores que pueden tener efecto directo sobre el proceso de reclutamiento.

Políticas de compensación

Los niveles de compensación constituyen una limitación que los reclutadores deben enfrentar. Las organizaciones que tienen departamentos de capital humano bien establecidos por lo general crean niveles de compensación para asegurar un principio de equidad entre los niveles de puestos. En muy raras ocasiones el reclutador podrá alterar el nivel de compensación que ha fijado la corporación para determinado puesto. En determinadas circunstancias, la corporación decidirá modificar el nivel de compensación de un puesto (por ejemplo, en los casos de reclutamiento y contratación a nivel internacional), pero en muy pocas ocasiones el proceso se llevará a cabo sin la participación de diversos niveles ejecutivos de la corporación, que deseará asegurarse de que no está estableciendo niveles excesivos o insuficientes de compensación. Los empleados que aceptan un puesto en un país distinto al suyo tienden a requerir un incremento en su ingreso para poder hacer frente a los gastos adicionales que deberán enfrentar.

Políticas de contratación

Algunas compañías siguen determinados lineamientos y políticas en su proceso de reclutamiento. Por ejemplo, ciertas corporaciones pueden optar por contratar determinado número de personas para empleos de medio tiempo, para crear un vínculo con ellas y promover una vinculación completa con el paso del tiempo. Otras compañías pueden optar por preferir, en igualdad de condiciones, a personas que sufren de alguna discapacidad, o dar trato especial a quienes muestran potencial para trabajar en el campo internacional.

Políticas de contratación internacional

Algunas corporaciones pueden tener políticas sobre el número de empleados extranjeros que es deseable contratar. No obstante, cada vez más corporaciones multinacionales recurren a la contratación de capital humano extranjero, principalmente a niveles directivos o bien de capital intelectual calificado. Al contratar a personal extranjero, una empresa debe incurrir en gastos que no tendría de recurrir al capital humano local, como los de reubicación.

Políticas de promoción interna. Las políticas de promoción interna se basan principalmente en buscar llenar la vacante con los empleados de la organización; por lo que el reclutador debe investigar dentro de ésta, antes de recurrir al mercado exterior.

De hecho, la política de reclutamiento de las organizaciones se está modificando. Muchas intentan primero ubicar a los candidatos idóneos en las áreas internas, porque esto favorece la motivación de los empleados, y permite su fácil integración a la cultura organizacional y a sus funciones específicas. El reto de las empresas medianas y grandes es contar con bases de datos actualizadas que contengan toda la información actualizada de su capital humano: el historial personal, académico y profesional de cada uno de los empleados que laboran en las organizaciones.

3.2.2. Fuentes y medios de Reclutamiento

Canales de reclutamiento interno

Los empleados que la compañía tiene en la actualidad constituyen una fuente esencial de posibles candidatos para un puesto. Tanto si se trata de una promoción como de un movimiento lateral, los candidatos internos ya están familiarizados con la organización y poseen información detallada sobre políticas y procedimientos. En muchos casos, las decisiones sobre promociones y transferencias laterales las llevan a cabo los gerentes de línea, con escasa participación directa del departamento de recursos humanos en el proceso.

Programas de promoción de vacantes

Los departamentos de recursos humanos participan en el proceso de promover y transferir al personal de la compañía mediante *programas de promoción de vacantes*, por medio de los cuales se informa a los empleados qué vacantes existen, cuáles son los requisitos para llenarlas, y se invita a quienes cumplan con los requisitos a que soliciten el puesto.

La mayoría de las organizaciones cuenta para ello con un sitio en su intranet, pero las pequeñas y medianas empresas que todavía no tienen ésta recurren a boletines informativos electrónicos o escritos en áreas de alta circulación, como la cafetería o el pizarrón de anuncios. Los requisitos del puesto y otros datos esenciales por lo general se obtienen de la información derivada del análisis del puesto, como se expuso en el capítulo 5. A partir de ese punto, mediante postulaciones propias o la recomendación de un supervisor, los empleados interesados en la vacante se presentan en el departamento de recursos humanos y solicitan el puesto.

El objetivo de promover al personal interno es doble: ayudar al departamento de capital humano a llenar los puestos disponibles mediante un proceso interno, y alentar a que cada empleado logre sus objetivos personales. No todas las vacantes se ofrecen a todo el personal. Además de los puestos de nivel inicial, ciertas posiciones gerenciales pueden cubrirse por métodos distintos, como el mérito individual, según lo determina la dirección general, o mediante el recurso al

mercado externo de trabajo. La promoción interna de vacantes es más común en posiciones que van de nivel bajo a intermedio.

La mayor parte de los solicitantes buscará obtener una promoción, pero algunas solicitudes pueden provenir de individuos que desean adquirir mayores conocimientos en campos de su interés o que experimentan otras situaciones personales. Es posible incluso que se presente el caso de personas que se postulan para puestos de menor grado, cuando existe un nivel de insatisfacción profunda o cuando estiman que el movimiento les abrirá la posibilidad de disfrutar mejores promociones en el futuro.

En algunos casos, los empleados pueden solicitar diversos cambios laterales con el fin de conocer mejor la empresa y postularse para puestos gerenciales. Muchas organizaciones contratan a jóvenes recién graduados de una carrera universitaria y los colocan en diversos puestos en departamentos clave de la empresa. Al concluir este proceso de rotación, se suele invitar al empleado a solicitar un puesto en el departamento que mejor se adecua a sus habilidades y vocación profesional.

Retención de empleados

Se presenta un caso especial cuando otra compañía externa busca atraer a un empleado actual y le hace una oferta, y la compañía hace una contraoferta. Aunque los especialistas de capital humano tienden a evitar este tipo de circunstancias, hay ocasiones en las que una empresa decide que no desea deshacerse de un empleado valioso, y permite que se lleve a cabo una renegociación que puede ser compleja. En general, el efecto de este proceso tiende a ser negativo para la moral y la identificación con la empresa, así como con el grupo de personas que rodea al individuo que acaba quedándose en la misma organización, pero ahora con mejores condiciones. Pese a estos factores, el hecho es que en ciertas ocasiones las empresas no desean prescindir de determinados individuos claves, y el administrador de capital humano debe actuar con habilidad y tacto.

Canales del reclutamiento externo

Cuando las vacantes no se pueden llenar internamente, el departamento de capital humano procede a identificar candidatos en el mercado externo de trabajo. Esta sección explora los canales de reclutamiento más utilizados tanto por las compañías como por los solicitantes de empleo.

Reclutamiento por el sitio de la empresa

Con la expansión de la tecnología en innumerables áreas y la difusión que permite la Internet, cada vez más empresas recurren a ésta para realizar sus procesos de reclutamiento. Una forma de recabar información de forma ágil y eficiente es destinar una página web que contiene las ofertas de empleo y/o una solicitud de empleo en el sitio de la empresa. En este tipo de proceso, los candidatos deberán cumplir con los siguientes pasos:

- Los interesados pueden revisar las plazas vacantes, las áreas de interés y la descripción del empleo.
- El departamento de recursos humanos solicita al interesado autorización formal para recolectar y procesar su información personal. Esto puede llevarse a cabo a través de un Acuerdo de declaración legal incorporado en el sitio.

- El interesado debe llenar el formulario de solicitud de empleo en línea. Dependiendo del puesto, es posible que se le hagan preguntas relevantes para la función que desea desempeñar.
- Tras revisar el formulario de aplicación en línea y ver que el potencial del interesado está acorde con las necesidades de la empresa, se le pide completar una evaluación en línea.
- El departamento de capital humano evalúa la información y se decide si el interesado satisface los requisitos de la posición elegida. Si las habilidades e intereses son adecuados se le puede solicitar que cumpla diversos tipos de pruebas.
- Finalmente, el reclutador invita al interesado a una entrevista para tener la oportunidad de conocer más sobre el interesado, permitiendo también que conozca la institución y obtenga mayores detalles del trabajo que se ofrece.

Sitios de reclutamiento en Internet

Existen varios sitios de Internet especializados en ofertas de empleo, que han aumentado su popularidad en el mercado de trabajo, en especial entre las personas jóvenes. De hecho, se predice que en América Latina, para 2011, las personas que obtendrán empleo mediante el acceso a este tipo de información, será mayor que el que lo obtenga mediante fuentes tradicionales, como los diarios de publicación masiva. Por estas razones, una compañía que desee llegar a los nuevos mercados de trabajo puede considerar la posibilidad de afiliarse a uno o más sitios de Internet en los que pueda insertar avisos de solicitud de empleados.

En general, las normas que rigen para las inserciones de avisos en la prensa tradicional son las mismas que para los avisos en determinados sitios de Internet: por ejemplo, es necesario identificar:

- Las responsabilidades específicas del empleo,
- La manera en que el interesado debe solicitar el empleo, especificando los canales que se espera que utilice y la información inicial que debe presentar,
- Los requisitos laborales y académicos que debe poseer para cumplir la función.

Los reclutadores de la compañía deben estar familiarizados con los distintos sitios de Internet que ofrecen posibilidades de empleo. Con excepción de los empleos muy especializados, las compañías que utilizan estos canales se ven obligadas a competir en el mercado abierto de trabajo. Entre las principales agencias de empleo por Internet, podemos citar Monster, Bumeran y OCC.

Resulta de interés notar que un aviso de empleos se puede utilizar en dos sentidos: tanto desde el punto de vista de un individuo en busca de empleo, como del de una organización en busca de empleados.

Referencias de otros empleados

Otra fuente muy usual de obtener candidatos es mediante la recomendación hecha por empleados de la organización. Estas referencias presentan varias ventajas. En primer lugar, cabe la posibilidad de que los empleados especializados en áreas en que es difícil obtener solicitantes conozcan a otras personas con similares conocimientos. Por ejemplo, es muy probable que un

técnico especializado en soldadura avanzada haya asistido a cursos y frecuentado círculos donde conociera a otros soldadores con calificaciones similares. Una segunda ventaja es que si resultan contratados, los candidatos tendrán a una persona conocida en la empresa, por lo cual es probable que se identifiquen mucho más con la organización que un espontáneo. En algunas circunstancias, estas personas podrán servir al recién llegado en calidad de mentor. En tercer lugar, las personas a quienes se efectúa la referencia tienden a poseer similares hábitos de trabajo y actitudes hacia la compañía. Incluso cuando se presentan diferencias considerables, tienden a esforzarse para no dejar en mala posición a la persona que los recomendó.

Publicidad

Diversos medios de comunicación masiva permiten dar *publicidad* a la necesidad que experimenta una empresa de llenar una vacante. Un *aviso de empleo* describe el puesto y las prestaciones, identifica a la compañía y proporciona datos sobre cómo solicitar el trabajo. En el caso de personal especializado, la empresa puede colocar avisos en publicaciones profesionales o en diarios que circulan en determinadas regiones con abundancia de personas que posean los conocimientos necesarios.

Los avisos de empleo presentan varias desventajas. En el caso de un puesto que se considera muy deseable, puede darse el caso de atraer a una gran cantidad de solicitantes. Por el contrario, en el caso de puestos que se consideran poco atractivos es posible que los avisos sólo generen un número mínimo de solicitantes.

Una tercera desventaja consiste en que no es posible insertar un aviso “confidencial”, para impedir que se difunda información de la compañía. Mediante este tipo de avisos no se daña la imagen de la empresa ante los candidatos que no resultan aceptados.

Un aviso que se redacta de manera especializada puede tener el efecto de limitar el número de solicitantes; uno que sea demasiado generalizado puede llamar la atención de tantos interesados, que el proceso de evaluarlos será largo y costoso. Una buena norma es redactar los avisos desde el punto de vista de la empresa, pero también del solicitante. Dado que el costo de los avisos depende de su tamaño y ubicación, la tendencia general es a preferir un estilo directo y conciso.

El aviso ideal debe incluir un mínimo de tres elementos:

- Las responsabilidades específicas del empleo, y no un título desprovisto de sentido para el lector, como “asesor” o “consejero”.
- La manera en que el interesado debe solicitar el empleo, especificando los canales que se espera que utilice y la información inicial que debe presentar.
- Los requisitos laborales y académicos que debe poseer para cumplir la función.

En especial en el caso de avisos enfocados en la captación de capital humano de nivel profesional, el aviso llega a manos de una persona que ha recibido un alto nivel de educación. Por esa razón, el proceso de redactarlo requiere especial cuidado y precisión. Además de cubrir aspectos obvios como utilizar una redacción clara y concisa, el aviso debe transmitir la imagen y las expectativas de la compañía, determinando aspectos como:

- La compañía y el puesto que se ofrece: ¿son de carácter conservador, o innovador?
- La empresa: ¿está en crecimiento o en estabilización?

- ¿Se trata de una corporación pequeña, media o grande?
- La filosofía de la empresa y la dinámica del trabajo diario: ¿tienden a la centralización, o favorecen la autonomía?

En el caso de empleos de nivel intermedio o bajo es común anunciarlos en medios como la prensa, las revistas de circulación o colocar anuncios en las fábricas o en algunos lugares públicos. La ubicación de los avisos depende también de si el empleador considera que existe un amplio grupo de personas calificadas que están en busca de empleo, o si el grupo es reducido y muy especializado. Si es probable que los solicitantes recurran más a determinados conductos profesionales, el reclutador debe adecuar su búsqueda a este factor.

Entidades gubernamentales

Con frecuencia los organismos gubernamentales de un país mantienen estadísticas e información diversa sobre los niveles y oportunidades de empleo en determinados campos. A menudo, sus publicaciones y monografías permiten obtener información esencial de las condiciones de empleo en determinada región del país.

Es frecuente también, que las empresas eviten identificarse en el caso de determinados avisos que podrían diseminar información que no se desea compartir. En esta situación, se deberá cuidar la preparación del anuncio para preservar la confidencialidad de la empresa interesada en los servicios de una posición.

Agencias de empleos

Estas compañías funcionan a manera de puentes entre las vacantes que sus clientes corporativos les comunican con regularidad y los candidatos que obtienen mediante publicidad y ofertas de espontáneos. Son muchas las que han recurrido al empleo de sitios de Internet.

Por lo común, las políticas de contratación varían entre las agencias de empleo. Algunas seleccionan a sus aspirantes con el mayor cuidado y sólo refieren a personas que consideran cercanas al candidato ideal, en tanto otras optan por enviar a los solicitantes a las empresas interesadas para que allá se lleve a cabo el proceso de selección. En caso de utilizar los servicios de una de estas agencias para auxiliarlo en su labor de reclutamiento, el profesional de la administración de capital humano debe cerciorarse de las políticas que practica la entidad.

Compañías de ubicación de profesionales (headhunters)

Las agencias de headhunters sólo contratan a personas de campos específicos, a cambio de un pago cubierto por la compañía contratante. Algunas de éstas se especializan en la búsqueda e identificación de personal ejecutivo, en tanto otras prefieren el área de determinados técnicos, expertos y científicos. Con frecuencia, estas compañías llevan a cabo búsquedas activas entre el personal de otras organizaciones. El teléfono y los contactos privados pueden constituir sus instrumentos primarios de acción.

Las prácticas de estas entidades han sido muy cuestionadas a nivel ético. No les han faltado acusaciones de practicar la “piratería institucional”, en tanto otros sencillamente reconocen el hecho de que en una etapa de competencia abierta como la que caracteriza al campo internacional en la época actual la utilización de ciertas técnicas en ocasiones lleva a determinadas ventajas estratégicas.

Outsourcing

Un recurso bastante utilizado por las empresas actuales es el outsourcing, que consiste en contratar de manera externa a una empresa especializada que se encargue de la administración de determinados procesos no esenciales del negocio, con el objetivo fin de que la administración pueda dedicarse a acciones más estratégicas.

El proceso de outsourcing puede ser local o internacional. En el caso de las economías latinoamericanas, un ejemplo de outsourcing lo ofrecen las compañías llamadas *maquiladoras*, establecidas a lo largo de la frontera mexicana con Estados Unidos, o en varios países centroamericanos. En estos casos, una compañía determinada —establecida, por ejemplo, en un estado como Michigan, zona de la industria pesada tradicional en Estado Unidos— decide trasladar parte de sus operaciones a una ubicación en el exterior, aprovechando la circunstancia de que los salarios y los insumos son de menor costo en otros países. Desde el punto de vista de la compañía de Michigan que traslada una planta ensambladora a, digamos, Ciudad Juárez, se afirma que procedió al outsourcing de sus operaciones.

En la actualidad, el outsourcing ha tomado mayor importancia en China y la India, países que han captado inmensos recursos de diversas corporaciones occidentales, asiáticas o locales. Gracias a este instrumento de administración de capital humano, ambas naciones han experimentado un crecimiento económico sin precedentes en la economía mundial.

Junto con las ventajas que ofrece, implica también una serie de costos y riesgos considerables.

Entre las consideraciones que llevan a una empresa a optar por el outsourcing están:

- Se ha demostrado que ayuda a la empresa a reducir costos en varias áreas, como planta y equipo, capacitación, tecnología, etcétera.
- Le permite una mayor respuesta a los cambios del entorno.
- Ayuda a que la empresa se centre en sus ventajas estratégicas.
- Busca asegurar la calidad de los productos o servicios que proporcionará el nuevo canal.

Entre las desventajas de la organización están:

- Fuga de información al compartirla con el proveedor de outsourcing.
- Implantación de un sistema de control, para conservar la línea de mando ejecutivo entre el personal de outsourcing.
- Necesidad de proteger las marcas y patentes de la empresa, que podrían verse expuestas a copias ilegales. Estas necesidades llevan con frecuencia a que el outsourcing sólo sea parcial, permitiendo así a la corporación conservar los puntos vitales del proceso dentro de su propio país sede.
- Posibilidad de rezago en relación con la innovación de nuevas tecnologías.

Pese a sus controvertidos efectos y a los aspectos negativos que algunos le han atribuido, el outsourcing constituye un fenómeno característico de la actual tendencia a la globalización económica, que tiende a la racionalización del uso de los recursos, aunque en el proceso puede afectar los intereses de muchas personas.

Una consideración final es la necesidad de distinguir claramente entre outsourcing y offshoring, término que describe fundamentalmente los movimientos de capitales y recursos financieros a países que imponen mínimos impuestos, o que estimulan las inversiones de diversas maneras.

Instituciones educativas

Las universidades, las escuelas técnicas y otras instituciones académicas constituyen una buena fuente de candidatos jóvenes, que con frecuencia tendrán moderadas expectativas en lo tocante a compensación inicial. Muchos reclutadores llevan sus pláticas y contactos más allá de sólo colocar un simple aviso en una cartelera de la universidad, y mantienen pláticas directas y continuo contacto electrónico con los catedráticos, los asesores profesionales y los alumnos mismos. Con frecuencia, las universidades consideran que este tipo de relación abre las puertas a un significativo porcentaje de los graduados de cada sucesiva generación.

Asociaciones profesionales

Numerosas asociaciones profesionales postulan entre sus objetivos primordiales la promoción del empleo entre sus asociados, y en consecuencia ponen en práctica programas para promoverlo. Con frecuencia, el reclutador puede enterarse de los detalles de estos programas y busca métodos para aprovecharlos constructivamente. Algunas asociaciones, por ejemplo, publican una sección de avisos clasificados en sus revistas y periódicos profesionales; casi en todas han desarrollado sus propios sitios de Internet, y son muchas las que mantienen un servicio de bolsas de empleo. Los asociados a una entidad profesional tienden a mantenerse muy activos en su campo, por lo cual este canal es muy idóneo para identificar expertos de alto nivel en campos especializados.

Programas gubernamentales

Debido a los altos índices de desempleo en el mundo, y en particular en América Latina, y a la falta de capacitación de la población, los Gobiernos nacionales han establecido programas de capacitación. Las autoridades enfrentan en ocasiones condiciones de *desempleo estructural*, que es la situación que existe en una comunidad donde hay personas dispuestas a trabajar, pero cuya preparación y capacidad no se ajusta a los empleos disponibles. Por ejemplo, es probable que un trabajador agrícola no encuentre oportunidades en un laboratorio electrónico. Los departamentos de capital humano que experimentan demandas de personal no especializado pueden encontrar que diversos programas gubernamentales (o también de entidades religiosas o privadas) pueden suministrar a bajo costo una base confiable de candidatos para desempeñar labores no profesionales.

Agencias de empleos temporales

Las agencias de empleos temporales proporcionan o “prestan” trabajadores adicionales a la organización. En el caso de labores que sólo se van a llevar a cabo de manera excepcional, este tipo de trabajador puede constituir una excelente alternativa para la organización. Casi todas las empresas experimentan circunstancias que pueden justificar el recurso a las agencias de empleos

temporales. Por ejemplo, una etapa de vacaciones, una epidemia de resfriados o una activa temporada de ventas pueden llevar a la gerencia a recomendar la utilización de trabajadores temporales. En ocasiones, este tipo de empleado sólo requiere un corto aviso, y sus servicios pueden ser esenciales.

Como es obvio, los trabajadores temporales no podrán tener un conocimiento adecuado de las políticas y procedimientos de la empresa, lo cual constituye una obvia limitación para esta modalidad de reclutamiento. Un administrador de capital humano que sea creativo, sin embargo, en muchos casos podrá encontrar alternativas válidas.

Empleados eventuales

Algunas agencias de empleos ofrecen la posibilidad de disponer de empleados por períodos que van de meses a un año. Cuando la organización no desea encargarse del proceso de reclutar, contratar, capacitar y evaluar el trabajo de un empleado de planta, puede optar (en los países donde la legislación laboral lo permite) por “alquilar” los servicios temporales de un grupo de personas. Con frecuencia, las compañías pequeñas pueden considerar que la compleja gama de actividades que implica un departamento de recursos humanos, incluyendo aspectos como la contratación, el pago de nóminas, etcétera, es excesiva, por lo cual resulta preferible recurrir a los servicios de una agencia especializada en proporcionar empleados por lapsos cortos.

Ferías de empleo

Un recurso poco aprovechado es el de las ferias de empleo, en las que se convoca a numerosas empresas y organizaciones que ofrecen puestos muy variados a los visitantes. Estas ferias pueden estar organizadas por el Gobierno, alguna asociación particular o bien una institución educativa. Lo importante es que los visitantes pueden escoger la organización donde solicitarán empleo. No obstante, tiene como desventaja que al ser una convocatoria masiva, hay muchos candidatos a un solo puesto y otro inconveniente es que muchas veces no ofrecen buenas condiciones.

Reclutamiento internacional

El reclutamiento internacional es la práctica de buscar talento en países distintos al propio. En los países industrializados el reclutador debe conocer información y orientación que tal vez no existe en los países en vías de desarrollo. Los países altamente desarrollados, y un creciente número de países en vías de desarrollo, suelen mantener excelentes oficinas de servicios comerciales en sus representaciones diplomáticas en el extranjero que ofrecen un excelente punto de partida para las labores de reclutamiento.

En el caso de contrataciones de personal de alto nivel, de personal ejecutivo o profesional, con frecuencia los reclutadores derivarán claras ventajas de utilizar los servicios de una empresa local, especializada en ese tipo de actividad. En numerosos países las posiciones de liderazgo requieren aceptación social, vínculos formados desde la etapa universitaria, y otros elementos que sólo una persona que conozca a fondo la sociedad local puede determinar.

Siempre que se inicia un proceso de reclutamiento internacional el reclutador debe esforzarse por obtener el máximo de información disponible sobre la transferencia internacional, para evitar que el esfuerzo resulte inútil. Además de la información general, sobre aspectos como la

compensación y las características del puesto, el reclutador puede tener presente preguntas como las siguientes, que con frecuencia se le podrán presentar incluso antes de dar inicio al proceso de evaluación:

- ¿Quién tendrá la responsabilidad administrativa y financiera de tramitar las visas de trabajo necesarias?
- ¿La esposa (o esposo) del candidato seleccionado recibirá también una visa de trabajo?
- ¿Quién tendrá la responsabilidad de cubrir los gastos de mudanza?
- ¿Se proporcionará ayuda a la familia para encontrar vivienda y escuelas adecuadas?
- ¿Cubre la empresa los gastos de viajar con regularidad para visitar el país de origen?

En el campo del reclutamiento internacional el administrador de capital humano encuentra uno de los más difíciles e interesantes retos profesionales. El resultado final de sus esfuerzos dependerá del grado en que logre familiarizarse y comprender a fondo la dinámica social y los mecanismos sociales del nuevo país, donde por un tiempo residirá el candidato aceptado.

3.2.3. Costos del reclutamiento

Los costos de identificar y atraer candidatos idóneos involucran varias variables como los costos de insertar un anuncio en algún sitio especializado o en la prensa, o bien el costo de contratar a una agencia outsourcing que se encargue de ello, aunque esto es más caro. No obstante, el tiempo que un reclutador invierte en la búsqueda de talento, ya sea mediante llamadas telefónicas, citas, contactarse con una agencia outsourcing o realizar entrevistas representa un costo para la organización, el cual se determina mediante la siguiente fórmula:

$$\text{Costo de reclutamiento} = \text{Horas-hombre del reclutador} \times \text{Horas-hombre del tiempo invertido en el proceso de reclutamiento}$$

3.2.3. Formularios de solicitud de empleo

Los *formularios de solicitud de empleo* tienen el objetivo de proporcionar a la empresa información sobre los candidatos que se han obtenido a través del proceso de reclutamiento. Incluso en los casos en que los mismos candidatos ofrecen información detallada en su *currículum vitae*, las empresas suelen exigir que se llene un formulario de solicitud de empleo para disponer de información comparable con la que se obtiene de los otros candidatos.

Como en todos los demás aspectos del campo de la administración de capital humano, es esencial que el responsable del proceso de reclutamiento y selección se cerciore de que el formulario de solicitud de empleo, documento que en sí mismo refleja la filosofía corporativa de la organización, esté escrito de acuerdo con los parámetros legales vigentes en cada país o región, y de acuerdo con las políticas de la compañía.

Datos personales

La mayoría de los formularios de solicitud de empleo dan inicio con un apartado en el que el solicitante indica su nombre, dirección, teléfono, etcétera. Aún si la legislación del país no lo prohíbe expresamente, la mayoría de las corporaciones modernas se abstienen de inquirir sobre aspectos como la raza, la religión o el grupo étnico. La edad del solicitante no debe constituir un factor determinante, salvo en los casos en que es directamente relevante para el puesto que se va a desempeñar. Por ejemplo, en un club social integrado en su mayoría por damas y caballeros de cierta edad es posible que la organización prefiera contratar a una persona de edad comparable; en el caso de una entidad deportiva, es probable que la empresa preferirá considerar la posibilidad de contratar a jóvenes de ambos sexos. Toda discriminación contra las personas de sexo femenino (o de sexo masculino), o contra las personas de determinada raza, grupo étnico, etcétera, son por completo irracionales e inaceptables en las empresas modernas. En algunos casos, y tratándose de circunstancias relevantes para el puesto solicitado, la empresa puede reservarse el derecho a inquirir sobre el estado de salud y las condiciones físicas del solicitante. Por ejemplo, es obvio que una persona que solicita el puesto de ayudante de odontología infantil debe encontrarse en buenas condiciones de salud, y no padecer enfermedades infecciosas; un aspirante al puesto de conductor de un vehículo pesado que circulará de noche debe demostrar que su agudeza y percepción visuales son normales.

Situación laboral

Determinar si el solicitante se encuentra trabajando, si tiene compromisos que le impidan dar inicio inmediato a sus labores, y si está dispuesto a aceptar otros puestos disponibles es de obvia importancia para la organización. Igualmente significativo es el nivel de ingresos que la persona está obteniendo en su empresa actual, lo cual permite a la organización establecer una base para la futura negociación sobre compensación. En especial en el caso de personas adultas, un largo periodo de desempleo puede indicar que el candidato no está familiarizado con las condiciones actuales de trabajo.

Educación y preparación académica

En la sociedad tradicional el nivel académico de los solicitantes ha constituido un indicador del tipo de trabajo que obtendrá un solicitante en determinada empresa, pero la tendencia moderna es a concentrarse exclusivamente en la preparación que en forma directa contribuye al desempeño del puesto. Por ejemplo, no es claro, en el caso de una agencia de venta de automóviles que necesita contratar personal de ventas, que un licenciado en historia clásica sea preferible a una recién graduada de un taller de diseño de corte y confección; lo que sí resulta indudable es que la formación de ambos solicitantes no es relevante para el puesto disponible. Los grados académicos no garantizan eficiencia en el desempeño de ciertas funciones, pero resulta indudable, por otra parte, que la obtención de ciertos títulos —licenciaturas, maestrías, especialidades, etcétera— demuestra el potencial intelectual del solicitante.

Antecedentes laborales

Con frecuencia se pide a los solicitantes de trabajo que describan sus empleos recientes. Gracias a esta información se puede determinar si el solicitante ha cambiado sistemáticamente de trabajo en el pasado reciente, o si por el contrario se ha mantenido estable en determinada posición.

En el caso de las organizaciones en proceso de identificar personas que deseen obtener una posición permanente, las solicitudes que denotan falta de estabilidad se deben considerar con especial atención y reserva. Un largo periodo de desempleo debe también tomarse como un probable indicador de falta de estabilidad, salvo cuando existen circunstancias que explican plenamente el motivo, como una enfermedad, el servicio militar, o —en el caso de una solicitante— uno o varios embarazos y las responsabilidades del hogar.

Si las afirmaciones del candidato no corresponden a las expectativas de los puestos que afirma haber desempeñado, es posible que el solicitante haya exagerado al describir la importancia de su función, responsabilidades y nivel.

Asociaciones, distinciones y pasatiempos

En el caso de solicitantes de empleo a nivel ejecutivo, las organizaciones suelen tener muy presente que sus directivos constituyen la imagen de la empresa ante la comunidad. El hecho de que un candidato pertenezca a un club, asociación profesional o entidad deportiva puede ser fundamental en determinadas circunstancias, y muestra además que el solicitante mantiene interés activo en toda una gama de áreas de interés para la compañía. Los pasatiempos, asimismo, revelan facetas esenciales de la personalidad y pueden ser de suma importancia.

En ocasiones, determinada afición o pasatiempo puede indicar que el solicitante logrará identificarse y encajar con la organización; por ejemplo, un aficionado a jugar golf que se interesa en un puesto de administrador en un club social es probable que sea aceptado por varios socios.

Referencias

Aunque las referencias constituyen un ejemplo clásico de elemento subjetivo (y siempre presente en las técnicas tradicionales de administración de personal), revelan con frecuencia aspectos importantes del candidato. No es aconsejable dedicar demasiado tiempo a la labor de determinar la opinión que tienen sobre el solicitante personas como sus amistades cercanas o sus parientes; es de esperar que estas opiniones sean positivas.

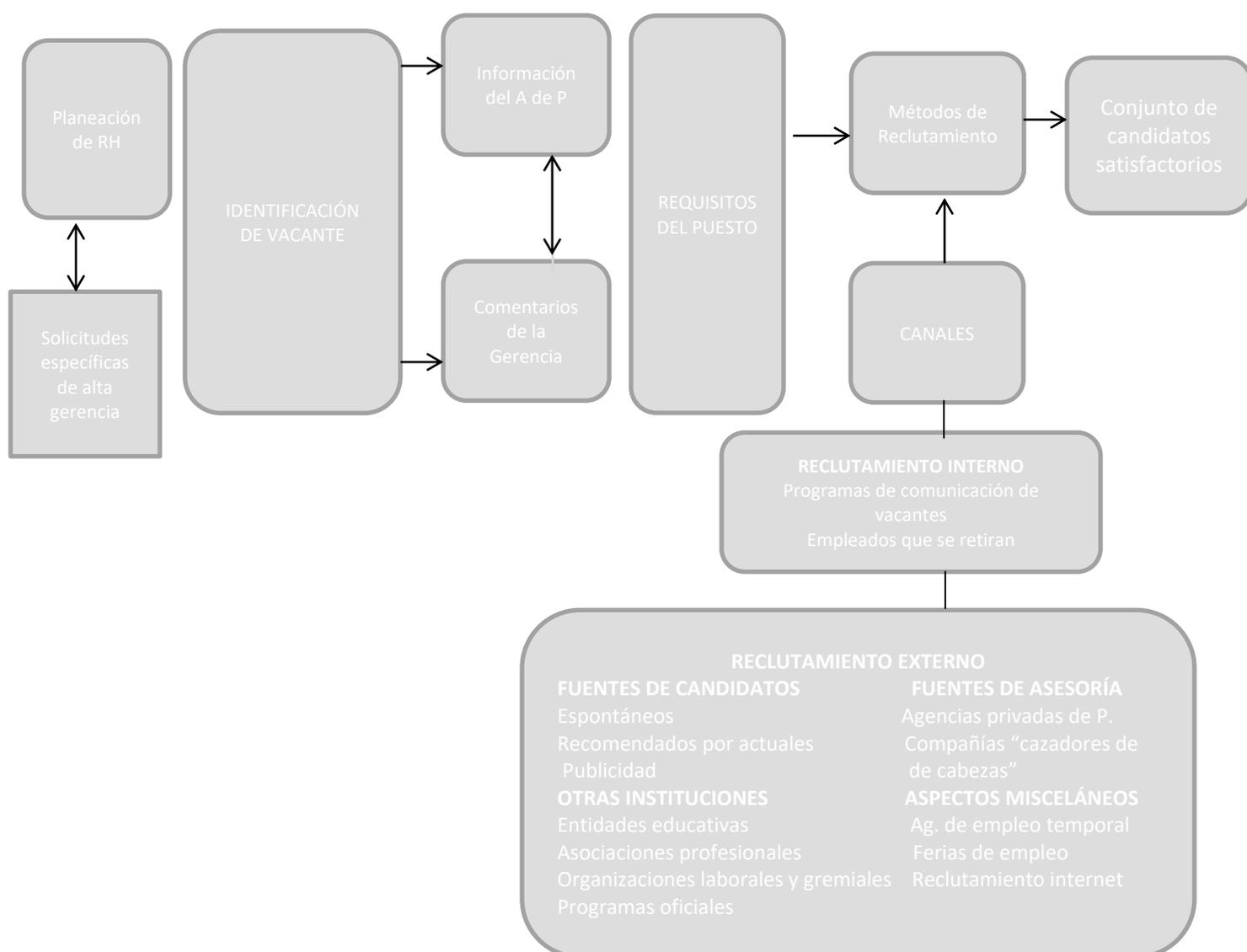
El reclutador requerirá un máximo de tacto al hacer averiguaciones sobre el candidato ante un antiguo jefe. En muchas ocasiones, el candidato podrá estar a la busca de un nuevo empleo porque considera injustas las actitudes o la conducta de su supervisor anterior, en tanto es posible que éste se encuentre predispuesto en contra de su antiguo subordinado. En los casos en que el solicitante está todavía empleado, la opinión profesional predominante es que ningún factor autoriza al reclutador a romper la confidencialidad que el solicitante espera al solicitar un nuevo empleo. Bajo ninguna circunstancia se debe inquirir sobre el candidato si éste aún se encuentra laborando en una empresa y no ha comunicado todavía su decisión de rescindir su actual contrato de trabajo.

Las referencias en ocasiones arrojan luz sobre circunstancias inciertas en la vida y la carrera profesional de un solicitante de empleo. El reclutador nunca debe desdeñar la información sólida y confiable que le permita contribuir a efectuar una decisión adecuada.

Integridad de la información

Es práctica extendida solicitar al candidato que firme la solicitud de trabajo con su puño y letra. Bajo el espacio para la rúbrica suele aparecer una leyenda que advierte al solicitante que cualquier inexactitud, ocultamiento o tergiversación deliberada hará nulo su contrato de trabajo. Aunque la redacción da a entender que la cláusula tiene vigencia indefinida, el reclutador debe recordar que en la práctica en la mayoría de los casos se dispondrá como máximo del periodo de prueba del nuevo empleado para poner en vigencia la cláusula y separar del empleo al nuevo trabajador, si se descubren serias irregularidades en su solicitud de trabajo. Una vez transcurrido ese lapso, en muchos países latinoamericanos la anulación de un contrato de trabajo conlleva los riesgos de un costoso y complicado juicio legal.

PROCESO DE RECLUTAMIENTO



Práctica N° 8. Bolsas de trabajo como fuente de reclutamiento.

Investigar en al menos cinco bolsas de trabajo los requisitos y rangos de salarios para posiciones similares a la del Ingeniero en Gestión Empresarial. Analizar y emitir conclusiones.

Metodología: El procedimiento que se siguió para desarrollar el análisis fue; primero se investigó cuál es el perfil de egreso de un ingeniero en gestión empresarial, esto con la finalidad de poder detectar en qué áreas puede desarrollarse un IGE; el siguiente paso fue seleccionar qué bolsas de trabajo eran las más adecuadas y por último, se consultaron las diferentes bolsas de trabajo para obtener la información necesaria para redactar el reporte.



Lo primero que pudimos notar al momento de ingresar a la página de CompuTrabajo es que en cuanto ingresamos, está el buscador donde uno mismo puede ingresar el cargo o área profesional y lugar, su oferta es en empresas dentro de la república, pero también cuenta con extranjeras. Aunque también puedes tener la opción de ver directamente las empresas que ofertan, entre ellas se encuentran empresas como Grupo Herdez, Kostal, Teleperformance, Sahuayo, TransMaquilas y demás, pero la diferencia en esta opción de búsqueda es que necesitas ingresar tu currículum para poder ver la oferta de trabajo de dichas empresas.

Se autodenomina el portal del empleo líder en Latinoamérica y que cuenta con 101,560 ofertas de trabajo. Aseguran que cuentan con 24,723 ofertas en ventas, 8,860 en puestos administrativos, 3,250 en ingenieros y 600 puestos para gerentes. Se optó por usar el buscador y enfocarnos en cuatro áreas en las que consideramos que un IGE puede ejercer:

✓ La primera área fue *Mercadotecnia*

En el caso de esta área existía un anuncio que estaba resaltado en rojo con la leyenda de “Se precisa urgente” la cual fue publicada un día anterior a nuestra consulta en la página, esta oferta era para *analista en redes sociales* dentro de la empresa Adamantium Private Security en México DF, esta pedía un rango de edad en específico, pero los demás requisitos eran indistintos.

Otra de las ofertas fue para *Coach Empresarial* en la empresa Accurate Search también en Ciudad de México (DF). Estaba dirigido a mujeres solamente con sólidos conocimientos y dominio de técnicas y metodologías como FODA, Modelos de Análisis de Negocio como BCG, conocimiento y dominio en la elaboración de Procesos, Procedimientos, experiencia utilizando diferentes herramientas para el control y seguimiento de Proyectos como Gráficas de Gantt, Diagramas de Flujo y similares. Y que además debería de manejar Excel, Word, Power Point, Internet, Skype y Hangout, Webex. Consideramos que ésta, es una de las ofertas en las cuales el IGE podría aplicar, el único inconveniente es que solicitan dos años de experiencia.

Además de encontrar ofertas como *Coordinador de mercadotecnia* en la Universidad Tres Culturas en Nezahualcóyotl, Estado de México, y otra como *Customer service representative* en Flat Products ubicada en Querétaro en la cual un egresado de la especialidad de logística podría aplicar.

✓ La segunda área fue ***Finanzas***

En esta área las ofertas de trabajo iban enfocadas a puestos como *asistente de Tesorería* en la empresa prestando Servicios; ubicada en la CDMX, *auxiliar contable, analista financiero y analista contable* estas tres en Manpower ubicada en Tlalpan CDMX, estas no tenían requerimientos específicos solo una educación límite de licenciatura.

✓ La tercera área fue ***Administración de RH***

En esta área en particular fue donde se encontraban mayor número de ofertas de trabajo en las cuales la experiencia y la escolaridad eran mínimas. Creemos que esto se debe a que se categorizan muchos trabajos que con el simple hecho de tener mucho contacto con el personal ya se define como un administrador de recurso humano lo que no está mal, pero en el caso de IGES no todos coinciden con el perfil de egresados; por ejemplo, una oferta para *vendedora de boutique* en Angelópolis localizada en Puebla. Este puesto consideramos que puede ser desarrollado por cualquier persona que tenga habilidad para las ventas y que no está dirigido para las habilidades de un IGE, sino que está muy generalizado y requiere escolaridad mínima.

✓ Y la última área que consideramos fue ***Producción***

En esta área en particular ubicamos varios puestos que nos llamaron mucho la atención como el de *Auditor de calidad del proceso* en la empresa Manpower en Querétaro en el cual se especificaban habilidades y competencias que los IGES poseemos como lo es el liderazgo, manejo de personal, manejo de conflictos, manejo de estrés y la negociación.

Otra vacante que nos interesó fue para el puesto *Ingeniero de Control de Producción* en la empresa Worken en la Zona Aeropuerto en Jalisco, aquí se especificaba que el candidato podía haber estudiado cualquier ingeniería pero que tenía que tener conocimientos de manufactura esbelta o logística esbelta, además de contar con experiencia de 1 año.



Fue fundada en 1996 por José Manuel Álvarez, quien ya había visualizado con anterioridad la oportunidad que había para el reclutamiento por medio de la red.

Según sus reportes, hoy 8 de cada 10 personas la utilizan para encontrar trabajo por Internet y 7 de cada 10 son contratados.

Al entrar al portal, lo primero que se puede visualizar es un buscador en dónde se solicita que se ingrese el nombre del puesto o empresa que se desea buscar, así como la ciudad o estado en donde se busca localizar el trabajo. En la parte superior se encuentra una lista de opciones, las cuáles son: *Perfiles de empresas*, lo cual te permite saber la calificación que le otorgan los empleados a la organización; *Perfiles Laborales*, donde ingresas el puesto que quieres desempeñar y te arroja información como el salario promedio, el perfil del puesto, las tendencias del mercado, las competencias requeridas por las empresas y los posibles puestos que puedes ocupar; *Educación*, la cual te permite cursar una licenciatura, ingeniería o maestría en línea; y, finalmente, *Soy Reclutador*, la cual permite que te suscribas a la página y publicar las ofertas de trabajo que se tengan en la empresa.

Siguiendo con la dinámica, se procedió a buscar en la bolsa de trabajo los puestos que están relacionados con el perfil de egreso de la carrera de Ingeniería en Gestión Empresarial.

✓ **Mercadotecnia**

Al ingresar el nombre del puesto, se obtuvieron los siguientes resultados:

Analista de Mercadotecnia: Publicado el día 05/10/17 por la empresa [Impulsora del Desarrollo y el Empleo en América Latina \(IDEAL\)](#), donde indica que una importante empresa en telepeaje electrónico solicita a un Analista de Mercadotecnia. La escolaridad que se pide es Licenciado en Mercadotecnia o una carrera a fin. Además, requiere experiencia en estudios de mercado, agencias de publicidad, manejo de medios y paquetería, manejo y control de presupuestos, coordinación de campañas y manejo de redes sociales (preferentemente). Ofrecen sueldo más prestaciones superiores a la ley, como vales de despensa, fondo de ahorro, seguro de vida, servicio de comedor y seguro de gastos médicos. El salario no fue publicado por la empresa.

Jefe de Mercadotecnia: Publicado el día 05/10/17 por una empresa confidencial ubicada en la zona Cuautitlán Izcalli, en la Ciudad de México. La escolaridad requerida es ser titulado en Licenciatura en Mercadotecnia, Administración de Empresas, Ciencias de la Comunicación o afín, con edad de 28 a 35 años, con disponibilidad para viajar y un nivel de inglés intermedio. Se busca una experiencia mínima de 5 años en manejo de la mezcla de mercadotecnia (Producto, Plaza, Precio, Promoción), conocimiento del mercado (Market Share, Análisis de la Competencia y Mystery Shopper), diseño de páginas web, manejo de Google Adwords y Medios, Marketing Digital, Desarrollo de Eventos Corporativos y Expos, y Community Manager. La empresa ofrece un sueldo mensual bruto de \$17,000 a \$20,000, bono trimestral competitivo, prestaciones de ley más adicionales y servicio de comedor.

✓ **Finanzas**

El perfil del egresado de Ingeniería en Gestión Empresarial le permite desempeñar puestos relacionados con la contabilidad y finanzas, por lo que se encontraron los siguientes:

Practicante de Finanzas / Contabilidad / Administración: Publicado el día 05/10/2017 por la empresa Caterpillar México, ubicada en Nuevo León. La escolaridad que se pide es Lic. en Contabilidad, Administración o Finanzas. Las actividades a realizar son atención a los distribuidores, cotización de Productos Financieros, Control de expedientes de líneas de crédito y Control de los indicadores del dpto. Los requisitos que se piden es que sea un estudiante activo y cuente con nivel de inglés básico. El salario es de \$5,000 mensuales con oportunidad de crecimiento.

Analista de Control de Gestión: Publicado el día 05/10/17 por la empresa Price Shoes ubicada en la Ciudad de México. La escolaridad requerida es de licenciatura en Contaduría pública u otra afín, con edad de 25 años en adelante y sexo indistinto. Se requiere experiencia mínima de un año en control de gastos, análisis de gastos, administración de presupuestos, auditoría, planeación financiera y crédito y cobranza. Como conocimientos técnicos se buscan SAP de básico a intermedio, Excel intermedio-avanzado y manejo de Office. La empresa ofrece sueldo competitivo, prestaciones de ley, servicio médico gratuito, servicio de comedor gratuito, caja de ahorro y descuentos en la empresa. El sueldo es de \$11,000 a \$15,000 mensuales.

✓ **Administración de Recursos Humanos**

Gracias al plan de estudio de la carrera, podemos desempeñar puestos relacionados con la administración de capital humano y se encontraron los siguientes:

Jefe de Recursos Humanos: Publicado el 02/10/2017 por empresa minera confidencial ubicada en Sonora. La escolaridad que se requiere es formación universitaria (bachiller o licenciado) en Administración de Empresas, Economía, Contabilidad, Psicología Organizacional, Ingeniería Industrial o Relaciones Humanas con especializaciones en Recursos Humanos. Se busca experiencia mínima de 4 años en RH en empresas mineras. Los conocimientos indispensables son de Legislación Laboral vigente, Regímenes Laborales, Sistema de Planilla y Sistema PDT / RTPS. Las competencias que se requieren son Pensamiento Analítico, Liderazgo, Capacidad de planificación y organización, trabajo en Equipo, Tolerancia bajo presión, Comunicación a todo nivel y habilidades interpersonales. Se ofrece un sueldo de \$35,000 a \$45,000 mensuales.

Analista de Recursos Humanos: Publicado el día 05/10/17 por la empresa Selectiva Enlaces Humanos, ubicada en la Ciudad de México. La escolaridad es de Lic. en Psicología o Administración, se pide experiencia mínima de un año y la edad es de entre 25 a 35 años, sexo indistinto. Las funciones a realizar son: Reclutamiento de puestos operativos y mandos medios, contacto con diferentes universidades y bolsas de trabajo, publicación de vacantes, impartir curso de inducción al nuevo personal, control de expedientes, aplicación de encuestas de clima laboral y evaluaciones de desempeño. Entre las funciones administrativas se requieren manejo de base de datos, realización de altas o bajas de personal, contacto con outsourcing y pago de Nóminas, además de un nivel de inglés intermedio. La empresa ofrece Salario \$10,000 mensuales netos y prestaciones de Ley: aguinaldo, IMSS, vacaciones y prima vacacional. La zona de trabajo es: Avenida Santa Fe (En frente de Centro Comercial Santa Fe) con horario de lunes a jueves de 08:00 hrs. a 18:00 hrs. y viernes de 08:00 hrs. a 14:00 hrs.

✓ Producción

Debido a que una de las especialidades de la carrera es Logística, el IGE se puede emplear en el área de producción de cualquier empresa. Al realizar la búsqueda se obtuvo lo siguiente:

Supervisor de Producción: Publicado el día 05/10/2017 por la empresa ZF Suspensión Technology Guadalajara, S.A. de C.V. La escolaridad requerida es de Ingeniería Industrial, Mecánica, Productiva, etc. y/o carrera afín. Se requiere una experiencia mínima de 3 a 5 años en la industria automotriz. Es necesario contar con Visa y Pasaportes vigentes, así como dominar el idioma inglés en un 90%. El objetivo del puesto es supervisar y coordinar la operación de la línea de montaje de acuerdo con las políticas y procedimientos de ZF. Los requerimientos solicitados por la empresa son: Habilidades de comunicación (verbales y escritas), Habilidad para la solución de problemas, Capacidad para trabajar en equipo y bajo estrés, Capacidad para trabajo por objetivos y Destrezas profundas de PC (MS Office) y habilidades ERP (SAP). Se cuenta con salario atractivo y prestaciones superiores a las de la ley.

Planeador de la producción: Publicado el 05/10/17 por la empresa Doca Consultores, ubicada en Guanajuato. La escolaridad requerida es de Ingeniería Industrial u otra afín. El objetivo primordial del puesto es lograr el abastecimiento de materiales de manera oportuna conforme a las políticas establecidas por la empresa, así como coordinar al personal involucrado en el movimiento de materiales para garantizar el abastecimiento oportuno a las líneas de producción. Es necesaria experiencia de 5 años en el puesto e indispensable el manejo de SAP, planeación de materiales, planeación de la producción, programación de líneas de fabricación y empaque de 350 SKU´F así como conocimientos logísticos. Dentro de las habilidades son: comunicación, solución de problemas analítico, trabajo en equipo y con dinamismo. Se requiere el idioma inglés, que pueda ser capaz de mantener una conversación simple. El sueldo ofrecido por la empresa es de \$25,000 a \$30,000 mensuales más prestaciones de ley.



Son más de 15,000 trabajos realizados con éxito. Destacados por las empresas más importantes: El país, Expansion, TechCrunch y Financial Times. Cuando entras a la página te da la opción de elegir si entras como candidato (buscando un puesto), o como empresa (buscando reclutar). Además de esto, en la parte superior derecha tiene las opciones de áreas de actividad, contacto con la empresa, busco empleo y acceso a la página.

Al seleccionar áreas de actividad te muestra varias secciones: hotelería, logística, call center, eventos, venta, banca, transporte privado y otros.

La parte de *LOGISTICA*, que sería una de las áreas en las que como IGE te podrías desempeñar se divide a su vez en: operadores, transportistas, mozos y carretilleros; en la sección

de operadores los puestos de ejemplo que da son recepción, verificación de calidad y ubicación y testeo. En transportistas habla sobre el mantenimiento y la distribución de mercancías; En mozos es para ayuda de tu almacén y por último en carretilleros, los ejemplos de tareas son: clasificar envíos, recepción y salida de rutas entre otros. Sin embargo, aunque esta sección sea de logística, los puestos no son los esperados.

En *Ventas*, igualmente se divide en secciones y las que llamaron nuestra atención fueron: comerciales y promotores. Comerciales captó nuestra atención porque los ejemplos de puestos son sobre temas que hemos visto en nuestra carrera como: gestionar y aumentar la cartera de clientes, que se hace uso de herramientas como la investigación de mercado y potencialización de oportunidades. En promotores se habla de técnicas de mercadotecnia para poder vender el producto.

Sin embargo, el área de actividad que captó mayormente nuestra atención fue Banca, ya que sus secciones son más enfocadas al perfil del IGE. La principal es encargarse de labores administrativas y de caja y atención al cliente. La contable con la que contamos con conocimientos y tele operadores. Por último, desarrolladores de negocio, que dado el perfil de un IGE es el que más llama nuestra atención ya que busca definir, desarrollar y ejecutar un proyecto, además de llevar un control de este.

Al dar clic en cualquiera de estas secciones, te lleva a una página en la que ingresas tus datos y tienes la facilidad de escribir el puesto de trabajo y seleccionar la industria en la que te desempeñas como, por ejemplo, administración pública, consultoría de negocio, formación personal y coaching, logística, marketing, outsourcing etc. Siendo todos estos enfoques de nuestra carrera.

Concluimos que esta es una página un poco más exclusiva ya que no permite conocer puestos disponibles en empresas si no te registras.



Líder global en reclutamiento y tercerización de personal para puestos temporales y/o permanentes. Especialistas en: Reclutamiento y selección, evaluaciones y estudios socioeconómicos, tercerización de personal (promociones, pymes, Industrial, Agroindustria, Pharma & Health, logística, automotriz y energía), cursos de capacitación y semillero de talento.

En la web de Manpower pudimos encontrar un mayor orden, al seleccionar la opción buscar empleo te lleva a una página en la que las opciones son: puesto, área de interés, salario, días a laborar, horario, ubicación y tipo de empresa. Esto brinda una mayor facilidad al buscar alguna vacante ya que la búsqueda puede ser muy general o muy específica.

Los puestos que encontramos de acuerdo al perfil de un IGE fueron:

✓ **Mercadotecnia**

Consultor de negocios. Encargado de promoción y venta de los productos de la línea. Implementación de las estrategias de mercadotecnia. Investigación de mercados. El horario de trabajo es de: 09:00:00 a 18:00:00, salario de \$15,001 a \$20,000 MXN con prestaciones de ley, laborando de lunes a sábado, ubicados en la ciudad de México. El perfil requerido es tener una escolaridad de nivel licenciatura, idioma natal y presentación formal.

✓ **Finanzas**

Jefe de cobranza regional. Se encarga de administrar la cartera de clientes, gestión administrativa, elaborar reportes, supervisar el personal y atender al cliente. Adjudicaciones, convenios y contacto con despachos jurídicos. El horario de trabajo es de 8 am a 5 pm, con un sueldo de \$10,001 a \$15,000 MXN con prestaciones de ley, laborando de lunes a sábado en Colima, México. La escolaridad necesaria es carrera comercial trunca, hablar español y presentación formal.

✓ **Administración de RH**

Se busca un *reclutador* en el estado de Sonora con un horario de trabajo de 9 am a 5 pm con un sueldo de \$5,001 a \$10,000 MXN con prestaciones de ley. La escolaridad necesaria es licenciatura, idioma español, presentación informal y la disponibilidad para viajar no es necesaria.

✓ **Producción**

Analista de transportación. Su función es elaborar rutas, planear entregas, embarques, reportes y manejar indicadores. El horario de trabajo es de 8 am a 6 pm percibiendo un salario de \$5,001 a \$10,000 MXN con prestaciones de ley, laborando de lunes a viernes, ubicados en la Ciudad de México. Los requerimientos son una escolaridad nivel licenciatura, idioma español y presentación informal.

Adecco

Es la consultora de recursos humanos más grande del mundo y nos pareció muy interesante el hecho de que tenga más de 700,000 colaboradores, además de estar en 60 países del mundo. Pudimos notar que es una empresa confiable, la página es muy sencilla de utilizar. Al momento de entrar, estás en la pestaña de la empresa en la cual te dicen quiénes son, qué hacen, lo que ofrecen a las empresas que están con ellos y a ti como candidato. Para buscar las vacantes disponibles solo debes seleccionar en la pestaña candidatos, y ahí solo te pedirá la palabra que tenga que ver con el puesto que estás buscando y si quieres seleccionar el lugar. Consideramos que es uno de los más grandes por todos los servicios que ofrece tanto a las empresas como a los candidatos.

Algo que nos llamó mucho la atención es que ofrecen vinculación universitaria para los candidatos, aquí tratan de vincular a becarios con empresas es un programa que apenas está empezando así que aún no está para muchas universidades y no es para todas las carreras, pero consideramos que es una buena innovación y una gran ayuda para todos aquellos estudiantes que están a punto de graduarse.

Las áreas que buscamos para un IGE fueron las siguientes:

✓ **Finanzas**

Gerente de Finanzas. Sus principales tareas y responsabilidades serían: Validar la facturación emitida por el Departamento de Ventas, asegurando que se cobre únicamente lo que se especificó en el proceso de venta, Asegurar que se pague correctamente y en tiempo a proveedores mediante la revisión y validación de los pagos y transferencias, Preparar los estados financieros y reportes mensuales y especiales para el corporativo mediante la recopilación y validación de la información de las diferentes áreas, Coordinación y preparación de la auditoría financiera y fiscal con el despacho externo involucrado a las áreas correspondientes, Realizar la compra de bienes, insumos y servicios considerando el precio más competitivo manteniendo un trato objetivo e independiente con los Proveedores. En experiencia se pide estar familiarizados con la forma de trabajo de empresas extranjeras, se requiere manejo del idioma inglés y una escolaridad mínima ya sea de licenciatura o ingeniería. El sueldo es de \$45,000 pesos más prestaciones de ley y se ubican en el Estado de Guerrero.

✓ **Mercadotecnia**

Jefe de Telemarketing. Sus tareas serían el trato con clientes, seguimiento de pedidos y manejo de personal. Se requiere una experiencia mínima de 2 años en Telemarketing de Productos. La escolaridad mínima es de Licenciatura en Administración, Marketing o carrera a fin. El sueldo es de 15,000 pesos más prestaciones de ley y está ubicada en Atizapán, México.

✓ **Producción**

Planeador de Producción. Analiza la lista de materia prima y componentes (BOM), partes compradas y el equipo requerido en la manufactura de los productos fabricados, desarrolla los procedimientos adecuados y puede utilizar algún software para la programación de las actividades; planea las entregas basándose en pronósticos de producción, carga actual de trabajo, disponibilidad de material y capacidad de los medios de producción, de almacenaje y manejo.

Se requiere escolaridad en Ingeniería Industrial o afín, experiencia mínima de 4 años en área, procesos de manufactura metal-mecánicos, cálculo de tiempos y movimientos para cada proceso de manufactura, interpretación de dibujos mecánicos y listas de materiales (BOM) y manejo de Materiales Metodología del MRP, además del manejo del idioma inglés. El salario es de \$28,000 más prestaciones según ley y está ubicada en Tlalnepantla, México.

✓ **Administración de RH**

Coordinador de Recursos Humanos. Sus funciones son: revisar anualmente los planes de capacitación y actualizar la plataforma de la STPS, impartir y mantener actualizado el programa de inducción, rescisiones de personal, asesoría a gerentes, supervisores y jefes de departamento en materia de relaciones laborales y resolución de conflictos, acudir a la Junta Local de Conciliación y Arbitraje y/o Junta Federal de Conciliación y Arbitraje, seguimiento de casos ante el IMSS, elaboración de reportes de rotación, y demás métricos necesarios, altas de personal de nuevo ingreso indirecto en sistema Tress/Workday Movimientos de personal, planear, organizar y llevar a cabo eventos motivacionales y deportivos de la empresa, elaboración de descripciones de puestos, gestionar y liderar las comisiones mixtas. Se requiere 5 años de experiencia en el puesto, manejo del idioma inglés, escolaridad en carreras afines a recursos humanos. El sueldo es de \$23,000 pesos más prestaciones de ley y están ubicados en Nayarit.



Es un sitio de Internet el cual fue creado en noviembre del 2004 en Estados Unidos. Es un portal que agrega publicaciones de empleo de miles de páginas web, incluyendo bolsas de empleo, empresas de reclutamiento y selección, asociaciones y páginas de empleo de empresas. En el año 2011, Indeed comenzó a permitir que los candidatos se postulasen directamente a través de su sitio web, al igual que publicar y almacenar su currículum.

El portal se caracteriza por su botón de postulación y se puede guardar la vacante que más le convenga a la persona, es de fácil acceso y se puede usar desde un teléfono celular ya sea mediante el buscador o descargando su aplicación.

✓ **Administración de Recursos Humanos**

Gerente de Recursos Humanos: Publicado el día 30/09/2017 por una importante empresa de tiendas de ropa en Sonora. La escolaridad que se pide es Licenciatura trunca o terminada en Psicología, Administración o afines y la edad es de mayores de 25 años. Se necesita disponibilidad para viajar y contar con laptop y celular. Se piden 2 a 3 años de experiencia en tiendas de autoservicio. Dentro de las funciones se encuentran: Reclutamiento y Selección de personal a nivel estatal, capacitación y desarrollo organizacional. La empresa ofrece un sueldo atractivo, prestaciones de ley y bonos. El puesto es de tiempo completo.

✓ **Producción**

Gerente de Logística: Publicado el día 03/10/2017 por una importante empresa del sector manufacturero. La función principal del puesto es asignar rutas dependiendo de las necesidades, evaluar desarrollo, monitorear, proponer y aplicar acciones correctivas. Las habilidades requeridas

son orientación a resultados, al cliente, compromiso y comunicación. La empresa ofrece un sueldo de \$8,000 mensual y prestaciones de ley. El horario del puesto es de 8:00 a 17 hrs.

✓ **Finanzas**

Gerente Financiero: Publicado el día 04/10/2017. La escolaridad que se pide es recién egresado de licenciatura en contabilidad, administración, finanzas u otras afines y la edad es de 25 a 45 años. Se pide 1 año de experiencia. Debe contar con conocimientos y experiencia en: contabilidad y costos, medición de indicadores, presupuestos mensuales y anuales, levantamiento de procesos, apoyo a evaluación y análisis financieros. La empresa ofrece un sueldo de \$12,000 a \$16,000 mensual y prestaciones de ley. El puesto es de tiempo completo.

✓ **Mercadotecnia**

Analista de Mercadotecnia y Publicidad: Publicado el día 05/10/2017 por Telcel en Sonora. La escolaridad que se pide es Licenciatura en Mercadotecnia, Comunicación, Administración o Relaciones Públicas, y la edad es de 25 a 35 años. Se necesita disponibilidad de horario y se experiencia mínima de 1 año en asistencia y organización de eventos. La función principal es ejecutar estrategias optimizando los recursos asignados con el fin de elevar los indicadores. Las habilidades requeridas son: trabajar bien bajo presión, tener iniciativa, ser proactivo, tener facilidad de palabra, relaciones interpersonales y ser honesto. La empresa ofrece un sueldo de \$12,417 mensuales, prestaciones de ley y vales de despensa. El puesto es eventual por 3 meses.

N°	Nombre de la Práctica	Objetivo específico	Temas con los que se relacionan
9	Fuentes de Reclutamiento	Diseñar un anuncio de una vacante de una posición apropiada para un ingeniero en Gestión Empresarial y elegir los medios más adecuados para realizar el reclutamiento.	3.2. Reclutamiento 3.2.1. Proceso de reclutamiento. 3.2.2. Fuentes y Medios de reclutamiento. 3.2.3. Presupuestos del reclutamiento.

Introducción

Realizar la lectura correspondiente al tema de reclutamiento y llevar a cabo la práctica número 8, cuyo objetivo era permitir al participante analizar los requisitos y nivel de competencia que se solicitan en posiciones similares al Ingeniero en Gestión Empresarial, concedió al mismo los conocimientos sobre el tema de reclutamiento y le permitió familiarizarse con diferentes bolsas de trabajo así como de la estructura y elementos de los anuncios de diversas posiciones o vacantes encontradas en la web, por lo tanto, en este momento, le permite estar en condiciones para cumplir con el objetivo de la presente práctica: elegir los medios más adecuados para realizar el reclutamiento para cubrir una posición vacante.

Material y equipo necesario

- Mapa conceptual del tema reclutamiento y los resultados obtenidos en práctica número 8.
- Material tema reclutamiento de: Dessler G. y Varela (2011 pp 97-119). Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano. Pearson educación. México.
- Computadora con acceso a internet y software especializado si lo considera necesario.

Metodología

- Lea el tema reclutamiento en: Dessler G. y Varela (2011 pp. 97-119). Administración de recursos humanos. Pearson educación. México y complemente lo aprendido en Werther W. y Davis K. (2008) respecto a dicho tema.
- Trabajando en equipo, diseñar un anuncio de una vacante de una posición apropiada para un Ingeniero en Gestión Empresarial y elegir los medios más adecuados para realizar el reclutamiento.

Resultados

- Reporte del anuncio diseñado evidenciando lectura de comprensión y conocimiento de las actuales tendencias en el proceso de reclutamiento.
- Justificación de elección del medio o medios elegidos para realizar el reclutamiento de la posición elegida.

Sugerencias didácticas

Retroalimentación en clase de conocimientos adquiridos al comparar lo que nos ofrecen los autores estudiados respecto al tema de reclutamiento.

En equipo de trabajo presentar reporte de la práctica en clase a manera de propiciar la retroalimentación grupal.

Bibliografía preliminar

Dessler G. (2009). Administración de recursos humanos. Décimo primera edición. Pearson educación. México.

Dessler G. y Varela J. (2011). Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano. Pearson educación. México.

Werther W. y Davis K. (2008). Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas. Sexta ed. Mc Graw Hill. México

Werther W.; Davis K. y Guzmán B. (2014 pp.111-129). Administración de recursos humanos. Gestión del capital humano. 7ma ed. Mc Graw Hill. México

Fuentes de reclutamiento externo.

Dessler G. y Varela (2011 pp. 97-119). Administración de recursos humanos. Pearson educación. México

Fuentes externas de candidatos.

No siempre las empresas logran conseguir de su propio personal a todos los empleados que necesitan, o en ocasiones no desean hacerlo. A continuación estudiaremos algunas fuentes que las compañías utilizan para encontrar candidatos externos.

Reclutamiento por Internet

Hoy mucha gente recurre a Internet para buscar empleo. Una encuesta mostró que, en un día normal, más de 4 millones de personas ingresan a la red para buscar trabajo. Las encuestas muestran que para la mayoría de los patrones y para la mayoría de los puestos, los anuncios de reclutamiento por Internet son, por mucho, la mejor opción. The Cheesecake Factory obtiene alrededor de una tercera parte de sus candidatos administrativos por medio de la red. En la figura que se muestra a continuación, se citan algunos de los mejores sitios de reclutamiento en línea.

	Nombre y URL de la empresa	Promedio de listas de empleo en el último trimestre (cambio de porcentaje)	Número de empresas clientes que actualmente publican puestos en el tablero (cambio de porcentaje)	Alcance en millones de usuarios*	Principales clientes
1. 1.	CAREERBUILDER.COM www.careerbuilder.com	1.5 millones (50%)	250,000 (25%**)	3,090	Yum Brands, RadioShack, General Electric, Sprint, Deloitte, Morgan Stanley
2. 2.	MONSTER www.monster.com	1.1 millones (38%)	275,000 (38%)	3,515	Home Depot, Nordstrom, McDonald's, Johnson & Johnson, Countrywide Financial, PepsiCo
3. 3.	COLLEGERECRUITER.COM www.collegerecruiter.com	250,000 (36%)	12,500 (20%)	39	Army National Guard, Red Lobster, RadioShack, Wells Fargo, CIA
4. 5.	CAREERJOURNAL.COM www.careerjournal.com	125,000 (67%)	4,468 (12%)	117.5	Accenture, Allstate, Deloitte, UBS, Edward Jones, Medtronic, Xerox
5. 6.	DICE INC. www.dice.com	89,286 (32%**)	8,300 (38%**)	574	IBM, Sun Microsystems, Microsoft, BearingPoint, Rockwell Collins, Sogeti, AOL
6. 7.	NATIONJOB www.nationjob.com	61,997 (8%)	6,000 (17%)	55.5	Wyeth, Dow Corning, Lockheed Martin, Mayo Clinic, Northrop Grumman
7. 8.	TRUEREERES www.truecareers.com	35,000 (sin cambio)	90 (-10%)	25.5	Deloitte, Procter & Gamble, Colgate-Palmolive, Merrill Lynch
8. N/A	THELADDERS.COM www.theladders.com	30,000 (200%)	8,632 (-15%)	223	Wachovia, Microsoft, UnitedHealth Group, Aetna, Oracle, ADP, KPMG
9. 9.	EXECUNET www.execunet.com	25,000 (19%)	No revelado (N/A)	45	A.T. Kearney, Spencer Stuart, Merrill Lynch, DHR, Wachovia
10. 11.	VETJOBS www.vetjobs.com	21,000 (28%)	600 (100%)	1.05	BNSF Railway, CIA, Defense Intelligence Agency, Home Depot, Oracle Consulting
11. 12.	CAREERBANK www.careerbank.com	18,000 (50%)	1,230 (79%)	51	PricewaterhouseCoopers, Deloitte, KPMG, Wachovia, Lehman Brothers, Robert Half International
12. 13.	MEDZILLA www.medzilla.com	10,000 (sin cambio)	3,500 (sin cambio)	15.5	Aventis, Genentech, Allergan, Merck, Pfizer, Alcon, Amgen

Los mejores tableros de anuncios de empleo, según el promedio de listas de puestos

Fuente: Workforce Management, 22 de mayo de 2006, p. 12. Copyright Crain Communications, Inc.

En lugar de colocar sus anuncios en línea en sus propias páginas o sitios, como Monster.com, muchos gerentes realizan búsquedas por palabras clave en sitios como la base de datos de currículos HotJob. Por ejemplo, cuando el gerente de rh de una firma de productos hidráulicos colocó un anuncio dominical en su diario local, el costo fue de 3,000 dólares y el resultado de

aproximadamente 30 currículos, 10% de los cuales fueron relevantes. En contraste, explicó que la búsqueda por palabras clave en la base de datos HotJob produjo 52 currículos, muchos de los cuales incluían la experiencia necesaria en la industria. “Encontré más candidatos calificados buscando currículos que publicando anuncios”, comentó. Sitios nuevos están aprovechando la popularidad de la red social para proporcionar ayuda para reclutamiento. Por ejemplo, los usuarios se registran en sitios como la red Monster y LinkedIn.com, donde proporcionan su nombre, ubicación y el tipo de trabajo que realizan. Estos sitios facilitan el establecimiento de relaciones personales para conseguir contactos, contrataciones y recomendaciones de empleados. En Latinoamérica hay varios sitios Web que han tenido mucho éxito en cuanto al reclutamiento de personal. Es el caso de www.laborum.com y www.occm.com que cuentan con información de empresas que ofrecen empleos y de candidatos que buscan trabajo, reuniéndolos en una sola página.

A continuación se citan algunos sitios latinoamericanos para reclutamiento por internet.

www.laborum.com

www.occm.com.mx

www.computrabajo.com

www.empleofuturo.com/paginas/bolsas-de-empleo/latinoamerica

www.alemplo.com/

www.empleate.com/

www.empleos.net/

www.monster.com.ar/

www.bolsadetrabajo.com/bolsa.asp

www.twy.com/bolsa_de_trabajo/

<http://buscador.trabajos.com/america-latina/>

www.zonajobs.com/

www.trabajando.com

www.latpro.com

www.execuzone.com/

www.infoempleo.com/trabajo/en_iberamerica

www.aldaba.org/

www.worksarray.com/

www.bolsamundialdetrabajo.com

Ventajas En general, Internet es una forma rentable de anunciar puestos vacantes; genera más respuestas a mayor velocidad, por un tiempo más largo y a un menor costo que cualquier otro método. Por ejemplo, Marsha Wheatley, directora de recursos humanos de la American Crop Protection Association, de Washington dc, ya no coloca anuncios de 400 dólares en el *Washington Post* cuando busca profesionales. En su lugar, los anuncios en WashingtonPost.com sólo cuestan 200 dólares. “En vez de un pequeño anuncio que dice: ‘ACPA necesita un contador’, tengo toda una página para describir el puesto, dar información acerca de la asociación e incluir un vínculo con nuestra página web”. Ella estima que obtiene, en promedio, nueve veces más candidatos con el anuncio en línea. El anuncio en un diario puede aparecer quizá durante 10 días, mientras que en Internet atrae candidatos durante 30 días o más.

Desventajas El reclutamiento por Internet tiene dos problemas potenciales que los patrones deben resolver:

Primero, son pocas las personas mayores y de ciertos grupos minoritarios que usan Internet, de modo que la captación y selección automáticas de solicitudes de empleo en línea puede excluir, de manera inadvertida, un número más alto de candidatos mayores y de ciertos grupos

minoritarios. Para demostrar que están cumpliendo con las leyes de la Comisión para la Igualdad de Oportunidades en el Empleo (EEOC, por las siglas de Equal Employment Opportunity Commission), los patrones deben hacer un seguimiento de la raza, el género y el grupo étnico de cada aspirante. Sin embargo, es tan fácil enviar un currículum por Internet, que muchas de las solicitudes de empleo no son requeridas ni se refieren a un puesto específico. Por lo tanto, es probable que muchos candidatos no sean “aspirantes” para la EEOC. Los lineamientos uniformes de las agencias para los procedimientos de selección de empleados definen a un candidato de Internet de la siguiente manera:

- El patrón ha actuado para cubrir un puesto específico.
- El individuo ha seguido los procedimientos estándar del patrón para enviar una solicitud de empleo.
- El aspirante ha indicado un interés por el puesto específico.

Observe que bajo tal definición, es probable que el patrón no necesite hacer un seguimiento de la raza, el género o el grupo étnico de los “no aspirantes”.

El **segundo** desafío es que el reclutamiento por Internet a menudo es demasiado bueno: los patrones terminan inundados de currículos. Hay varias formas de manejar el problema. Como se señaló, The Cheesecake Factory publica listas detalladas de las obligaciones del puesto, de modo que quienes no están interesados no envían una solicitud. Otro método consiste en pedir a los aspirantes que llenen un breve cuestionario de preselección en línea, además de utilizar esas respuestas para identificar a quienes pueden continuar en el proceso de contratación. (Lo anterior implica riesgos legales, en especial si el cuestionario descarta a un número desproporcionado de mujeres o de miembros de grupos minoritarios.) La mayoría de los patrones también utilizan sistemas de seguimiento de aspirantes, los cuales se describen a continuación.

Uso de sistemas de seguimiento de aspirantes Los anuncios de Internet tienden a generar tantos candidatos que la mayoría de las empresas están instalando sistemas de seguimiento de aspirantes para apoyar sus actividades de reclutamiento tradicionales y en línea. Los sistemas de seguimiento de aspirantes (que ofrecen empresas como recruitsoft.com y Itrack- IT solutions) son sistemas en línea que ayudan a los patrones a atraer, reunir, seleccionar, agrupar y administrar candidatos para empleos. Además, ofrecen varios servicios, incluyendo la administración de requisiciones (para supervisar los puestos vacantes de la empresa), la recolección de datos de aspirantes (para escanear la información de los candidatos en el sistema) y la elaboración de informes (para crear varios informes sobre reclutamiento, como el costo por contratación y el número de contrataciones por fuente).

Por ejemplo, al tener 10,000 puestos vacantes al año, Sutter Health Corporation recurrió al reclutamiento en línea, lo cual le complicó las cosas. Los anuncios en línea generaron muchas más solicitudes de empleo, más de 300,000 al año. Sutter Health recibía tantos currículos por correo electrónico y en su página Web, que las solicitudes terminaron amontonadas, esperando que los departamentos de rh de las filiales de Sutter las revisaran.

La solución de Sutter Health fue hacer un contrato con Recruitsoft, Inc., de San Francisco, que es un proveedor de servicios de aplicaciones (psa) para reclutamiento. Ahora hace todo el trabajo de la página Web de Sutter Health. Al ser un psa, Recruitsoft no sólo publica sus puestos vacantes y recaba sus currículos, también le ofrece “una forma automática para evaluar, clasificar y ajustar candidatos a puestos de ti (tecnologías de la información) y de otros tipos, con vacantes específicas”. Por ejemplo, el sistema de Recruitsoft automáticamente revisa los currículos que

llegan, los compara con los requisitos de los puestos de Sutter y marca a los candidatos con alta prioridad. Esto permitió que Sutter redujera su proceso de reclutamiento de semanas a días, además de ayudarlo a seguir con su estrategia de expansión.

Diseño de anuncios y sistemas de Internet eficaces Es importante diseñar anuncios y sistemas de Internet eficaces. Por un lado, algunos estiman que los patrones sólo tienen alrededor de cuatro minutos “antes de que los aspirantes en línea dirijan su atención a otra parte”. Por consiguiente, los patrones están buscando la manera de facilitar la búsqueda de empleo en sus páginas Web: el 71% de los 500 lugares con información de empleos que maneja Standard & Poor están a un clic de distancia de sus páginas de Internet. Las personas que buscan empleo pueden enviar sus currículos en línea a casi todas las páginas Web de Fortune 500; pocas empresas brindan la opción de completar las solicitudes de empleo en línea, aunque, según un experto, es el método preferido de los aspirantes.

Los mejores anuncios de Internet no sólo copian sus anuncios de periódicos a la red. “Sacar a los reclutadores de la “estrecha mentalidad de los anuncios clasificados” es un gran problema”, afirma un especialista. En la figura que se muestra enseguida, se incluye el ejemplo de la copia de un anuncio impreso a Internet. El ineficaz anuncio está mal escrito, incluye muchas abreviaciones innecesarias y no dice mucho acerca de por qué los candidatos deberían aspirar a ese puesto o a esa empresa.

Ahora observe un anuncio de Internet eficaz. Éste utiliza palabras clave atractivas como “excelentes comisiones” y “sobresaliente”; ofrece buenas razones (como “sin viajes”) por las que los aspirantes querrían trabajar para esta empresa. Además, tiene un encabezado que llama la atención.

INTERNET INEFICAZ

Unix Solaris Admin./ Administrador de Windows 2000

Magnífica oportunidad en un proyecto inicial de la empresa telecom/Internet venture: sólo esta vez para candidatos locales.
También se considera la subcontratación si el candidato tiene más de seis años de exp en el manejo de admin de Solaris.
Solaris Unix Solaris Systems Admin.
DEBE tener experiencia en Admin de Windows 2000.
DEBE tener al menos 3-4 años o más de experiencia con System Admin.
DEBE tener al menos 3 años de amplia exp con Solaris.
Se busca a una persona que tenga una amplia experiencia trabajando con el almacenamiento de datos y su funcionamiento en sistemas empresariales. (Se busca experiencia en tecnología similar a RAID.)
También debe tener: Windows 2000, y se busca alguien con interruptores y enrutadores Cisco específicos (series 5500 y 6500).

INTERNET EFICAZ

Trabaje para el mejor jefe del mundo... ¡Usted!

Ahora usted puede tener un negocio, tener su propia oficina, organizar su tiempo y alcanzar una gerencia en un año. Añada a eso un ingreso de seis cifras durante el segundo año... y tendrá la carrera anhelada que su talento merece.
Tenemos más de 140 oficinas en todo el país, con más de 60,000 clientes. Actualmente nuestra oficina en Tampa busca profesionales empresarios que buscan el éxito, que desean la independencia, que brindan las ventajas de ser un profesional de ventas. Usted debe tener las habilidades interpersonales y de comunicación, así como la alta imagen profesional para promocionar nuestros servicios indispensables a los negocios y a las comunidades médicas.
Ofrecemos:

- Excelentes comisiones
- Compras repetidas probadas
- Capacitación sobresaliente
- Sin viajes, sin tener que trabajar por las noches o los fines de semana

Anuncio ineficaz y anuncio eficaz por Internet

Fuente: Workforce, diciembre de 2001, © Crain Communications, Inc. Reproducido con permiso.

Una encuesta de 256 ex alumnos de escuelas de negocios demostró por qué los anuncios de reclutamiento por Internet los desanimaban. Algunas de sus objeciones fueron:

- El anuncio carecía de información relevante (como descripciones de los puestos).
- A menudo era difícil preparar un currículum y enviarlo en el formulario requerido por el sitio de la empresa reclutadora.
- Muchos de los encuestados expresaron sentirse preocupados por la privacidad de la información que debían proporcionar.
- Los gráficos deficientes a menudo dificultaban el uso de la página Web.

También se mostraron molestos por la lenta retroalimentación de los patrones (en términos del seguimiento de respuestas y de la recepción de las solicitudes en línea).

Por último, observe que el reclutamiento en línea siempre exige que los aspirantes sean precavidos. Muchos tableros de anuncios de empleo no se aseguran de la legitimidad de los “reclutadores” que tienen acceso a sus sitios. Además, muchos aspirantes llenan formas en Internet con detalles personales, como su número de seguro social, sin darse cuenta de que los sitios que están utilizando son operados por empresas proveedoras de servicios de aplicaciones y no el de la empresa a la que le están solicitando empleo.

Anuncios. Mientras que el reclutamiento por Internet está reemplazando con rapidez a los anuncios clasificados, un vistazo a cualquier diario o revista profesional o de negocios confirmará que los anuncios impresos siguen siendo populares. Para utilizar con éxito anuncios clasificados, los patrones tienen que decidir dos cuestiones: el medio para anunciarse y la construcción del anuncio.

Los medios. La selección del mejor medio, ya sea el diario local, el *Wall Street Journal*, la televisión o algún otro, depende del puesto que se quiere cubrir. Por ejemplo, con frecuencia el diario local es la mejor fuente para buscar obreros, empleados de oficina o administrativos de nivel bajo. Por otro lado, si se trata de trabajadores con habilidades especiales (como ebanistas), probablemente debería anunciarse en los diarios de Carolina o Georgia, sin importar si su fábrica está en Tennessee. Lo importante es dirigir sus anuncios a los lugares donde llegarán a sus empleados potenciales.

En el caso de empleados especializados, es mejor anunciarse en revistas comerciales y profesionales como *American Psychologist*, *Sales Management*, *Chemical Engineering*, *Electronics News*, *Travel Trade* y *Women’s Wear Daily*. Los anuncios clasificados en diarios, como *Wall Street Journal* e *International Herald Tribune*, pueden ser buenas fuentes de personal para gerencias de nivel medio y alto. La mayoría de estos medios impresos incluyen anuncios en línea con la compra de anuncios clasificados impresos.

La tecnología permite que las empresas sean más creativas al elaborar anuncios para candidatos de empleo. Por ejemplo, Electronic Arts, el fabricante de videojuegos más grande del mundo, sabe que “nuestros mejores candidatos [de empleo] navegan en Internet y leen revistas de juegos”. Por lo tanto, la organización utiliza sus productos para solicitar aspirantes. Por ejemplo, Electronic Arts incluye en la contraportada de los manuales de sus videojuegos información sobre su programa de internado. Gracias a técnicas no tradicionales como ésta, la compañía cuenta con una base de datos de más de 200,000 candidatos potenciales. Además, utiliza programas especiales de seguimiento para identificar aspirantes potenciales con habilidades específicas y para facilitar la comunicación continua (por medio del correo electrónico) con todos los integrantes de su base de datos.

Construcción del anuncio. Los publicistas con experiencia utilizan una guía de cuatro puntos llamada aida (*atención, interés, deseo, acción*) para construir anuncios. Desde luego, usted debe atraer la atención hacia el anuncio o los lectores lo ignorarán. En la figura que vemos en la siguiente página, se muestra un anuncio de la sección de clasificados de un diario. ¿Por qué llama la *atención*? Es evidente que las palabras “el siguiente jugador clave” ayudan. Los patrones generalmente difunden puestos clave en anuncios separados como éste.

Luego, es necesario despertar el *interés* por el puesto. Puede hacerlo por medio de la propia naturaleza del puesto, con frases como “¿quiere impresionar?”. También es posible utilizar otros aspectos del trabajo, como su ubicación, para crear interés.

Provoque *deseo* al destacar los factores de interés del puesto con palabras como *viajes* o *desafíos*. Por ejemplo, el hecho de estar cerca de una universidad podría atraer a ingenieros y otros profesionales.

Por último, el anuncio habrá de llevar a la *acción*, con frases como “llame hoy” o “por favor envíe su currículum”.

Anuncios de empleo e imagen

Los patrones inteligentes no sólo usan anuncios para atraer candidatos, sino también para crear la imagen de la empresa que desean proyectar. Por ejemplo, en un estudio, los investigadores encuestaron a 133 estudiantes que se estaban graduando con títulos de licenciado o maestro en ingeniería. Para ellos, los anuncios de trabajo se relacionaban significativamente con sus percepciones de la organización. Los resultados sugieren que los patrones deben tratar de crear impresiones positivas de sus compañías a través de sus anuncios de empleo, sus páginas Web y otros medios. También es importante crear una reputación a través de la comunicación de boca en boca: “Desde un punto de vista práctico, los resultados indican que expandir y aprovechar el apoyo de boca en boca es un método muy eficaz y económico para incrementar las [solicitudes] de candidatos”.

Después de recibir la solicitud de empleo es el punto donde se inicia el proceso de selección de los aspirantes; en esta etapa, es fundamental destacar la importancia de tratar a los aspirantes con cortesía.

Cortesía

Una encuesta realizada por Monster.com ilustra la situación del fracaso de algunos empleadores que invierten en costosos programas de reclutamiento y que después fracasan al tratar a los candidatos con descortesía. ¿Cuáles fueron las conductas de los entrevistadores que más enfadaron a los candidatos? **70%** de los aspirantes citó: “*que actúen como si no tuvieran tiempo para hablar conmigo*”; **57%**: “*que oculten información acerca del puesto de trabajo*”; y casi la mitad de los aspirantes: “*que conviertan la entrevista en un examen*” y “*que se retrasen*”.

Currículos en video

En una encuesta, casi la mitad de las organizaciones que respondieron creían que los currículos en video les brindaría una mejor imagen del desempeño profesional del candidato, de sus habilidades de presentación y de su experiencia laboral. El problema es que este recurso aumenta las probabilidades de que los candidatos rechazados reclamen discriminación.

Mantenerse en contacto

Al ser costoso el reclutamiento, algunos empleadores mantienen contacto con candidatos que

quizá no contraten hoy, pero que podrían interesarles en un futuro. Algunas empresas utilizan sistemas “de administración de la relación con los aspirantes” para tal objetivo. De manera similar a los sistemas de administración de las relaciones con el cliente –que utilizan algunas compañías para decidir cuáles clientes deberían recibir determinados cupones-, los sistemas de administración de la relación con los candidatos, buscan alimentar las relaciones con posibles candidatos y lo hace al informar periódicamente, acerca de posibles vacantes y al reunir datos sobre la evolución de sus habilidades.

¿Será usted nuestro próximo jugador clave?

Contralor de planta **Northern New Jersey**

¿Está Usted buscando destacar? ¿Puede Usted ser un socio de negocios estratégico y trabajar en equipo, a diferencia del clásico contralor “arrastra lápices”? Nuestro cliente, el fabricante Northern New Jersey tiene dos plantas y, por expansión, necesita un contralor de planta muy dinámico, con iniciativa y técnicamente competente ¿Tiene Usted habilidades organizacionales y sólidos conocimientos generales de contabilidad de costos y manufactura? No estamos buscando a alguien que rehúya de las responsabilidades, sino a una persona que intervenga significativamente en los procesos.

Si Usted tiene una actitud positiva para enfrentar retos y es capaz de dirigir nuestras tareas contables, lea lo siguiente:

Responsabilidades y destrezas requeridas:

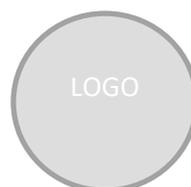
- Cierres mensuales, informes gerenciales, costos de producción y presupuestos anuales.
- Evaluaciones de inventarios precisos, inventario físico de fin de año y controles internos.
- Carrera de contabilidad de 5 a 8 años de experiencia en un ambiente fabril.
- Debe ser muy competente en Microsoft Excel y tener habilidades computacionales generales.
- Tiene que ser analítico y tecnológicamente capacitado, con habilidades de liderazgo para dirigir personal y manejar situaciones imprevistas.

Si Usted cuenta con tales características, díganos en su carta de presentación:

“Más allá de lo evidente”, ¿Cuál es la función de un contralor de planta? Únicamente las cartas de presentación que respondan tal pregunta serán tomadas en cuenta.

Por favor, indique sus necesidades de sueldo en ella y envíela por correo electrónico o fax, junto con su currículo, a:

Rich Frigon
Giombetti Associates



2 Allen Street, P.O. Box 720
 Hampden, MA 01036
 Email: rfrigon@giombettiassoc.com
 Fax: (413)566-2009

LO

N°	Nombre de la Práctica	Objetivo específico	Temas con los que se relacionan
10	El inventario Personal y el Currículum Vitae.	Elaborar Inventario Personal como apoyo para elaborar el currículum vitae simulando se aplicará para una posición vacante.	3.2.4. La hoja de solicitud y currículum vitae.

Introducción

Existe una línea muy delgada que separa al proceso de reclutamiento al de selección. Elaborar un inventario personal como práctica previa al diseño de nuestro Currículum Vitae (CV), es conveniente ya que nos permite traer a la mente aquellas actividades que hemos emprendido en la vida y que le dan valor a nuestra postulación para una vacante de interés. El CV es un documento solicitado obligadamente por las empresas ofertantes de alguna posición en la organización, por lo mismo, debemos prepararnos previamente para su diseño pues de éste dependerá si somos considerados como candidatos para pasar al proceso de la entrevista y por ende al inicio del proceso de selección.

Material y equipo necesario

- Mapa conceptual del tema reclutamiento y los resultados obtenidos en práctica número 9.
- Material tema reclutamiento de: Dessler G. y Varela (2011 pp 97-119). Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano. Pearson educación. México.
- Computadora con acceso a internet y software especializado si lo considera necesario.

Metodología

- Revise el Mapa conceptual sobre el tema reclutamiento en: Dessler G. y Varela (2011 pp. 97-119). Administración de recursos humanos. Pearson educación. México y sus notas y comentarios de lo aprendido en Werther W. y Davis K. (2008) respecto a dicho tema.
- Revise el material propuesto por el facilitador denominado: El producto es usted de Fry Ron (2009).
- Investigue en la Web cuáles son las tendencias actuales sobre el diseño de un Currículum Vitae y revise algunos ejemplos.

Resultados

- Reporte del diseño del inventario personal evidenciando sugerencias otorgadas por autor estudiado: Fry Ron (2009)
- Reporte del diseño del Currículum Vitae diseñado evidenciando conocimiento de tendencias actuales.

Sugerencias didácticas

- En equipo de trabajo intercambiar impresiones sobre el diseño del CV de cada uno de los integrantes y justificar cada elemento del diseño evidenciando lectura de conocimiento sobre las principales tendencias al respecto.
- Cada equipo elegirá un representante para presentar reporte de la práctica en clase a manera de propiciar la retroalimentación grupal.

Bibliografía preliminar

Dessler G. (2009). Administración de recursos humanos. Décimo primera edición. Pearson educación. México.

Dessler G. y Varela J. (2011). Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano. Pearson educación. México.

Fry Ron (2009), 101 grandes respuestas a las más difíciles preguntas en entrevistas de trabajo. Cengage Learning. México.

Werther W. y Davis K. (2008). Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas. Sexta ed. Mc Graw Hill. México

Werther W.; Davis K. y Guzmán B. (2014). Administración de recursos humanos .Gestión del capital humano. 7ma ed. Mc Graw Hill. México

Tomado de Fry Ron (2009), 101 grandes respuestas a las más difíciles preguntas en entrevistas de trabajo. Cengage Learning. México.

El producto es usted

Primer paso: Lo que debe saber acerca de usted mismo.

Elabore un documento informativo completo y ordenado acerca de usted mismo, esto le permitirá destacarse de entre sus competidores.

Hoja de datos por empleo. Prepare una hoja por separado por cada empleo de tiempo completo y de tiempo parcial que usted haya desempeñado, sin importar cuán breve haya sido el período de contratación, incluso los empleos en períodos vacacionales son importantes porque demuestran que tiene recursos, responsabilidad e iniciativa, que usted ya fomentaba un sentido de independencia mientras vivía con sus padres. Más tarde decidirá si incluye todos, algunos o ninguno de estos empleos temporales en su currículum o si prefiere hablar de ellos durante la entrevista. Par cada empleador incluya:

- Nombre, dirección, número telefónico y dirección de correo electrónico.
- Los nombres de todos sus supervisores y, cuando sea posible, dónde se les puede localizar.
- Cartas de recomendación (en especial si los supervisores son difíciles de localizar)
- Las fechas exactas de cuando usted fue contratado (mes y año)

Para cada empleo, incluya:

- Tareas y responsabilidades específicas.

- Experiencia en supervisión; haga énfasis en el número de personas a su cargo.
- Habilidades requeridas para el trabajo.
- Logros principales.
- Fechas en las cuales fue promovido.
- Premios, honores o reconocimientos especiales que recibió.

Escriba una o dos frases que describan el panorama general de las tareas que realizó en cada uno de los empleos desempeñados. Utilice números con tanta frecuencia como le sea posible para demostrar el rango de sus responsabilidades ejemplo: “responsable de administrar 120 cuentas activas en el área de ventas que aportaron 30 millones de utilidades anuales” o “supervisor de tres vendedores telefónicos”

Habilidades. Nombre las habilidades específicas requeridas para desempeñar sus tareas; resalte aquellas que usted desarrolló en el trabajo: “capacité a otros vendedores en las nuevas líneas de productos; “asistencia telefónica para una cartera de 100 clientes”

Logros clave: Ésta es la oportunidad de “lucirse”, pero asegúrese de respaldar cada logro con datos específicos, incluso resultados, ejemplo: “Desarrollé un nuevo sistema de reportes de llamadas que incrementó el volumen del territorio 20 por ciento en 18 meses”; “supervisé la automatización del departamento, lo cual representó 15 por ciento de ahorro en costos”.

Hoja de datos de trabajo voluntario.

Para cada organización voluntaria incluya:

- Nombre, dirección, número telefónico y dirección de correo electrónico.
- Nombres de su supervisor o del gerente de la organización.
- Cartas de recomendación.
- Fechas exactas (mes y año) de su participación en la organización.

Para cada experiencia de voluntariado, incluya:

- Número aproximado de horas dedicadas cada mes a la actividad
- Tareas y responsabilidades específicas
- Habilidades requeridas.
- Logros principales.
- Premios, honores o reconocimientos especiales que haya recibido.

Hoja de datos académicos

Si usted acaba de graduarse de la universidad o aún la cursa, no necesita mencionar sus experiencias en el bachillerato. Sin embargo, si tiene algún grado universitario o especialidad, deberá listar su historial universitario. Si aún estudia y le falta más de un año para graduarse, indique el número de créditos o materias que ha aprobado hasta el último semestre completo.

Hoja de datos de actividades.

Los candidatos que hablan acerca de libros que han leído y de actividades que disfrutaron, siempre impresionan; así que elabore una lista de todos los deportes, clubes, otras actividades en las cuales haya participado, dentro o fuera de la escuela. Para cada actividad, club o grupo, incluya:

- Nombre y propósito
- Cargos desempeñados, comités especiales que haya organizado, liderado o formado parte.
- Tareas y responsabilidades de cada puesto.
- Logros principales.
- Premios u honores que haya recibido.

Hoja de datos de premios y reconocimientos académicos

Elabore una lista de todos los premios y reconocimientos que haya recibido en la escuela, grupos comunitarios, religiosos, etcétera. Puede incluir premio de instituciones académicas prestigiadas, tanto de bachillerato como de universidad, incluso si ya cursa una especialidad o hace tiempo que se graduó.

Hoja de datos de idiomas

Incluso si no solicita un empleo en el ámbito internacional, su habilidad para leer, escribir o hablar idiomas puede hacerlo invaluable para los empleadores en un número creciente de instituciones educativas y de investigación, además de empresas multinacionales. Si tomó un curso de ruso de doce meses, no será de gran diferencia, pero si estudió en Moscú durante un año y puede conversar como nativo, no olvide anotarlo.

Desde su perspectiva

Una vez que termine con la recopilación de datos, practique ponerlos en perspectiva, es decir, su única y personal perspectiva. Escriba sus respuestas a las siguientes preguntas, que deberá esperar que su entrevistador le formule:

- ¿Cuáles logros ha disfrutado más? ¿de cuáles se siente orgulloso? Prepárese para decirle al entrevistador cómo se relacionan dichos logros con el puesto disponible.
- ¿Qué errores ha cometido? ¿Por qué ocurrieron? ¿Qué aprendió de ellos? ¿Qué ha hecho usted para impedir que ocurran sucesos similares?
- ¿Cómo se relaciona usted con figuras de autoridad, como jefes, maestros o padres? Prepárese para mencionar ejemplos específicos.

- ¿Cuáles son sus juegos y deportes favoritos? ¿Es usted muy comprensivo? ¿Se da por vencido con mucha facilidad? ¿Es usted un buen perdedor o un mal ganador? ¿Afronta los retos o retrocede?
- ¿Qué tipo de personas son sus amigos? ¿Sólo se asocia con personas similares a usted? ¿disfruta de las diferencias en otros individuos o sólo las tolera? ¿Qué tipo de situaciones han generado la ruptura de una amistad? ¿Qué dice eso sobre usted?
- Si Usted pidiera a un grupo de amigos o conocidos que lo describieran, ¿cuáles adjetivos cree que utilizarían? Elabore una lista de todos ellos, los buenos los malos. ¿Por qué la gente lo describiría de esa manera? ¿Hay conductas, habilidades, logros o fallas específicas que parecen identificarlo a los ojos de los demás? ¿cuáles son?

¿Cuál es el objetivo de todo esto?

Mientras mejor se conozca a usted mismo, mejor podrá venderse a un empleador potencial cuando se esté entrevistando. Con base en sus hojas de datos, tenga una lista de sus mejores características bajo los siguientes encabezados:

- Mis habilidades más fuertes
- Mis mayores áreas de conocimiento
- Mis mayores fortalezas de personalidad
- Las cosas que hago mejor
- Mis logros simples.

Después puede transformar sus mejores características en beneficios para la empresa en la cual posiblemente labore:

- ¿Qué parte de mi inventario personal convencerá a este empleador de que merezco el puesto?
- ¿Cuáles son las fortalezas, logros, habilidades y áreas de conocimiento que me hacen ser el más calificado para este puesto? ¿Qué parte de mis antecedentes me separaría del resto de los candidatos?

Al responder algunas preguntas difíciles acerca de los errores cometidos y de la retroalimentación no muy positiva que ha recibido, usted puede localizar áreas que requieran mejoras, ¿necesita desarrollar nuevas habilidades o mejorar sus relaciones con la autoridad? Si ha sido meticuloso y muy honesto (lo que puede hacerlo sentir terrible!), podrá descubrir aspectos de usted mismo que nunca había conocido. Mientras más tiempo y esfuerzo invierta en responder preguntas como éstas, siempre y cuando conserve la cabeza fría, menos sudará cuando se encuentre en el banquillo de los acusados. Depende sólo de usted.

INVENTARIO PERSONAL

Mi nombre es_____. Tengo 20 años y vivo en la ciudad de Hermosillo, Sonora. Actualmente, curso el 5^{to} semestre de la carrera de Ingeniería en Gestión Empresarial en el Instituto Tecnológico de Hermosillo.

Soy una persona responsable y comprometida con las actividades que realizo. Leal y confiable, con excelentes valores éticos y sentido de empatía con los demás. Cuento con un buen grado de concentración, así como con un fuerte empeño y voluntad de aprendizaje. Además, la honestidad, organización, accesibilidad y compromiso son aspectos en los que destaco.

Mis objetivos son crecer profesional y personalmente, aprender al máximo y tomar experiencia. Además, busco cumplir correctamente las metas que me propongo y vigilar los intereses de la empresa y sus valores.

Entre mis intereses se encuentran la lectura de literatura, la música, el cine, el aprendizaje de diversos idiomas y sobre todo aprender cosas nuevas. Igualmente, me gusta viajar y conocer las diferentes culturas.

EXPERIENCIA LABORAL

Auxiliar Administrativo

 MY TONER (LABOPRINTEC DIGITAL)

Dirección: Nayarit #200, esq. con Gpe Victoria. C.P. 83190 Hermosillo, Sonora.

Teléfono: 2 15 38 34

Supervisor: Lic. Lorena Arvayo

E-mail: contabilidad@mytoner.com.mx

Tiempo de Contratación: Período Vacacional (Mayo 2016 – Agosto 2016)

Tareas y responsabilidades:

- ✓ Archivo de pólizas de egreso, ingreso y diarios.

- ✓ Apoyo a recepción, respecto a llamadas y órdenes de servicio.
- ✓ Facturación de productos.
- ✓ Consenso de ventas realizadas por día en Taller y Centro de Copiado.
- ✓ Creación de expedientes de empleados.
- ✓ Actualización de cartera de clientes.
- ✓ Actualización de cartera de proveedores.
- ✓ Descarga de facturas del SAT en formato .xml y cargarlas en servidor.
- ✓ Apoyo a diseñadora de Centro de Copiado

Habilidades necesarias: Conocimientos administrativos y contables básicos, manejo del paquete de software Office, buena comunicación oral y escrita, iniciativa, compromiso, orientación al cliente, manejo básico del programa CONTPAQi, conocimientos de facturación electrónica y manejo de equipos tecnológicos.

Logros Clave: Gracias a mi excelente desempeño, se me permitió manejar la cartera de bancos y realizar un reporte respecto a los saldos de los mismos.

Asistente Personal

 GRUPO DOS TRIÁNGULOS

Dirección: Carlos Ortiz #37, Colonia Country Club. CP: 83010. Hermosillo, Sonora.

Teléfono: 215 87 65 y 66

Supervisor: Ing. Esteban Coppel

E-mail: coppel_e@hotmail.com

Tiempo de Contratación: Período Vacacional (Mayo 2017 – Agosto 2017)

Tareas y responsabilidades:

- ✓ Solicitar cotizaciones a los proveedores por correo o teléfono.
- ✓ Agendar citas de visitas al Ingeniero.
- ✓ Solicitar facturas a proveedores, según los requerimientos de la empresa.
- ✓ Facturación de notas de venta.
- ✓ Auxiliar al Ingeniero en lo que necesitase.
- ✓ Registro de órdenes de compra en Excel.

Habilidades necesarias: Redacción de documentos, buena comunicación oral, conocimiento del paquete de software Office, manejo de computadora, conocimientos contables básicos, compromiso, disposición a aprender.

Logros Clave: Realicé un manual en el cual se explicaba los productos que ofrecía la empresa, así como los datos del distribuidor y el sentido de responsabilidad social y ambiental con el que cuenta la empresa. Mi superior indicó que le gustó mucho y que procedería a reproducirlo para enviarlo a empresas proveedoras.

Auxiliar Contable

 LIC. NORA JUDITH DOMÍNGUEZ GUEDEA

Dirección: Mandarina #34, Villa California. CP: 83114. Hermosillo, Sonora.

Teléfono: 66 22 56 29 88

E-mail: nora_judith@yahoo.com.mx

Tiempo de Contratación: Trabajo Eventual

Tareas y responsabilidades:

- ✓ Descarga de facturas electrónicas del SAT y registro de ellas en Excel.
- ✓ Obtención de IVA de las facturas.
- ✓ Realizar declaraciones en SAT.
- ✓ Generar archivos DOT para la Declaración Informativa para Operaciones con Terceros.
- ✓ Archivo de facturas y documentos de clientes.

Habilidades necesarias: Conocimiento del paquete de software Office, manejo de computadora, conocimientos contables básicos, manejo de software DIOT de SAT, conocimiento de navegación de página del SAT.

Logros Clave: Gracias a mi desempeño se me dio la oportunidad de realizar registros de facturas en Excel de más clientes, es decir, se extendió la cartera de clientes que manejaba.

TRABAJO VOLUNTARIO

 Realización del Servicio Social en la Escuela Primaria "30 de Abril" en el turno Vespertino
Clave: 26DPR1412M

Dirección: Av. Querobabi #233, Villa del Cortes. C.P. 83105, Hermosillo, Sonora.

E-mail: escuela30abril@hotmail.com

Horas dedicadas: De 4 a 6 horas diarias durante 6 meses.

Tareas y responsabilidades específicas:

- ✓ Cuidado de grupos de niños.
- ✓ Elaboración del periódico mural.
- ✓ Reparto de material didáctico.
- ✓ Realización de pruebas de la vista a niños de 1er a 4to grado.
- ✓ Archivo de documentación.
- ✓ Dar avisos a maestros.

Habilidades requeridas: Paciencia y buena actitud, manejo de computadora, habilidades manuales, comunicación formal, conocimientos administrativos básicos y sentido de empatía con los niños.

Logros principales: Ningún premio en específico, pero se me pidió encargarme de un grupo de alumnos mientras su maestro estaba atendiendo un caso personal gracias a mi sentido de responsabilidad y empatía. Se me otorgó la carta de liberación.

DATOS ACADÉMICOS:

 *Centro de Bachillerato Tecnológico, Industrial y de Servicios No. 11*

Cursé la carrera de Técnico en Administración de Recursos Humanos desde el año 2012 hasta el 2015.

 *Tecnológico Nacional de México. Campus Hermosillo.*

Actualmente curso la carrera de Ingeniería en Gestión Empresarial desde Agosto del 2015. (Créditos cursados: 117)

DATOS DE ACTIVIDADES

 *Club de Teatro*

Fui miembro del club de Teatro del Instituto Tecnológico de Hermosillo por 6 meses en el año 2015. Se me pidió participar en la obra "Bodas de Sangre" con un rol secundario y la presentamos a maestros, alumnado y personal administrativo a final de semestre.

 *Club de Lectura*

Fui miembro del club de Lectura del Instituto Tecnológico de Hermosillo por 6 meses en el año 2016. Mi función era leer 2 libros durante el semestre y al final dar mi opinión sobre la lectura.

Congreso IGENIUM 2017

Formo parte del comité organizador del congreso IGENIUM 2017, desempeñando el rol de Staff de la coordinación de Visitas Industriales. La principal función es buscar y solicitar a empresas de la industria, visitas para que los alumnos conozcan sus procesos manufactureros y administrativos, y así, refuercen los conocimientos adquiridos en el ámbito escolar.

DATOS DE PREMIOS Y RECONOCIMIENTOS ACADÉMICOS

-  Reconocimiento por haber obtenido el primer lugar en el concurso de ortografía celebrado a nivel Zona, Inter zona y una destacada participación en el nivel Estatal, otorgado por la Esc. Sec. Tec. Estatal No. 15 “Prof. Roberto H. Cruz Hoyos” en Junio del 2011.
-  Reconocimiento por haber obtenido 10 de promedio general en mi educación secundaria. Otorgado por la Esc. Sec. Tec. Estatal No. 15 “Prof. Roberto H. Cruz Hoyos” en Junio del 2011.
-  Reconocimiento por haber obtenido el promedio más alto de la carrera de Administración de Recursos Humanos, en el turno Matutino. Otorgado por el Centro de Bachillerato Tecnológico, Industrial y de Servicios No. 11 en Junio de 2015.
- ✓ Reconocimiento por mi colaboración como staff en el Evento Nacional de Innovación Tecnológica 2015 en su Etapa Regional (Zona 1).
- ✓ Reconocimiento por mi participación en el Congreso IGENIUM 2015 y 2016.
- ✓ Reconocimiento por haber obtenido el segundo lugar en el Concurso de Estadística realizado por el Instituto Tecnológico de Hermosillo, otorgado por el director de la Institución. Se me entregó el reconocimiento, una taza y una memoria USB.

DATOS DE IDIOMAS

-  Acreditación del idioma inglés por parte del Instituto Tecnológico de Hermosillo.
-  Actualmente, curso el nivel A1.2 de alemán en el mismo instituto.

PERSPECTIVA PERSONAL

Los logros que más he disfrutado son los académicos, ya que considero que la formación académica presenta un gran peso en el futuro profesional de cada persona. Sin embargo, también

disfruto los logros personales, por más pequeños que sean, ya que demuestran disciplina, compromiso y constancia. Ya sea terminar de leer un libro, cumplir exitosamente una tarea y demás.

Uno de los principales errores que cometo es que tiendo a ser muy perfeccionista. Siempre busco la manera de mejorar o hacer que las cosas se vean lo más correcta posibles, me es difícil conformarme. Sin embargo, con el paso del tiempo, me doy cuenta de que algunas veces provoca estrés innecesario y no disfruto totalmente los momentos de la vida. Lo que he aprendido es a relajarme un poco y pensar que todo tiene solución, y sí no, aun así, no se debe preocupar por eso. Estoy trabajando en ello y busco socializar y vivir plenamente todas las situaciones que se me presenten.

Siempre he tratado con respeto a las personas, sean ajenas o no a mí. Respecto a mis maestros, soy muy respetuosa, enfoco mi atención en sus enseñanzas y realizo las actividades que se nos piden con limpieza y claridad. En cuanto a mis padres, tengo la confianza suficiente más no por ello falto a su respeto, hago caso de sus consejos y busco tener una relación armoniosa con ellos. Con las personas de autoridad empresarial, siempre les hablo de usted y con mucho respeto, busco concretar todas las tareas que se me piden y brindar mi opinión de forma cordial.

Actualmente, no practico ningún deporte. Sin embargo, disfruto ver los Juegos Olímpicos, sobre todo Tiro con Arco, Natación y Gimnasia. Me considero un buen perdedor, puesto que sé que puedo mejorar y cambiar para la siguiente vez ganar o cumplir las metas que me propongo. No estoy acostumbrada a los retos, pero no por ello dejo de intentarlo.

Mis amistades tienen un sentido de responsabilidad y compromiso muy buenos. Siento que cuento con diversos amigos y todos son diferentes entre sí. Me gusta que sean diferentes a mí, puesto que sé que puedo aprender de ellos y aplicarlo a mi persona. He tenido distanciamiento con algunas de ellas, pero tratamos de seguir en contacto.

Personalmente, creo que mis amigos me describirían como una persona confiable, respetuosa, comprometida, organizada, amable, responsable, reservada, perfeccionista, enfocada, con altos estándares de calidad puesto que son las cualidades que reflejo cuando me encuentro con ellos. Sin embargo, algunas veces tiendo a preocuparme de más por situaciones que creo difíciles de superar, pero me encuentro trabajando en ello.

<p style="text-align: center;">Mis habilidades más fuertes</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Liderazgo. ❖ Empatía. ❖ Manejo de Office. ❖ Conocimiento de Inglés. ❖ Pensamiento analítico. ❖ Comunicación escrita. ❖ Trabajo en equipo. ❖ Facilidad de aprendizaje. ❖ Conocimientos contables. ❖ Buena Actitud. 	<p style="text-align: center;">Mis mayores fortalezas de personalidad</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Honestidad ❖ Responsabilidad ❖ Compromiso ❖ Organización ❖ Respeto ❖ Humildad ❖ Escala de valores bien definida ❖ Disposición a aprender ❖ Amabilidad ❖ Confiabilidad
<p style="text-align: center;">Mis mayores áreas de conocimiento</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Matemáticas ❖ Administración ❖ Redacción ❖ Recursos Humanos 	<p style="text-align: center;">Las cosas que hago mejor</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Soy buena redactando archivos escritos. ❖ Organizar las actividades a realizar. ❖ Aspectos relacionados con administración. ❖ Enseñar a alguien

BENEFICIOS PARA LA EMPRESA

Me parece que tanto mis habilidades como conocimientos destacan para la obtención de un puesto. Además, el hecho de contar con un poco de experiencia en el ámbito económico administrativo, me permite tener un sentido de la realidad de las empresas. El ser una persona comprometida y responsable asegura que se cumplirán las metas propuestas por la organización, y la lealtad indica que buscará siempre el beneficio de ésta y sus colaboradores. Igualmente, el tener una base de conocimientos de la administración de Recursos Humanos, me permite desempeñar el puesto y colocarme en diferentes tipos de organizaciones.

Espacio
sugerido
para foto

ANA MARÍA SOTO DELGADO

CONTACTO

 66 21 00 0000
 anaasotoo97@gmail.com

 San Alberto #9, Col. San Ángel
C. P. 83000
Hermosillo, Sonora

IDIOMAS

Español

Inglés

Comprensión oral y escrita

Alemán

Nivel A1.2

INFORMACIÓN ADICIONAL

Disponibilidad para viajar
Disponibilidad para cambiar de residencia

Interés por la lectura, música, cine, idiomas
y aprender cosas nuevas.

PERFIL

Soy una persona responsable, respetuosa y comprometida en las actividades que realizo. Leal y confiable, con valores éticos, así como con un fuerte empeño y voluntad de aprendizaje. Actualmente curso la carrera de Ingeniería en Gestión Empresarial en el Instituto Tecnológico de Hermosillo.

EXPERIENCIA

AUXILIAR ADMINISTRATIVO

MY TONER | MAYO 2016 - AGOSTO 2016

- Encargada de recibir a los clientes, elaborar reportes diarios, archivo de documentos, actualización de carteras e inventarios.

ASISTENTE PERSONAL

GRUPO DOS TRIÁNGULOS | MAYO 2017 - AGOSTO 2017

- Encargada de agendar citas, solicitar facturas a proveedores, creación de un manual informativo sobre la empresa y pedir cotizaciones.

AUXILIAR CONTABLE

LIC. JUDITH DOMÍNGUEZ | EVENTUAL

- Encargada de descargar facturas de SAT, realización de declaraciones, obtención de IVA y archivo de documentos.

EDUCACIÓN

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

CENTRO DE BACHILLERATO TECNOLÓGICO, INDUSTRIAL Y DE SERVICIOS NO.11 | 2012 - 2015

INGENIERÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL

TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO. CAMPUS: HERMOSILLO | AGOSTO 2015 - EN CURSO

FORMACIÓN ADICIONAL

CONGRESO IGENIUM 2015 Y 2016

ASISTENTE

CONGRESO IGENIUM 2017

PARTICIPANTE EN SU ORGANIZACIÓN

HABILIDADES PERSONALES Y PROFESIONALES

- Honesta y Organizada
- Accesible y Comprometida
- Capacidad para trabajar en equipo.
- Orientación a resultados
- Liderazgo
- Capacidad de razonamiento y reflexión
- Manejo de software del paquete Office.
- Conocimientos básicos de POM.
- Conocimientos básicos de CONTRAQUI

Consultado en: <https://www.modelocurriculum.net/estructura-del-curriculum-vitae>.

Para escribir un *currículum perfecto* no basta con resumir nuestra trayectoria profesional de la mejor manera posible; existen ciertos **elementos del currículum** que, pese a ser obviados, pueden convertirse en un auténtico valor diferencial.

1. El extracto para el currículum

Si has subido tu *currículum a LinkedIn*, el extracto o *resumen de vida profesional* te resultará familiar. Este apartado es muy importante en la *estructura del Currículum Vitae*, puesto que te permite dos cosas: presentarte como profesional y llamar la atención del reclutador. Un *currículum con extracto*, en definitiva, puede diferenciarte del resto de candidatos.

El *extracto del currículum* es un párrafo introductorio en el cual resumes tu experiencia profesional, tus intereses y tu motivación por el puesto de trabajo ofertado. Aunque esta información también debes incorporarla a la carta de presentación, los reclutadores valorarán que en tu currículum puedas presentarte y definirte como profesional en unas pocas líneas. Así, conseguirás captar su atención para que siga leyendo tu CV y diferenciarte del resto de candidatos.

Pero, *¿cómo redactar el extracto del currículum?* Al ser un texto breve, es importante conocer previamente algunas pautas que te ayuden a seleccionar las palabras y las frases idóneas para crear un mensaje claro, directo y contundente. En otras palabras, el *extracto del CV* debe ser un texto que condense tus cualidades y destrezas profesionales relacionadas con ese puesto de trabajo en concreto.

Consejos para escribir el extracto del currículum

1. Emplea la primera persona

No tengas miedo de escribir el extracto en primera persona. Al fin y al cabo, estás hablando de ti mismo, de tus habilidades y de tu experiencia, por lo que **debes venderte como el candidato ideal** para el puesto de trabajo solicitado. Utiliza fórmulas como “En la actualidad, me dedico a...”, “Mi área profesional es...”, “Desde hace unos años me he inclinado por...”, “Soy especialista en...”, “Estudié...”, “Trabajé como...”, etc.

2. Define tu profesión

Una de las cosas que debes tener en cuenta a la hora de redactar el extracto es que debes dejar claro **a qué te dedicas y hacia dónde quieres** guiar tu carrera profesional. Por breve que sea, este texto supone una gran oportunidad para destacar sobre los demás candidatos y demostrar cuáles son tus áreas de **especialización**. Por ejemplo, si tu puesto de trabajo es “Especialista en Comunicación y Marketing”, debes resaltar que cuentas con experiencia en este sector profesional, además de conocimientos y habilidades para las ventas, la atención al cliente, la comunicación corporativa, el marketing digital, el posicionamiento SEO, etc. Con ello, ayudarás al reclutador a conocer más de cerca el área laboral a la que te dedicas y los campos en los que tienes una mayor experiencia profesional.

3. Sé breve

Como ya hemos señalado anteriormente, el extracto del currículum no es una carta de presentación, por lo que no deberá ocupar más de 4 o 5 líneas, aproximadamente. Recuerda que se trata de un **resumen profesional** en el que debes demostrar tus destrezas y la **adecuación de tu perfil** al puesto de trabajo ofertado. Con ello, ten en cuenta que los reclutadores tienen cada vez menos tiempo para leer cada currículum, por lo que es esencial que seas conciso y aprendas a atrapar su atención en pocas palabras.

4. Menciona tus cualidades y logros profesionales

Aprovecha este texto para describir cuáles son las **habilidades** que desarrollaste en anteriores experiencias profesionales y en qué medida pueden **contribuir a potenciar el objetivo de negocio de la empresa**. De esta forma, demostrarás tu capacidad para asumir las responsabilidades de un área concreta de la empresa y aportarás un valor añadido a la compañía en la que te deseas incorporar.

5. Demuestra actitud proactiva

Cada vez más empresas valoran la **proactividad** de los candidatos, su capacidad para trabajar en equipo y su predisposición a colaborar con la filosofía corporativa de la compañía. Demuestra en el extracto que **te comprometes con el proyecto la empresa** y que te identificas con sus valores.

2. Los objetivos profesionales en el Currículum Vitae

Podemos considerar este punto como una prolongación del anterior. Los objetivos o **metas profesionales** sirven para reflejar nuestras expectativas en el mundo laboral -es decir, qué esperamos de nuestra trayectoria profesional- o en la empresa en cuestión. Para **escribir unos buenos objetivos en el currículum**, es conveniente que sigamos una serie de consejos.

Sugerencias de objetivos para el currículum

Saber describir correctamente los **objetivos profesionales en el currículum** es imprescindible para centrar la atención del reclutador en el resumen de vida, frente al resto de perfiles de los otros candidatos. Aunque en la mayoría de ocasiones el candidato desconoce la **razón por la que siempre descartan su currículum**, el principal motivo suele ser la falta de **objetivos en el currículum** y la ausencia de focalización profesional.

Ejemplos de objetivos laborales para Currículum Vitae

¿Te suena esta declaración?: “Me gustaría optar a este puesto de trabajo porque considero que soy el candidato mejor cualificado y entrar en el equipo supone una motivación para mí”. Si es así, ha llegado el momento de actualizar tu modalidad de currículum vitae, a los nuevos ejemplos de **objetivos laborales** actualizados:

Me defino como un profesional orientado a objetivos y retos medibles. En mi último puesto de trabajo, conseguí aumentar la productividad del equipo en un % más, implementando técnicas más innovadoras y exigentes.

Mi principal objetivo es formar parte de un equipo profesional, en el que los logros y éxitos de cada uno sean reconocidos en un ambiente de trabajo óptimo y agradable.

Mi objetivo laboral radica en la posibilidad de encontrar una empresa estable en la que crecer profesionalmente, con el compromiso de un trabajador fiel y vinculado al equipo.

Ejemplos de objetivos profesionales para CV sin experiencia

Cuando el candidato carece de experiencia profesional previa, también es posible incluir **ejemplos de objetivos profesionales** que llamen la atención del reclutador y aumenten las posibilidades de contratación. Las mejores frases para los objetivos en el currículum, a continuación:

Soy una persona joven, formal y llena de energía para integrarme en un equipo de trabajo, en el que aportar mi conocimiento y formación, para de este modo aumentar mi experiencia profesional en un entorno real, fuera del ámbito académico.

Mi objetivo profesional va dirigido a conseguir experiencia laboral, en una empresa que me permita crecer personal y profesionalmente, y que crea en los beneficios de incorporar a gente joven al equipo.

Quiero acceder a un puesto de trabajo como el de la oferta, para poner en práctica todo lo aprendido durante mis años de formación en la universidad, y recibir enseñanza profesional a través de una empresa como esta.

Ejemplos de objetivos profesionales a corto, mediano y largo plazo

No obstante, los objetivos profesionales también se pueden clasificar en *metas profesionales a corto y largo plazos*. Aquí tienes algunos ejemplos:

Ejemplos de objetivos profesionales a corto plazo

El puesto de trabajo que ahora tengo supone demasiado estrés para mí. Ahora deseo retomar mi camino profesional en un sector laboral diferente, a modo de reto y superación.

El sector empresarial para el que llevo años trabajando se ha vuelto inestable y demasiado temporal. Busco una empresa que me permita desarrollar mis habilidades profesionales y me ofrezca mayor estabilidad.

Ejemplos de objetivos profesionales a medio plazo

Durante al menos 5 años me gustaría mantenerme estable en el mismo puesto de trabajo, para ganar experiencia laboral y acceder en un futuro a puestos de mayor responsabilidad e incluso gerencia.

Ejemplos de objetivos profesionales a largo plazo

He sido padre recientemente y busco una empresa que me ofrezca la posibilidad de un contrato fijo indefinido, para desarrollarme profesionalmente durante varios años.

Soy un candidato joven con largos años por delante, que busca un equipo para ganar en experiencia y hacer carrera, en un entorno motivado y que apueste por el crecimiento.

3. Competencias y aptitudes en el CV

¿Qué aptitudes incluir en el CV? ¿Cuáles son las **competencias profesionales** más valoradas por los reclutadores y responsables de Recursos Humanos?

¿Quieres incluir tus **aptitudes en el currículum vitae**? A la hora de contratar personal, las empresas valoran las **aptitudes** de los candidatos para evaluar la adecuación de sus perfiles al puesto de trabajo vacante. Además, ante un mercado laboral cada vez más exigente, las compañías demandan a sus empleados nuevas **competencias profesionales** con el fin de contribuir a la expansión de su organización. Por ello, si estás buscando trabajo, es muy importante que te preocupes por *escribir tus aptitudes en el currículum* para despertar el interés de los reclutadores y aprendas a defenderlas en una entrevista de trabajo más adelante.

¿Qué aptitudes debo incluir en el currículum?

El apartado de las *habilidades y aptitudes en el currículum* constituye una parte importante y muy valorada por las empresas. Cada una de las aptitudes que incluyas te servirá no solo para dar a conocer tu forma de trabajar a la empresa, sino también para reforzar tus puntos fuertes y *diferenciarte del resto de candidatos*. En otras palabras, te permitirá demostrar a los reclutadores *qué puedes aportar tú a la empresa* que no pueden aportar los otros candidatos y cuáles son tus características como empleado potencial de la organización. Recuerda que no es necesario indicarla todas; añade solo aquellas que te definan verdaderamente y se relacionen con la oferta de trabajo a la que vas a enviar el currículum:

1. Idiomas

Tanto si la empresa cuenta con oficinas en otros países como si trabaja con clientes de distintas nacionalidades, es muy probable que valoren tus *conocimientos de idiomas*, sobre todo de inglés, francés y alemán. Para indicar tu nivel de *idiomas en el currículum*, deberás indicar si se trata de un nivel “Básico”, “Intermedio” o “Avanzado” y señalar si cuentas con **un certificado oficial que acredite tu conocimiento** en ese idioma en concreto.

2. Proactividad

Una de las aptitudes más valoradas por las empresas es la **iniciativa de los candidatos** a la hora de desarrollar nuevos proyectos y hacer sus propias propuestas cada día. Mostrar que eres una **persona proactiva** dejará ver a las empresas que tienes un espíritu emprendedor muy arraigado y que no tienes miedo de dar a conocer y compartir tus ideas.

3. Capacidad de adaptación

La rápida adaptación a los cambios es una característica muy valorada por los *encargados de la selección de personal*. Si un candidato demuestra que tolera muy bien los cambios, esto le permitirá una *mejor integración en los equipos de trabajo* y, por ende, *una mejor relación con el resto de los compañeros*, clientes o proveedores de la empresa. Esto hace que el ambiente de trabajo sea positivo y la productividad de la empresa se vea favorecida en el futuro.

4. Polivalencia

Cada vez más empresas apuestan por candidatos que son capaces de tener un buen desempeño en diferentes áreas. Si cuentas con *habilidades en diferentes campos de especialización*, hará que puedas optar a diferentes puestos en una misma empresa y abarques más fases dentro del proceso de producción.

5. Conocimientos técnicos

Cada puesto de trabajo requiere de unos conocimientos específicos. En este caso, es fundamental que describas las *aptitudes que guarden relación con tu profesión*. No te olvides tampoco de indicar cuáles son tus conocimientos informáticos y qué competencias has desarrollado.

6. Habilidades comunicativas

Las empresas quieren ver que puedes ser un empleado capaz de asumir proyectos, lidiar con imprevistos y *comunicarte con naturalidad, ya sea con tu superior o con el resto de tus compañeros*. Menciona en tu currículum cursos de oratoria que hayas hecho y que puedan dar al reclutador una idea de tus habilidades comunicativas y, en consecuencia, de tu capacidad de liderazgo.

En un *mundo laboral cada vez más competitivo*, las buenas oportunidades de empleo resultan cada vez más escasas, más difíciles de encontrar. El número de candidatos que se presenta a los puestos vacantes es muy superior al de años atrás, lo que implica que las posibilidades de ser seleccionados se reducen considerablemente.

Ante tanta competencia, debemos cuidar nuestra primera impresión a nivel laboral. La diferenciación es la única manera de destacar sobre el resto de candidatos, y para ello es conveniente incluir las *habilidades y destrezas en la hoja de vida*.

Habilidades y destrezas en el currículum

Aunque en los últimos tiempos se puede decir que el currículum tradicional ha perdido relevancia en los procesos de selección de personal -a favor de un *currículum inteligente* cada vez más consolidado- sigue siendo *una herramienta importante para aspirar a un puesto de trabajo* concreto. Gracias al Currículum Vitae puedes remarcar las *habilidades personales* que sean idóneas para el puesto. ¿Pero cuáles son las competencias profesionales más buscadas y deseadas por las empresas? :

- La capacidad de tomar decisiones
- Facilidad para **trabajar en equipo**
- Persistencia y constancia para obtener los resultados deseados
- Buena **capacidad de comunicación**, tanto verbal como escrita
- Ser un gran apasionado por el trabajo que se desempeña
- Conocer y tener amplia experiencia en el tema que se está manejando
- Tener la capacidad de negociar
- Excelente **capacidad de liderazgo**
- Disponer de pensamiento estratégico
- Buena capacidad para adaptarse a los cambios

Aunque es prácticamente imposible contar con todas estas **cualidades o habilidades personales**, poseer alguna de las competencias *que buscan las empresas en los candidatos* puede

hacerte ganar puntos en la entrevista de trabajo. Escoger dichas cualidades como *palabras clave en el currículum* y *adaptar este documento al puesto de trabajo en cuestión*, es totalmente decisivo a la hora de acceder al empleo soñado.

Y es que, a pesar de lo que muchos puedan pensar, *no solo la formación académica es relevante* a la hora de conseguir un empleo; existen muchas otras cualidades y habilidades esenciales para que la empresa realice una valoración del perfil de cada candidato.

La importancia de los valores en el currículum

No cabe duda alguna que reflejar todas aquellas habilidades personales con las que cuentas es vital para que tu currículum esté completo, pero tampoco hay que olvidar que los valores son otro aspecto clave que no debes pasar por alto.

Los valores están íntimamente ligados a las habilidades personales de los candidatos, por este motivo también resultan tan esenciales en los CV. Resulta clave que demuestres ser una persona honesta, con carácter y coherente en la manera de pensar y actuar. La humildad, la sinceridad, el sentido del humor y el optimismo también son **valores muy demandados por las empresas**. En otras palabras: *los perfiles más demandados por las empresas* son aquellos que aúnan habilidades personales y competencias profesionales.

4. Logros destacables en el currículum

En ocasiones, los triunfos y los logros que hemos conseguido a lo largo de nuestra trayectoria profesional, pueden ser un auténtico plus en nuestro Currículum Vitae. Siempre y cuando, eso sí, estén bien escogidos y redactados.

¿Son tan importantes los logros en el CV?

Destacar los **principales logros en el currículum** es muy adecuado para conseguir un **CV exitoso**. No obstante, si aún carecemos de cierta experiencia profesional hay varias cosas que podemos destacar a la hora de *redactar un Currículum Vitae básico*. Pasaremos a señalar nuestras habilidades y aptitudes, en la medida de lo posible, dentro del ámbito al que vayamos a dedicarnos. Además, existen varios *tipos de currículum* que te pueden ser útiles. Por ejemplo, no tiene cabida poner que somos puntuales, ya que partimos de la base que llegaremos a la hora que toca al futuro supuesto empleo. Tampoco nos servirá poner que se nos da bien hacer cócteles y copas si lo que queremos es trabajar en un banco.

Si no sabemos **cómo hacer un CV exitoso** porque no contamos con demasiados **logros profesionales**, una de las claves del *Currículum Vitae sin experiencia* es que aparezcan los **datos personales** correctamente escritos y ordenados de manera que se puedan ver a simple golpe de vista. Asimismo, al carecer de experiencia previa, destacaremos nuestros **objetivos a corto y largo plazo** de una manera breve y concisa. De esta manera estaremos diciendo al entrevistador que están ante una persona estable y, por lo tanto, que podrán contar con ella en cuanto al ámbito laboral se refiere.

También es importante acentuar algunas de nuestras **motivaciones profesionales**, ¡nadie quiere contratar a alguien sin ganas de trabajar! Del mismo modo, redactaremos una *carta de presentación* detallando por qué somos necesarios para la empresa y qué aportaremos en ella.

Hay que tener paciencia. Todas las personas que poseen grandes puestos de trabajo empezaron como tú, desde abajo. Saber *lo que nunca debes poner en tu currículum* y tratar de reforzar tus puntos fuertes es primordial para encontrar tu empleo soñado.

Ante un mercado laboral cada vez más competitivo, no solo basta con indicar los *conocimientos y años de experiencia* en el currículum, sino que también es necesario explicar la capacidad para obtener logros y resultados. Por ello, entre la información que no debe faltar en tu currículum se encuentra precisamente el apartado de los **logros profesionales**, con el cual demostrarás a los reclutadores que has sido capaz de alcanzar objetivos importantes en tus anteriores trabajos. Además, es posible que los encargados de la selección de personal te pregunten sobre los logros que has obtenido a lo largo de tu trayectoria profesional en una entrevista de trabajo en caso de tenerla, por lo que es importante no omitir este paso.

Lo primero que debes hacer a la hora de redactar los logros profesionales en el CV es conocer la diferencia entre “logro” y “habilidad”. Por un lado, los logros se refieren al resultado de una actividad, al éxito o la ganancia obtenidos por haber realizado una acción concreta. Por otro lado, las habilidades significan la capacidad o el talento de cada persona para llevar a cabo una tarea determinada.

Una vez que tengas clara esta diferenciación, ya podrás empezar a escribir tus logros profesionales en el currículum.

Recomendaciones para escribir los logros profesionales en el CV

Antes de redactar los logros en el CV, deberás pensar en los problemas o en las situaciones difíciles que se te presentaron en anteriores trabajos, así como en las acciones y las decisiones que tomaste para solucionar estos contratiempos. Después, es hora de reflexionar sobre qué resultados generaron tus acciones y de qué manera beneficiaron a la empresa en ese momento.

A continuación, te indicamos algunas recomendaciones para escribir los logros profesionales en el CV para que no tengas ninguna duda sobre cómo hacerlo correctamente:

- Haz una lista con los logros obtenidos en tus anteriores empleos y recuerda revisarla y actualizarla cada vez que sea necesario.
- Intenta que cada logro **no ocupe más de dos líneas** en tu currículum, ya que no se trata de explicar el problema al que tuviste que hacer frente en el trabajo, sino simplemente de indicar la acción que realizaste y el resultado que obtuviste.
- Ten en cuenta que los logros profesionales o los resultados deben expresarse en cifras de tiempo, dinero o recursos.
- Incluye el apartado de los logros en la sección de “Experiencia laboral” del currículum.
- No confundas los logros con las habilidades o destrezas: por ejemplo, si una de tus habilidades personales es “Capacidad para trabajar en equipo”, es importante que expliques en la sección de los logros que fuiste capaz de coordinarte con el resto de tus compañeros para llevar a cabo un proyecto en concreto y que cuentas con la preparación necesaria para escuchar diferentes ideas y llegar a una conclusión común y efectiva. Asimismo, si afirmas que una de tus habilidades es el “Conocimiento de idiomas”, deberás indicar de qué manera las lenguas en las que eres capaz de expresarte con fluidez ayudaron a conseguir resultados positivos en tu anterior puesto de trabajo, como puede ser ampliación de la cartera de clientes a otros países o la internacionalización de la empresa, entre otros.

5. La formación académica en el currículum

Solemos sintetizar los estudios que hemos cursado a lo largo de nuestra trayectoria académica, ¿pero qué ocurre con la **formación en curso del Currículum Vitae**? ¿Y la **formación complementaria del currículum**? ¿Debemos pasar por alto esta valiosísima información? En absoluto. La formación académica es, sin duda, uno de los apartados más importantes del

currículum vitae. En general, la formación se puede clasificar en **formación reglada**, referida a las titulaciones oficiales, y **formación complementaria**, relacionada con cursos específicos, seminarios, jornadas, etc. A la hora de redactar estos apartados, los expertos recomiendan empezar por la formación que más interesa destacar, como son los estudios universitarios, cursos de posgrado o similares, mientras que para *escribir la formación complementaria en el CV* es conveniente incluir solo aquella que guarde relación con el puesto de trabajo que se desea solicitar o que puedan ser de interés para la empresa.

Por ejemplo, si estás buscando trabajo como asistente de Marketing, no es necesario que incluyas en tu formación complementaria los cursos de cocina, baile o doblaje. Añade solo los cursos o los seminarios relacionados con esta área profesional en concreto. Recuerda también indicar la *fecha de inicio y de final* de cada uno de los cursos realizados, su *duración en horas* y el centro o la institución en la que los impartieron.

Consejos para redactar la formación complementaria en el CV

¿No sabes exactamente cómo redactar la formación complementaria en el CV? Además de tener en cuenta los requisitos de la oferta de trabajo a la que envías tu currículum, deberás valorar si tu perfil profesional se adecua a la filosofía de la empresa y en qué medida los cursos complementarios que quieres añadir pueden ayudar a reforzar tu candidatura.

- No es necesario que incluyas todos los cursos que has realizado a lo largo de tu carrera profesional. Como ya hemos señalado anteriormente, indica solo aquellos que *se relacionen con la oferta de trabajo* que te interesa.
- Indica las *actividades formativas de corta duración* (cursos, seminarios, jornadas, autoformación en casa, etc.). Especifica la fecha de realización, la duración en horas, el nombre completo del curso o de la actividad y el organismo organizador.
- No escribas en este apartado las actividades formativas de larga duración, como son los estudios universitarios, los ciclos formativos o los cursos de posgrado. Estos estudios deben indicarse en el apartado de la formación general o reglada.
- También puedes incluir tu *formación en idiomas o informática*, siempre y cuando se corresponda con un nivel de conocimiento inicial. Si manejas bien un idioma o tienes amplios conocimientos en programas informáticos concretos, mejor destácalos en apartados independientes de tu CV.
- No te olvides de señalar los *cursos de idiomas que hayas realizado en el extranjero*, junto con el número de horas de duración y el país en los que tuvieron lugar.
- No incluyas en el currículum un curso o seminario si no recibiste el certificado de finalización en su momento. En ocasiones, los reclutadores piden que justifiques tu asistencia a *estos cursos con un certificado oficial* por parte del organismo que los organiza. Además, es posible que debas llevarlo contigo el día de la entrevista de trabajo para demostrar que participaste en ese curso o seminario en particular.
- Si estás asistiendo a un curso en el momento de enviar tu currículum a la empresa, añádelo. A las empresas les interesa conocer las inquietudes profesionales de los candidatos y, además, demostrarás que eres una *persona proactiva, dispuesta a seguir aprendiendo* y desarrollándote dentro de tu sector profesional.

Cómo indicar la formación en curso en el CV

¿Estás estudiando un curso o una carrera universitaria y no sabes si indicarlo en tu CV? La *formación académica en el currículum* es un apartado imprescindible, pero lo es todavía más si se trata de un *currículum sin experiencia*, ya que es el único apartado del CV en el que podrás dar

más detalles sobre los conocimientos y las competencias que puedes aportar a la empresa. Muchas personas se preguntan si deben incluir también la *formación en curso en el CV*, ya se traten de los estudios universitarios o de cursos complementarios. Los expertos afirman que sí es importante indicar la formación académica en curso en el currículum para que los reclutadores conozcan tu situación actual y no tengan ninguna duda sobre tu candidatura, pero eso sí, conviene indicarlo de una manera específica en la hoja de vida.

Sea cual sea el motivo por el cual todavía no has finalizado tus estudios, nuestra recomendación es que indiques expresamente en el documento que te encuentras inmerso en tus estudios. Descubre a continuación *cómo indicar la formación en curso en el CV* correctamente y sal de dudas.

Consejos para incluir los estudios inacabados en el currículum

Como ya hemos señalado, el apartado de la *educación o la formación académica* supone una de las partes más importantes en la estructura del currículum, especialmente si eres joven y quieres solicitar una oferta de prácticas u optar a tu primer empleo. Toma nota de las siguientes *recomendaciones para indicar la formación en curso en el CV* de forma clara y ordenada:

- Se entiende como **“formación en curso”** todos los estudios inacabados que se están realizando actualmente, por lo que no debes incluir aquellos que iniciaste hace mucho tiempo y que a día de hoy los has dejado de lado.
- Para indicar la formación en curso en la hoja de vida, redacta el nombre completo de los estudios en los que estás inmerso en la actualidad (como por ejemplo, “Grado en Medicina” o “Posgrado en Marketing y Redes sociales”) y escribe entre paréntesis cualquier de las siguientes palabras: *en curso*, *cursando* o *actualmente*. También puedes incluir la fecha de fin prevista para poner de manifiesto que continúas estudiando.
- No enumeres los *motivos* por los cuales no has finalizado tus estudios a día de hoy. A los reclutados no les interesará conocer toda esta información, de manera que límitate a reflejar el nombre de tus estudios y dejar claro que estás dedicándote a ellos en la actualidad, sean cuales sean las circunstancias personales que te envuelvan.
- Si estás estudiando *dos o más cursos o carreras al mismo tiempo* y no has finalizado todavía ninguna de ellas, es recomendable que los indiques todos. *Ordénalos cronológicamente* en el apartado de la formación académica y no te olvides de escribir entre paréntesis *en curso o actualmente*.
- En los casos de los **currículums sin experiencia**, es aconsejable que especifiques qué tipos de conocimientos o *habilidades personales* te están aportando tus estudios, aunque no los hayas finalizado. Por ejemplo, si estás estudiando una carrera universitaria, indica las materias que estás cursando en la actualidad así como todas aquellas asignaturas que guarden relación con el puesto de trabajo o en prácticas que solicitas.
- Además de indicarlo en el CV, es posible que debas mencionar tus estudios inacabados durante la *entrevista de trabajo*. Algunos reclutadores querrán saber si estás dispuesto a compaginar tus estudios con el empleo y de qué manera lo harás para que no influya en la ejecución de tus tareas. En estos casos, deja claro que cuentas con la disponibilidad necesaria para repartir tu tiempo entre el trabajo y los estudios.

6. Las referencias en el Currículum Vitae

¿Te gustaría que tu anterior jefe o tus antiguos compañeros redactaran una recomendación laboral sobre tu trabajo? Desde luego, incluir las referencias laborales en el currículum funciona como una auténtica carta de presentación. Descubre cómo solicitar las referencias personales para tu currículum.

Aunque no estemos habituados a incluir una referencia personal o laboral en nuestro currículum, saber qué son las referencias personales y aprender a solicitar una referencia laboral es de vital importancia para nuestro futuro laboral.

El concepto de referencia laboral

Las referencias personales, también conocidas como referencias de trabajo, son valoraciones escritas u orales que una persona (generalmente un antiguo jefe o compañero de trabajo) hace sobre otra en materia laboral. En una referencia personal actualizada se detallan los principales logros y fortalezas de un individuo de cara a la búsqueda de empleo, por lo que los modelos de referencias personales adoptan un papel estratégico en nuestro futuro laboral.

Una carta de recomendación puede abrirte muchas puertas. Que alguien te recomiende significa que lo has hecho bien en tu anterior trabajo y esto, para el futuro empleador, es una información muy valiosa. Así que cuida bastante este aspecto.

Algunos consejos para solicitar la carta de recomendación:

- No preguntes: “¿Podría escribir una carta de referencia para mí?” Casi cualquier persona puede escribir una carta. El problema es lo que van a escribir en ella.
- Por el contrario, pregunta siempre: “¿Cree usted que conoce mi trabajo lo suficientemente bien como para escribirme una buena carta de recomendación?” o, más directamente “¿Cree usted que podría darme una buena referencia?” De esta forma, le proporcionarás al escritor de la referencia una salida fácil si no se siente cómodo escribiendo la carta y podrás estar seguro de que quien te diga que “sí” está satisfecho con tu rendimiento en el equipo y escribirá una carta positiva.
- Ofrece una copia actualizada de tu currículum e información sobre tus habilidades y experiencias de forma que quien te recomiende tenga la información más actualizada posible para trabajar.
- Además de las referencias, en la entrevista de trabajo pueden pedirte información de contacto sobre tus actuales supervisores. Sin embargo, los futuros empleadores deben obtener tu permiso antes de contactar con tus supervisores para evitar poner en peligro tu posición actual.

7. Los intereses y aficiones en el currículum

¿Hasta qué punto es bueno incluir las aficiones en el Currículum Vitae? Aunque no lo creas, añadir nuestros hobbies en el currículum puede ser de lo más recomendable para llamar la atención de los seleccionadores. Eso sí; no todas las aficiones son igual de adecuadas.

¿Qué aficiones poner en un Currículum Vitae?

Aunque parezca un apartado sin demasiada importancia, lo cierto es que tus hobbies pueden demostrar pistas muy positivas a tu futuro empleador sobre tu manera de ser y de trabajar o

sobre tu comportamiento. Por eso, una vez empieces a escribir el currículum, intenta siempre incluir unas líneas en las que detalles cuáles son tus intereses y aficiones principales, aquellas que aporten información útil sobre tu capacidad para asumir las tareas del trabajo que solicitas.

Como ocurre con cualquier otro apartado de la estructura del currículum, es imprescindible que no mientas o exageres sobre tus aficiones o intereses personales, ya que los reclutadores podrían entender que eres un experto en la materia y podrían preguntarte sobre ella en algún momento de la entrevista de trabajo. Asegúrate de recordar qué aficiones has escrito en el currículum y prepara una breve explicación sobre cada una de ellas para expresarte con comodidad durante la entrevista de trabajo. Piensa también algunas razones coherentes por las que te gusta hacer esa actividad en concreto y qué te aporta tanto a nivel personal como profesional.

8 hobbies que puedes añadir a tu currículum

Incluir una lista de aficiones en tu currículum demostrará a tu empleador que eres una persona proactiva, con una gran variedad de intereses fuera del trabajo y con conocimientos sobre diferentes materias. No se trata de escribir lo que haces en tu tiempo libre ni de resaltar tus actividades de ocio y entretenimiento, como “salir con mis amigos”, “hacer crucigramas” o “ir al cine”, sino de indicar todas aquellas aficiones que te apasionen y que te aporten nuevas habilidades y conocimientos. En definitiva, hobbies que llamen la atención de tu seleccionador y que te permitan diferenciarte del resto de candidatos.

Si no sabes qué aficiones poner en tu currículum vitae para llamar la atención de los reclutadores, no dudes en leer las sugerencias que te presentamos a continuación:

1. Leer

Si indicas en tu CV que te gusta la lectura, los encargados de la selección de personal entenderán que *eres una persona tranquila, inteligente y con gran capacidad de concentración*. Durante la entrevista de trabajo, es posible que te pregunten por el género literario que sueles leer e, incluso, por el escritor que más admiras. También podrían preguntarte por las horas que dedicas a leer cada día y por la cantidad de obras que lees generalmente.

2. Escribir

Esta es una de las aficiones que no pueden faltar en el currículum de un periodista, un profesor o un psicólogo. Además de proyectar tu pasión por las letras, el reclutador sabrá que eres una persona competente, organizada y comprometida en el trabajo. Si te gusta escribir fuera del horario laboral, ya sea una novela o un artículo en tu blog personal, demostrarás que tienes capacidad para expresar tus ideas con claridad y que cuentas con grandes dotes para la comunicación.

3. Cocinar

Indicar en el CV que te gusta cocinar habitualmente será una buena manera de demostrar que eres *detallista, paciente y creativo*. Si fuera necesario, explica al reclutador qué tipo de cocina te gusta más (oriental, mediterránea, clásica, etc.) y menciona todos aquellos cursos de cocina en los que hayas participado hasta el momento.

4. Tocar un instrumento

Guitarra clásica, violín, piano... Indica algún instrumento al que le hayas dedicado *como mínimo dos años de estudio*. Puede resultar muy útil para postularte a un puesto de trabajo que requiera *dedicación y disciplina*, entre otras cualidades.

5. La fotografía

Si estás buscando trabajo en la industria creativa, digital o de marketing, esta *afición no puede faltar en tu currículum*. Este hobby implica *creatividad, paciencia, dedicación y, en algunos casos, improvisación*. No vale ser un usuario activo en Instagram. Añádela únicamente si te dedicas a la fotografía profesional durante tu tiempo libre o si has realizado cursos relacionados con esta materia.

6. Practicar un deporte

La percepción del reclutador ante esta afición será diferente dependiendo de si realizas una actividad deportiva en grupo o de forma individual. Si te gusta salir a correr o asistir a clases dirigidas, demostrará que eres *una persona constante, independiente y capaz de superarte a ti mismo* cada día. Sin embargo, si mencionas que sueles practicar un deporte en equipo quedará demostrado tus dotes de liderazgo y tu capacidad para trabajar en equipo, además de ser responsable y respetuoso con las normas establecidas.

7. La pintura

Al igual que la escritura, esta afición demostrará que eres una persona *paciente y con capacidad para concentrarte*, principalmente.

8. Bailar

Al igual que sucede con los deportes en equipo, bailar supone una actividad ideal para demostrar que eres *sociable y seguro de ti mismo*. También dará a entender que conoces bien la *importancia del esfuerzo, la educación y la disciplina* tanto dentro como fuera del trabajo.

Finalmente, te aconsejamos *no incluir nunca una afiliación política o religiosa a tus aficiones*, ya que se trata de datos de tu vida privada que, en ocasiones, pueden despertar rechazo y poner en juego tu candidatura. Tampoco es necesario que indiques que eres aficionado a un equipo de fútbol o que admiras a un director de cine en concreto.

Con todo, ¿ya sabes qué aficiones incluir en tu currículum?

No todos los pasatiempos despiertan el mismo interés en los entrevistadores y añadir un simple listado a tu CV de todas las actividades que sueles realizar fuera del horario de trabajo no es precisamente lo mejor que puedes hacer para dar a conocer tus cualidades positivas, pues podría no tener valor añadido para un empleador. Por tanto, es importante que pienses bien en los **valores de la empresa en la cual te gustaría trabajar** y dediques unas líneas en tu currículum o en tu carta de presentación para explicar las aficiones que mejor encajen con el perfil que demanda la compañía.

Aficiones e intereses perfectos para tu Currículum Vitae

Realizar actividades formativas

Los entrevistadores valorarán muy positivamente que cuentes con una formación completa y variada, y, más en concreto, los cursos en los que estés inmerso en ese momento y que puedan ayudarte a mejorar en tu área profesional. Además, cualquier actividad formativa en la que estés matriculado *demostrará tu automatización y disciplina*. Por ejemplo, *estudiar un idioma o una segunda carrera* supone alternativas idóneas para sumar competitividad a tu perfil y diferenciarte del resto de candidatos. También te ayudará a adquirir nuevos conocimientos y a desarrollar otras capacidades que, a largo plazo, podrían brindarte nuevas oportunidades en el mercado laboral.

Hacer voluntariado

Al igual que continuar con tu formación, a las empresas les gusta que sus empleados colaboren con una institución u organismo local que luche por una causa social. *Ser voluntario* mostrará que eres una *persona responsable y comprometida por el aspecto social* y por las causas que involucren a personas o animales para contribuir a su protección y/o desarrollo. Esta experiencia será especialmente valorada, por ejemplo, en aquellos puestos en los que sea necesario trabajar en equipo y elaborar proyectos en grupo. Asimismo, las *tareas de voluntariado* te permitirán conocer gente, ampliar tu red de contactos y desarrollar tus habilidades relacionadas con el liderazgo y la resolución de problemas.

Escribir en un blog

Tanto si te dedicas a una profesión relacionada con la escritura, el diseño, la fotografía o la ilustración, como si quieres *posicionar tu marca personal* como un referente en tu sector profesional, escribir a diario en un blog o página web personal puede ser una vía muy rápida y eficaz de mostrar tu trabajo y tus ideas. Además, esta pequeña publicación online te ayudará a demostrar a los reclutadores que eres una *persona proactiva y creativa* incluso fuera del horario de trabajo.

¿No has incorporado todavía ninguno de estos hobbies a tu currículum? Si es así y todavía no cuentas con una afición que compartir con los reclutadores, es momento de que empieces a buscar alguna. Añadir tus *hobbies en el currículum* no solo te permitirá obtener resultados positivos en el ambiente laboral o en los procesos de selección, sino que también te harán destacar entre los demás empleados y, sin duda alguna, te proporcionará una fuente saludable de *distracción y confianza en ti mismo* de cara a tu futuro profesional.

8. Los "otros datos de interés" en el Currículum Vitae

Muchas veces pasamos por alto este *elemento del Currículum Vitae*, pero los *otros datos de interés* pueden resultar un auténtico valor diferencial para nuestra hoja de vida.

En este último apartado señala todos aquellos aspectos que no hayas incluido en las otras secciones y que pueden tener relevancia: carnet de conducir, disponibilidad horaria, posibilidad de movilidad... Se trata de reseñar aquella información adicional que consideres relevante y que creas que puede favorecerte de cara a la selección de personal.

Aquí puedes incluir además (si no los has señalado ya en otras secciones):

- Seminarios y cursos más relevantes a los que has asistido. Si consideras que tienen suficiente importancia, puedes dedicarles un apartado propio.
- Clases particulares que hayas dado, si viene al caso.
- Estudios adicionales no relacionados con tu profesión: conservatorio de música, danza, deporte...
- Participación en asociaciones estudiantiles, ONG's...
- Carnet de conducir
- Disponibilidad de horario
- Posibilidad de movilidad geográfica
- Aficiones

No es necesario dedicar demasiado espacio a este apartado. De hecho, prescinde de él si tienes cosas más relevantes que incluir en otros apartados.

Dependiendo del *tipo de currículum que redactes y de la oferta de trabajo* a la que postules, podrás o no incluir este apartado en tu CV. Por ejemplo, si cuentas con un currículum muy extenso y con mucha experiencia laboral, no será necesario dedicar mucho espacio a este apartado, incluso puedes prescindir de él si tienes información más relevante que incluir en el resto de las secciones. En cambio, si presentas un *currículum sin experiencia*, sí es aconsejable que lo redactes, ya que puede ayudarte a destacar otras cualidades o habilidades pese a no contar con experiencia laboral previa. Se trata de especificar diferentes aspectos que te puedan ayudar a *reforzar definitivamente tu currículum profesional*. También puedes incluir referencias o habilidades personales que puedan mejorar tu candidatura.

Consejos para redactar “Otros datos de interés” en el CV

Si quieres incluir el apartado de “Otros datos de interés” en tu currículum, es momento de conocer algunos consejos útiles para redactarlo correctamente:

Antes de sentarte a redactar este apartado, es importante que *leas con atención las condiciones de cada proceso de selección*. Es posible que la empresa demande expresamente a los candidatos que indiquen en sus *hojas de vida* su disponibilidad horaria. De ser así, puedes señalarla en el apartado de “Otros datos de interés”.

- Una de las características más importantes de este apartado es su *brevedad*. Intenta que no ocupe más de cuatro o cinco líneas en tu currículum.
- Crea una *lista ordenada con cada uno de los datos* que deseas indicar, para que el reclutador se lleve una buena impresión de tu currículum.
- Añade este apartado en la *parte final de tu currículum*: al tratarse de información adicional, es aconsejable dejarlo para el final y resaltar otros apartados como el de la formación académica y el de la experiencia laboral.
- No abuses de la libertad que te ofrece este apartado de reflejar cómo eres o qué te gusta hacer en tu tiempo libre. Si quieres añadir cuáles son tus *aficiones*, es mejor que optes por reflejar actividades como la lectura o el deporte, y *dejar de lado tópicos* como “ir de compras”, “salir con mis amigos” o “ir al cine”, pues podrían dar una imagen de ti que podría perjudicarte en el proceso de selección.
- Aprovecha esta sección para detallar cualquier actividad de *voluntariado en el currículum* en la que hayas participado y que pueda reforzar tu candidatura.
- También puedes incluir las **habilidades personales que no pueden faltar en tu CV**; aquellas que te definen y te pueden ayudar a diferenciarte del resto de candidatos, como por ejemplo, “responsabilidad”, “capacidad para trabajar bajo presión”, “trabajo en equipo”, “gestión del tiempo”, etc.

Tendencias de CV para 2018

En primer lugar, los CV dejaron de ser impresos en papel y entregados (en la mayoría de las empresas) de manera física. Hoy día han pasado a ser documentos en formatos Word o PDF que se remiten a la empresa a través del email o inclusive, por portales web de empleo.

Las *redes sociales* también han modificado la forma de entender las relaciones, hasta el punto de que *medios como LinkedIn han aumentado de forma exponencial la visibilidad de un currículum*, hasta límites insospechados. Hoy día cualquier profesional puede llegar a ser visible por otra empresa desde la otra esquina del planeta, por lo que las relaciones empresariales y profesionales se amplían a nuevos ámbitos y círculos.

Currículum con infografía

Muchos expertos consideran que un currículum con infografía es la mejor manera de darse a conocer sin extenderse demasiado.

Una infografía es sencillamente, un conjunto de gráficos e imágenes que hablan de manera clara acerca de los *puntos claves en habilidades y conocimiento*. Un lenguaje visual es una forma acertada de venderte como profesional, resaltando los datos más importantes de forma amena y divertida.

CV con Google Maps

Google Maps es una herramienta increíble creada por Google para mostrar resultados de búsqueda en relación a nuestra ubicación. Ahora puedes *colocar tu ubicación a través de Google Maps en tu CV*, para ganar una amplia ventaja con respecto a tus competidores.

Es algo muy funcional y llama mucho la atención de los profesionales en recursos humanos, en especial si la empresa a la que te diriges es de ámbito digital.

Currículum con código QR

El currículum con código QR ha revolucionado el mundo de las oportunidades laborales. A través del *código QR* tus reclutadores podrán escanear la información que has cargado. Puedes insertar tus redes sociales, tu número de teléfono, algún portal web o inclusive un vídeo sobre tu trayectoria profesional.

El currículum con código QR es adecuado para los candidatos que se postulan a empresas jóvenes e innovadoras, que apuestan por métodos de reclutamiento más modernos y atractivos.

Currículum interactivo

Un currículum vitae interactivo *le permite al reclutador poder interactuar con el documento*, de una manera más práctica y dinámica frente al papel tradicional.

Vídeos, fotografías, redes sociales, hay un mundo de posibilidades para hacer tu resumen profesional mucho más atractivo y captar la atención de tu reclutador. Si bien es cierto que esta modalidad puede resultar un poco más compleja a nivel de diseño, compartimos contigo algunas herramientas útiles para aprender a diseñar el currículum interactivo de forma sencilla.

Currículum 2.0

El *currículum online* o 2.0 ha abierto innumerables posibilidades de contacto profesional entre trabajadores y empresas, al facilitar enormemente la toma de contacto y la visibilidad de los perfiles laborales.

Dentro de este grupo se enmarca *LinkedIn* y *plataformas similares*, en las que los profesionales pueden conectar y establecer lazos personales con los reclutadores tanto por afinidad de intereses como por motivos geográficos, capacitación, etc.

Este tipo de sistemas además, presentan la enorme ventaja de la productividad y la agilidad en la gestión de vacantes para un puesto de empleo.

El currículum ganador

1. Cuida la presentación del CV

Generalmente, los **currículums ganadores** deben redactarse en formato específico, sobre una hoja de papel blanco y deben estar escritos en computadora. Preferiblemente, no deberán superar *una página de extensión* y mostrarán una estructura ordenada y coherente con la oferta de trabajo a la cual se postula. Utiliza una tipografía clara y aseada como Arial, Helvética o Times New Roman y emplea las *negritas o las mayúsculas para destacar* las palabras que consideres más importantes.

Antes de enviar el currículum a una oferta de trabajo, es esencial que *revises la ortografía y la gramática*. No olvides tampoco de incluir todos los apartados propios de una buena *estructura de Currículum Vitae*: datos de contacto, formación, experiencia laboral, idiomas, habilidades y competencias, intereses y disponibilidad.

2. Destaca tus puntos fuertes

Además de describir los puestos de trabajo que has ocupado a lo largo de tu carrera, es imprescindible que tu *currículum de alto impacto* cuente con una sección en la que describas las *habilidades y competencias adquiridas* con el paso del tiempo. Las empresas quieren ver que eres el candidato ideal para asumir las responsabilidades del puesto ofertado, de manera que *destacar tus fortalezas* será un aspecto clave para diferenciarte del resto de postulantes y transmitir seguridad y profesionalidad a los responsables de la selección.

Dependiendo del empleo, será necesario que te muestres como una *persona confiada y segura de ti misma, responsable y organizada*, además de contar con la experiencia adecuada para trabajar en equipo, bajo presión, con plazos de entrega, etc. Demuestra también que eres un trabajador *proactivo y dinámico*, siempre dispuesto a seguir aprendiendo y capaz de hacer tus propias propuestas para mejorar el rendimiento y los resultados de la empresa.

3. Adjunta una carta de presentación

Cada vez más empresas valoran positivamente a aquellos candidatos que adjuntan **una carta de presentación o motivación a su currículum**. Al igual que en el CV, no te debes olvidar de ajustar el contenido de la *carta de presentación* a los requisitos descritos en la oferta de trabajo que te interesa y de aportar referencias a tu formación y tu experiencia para reforzar la idoneidad de tu candidatura. Una carta de presentación debe estar redactada *de forma clara, concisa y sin faltas*

de ortografía, y su contenido ha de ir dirigido a explicar las razones por las que eres el candidato perfecto para el puesto. Destaca aquí *tus habilidades, capacidades y conocimientos* más importantes de cara al empleo que solicitas.

Tu currículum ha de ser el reflejo de tu vida laboral, pero también el de tus intereses y tus ambiciones profesionales.

N°	Nombre de la Práctica	Objetivo específico	Temas con los que se relacionan
11	La entrevista de Selección	Elaborar un guión simulando una entrevista de selección utilizando lo estudiado en clase y grabar para retroalimentar.	3.3. Selección

Introducción

El problema al que las organizaciones se enfrentan en su búsqueda de posiciones clave se ha vuelto un desafío considerable. El fenómeno llamado “cacería de talentos” ya no se limita a seleccionar el mejor perfil entre una serie de candidatos a una posición; sino que las empresas, en específico el área de recursos humanos, se enfrentan frecuentemente a las interrogantes siguientes:

- ¿Cómo conseguir el mejor talento para un determinado puesto?
- ¿Cuál es la regulación en torno a la contratación de talento?
- ¿Cómo asegurar que la inversión de recursos económicos y materiales, en inducción, capacitación y retención de talento, dará resultados duraderos?
- ¿Cuál estrategia seguir para retener al talento ya captado, y evitar fugas de posiciones sensibles?

Con esta práctica pretendemos que el participante desarrolle la habilidad necesaria para conducir una entrevista como parte del proceso de selección de personal y con ello, pueda cerciorarse de elegir al mejor candidato posible para que ocupe una posición vacante en la organización.

Material y equipo necesario

- Tema “Las pruebas y la selección de empleados” en: Dessler G. y Varela (2011 pp. 139-172). Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano. Pearson educación. México.

Tema “Realización de entrevistas” en Apéndice B de: Whetten D. y Cameron K. (2011 p.620). Desarrollo de habilidades directivas. Octava edición. Pearson México.

- Computadora con acceso a internet y software sugerido.
- Apuntes de estrategias de aprendizaje recomendadas y el presente manual de prácticas.

Metodología

- En forma individual, lea el tema “Las pruebas y la selección de empleados en: Dessler G. y Varela (2011 pp. 139-172). Administración de recursos humanos. Pearson educación y elabore un mapa conceptual.
- Utilizando lo estudiado y la retroalimentación otorgada en clase, elaborar un guión simulando una entrevista de selección.

- En equipo de trabajo, elabore y participe en la grabación de un video en el que se muestren los pasos y preguntas más frecuentes en la entrevista de selección.

Resultados

- En equipo de trabajo, presentar reporte del guión elaborado para simular el proceso de la entrevista de selección.
- Presentar video en el que se muestren los pasos y preguntas más frecuentes en la entrevista de selección.

Sugerencias didácticas

- Retroalimentación en clase de conocimientos adquiridos.
- Presentar el video en clase a manera de propiciar la retroalimentación grupal respecto a los pasos y preguntas más frecuentes en la entrevista de selección.

Bibliografía preliminar

Dessler G. (2009). Administración de recursos humanos. Décimo primera edición. Pearson educación. México.

Dessler G. y Varela J. (2011). Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano. Pearson educación. México.

Werther W. y Davis K. (2008). Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas. Sexta ed. Mc Graw Hill. México.

Werther W. y Davis K. (2014 pp.135-156). Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas. Sexta ed. Mc Graw Hill. México.

Whetten D. y Cameron K. (2011). Desarrollo de habilidades directivas. Octava edición. Pearson México.

3.3. Selección

En el apartado anterior (proceso de reclutamiento), nos enfocamos en los métodos que usan los gerentes para conseguir una reserva de candidatos. El propósito del presente apartado, es explicar la forma de utilizar diversas herramientas y técnicas para seleccionar a los mejores candidatos para el puesto.

Una vez que cuenta con una reserva de aspirantes, el siguiente paso consiste en seleccionar a los mejores candidatos para el puesto. Lo anterior significa reducir la reserva de aspirantes por medio de las herramientas de selección como pruebas, centros de evaluación, así como la verificación de antecedentes y referencias. Luego el supervisor potencial puede entrevistar a los candidatos viables y decidir a quién contratará.

La selección de los empleados correctos es importante por tres razones: desempeño, costos y obligaciones legales.

Desempeño. Primero, el desempeño siempre depende en parte de sus subordinados. Los empleados que poseen las habilidades correctas harán un mejor trabajo por usted y la empresa; los que carecen de esas habilidades, o son bruscos y obstruccionistas, no lo harán de manera eficaz, por lo que su desempeño y el de la empresa se verán afectados. El momento para eliminar a los aspirantes indeseables es antes de contratarlos, no después.

Costos. Segundo, es importante porque es costoso reclutar y contratar empleados. Incluso la contratación y capacitación de un empleado de mostrador puede costar 5,000 dólares o más en honorarios y tiempo de supervisión. El costo total de contratación de un gerente fácilmente podría ser 10 veces mayor, una vez que se suman los honorarios, el tiempo de entrevistas y la verificación de referencias, así como los gastos de viaje y transportación.

Obligaciones legales. Tercero, es importante porque una contratación incompetente tiene dos implicaciones legales. En primer lugar, las leyes de igualdad en el empleo requieren procedimientos de selección no discriminatorios para los grupos protegidos.

En segundo, los tribunales considerarán que el patrón tiene responsabilidad legal cuando los empleados con antecedentes penales u otros problemas similares aprovechan el acceso a las casas de los clientes (o situaciones similares) para cometer delitos. Los abogados denominan al proceso de contratar trabajadores con este tipo de antecedentes, sin recurrir a salvaguardas apropiadas, contratación negligente. Cuando hace poco un grupo de abogados demandó a Wal-Mart, con el argumento de que varios empleados que habían sido condenados por delitos sexuales habían atacado a niñas pequeñas, la organización tuvo que instituir un nuevo programa de verificación de antecedentes penales para los candidatos calificados.

Para evitar denuncias por contratación negligente es necesario tomar medidas “razonables” para investigar los antecedentes del candidato, lo cual incluye lo siguiente:

- Hacer un esfuerzo sistemático para obtener información relevante acerca del aspirante y verificar toda la documentación;
- Inspeccionar toda la información proporcionada por el aspirante y hacer un seguimiento de los vacíos inexplicables entre cada empleo;
- Guardar un registro detallado de todas las búsquedas de información, incluyendo nombres y fechas de llamadas telefónicas, u otras solicitudes;

- Rechazar a los aspirantes que hacen declaraciones falsas de hechos materiales o con antecedentes penales por delitos relacionados directamente con los puestos en cuestión y su importancia para el caso;
- Equilibrar los derechos de intimidad del aspirante con la “necesidad de conocimientos” de otras personas, especialmente cuando se descubre información perjudicial;
- Tomar medidas disciplinarias inmediatas cuando se presenten problemas.

3.3.1. Aspectos legales

Publicación en PDF

Revista Amedirh, Creando valor RH - Julio 2016

Con independencia de cuál sea la estrategia para atraer y contratar personal, debemos tener presente que existe una serie de requisitos que debemos contemplar para no incurrir en prácticas que puedan generar un ambiente de trabajo contrario a la productividad y buenas prácticas de la empresa. Asimismo, para no transgredir lo estatuido por el vasto sistema jurídico vigente en México.

Con fines didácticos y para generar mayor comprensión de un tema que puede resultar complejo, dividiremos los cuerpos normativos a contemplar al integrar talento humano a una empresa.

- **1. Normas relativas a la no discriminación.** Los artículos 1, 5 y 123, entre otros de la Constitución política de los Estados Unidos Mexicanos, contienen los principios de igualdad y no discriminación que deben imperar en toda relación humana, incluida naturalmente la laboral. La ley federal del trabajo, en sus artículos 3 y 4, contiene los referidos principios. La ley federal para prevenir y eliminar la discriminación, en sus numerales 4 y 9 señala tales postulados. En materia mundial tenemos el convenio internacional del trabajo 111 relativo a la discriminación en materia de empleo y ocupación, entre varios otros. Es así que debemos materializar los referidos principios en todo proceso de contratación, cuidando siempre que los requisitos del perfil solicitado no encuadren en una práctica discriminatoria. Se debe evitar toda alusión a restricciones o exclusiones basadas en el origen étnico, nacionalidad, sexo, edad, discapacidad, orientación sexual, condición socio económica, religión, etcétera.
- **2. Normas relativas a los datos personales.** Derivado de la relativa facilidad con que se puede tener acceso a información privada, y en ocasiones sensible, tanto de personas físicas como de empresas, es que se ha tratado de regular el manejo de la información que se transmite entre particulares. Así es que desde el inicio de una relación de trabajo deberá también estar colmada de requisitos en este ámbito, pues en efecto cuando se desea seleccionar y contratar a un nuevo elemento, se le solicita diversidad de datos personales. Se recomienda que en todas las contrataciones, exista un aviso de privacidad que, a la luz de lo que establece la legislación aplicable (especialmente la ley federal de protección de datos personales en posesión de los particulares, su reglamento, y los lineamientos publicados el día 17 de enero del año 2013 en el Diario oficial de la federación), comunique con claridad al empleado acerca de la información que le es o será requerida, el objetivo que se persigue con esa solicitud, quién será el responsable del manejo y resguardo, las herramientas de acceso a sus datos, entre otros. Este es un

elemento que, sin duda, debe estar presente en toda contratación, pues la empresa contratante es quien tiene bajo su resguardo la información confidencial que el empleado ha proporcionado y, en consecuencia, le es aplicable la legislación vigente.

- **3. Normas relativas a la modalidad de contratación.** Derivado de la reforma a la Ley Federal del Trabajo, vigente a partir de diciembre del año 2012, existe la posibilidad de tres modalidades de contratación adicionales a las que ya existían y que siguen vigentes. Por lo tanto se cuenta con un catálogo de opciones al integrar a un nuevo talento a la plantilla laboral (contratación por tiempo indeterminado, por tiempo determinado, por obra determinada, indeterminado o con duración de más de 180 días con periodo a prueba, por unidad de tiempo, para capacitación inicial y por temporada). Es la necesidad del puesto y la procedencia legal lo que permitirá a la empresa optar por alguna de las modalidades de contratación; pues cada una tiene sus características especiales. No obstante, es común que, generalmente por desconocimiento, se cree estar contratando bajo cierta modalidad a un trabajador; aun cuando, legalmente la contratación y las condiciones de la relación laboral en realidad corresponden a un tipo diverso de contrato. Especial mención merecen tres tipos de contratación, adicionados en la referida reforma:
 - **a) Periodo de prueba en contratación por tiempo indeterminado o superior a 180 días.** Se establece un lapso de 30 días (hasta de 180 días a puestos con funciones de dirección o administración). Ello obedece a que, aun cuando se apliquen a un trabajador pruebas de habilidades, conocimientos, psicométricas, es común que, en el desempeño de las funciones del puesto asignado, no cumpliera con los requisitos del perfil. Por lo tanto existe la posibilidad de dar por terminada la relación de trabajo al término de ese periodo de prueba. Sin embargo, para ello la propia ley exige ciertas condiciones, como el contar con la opinión de una comisión interna.
 - **b) Contrato de capacitación inicial.** Dirigido a todos aquellos empleadores que desean dotar a nuevos talentos, de las herramientas y conocimientos requeridos para ocupar una posición. Este contrato puede tener una duración de hasta 90 días, y de hasta 180 días tratándose de puestos directivos o administrativos. Al terminar el periodo referido, el trabajador deberá acreditar tener los conocimientos en materia de la capacitación y de no ser así el patrón puede dar por terminada la relación laboral. El punto a debatir en este tipo de contratación, al igual que en la anterior modalidad, es que debe contarse con la opinión de una comisión interna.
 - **c) Contrato de temporada.** Finalmente tenemos una figura que se encontraba regulada (previo a la reforma del año 2012) al amparo de la contratación por tiempo determinado. Sin embargo, se precisó que, con esta nueva modalidad, el empleador podría cubrir posiciones temporales fijas o periódicas discontinuas, ya sea por una temporada para el incremento de ventas, proyectos agrícolas de temporada, entre otros. Se establece entonces, la posibilidad de una contratación con vigencia intermitente, cuyos puntos medulares y legales no en todos los casos son los más recomendables.
- **4. Normas internas y valores.** El establecimiento de códigos de ética, lineamientos de buenas prácticas, valores y conducta, es altamente recomendable en la estructura organizacional, pues se ha demostrado que dichos elementos constituyen una verdadera diferenciación y un punto referente en un mercado cada vez más competitivo. La congruencia de los valores de la empresa con el comportamiento de quienes son parte de ella, e incluso con quienes interactúan con ella, deberá estar plasmado en un instrumento cuya observancia puede ser legalmente exigible si se incluye en contratos de trabajo o reglamentos válidos. Este tipo de normas son actualmente tan importantes que, es común

que incluso sean un factor determinante para lograr o no la permanencia de empleados que deberían sentirse identificados con la filosofía y principios de la organización.

Debemos precisar que no se encuentra incluida en el presente artículo, la contratación de personal por medio de una tercera empresa, pues tal figura requiere un análisis más detallado, al margen de los puntos positivos o negativos que su implementación pueda tener

Es fundamental para el área de recursos humanos de toda empresa, conocer los aspectos legales a considerar al contratar nuevos elementos. De esta forma se garantiza cumplir con la normativa vigente y alcanzar un alto margen de éxito en la contratación.

3.3.2. Proceso de selección

Como comentamos líneas arriba, una vez identificadas las necesidades de personal de la organización, se procede a seleccionar al nuevo personal. Varias organizaciones han creado sistemas de selección interna mediante los cuales pueden identificar el capital humano que tiene potencial de promoción, por una parte, y las vacantes disponibles, por la otra. En ciertos casos, un programa apoyado en software especializado ayuda a determinar mediante puntuaciones cuáles empleados reúnen las características más compatibles con el puesto. Los que obtienen puntuación más alta se consideran los candidatos más idóneos. A pesar de algunas limitaciones, como el hecho de que ningún programa de computadora puede medir el deseo del empleado de ocupar determinado puesto, estos sistemas han ido logrando considerable difusión.

Al operar un sistema de promociones internas, no es necesario realizar nuevos exámenes médicos o verificar las referencias. Por otra parte, cuando se considera la selección de candidatos externos es necesario aplicar todos los pasos que prescriba el reglamento interno de la empresa, que en gran parte deriva de las recomendaciones que hagan los especialistas internos.

Paso 1. Recepción preliminar de solicitudes.

El proceso de selección se realiza en dos sentidos: la organización elige a sus empleados y los empleados potenciales eligen entre varias empresas. La selección se inicia con una cita entre el candidato y la oficina de personal, o con la recepción de una solicitud de empleo. El candidato empieza a formarse una opinión de la organización a partir de ese momento. Muchos candidatos valiosos pueden sentirse desalentados si no se les atiende de manera adecuada desde el principio. Durante la entrevista preliminar puede iniciarse el proceso de obtener información sobre el candidato, así como una evaluación preliminar, que suele ser informal.

A continuación, el candidato entrega una solicitud completa de trabajo, la cual se le ha proporcionado durante la entrevista preliminar, o que ha obtenido de la página web de la empresa. Los siguientes pasos de selección consisten en gran medida en la verificación de los datos contenidos en la solicitud, así como de los recabados durante la entrevista.

Paso 2. Administración de exámenes.

Las *pruebas de idoneidad* son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requisitos del puesto. Algunas de estas pruebas consisten en exámenes psicológicos; otras son ejercicios que simulan las condiciones de trabajo. Por ejemplo, es común aplicarle a un aspirante que busca un puesto de contador general un examen de aptitud y precisión matemática, en tanto que a un aspirante a conductor de un vehículo pesado se le puede poner al volante de un camión de la compañía en un día de tráfico denso. Como es evidente, la habilidad matemática de un conductor o la rapidez de los reflejos de un contador en muy pocas ocasiones tendrán genuina relevancia para sus puestos respectivos.

Los puestos de nivel gerencial se emplean diversos exámenes, por lo general se pretende evaluar las respuestas del individuo ante las condiciones reales de trabajo. En estos casos, el candidato desempeña varias funciones del puesto, y un comité de evaluaciones asigna —en forma individual— una puntuación determinada a cada función. Al final del proceso se computan los resultados, se obtienen los promedios y se asigna a cada candidato una puntuación final. Es necesario agregar que el procedimiento resulta costoso, y sólo es aplicable en determinadas circunstancias.

Validación y confiabilidad de exámenes.

Una prueba es básicamente una muestra de la conducta de una persona. Cuando se utiliza ésta (u otra herramienta de selección), se asume que el instrumento es confiable y válido.

La confiabilidad es el primer requisito de una prueba; se refiere a su consistencia: “Una prueba confiable es aquella que produce calificaciones consistentes cuando una persona resuelve dos formas equivalentes de la misma prueba o cuando resuelve la misma en dos o más ocasiones”.

La confiabilidad es muy importante. Si una persona obtiene el lunes una calificación de 90 en una prueba de inteligencia y 130 cuando vuelve a resolver la misma prueba el martes, probablemente no se debería tener mucha fe en ella.

Hay varias formas de estimar la consistencia o confiabilidad. Usted podría aplicar la misma prueba a las mismas personas en dos momentos diferentes, comparando sus calificaciones del momento uno con las del momento dos; *ésta sería una estimación de prueba repetida*. O bien, aplicar la prueba y tiempo después realizar otra que los expertos consideran una prueba equivalente; a lo anterior se le conoce como *estimación de forma equivalente*. Un ejemplo es la prueba de aptitudes escolares (sat, por las siglas de Scholastic Assessment Test).

La consistencia interna de la prueba es otra medida de confiabilidad. Por ejemplo, un psicólogo incluye 10 reactivos en una prueba de intereses vocacionales, creyendo que todos miden, de diversas formas, el interés de la persona por trabajar en espacios abiertos. Usted aplica la prueba y luego analiza estadísticamente el grado en que las respuestas a estos diez reactivos varían entre sí. Lo anterior le proporcionaría una medida de la validez interna de la prueba. Los psicólogos lo conocen como *estimación de comparación interna*. La consistencia interna es una de las razones por las que algunos cuestionarios incluyen preguntas aparentemente repetitivas.

Hay muchas cuestiones que provocarían que una prueba no sea confiable. Por ejemplo, las preguntas no son una buena muestra del material; la prueba uno se enfoca más en los capítulos 1, 3, 5 y 7, mientras que la dos se concentra más en los capítulos 2, 4, 5 y 8. O bien, hay errores debido a cambios en las condiciones de la aplicación; por ejemplo, la habitación donde se aplica la prueba el mes siguiente es ruidosa.

Validez

La confiabilidad, aunque es indispensable, sólo nos dice que la prueba está midiendo algo de manera consistente. No demuestra que uno está midiendo lo que quiere. Una regla de 33 pulgadas (84 cm) mal fabricada le indicará en forma consistente que los tablones de 33 pulgadas miden 33 pulgadas. Por desgracia, si lo que busca es un tablón que mida una yarda exacta (91 cm), su regla de 33 pulgadas, aunque confiable, lo engañará por tres pulgadas.

Lo que necesita es una regla válida. La validez indica si la prueba (o la regla) está midiendo lo que se supone que debe medir.

Como expusimos, una prueba es una muestra de la conducta de una persona, pero algunas son claramente más representativas de la conducta que otras. Una prueba de mecanografía, por ejemplo, corresponde con claridad a una conducta práctica. En el otro extremo, podría haber una relación aparente entre los reactivos de la prueba y la conducta, lo cual ocurre con las pruebas proyectivas de la personalidad. Así, en la prueba de apercepción temática que se ilustra en la figura 3.3-1, el psicólogo pide a la persona que explique la forma en que interpreta una imagen ambigua. El psicólogo utiliza esa interpretación para sacar conclusiones acerca de la personalidad y la conducta del individuo. En este tipo de pruebas es más difícil demostrar que están midiendo lo que se supone deben medir, en este caso algún rasgo de personalidad del individuo, es decir, habrá de demostrar que son válidas.



3.3-1-Ejemplo de una imagen de la prueba de apercepción temática

¿Cómo interpreta esta imagen?

Fuente: Reproducido con permiso de los editores de Henry A. Murray, THEMATIC APPERCEPTION TEST, lámina 12F, Cambridge, Mass: Harvard University Press, 1943.

La validez de la prueba responde la siguiente pregunta: “¿Esta prueba mide lo que se supone que debe medir?”. En otras palabras, la *validez* se refiere a qué tan correctas son las inferencias que se hacen a partir de la prueba. Por ejemplo, si Jane obtiene una calificación más alta que Jim en una prueba de comprensión mecánica, ¿estaríamos seguros de que Jane posee una mayor comprensión mecánica que Jim? En el caso de las pruebas de selección de empleados, a menudo la *validez* se refiere a la evidencia de que la prueba se relaciona con el puesto; en otras palabras, que el desempeño en la prueba es un predictor válido del desempeño posterior en el trabajo. Una prueba de selección debe ser válida, pues sin la prueba de validez no hay una razón lógica o legalmente aceptable para continuar utilizando ese instrumento para seleccionar candidatos de

empleo. Usted no se sentiría muy cómodo al resolver el Graduate Record Examination (*gre*) si no pensara que su calificación predice, de forma válida, su probable desempeño en la escuela de posgrado. Las leyes de igualdad en el empleo exigen el uso de pruebas válidas. En las pruebas para el empleo, hay dos principales razones para demostrar su validez: la validez de criterio y la validez de contenido.

Validez de criterio. La demostración de la validez de criterio significa probar que quienes obtengan una buena calificación en la prueba también realizarán bien el trabajo y quienes tienen una baja calificación no lo harán bien. En consecuencia, la prueba es válida en tanto que las personas con calificaciones más altas realicen mejor el trabajo. En términos de medición psicológica, un *predictor* es la medida (en este caso, la calificación de la prueba) que está tratando de relacionar con un *criterio*, como el desempeño en el trabajo. El término *validez de criterio refleja* esa terminología.

Validez de contenido. Los patrones demuestran la *validez de contenido* de una prueba al mostrar que constituye una muestra justa del contenido del puesto. El procedimiento básico consiste en identificar tareas del puesto que sean críticas y luego seleccionar al azar una muestra para probarlas. Al seleccionar estudiantes para la carrera de odontología, muchas escuelas dan a los aspirantes pedazos de yeso y les piden que esculpan algo parecido a un diente. Si el contenido que elige para la prueba es una muestra representativa de lo que la persona necesita saber para el puesto, entonces la prueba tiene validez de contenido. Así, los aspirantes torpes no debieran presentar examen.

Demostrar la validez de contenido parece más fácil de lo que en realidad es. No siempre es fácil comprobar que 1) las tareas que la persona lleva a cabo en la prueba son en realidad una muestra aleatoria y exhaustiva de lo que se realiza en el trabajo, y 2) las condiciones en que la persona resuelve la prueba son similares al contexto laboral. Para muchos puestos, los patrones optan por demostrar otras evidencias de la validez de una prueba, sobre todo la validez de criterio.

Cómo validar una prueba.

Para que una prueba de selección sea útil, debe asegurarse de que las calificaciones están relacionadas, de manera predecible, con el desempeño del trabajo. Así, si lo demás permanece igual, los estudiantes que obtengan una calificación alta en las pruebas de admisión para posgrado también se desempeñarán mejor en la escuela. Los aspirantes con una calificación alta en una prueba de comprensión mecánica tendrán un mejor desempeño como ingenieros. En otras palabras, debe validar la prueba antes de utilizarla, para asegurarse de que las calificaciones de la prueba serán un buen predictor de algún *criterio*, como el desempeño en el trabajo. (Es decir, demostrar la *validez de criterio* de la prueba.)

Dicho proceso de validación lo efectúa un psicólogo industrial. El departamento de recursos humanos coordina la tarea. El papel del supervisor consiste en describir el puesto y sus requisitos, para que el psicólogo tenga claros los requisitos humanos del mismo y sus estándares de desempeño. El proceso de validación consiste de cinco pasos: analizar el puesto, elegir las pruebas, aplicar las pruebas, relacionar las calificaciones de la prueba con los criterios y hacer validaciones cruzadas y revalidar.

Paso 1: Análisis del puesto El primer paso consiste en analizar el puesto, así como redactar descripciones y especificaciones del mismo. Aquí se requiere especificar los rasgos y las

habilidades humanas que usted considera necesarias para un desempeño laboral adecuado. Por ejemplo, ¿el aspirante debe tener habilidades verbales, ser un buen conversador? ¿Se requiere de programación? ¿La persona tiene que ensamblar componentes pequeños y detallados? Tales requisitos se convierten en los predictores; son los rasgos y las habilidades humanas que cree que pueden predecir el éxito en el puesto.

En este primer paso, también debe definir el significado de “éxito en el puesto”, pues usted busca predictores del éxito. Los estándares del éxito son criterios. Usted se enfocaría en criterios relacionados con la producción (cantidad y calidad, entre otros), con datos del personal (ausentismo, antigüedad, etcétera) o con evaluaciones del desempeño del trabajador (por parte de personas como los supervisores). Para el puesto de ensamblador, sus predictores serían la destreza manual y la paciencia. Entonces, los criterios específicos incluirían la cantidad producida por hora y el número de productos rechazados por hora.

Algunos patrones cometen el error de elegir con cuidado los predictores (como la destreza manual) y al mismo tiempo ignorar de forma práctica la cuestión de cómo medirán el desempeño (los criterios). En un estudio participaron 212 empleados de una compañía gasera. Los investigadores encontraron una relación significativa entre la batería de pruebas que se utilizó como predictor y dos criterios de desempeño: las calificaciones de desempeño del supervisor y los índices objetivos de productividad.

Sin embargo, prácticamente no hubo ninguna relación entre la misma batería de pruebas y los otros dos criterios, en este caso el índice objetivo de calidad, ni la autoevaluación de los empleados.

Paso 2: Elección de las pruebas Después elija las pruebas que crea medirán los atributos (predictores, como la comprensión mecánica) que son importantes para un trabajo exitoso. Los patrones basan tal decisión en la experiencia, las investigaciones previas y las “mejores opiniones”. Por lo general, no inician con una sola prueba, sino que eligen varias y las combinan en una batería. La batería de pruebas se aplica con la finalidad de medir una gama de posibles predictores, como la agresividad, la extroversión y la habilidad numérica.

¿Cuáles son las pruebas disponibles y dónde se pueden conseguir? Partiendo de la igualdad de oportunidades en el empleo y de los aspectos éticos implicados, quizá la forma más adecuada sea utilizando un profesional; por ejemplo, un psicólogo industrial titulado. Sin embargo, muchas empresas publican pruebas. Un ejemplo típico es Psychological Assessment Resources Inc., de Odessa, Florida. Esta compañía publica y distribuye muchas pruebas; algunas están disponibles prácticamente para cualquier comprador, pero otras sólo para compradores calificados (por ejemplo, personas con títulos de psicólogos o consejeros). Ver en figura 3.3-2 ejemplos de páginas de internet que ofrecen información sobre pruebas o los programas de aplicación de pruebas.

Algunas compañías publican pruebas para el empleo que cualquiera puede adquirir. Por ejemplo, Wonderlic Personnel Test Inc. publica una prueba de la capacidad intelectual, que es muy popular, así como otras, incluyendo pruebas de habilidades técnicas, baterías de pruebas de aptitudes, inventarios de intereses e inventarios de confiabilidad. G. Neil Company, de Sunrise, Florida, ofrece materiales de pruebas para empleo que incluyen, por ejemplo, una prueba de habilidades administrativas, de habilidades para telemarketing, de habilidades de servicio, de habilidades gerenciales, de habilidades para el trabajo en equipo y de habilidades de ventas. No obstante, no permita que la disponibilidad de pruebas para personal le oculte el siguiente hecho importante: usted debe utilizar las pruebas según lo establezcan las leyes de igualdad en el empleo, de una forma ética, y que proteja la privacidad.

- www.hr-guide.com/data/G371.htm
- Proporciona información general y fuentes para todos los tipos de pruebas para el empleo.
- <http://ericae.net/>
- Ofrece información técnica sobre todo tipo de pruebas de empleo y de las que no se utilizan con dichos fines.
- www.ets.org/testcoll
- Brinda información sobre más de 20,000 pruebas.

- www.kaplan.com/
- Información de la empresa Kaplan, de preparación para pruebas, acerca de cómo funcionan varias pruebas de admisión.
- www.assessments.biz
- Una de las muchas empresas que ofrecen pruebas para el empleo.

Fig. 3.3-2. Ejemplos de páginas de internet que ofrecen información sobre pruebas o los programas de aplicación de pruebas.

Paso 3: Aplicación de la prueba. Luego se aplica(n) la(s) prueba(s) elegida(s) a los empleados. Aquí hay dos opciones. Una consiste en aplicárselas a quienes trabajan en el puesto. Después se comparan sus calificaciones con su desempeño laboral, lo que se conoce como la *validez concurrente*. Su principal ventaja es que los datos sobre el desempeño ya están disponibles. La desventaja es que tal vez los empleados actuales no sean representativos de los nuevos candidatos (y es a ellos a quienes usted está interesado en aplicar una prueba de selección). Los trabajadores actuales ya han tenido capacitación en el puesto y han sido seleccionados por medio de técnicas de selección.

La *validez predictiva* es la segunda forma, y la más fiable, de validar una prueba. En este caso, la prueba se aplica a los aspirantes antes de contratarlos. Luego se contratan utilizando sólo técnicas de selección existentes y no los resultados de las nuevas pruebas. Una vez que han estado en el puesto un tiempo, se mide su desempeño y los resultados se comparan con sus calificaciones de la prueba. Entonces se determina si se podría haber utilizado su desempeño en la nueva prueba para predecir su desempeño laboral posterior.

Paso 4: Relacionar las calificaciones de la prueba con los criterios El siguiente paso consiste en determinar si hay una relación significativa entre las calificaciones (el predictor) y el desempeño (el criterio). Por lo general se hace calculando relaciones estadísticas entre 1) las calificaciones de la prueba y 2) el desempeño laboral, para lo cual se utiliza un análisis de correlación que muestra el grado de relación estadística.

Si hay una correlación entre la prueba y el desempeño laboral, es posible dibujar una gráfica de expectativas, la cual presenta de manera gráfica la relación entre las calificaciones de la prueba y el desempeño laboral. Para hacerlo, divida a los empleados en, digamos, cinco grupos según las calificaciones de la prueba, uno con la quinta parte de los que obtuvieron las calificaciones más altas, otro con la segunda parte más alta y así en forma sucesiva. Después calcule el porcentaje de individuos con alto desempeño en cada uno de estos grupos e incluya los datos en una gráfica de expectativas. En este caso, la persona con calificaciones que la ubican en la parte superior de la prueba cuenta con una probabilidad del 97% de lograr un desempeño alto, mientras que otra con

calificaciones que la colocan en la quinta parte más baja sólo tiene el 29% de probabilidades de mostrar un desempeño alto.

Paso 5: Validación cruzada y revalidación Antes de empezar a usar la prueba, tal vez quiera hacer una validación cruzada, realizando de nuevo los pasos 3 y 4 con una muestra de empleados. Como mínimo, un experto tiene que revalidar la prueba de manera periódica.

Validez de contenido. El procedimiento que usted usaría para demostrar la validez de contenido difiere de aquel que utilizaría para demostrar la validez de criterio (tal como se describió en los pasos 1 a 5). La validez de contenido tiende a poner énfasis en el buen juicio. Primero se debe realizar un análisis cuidadoso del puesto para identificar las conductas laborales requeridas; luego se combinan varias muestras de esas conductas en una prueba. Un ejemplo es una prueba de mecanografía y de habilidades de cómputo para un empleado de mostrador; lo que le da validez de contenido a la prueba es que se trata de una muestra exhaustiva de conductas reales, observables y prácticas. Enseguida se resumen lineamientos importantes para la aplicación de pruebas:

- Use las pruebas como complementos. No utilice las pruebas como su única herramienta de selección; úselas para complementar herramientas como las entrevistas y las verificaciones de antecedentes.
- Valide las pruebas. Lo mejor es hacer la validación en su empresa. Sin embargo, si las pruebas demuestran ser válidas en organizaciones similares (generalización de la validez) regularmente es adecuado.
- Supervise su programa de selección y aplicación de pruebas. Hágase preguntas como: “¿Qué proporción de aspirantes de grupos minoritarios y no minoritarios se rechaza en cada etapa del proceso de contratación?”. “¿Por qué estoy utilizando esta prueba? ¿Qué significado tiene en términos del comportamiento real en el trabajo?”.
- Guarde registros precisos. Registre las razones por las que rechaza a cada aspirante. Una nota general como “no tenía calificaciones adecuadas” no es suficiente. Quizá sus razones para rechazar a la persona sean sujetas a una validación posterior.
- Utilice a un psicólogo titulado. La elaboración, la validación y el uso de estándares para selección (incluyendo las pruebas) por lo general requieren de un psicólogo titulado. La mayoría de los estados exige que las personas que ofrecen servicios psicológicos al público estén tituladas o certificadas. Por lo general, uno de los requisitos es el título de doctor o Ph. D. (el título de licenciado no es suficiente). Los posibles consultores deben proporcionar evidencias de que han efectuado un trabajo similar y de que poseen experiencia en la validación de pruebas, además de comprobar que están familiarizados con las leyes y los reglamentos federales y estatales de igualdad de derechos.
- Control de las condiciones de la prueba. Aplique las pruebas en áreas que sean lo suficientemente privadas, silenciosas, bien iluminadas y ventiladas; además, asegúrese de que todos los aspirantes las resuelvan bajo las mismas condiciones. Una vez que termine la aplicación, los resultados deben ser confidenciales. Sólo se tienen que mostrar a quienes tienen la necesidad legítima de la información y poseen la capacidad para entender e interpretar las puntuaciones (incluyendo al aspirante). Capacite a sus supervisores acerca de la confidencialidad de los resultados de las pruebas.

- Revalide periódicamente. Las necesidades de los patrones y las aptitudes de los aspirantes cambian con el tiempo. Es necesario que revalide periódicamente su programa de aplicación de pruebas.

Resultado de investigaciones: validez aparente ¿Qué determina que una prueba sea percibida como justa? Es importante aplicar las pruebas adecuadamente, en un ambiente silencioso, con privacidad, etcétera. Otro factor es que haya un vínculo evidente entre la prueba y el desempeño laboral (en otras palabras, la “validez aparente” de la prueba). En un estudio, 259 estudiantes universitarios de Francia y Estados Unidos calificaron qué tan “favorables” eran 10 procedimientos de selección y luego especificaron sus razones para calificar algunos procedimientos como más favorables que otros. La “validez aparente percibida del procedimiento de selección fue el correlato más alto de las respuestas sobre lo favorable en ambas muestras”. Las reacciones de los estudiantes fueron muy favorables hacia las entrevistas y las pruebas de muestras de trabajo, las cuales tenían vínculos evidentes con el trabajo; se mostraron moderadamente favorables hacia la información biográfica y las pruebas escritas de habilidades. Las reacciones fueron neutrales hacia las pruebas de personalidad y honestidad, así como negativas hacia la grafología. En general, las reacciones fueron más favorables cuando los estudiantes sentían que el patrón contaba con el derecho de obtener información con una técnica en particular y cuando el procedimiento era utilizado con amplitud en la industria. Por lo tanto, tal vez en ocasiones tenga sentido sustituir una prueba válida por otra, si la nueva se considera más justa. Entre otras cosas, la justicia en la selección es importante porque “los aspirantes que perciben positivamente la selección son más propensos a considerar a la empresa de manera favorable y a reportar mayores intenciones de aceptar ofrecimientos de trabajo, así como de recomendar al patrón con otras personas”.

Derechos individuales de las personas que responden las pruebas y la seguridad de las pruebas

Un análisis completo de los “Principios éticos de los psicólogos y código de conducta” de la APA rebasa el alcance del presente contenido, pero un resumen de algunos de sus encabezados servirá para ilustrarlos: competencia, integridad, respeto por la dignidad de la gente, preocupación por el bienestar de otros, responsabilidad social, mantenimiento de la pericia, no discriminación, acoso sexual, problemas y conflictos personales, evitación de daños, mal uso de la influencia de los psicólogos, relaciones múltiples, explotación de las relaciones, delegación de responsabilidades y supervisión de los subordinados, competencia y uso apropiado de las evaluaciones y las intervenciones, las pruebas obsoletas, el mantenimiento de la confidencialidad, la menor invasión posible de la privacidad, la información y las bases de datos confidenciales, el conocimiento del código de ética, los conflictos entre la ética y las demandas organizacionales, así como el reporte de violaciones de la ética.

Temas legales sobre la privacidad. Las leyes estadounidenses y de derecho común protegen también la privacidad. A nivel federal, ciertas jurisprudencias de la Corte Suprema protegen a los individuos de actos gubernamentales intrusivos en diversos contextos. Por otro lado, la Ley Federal de Privacidad (Federal Privacy Act) otorga a los empleados federales el derecho de inspeccionar archivos de personal y limita la revelación de información de los trabajadores sin su consentimiento, entre otras cuestiones.

Los agravios del derecho consuetudinario prevén cierta protección que impide la revelación de información sobre los empleados a personas externas a la empresa. La principal acusación en este caso es la difamación (o calumnia). Si su patrón actual o el antiguo revelan información falsa y difamatoria, que le provoque un daño grave, puede demandarlo por difamación. Incluso si la información es verdadera, los tribunales considerarían invasivo y declararían en favor del demandante. He aquí algunos lineamientos que se deben seguir:

1 Capacite a sus supervisores respecto a la importancia de mantener la confidencialidad de la información de los empleados.

2 Adopte una política de “necesidad de información”. Por ejemplo, si un empleado fue rehabilitado después de un periodo de consumo de drogas, y esa información no es relevante para su funcionamiento en el lugar de trabajo, entonces un nuevo supervisor no tendría “necesidad de mayor información”.

3 Procedimientos de revelación de información. Si usted sabe que su empresa no puede mantener en forma confidencial cierta información, como los resultados de una prueba, podría limitar su responsabilidad al revelar el hecho antes de la aplicación de la prueba. Por ejemplo, si los empleados que resulten positivos en un examen de drogas, deberán utilizar el programa de ayuda a empleados de la organización, explíquelo antes de aplicar las pruebas.

Uso de las pruebas en el trabajo

Muchos patrones utilizan pruebas de selección. Por ejemplo, alrededor del 41% de las compañías que fueron encuestadas por la American Management Association primero probaban las habilidades básicas de los aspirantes (que se definen como la capacidad de leer instrucciones, redactar informes y hacer operaciones aritméticas para desempeñar tareas laborales comunes). Cerca del 67% aplicaba a los empleados pruebas de habilidades laborales, en tanto el 29% utilizaba algún tipo de medida psicológica. Para saber cómo son este tipo de pruebas, responda el breve cuestionario que se muestra enseguida para descubrir qué tan propenso es a los accidentes laborales.

Responda SÍ o NO	SÍ	NO
1 ¿A usted le gusta tener muchas emociones en su vida?		
2 El empleado que hace el trabajo con clama, ¿está engañando al patrón?		
3 ¿Usted es una persona precavida?		
4 En los últimos tres años, ¿se enfrentó a alguien a gritos en la escuela o el trabajo?		
5 ¿A usted le gusta conducir rápido sólo por diversión?		

Análisis: según John Kamp, psicólogo industrial, los aspirantes que responden no, sí, sí, no, no a las preguntas 1, 2, 3, 4 y 5 son estadísticamente más propensos a tener menos faltas, menos lesiones laborales y, si el puesto requiere que se conduzca un vehículo, menos accidentes al conducir en el trabajo. Las calificaciones de la prueba se basan en las respuestas a 130 preguntas.

Las pruebas no sólo sirven para los trabajadores de nivel más bajo. Por ejemplo, Barclays Capital aplica pruebas de actitudes a los candidatos con posgrado y licenciatura, en lugar de utilizar entrevistas en la primera fase de reclutamiento. En general, conforme se incrementan las demandas del trabajo (por ejemplo, mayores requisitos de habilidades, capacitación y salario), los patrones tienden a utilizar más métodos de pruebas en el proceso de selección.

Los patrones no usan las pruebas sólo para encontrar buenos empleados, también para eliminar a los malos. Según ciertas estimaciones, el 75% de los trabajadores roban a sus patrones por lo menos una vez; del 33 al 75% han mostrado conductas como robo, vandalismo y ausentismo voluntario; casi el 25% afirma conocer compañeros de trabajo que consumen drogas ilícitas; el 7% de una muestra de empleados reportó haber sido víctima de amenazas físicas. El fraude y el abuso laboral cuestan a las empresas estadounidenses alrededor de 400 mil millones de dólares al año, o alrededor de nueve dólares al día por empleado o el 6% de sus ingresos anuales. Es por ello que los patrones prudentes prueban a sus aspirantes.

Outback steakhouse. Las pruebas no están hechas sólo para las empresas grandes. Por ejemplo, Outback Steakhouse (que ahora cuenta con más de 45,000 empleados) empezó a utilizar pruebas previas al empleo en 1991, sólo dos años después de que inició sus operaciones. Al parecer la aplicación de pruebas es bastante exitosa. Mientras que las tasas anuales de rotación de personal que trabaja por hora llegan hasta el 200% en la industria restaurantera, la tasa de Outback es del 40 al 60%. Outback busca empleados que sean muy sociables, meticulosos, comprensivos y adaptables, a la vez utiliza una prueba para eliminar a quienes no se ajustan a su cultura. Tal prueba de evaluación de la personalidad forma parte de un proceso de tres pasos de entrevistas previas al empleo. Los aspirantes responden la prueba y luego los gerentes comparan los resultados de los candidatos con el perfil que Outback Steakhouse estableció para sus empleados. Las personas que obtienen una baja calificación en ciertos rasgos (como la compasión) no pasan a la siguiente etapa; los que sí son entrevistados por los gerentes, quienes se enfocan en preguntas conductuales como “¿qué haría si un cliente le pidiera un platillo que no está incluido en el menú?”.

Calificación de las pruebas. Los editores de pruebas ofrecen varios servicios para facilitar el proceso de su aplicación. Uno de estos servicios es la calificación automática y la interpretación de la prueba. Algunas pruebas, como el perfil de personalidad 16PF, deben ser calificadas e interpretadas por un profesional. La prueba 16PF es un perfil de personalidad de 187 reactivos que los psicólogos utilizan para medir características gerenciales como la creatividad, la independencia, el liderazgo y el autocontrol. Wonderlic, Inc. permite que un patrón aplique la prueba 16PF. Luego el patrón envía por fax (o escanea) la hoja de respuestas a Wonderlic, que a la vez califica el perfil del candidato y envía por fax (o escanea) en un día el informe con interpretación. En la actualidad, los psicólogos también pueden calificar muchas pruebas psicológicas con facilidad, incluyendo la de personalidad mmpi (Minnesota Multiphasic Personality Inventory), ya sea en línea o con un software de interpretación para Windows. Muchas pruebas, como la prueba para personal de Wonderlic, pueden ser calificadas con facilidad por el gerente.

Pruebas computarizadas y en línea. Las pruebas computarizadas están reemplazando a las tradicionales manuales, así como a las de papel y lápiz. Muchas empresas, como Kinko de FedEx, piden a los aspirantes que resuelvan pruebas en línea o computarizadas en ocasiones por teléfono, utilizando el teclado de tonos, y otras veces en línea, para preseleccionar con rapidez a los aspirantes, antes de efectuar entrevistas más profundas y verificaciones de antecedentes.

Organizaciones de servicios como Unicru procesan y califican en línea pruebas previas al empleo de los candidatos de diversos patrones. Los programas de seguimiento de aspirantes, a menudo incluyen una prueba en línea de preselección.

La mayor parte de las pruebas que se describen en las siguientes páginas están disponibles en un formato computarizado; incluyen pruebas de habilidades numéricas, de comprensión de la lectura y de comparación y verificación administrativa. Las pruebas automáticas prácticas requieren que los candidatos manejen una “charola de entrada virtual”, compuesta de correos electrónicos, llamadas telefónicas, documentos y archivos, para evaluar las habilidades de los candidatos en cuanto a toma de decisiones y solución de problemas. Los candidatos para la licencia de arquitecto resuelven en línea problemas arquitectónicos; por ejemplo, diseñando edificios que deben adaptarse a ciertas limitaciones de espacio.

Ejemplo de City Garage. City Garage, una cadena de 25 talleres de reparación y servicio para automóviles, que cuenta con 200 empleados y se ubica en Dallas-Forth Worth, implantó un programa computarizado de pruebas para mejorar sus operaciones. El proceso original de contratación consistía en la aplicación de una prueba de papel y lápiz, así como de una entrevista, seguida de inmediato por la decisión de contratar o no contratar. El resultado era una elevada rotación de personal y muy pocos gerentes para las nuevas tiendas. Lo anterior limitaba la estrategia de crecimiento de la organización.

La solución de los altos directivos de City Garage fue la adquisición de la prueba en línea de “Análisis del perfil de la personalidad”, de Thomas International, ubicada en Dallas. Esto añadió un tercer paso al proceso de aplicación y de entrevista. Tras una rápida aplicación y la respectiva verificación de antecedentes, los candidatos viables responden la prueba de 24 preguntas en 10 minutos. Luego, el personal de City Garage ingresa las respuestas en un sistema de software y en menos de dos minutos están listos los resultados, los cuales indican los niveles de cuatro características de la personalidad, además de generar preguntas de seguimiento sobre las áreas que podrían causar problemas. Por ejemplo, se podría preguntar a los aspirantes cómo han manejado posibles debilidades, como la falta de paciencia. Si responden esas preguntas de manera satisfactoria, se les pide que regresen a entrevistas amplias que duran todo el día, después de las que se toman las decisiones de contratación. Al parecer el nuevo proceso ha mejorado de forma considerable el desempeño financiero de City.

Ejemplo de Capital One. Hace varios años, la financiera Capital One utilizaba tres pruebas de papel y lápiz para la selección previa al empleo: una prueba de habilidades cognitivas, una de matemáticas y una del historial laboral con datos biográficos (que la empresa usaba para predecir la estabilidad en el trabajo). El procedimiento era tardado e ineficiente: “En Tampa teníamos que procesar varios cientos de personas al mes para contratar únicamente a 100”, afirma un directivo de la firma. El nuevo sistema en línea elimina el proceso de papel y lápiz. Los aspirantes al centro de atención telefónica llenan la solicitud en línea y resuelven las pruebas actualizadas de matemáticas y de datos biográficos (que incluirían el número de años en el último puesto y la distancia desde la oficina más cercana de Capital One, por ejemplo). También llevan a cabo un juego de roles en línea de una llamada simulada. Se colocan unos audífonos y el programa describe siete situaciones con clientes. Los aspirantes (que juegan el papel de operadores) responden en línea preguntas de opción múltiple. La empresa desarrolla el proceso para expandir su programa de pruebas de selección en línea al Reino Unido y Francia.

Tipos de pruebas.

Por comodidad es posible clasificar las pruebas según midan habilidades cognitivas (mentales), motoras y físicas, personalidad e intereses, así como rendimiento.

Pruebas de habilidades cognitivas

Las pruebas cognitivas incluyen las de habilidad de razonamiento general (inteligencia) y las de habilidades mentales específicas, como la memoria y el razonamiento inductivo.

Pruebas de inteligencia. Las pruebas de inteligencia (ci) evalúan las habilidades intelectuales generales, no sólo miden un solo rasgo, también una gama de habilidades, incluyendo la memoria, el vocabulario, la fluidez verbal y la habilidad numérica.

Originalmente, el ci (cociente de inteligencia) era literalmente un cociente. El procedimiento consiste en dividir la edad mental de un niño (medida por medio de la prueba de inteligencia) entre su edad cronológica y luego multiplicar el resultado por 100. Si un niño de 8 años respondía a las preguntas como lo haría un niño de 10 años, su ci sería 10 dividido entre 8 por 100, es decir, 125.

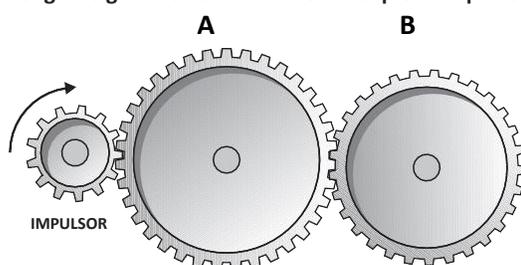
En el caso de los adultos, desde luego, la idea de la edad mental dividida entre la edad cronológica no tendría mucho sentido. Por lo tanto, la calificación de ci de un adulto es una puntuación derivada, que refleja qué tanto la persona se ubica por arriba o por debajo de la calificación de inteligencia “promedio” de los adultos.

Con frecuencia la inteligencia se mide por medio de pruebas que se aplican de manera individual, como la prueba Stanford-Binet o las pruebas Wechsler. Los patrones pueden aplicar otras pruebas de ci a grupos de personas, como la Wonderlic. Otras pruebas de inteligencia son la Prueba de inteligencia para adolescentes y adultos de Kaufman, la Prueba de inteligencia de Slosson, la Prueba de inteligencia de amplio rango y la Prueba global de inteligencia no verbal.

Habilidades cognitivas específicas. También existen medidas de habilidades mentales específicas, como los razonamientos inductivo y deductivo, la comprensión verbal, la memoria y la habilidad numérica.

Los psicólogos las denominan **pruebas de aptitudes**, porque sirven para medir las aptitudes para el puesto en cuestión. Considere la Prueba de comprensión mecánica de la figura 3.3-3, que evalúa la comprensión del aspirante respecto a los principios mecánicos básicos. Ésta podría reflejar las aptitudes de una persona para puestos (como el de maquinista o ingeniero) que requieren de una comprensión mecánica. Otras pruebas de aptitudes mecánicas son la de razonamiento mecánico y la de aptitud mecánica SRA. La Prueba del tablero de formas de papel de Minnesota-revisada, consistente de 64 diagramas bidimensionales cortados en cuatro piezas separadas, proporciona información sobre la habilidad mecánica espacial de un aspirante y se podría utilizar para seleccionar candidatos para puestos tales como diseñadores, artesanos o ingenieros.

Figura 3.3-3. Tipo de reactivos que un aspirante podría encontrar en una prueba de comprensión mecánica
¿Cuál engrane girará en el mismo sentido que el impulsor?



Pruebas de habilidades motoras y físicas

En ocasiones también es necesario medir habilidades motoras, como la destreza digital y la manual, así como el tiempo de reacción (en el caso de los pilotos). La Prueba de destreza con partes pequeñas de Crawford es un ejemplo. Dicha prueba mide la rapidez y la precisión de los juicios sencillos, así como la rapidez de los movimientos de los dedos, la mano y el brazo. Otras pruebas de este tipo son la de destreza de Stromberg, la de rapidez de manipulación de Minnesota y el Tablero de clavijas de Purdue. La Prueba de aptitudes de manipulación de Roeder selecciona personas para puestos en los que la destreza es uno de los principales requisitos.

También hay pruebas de habilidades físicas, que miden la fortaleza estática (como el levantamiento de peso), la fortaleza dinámica (como las “dominadas” en gimnasia), la coordinación corporal (como brincar la cuerda) y la energía. Los salvavidas, por ejemplo, antes de ser contratados, deben demostrar que son capaces de nadar cierta distancia.

Medición de la personalidad y los intereses

Las habilidades cognitivas y físicas de una persona difícilmente explican su desempeño laboral. Otros factores, como la motivación y las habilidades interpersonales, son muy importantes. Como señala un consultor, la mayor parte de la gente es contratada a partir de calificaciones, pero la mayoría es despedida por un mal desempeño. Un mal (o buen) desempeño “generalmente es el resultado de características personales como la actitud, la motivación y en especial el temperamento”. En la actualidad, incluso algunos servicios de citas en línea, como eHarmony.com, piden a sus posibles miembros que resuelvan pruebas de personalidad en línea y rechazan a aquellos que su programa considera incompatibles.

Los patrones usan pruebas de personalidad para medir y predecir este tipo de aspectos intangibles. Por ejemplo, como parte de su proceso de selección de candidatos para directores generales, Hewlett-Packard sometió a una de sus aspirantes, Carleton Fiorina, y a otros finalistas a una prueba de personalidad de 900 preguntas, que les tomó dos horas para responder. Los candidatos debían indicar si frases como “Cuando tropiezo con un mueble, generalmente me siento molesto” eran verdaderas o falsas. (Pocos años después, el consejo de administración le pidió a Fiorina su renuncia.)

Qué miden las pruebas de personalidad. Las pruebas de personalidad miden aspectos básicos de la personalidad de un candidato como la introversión, la estabilidad y la motivación.

Muchas de estas pruebas son *proyectivas*. El psicólogo presenta al aspirante un estímulo ambiguo (como una mancha de tinta o una imagen borrosa), la cual debe interpretar o hacerlo reaccionar ante ella. Puesto que las imágenes son ambiguas, se supone que el individuo proyecta en la imagen sus actitudes emocionales. Una persona orientada hacia la seguridad podría describir a la mujer de la figura 3.3-1 como “mi madre preocupada por lo que haré si pierdo mi trabajo”. Otras técnicas proyectivas son Hacer una historia a partir de una imagen (maps, por las siglas de Make a Picture Story), Casa-Árbol-Persona (H-T-P, por las siglas de House, Tree and Person) y la Prueba estructurada de frases incompletas de Forer.

Otras pruebas de personalidad no son proyectivas. La encuesta Guilford-Zimmerman mide rasgos de personalidad como la estabilidad emocional contra la irritabilidad y la amabilidad contra la crítica. El Inventario multifásico de la personalidad de Minnesota (mmpi) distingue rasgos como la hipocondría y la paranoia. El Inventario de estilo interpersonal es un cuestionario de autorreporte

que incluye 300 reactivos de verdadero y falso, con escalas como: sociable, sensible, calculador, estable, escrupuloso, confiable y directivo. El Inventario de las características personales de Wonderlic mide cinco dimensiones de personalidad y las vincula con un posible desempeño laboral. El gerente aplica esta prueba y escanea o envía por fax los resultados a Wonderlic. La empresa los califica y manda el informe el mismo día. El Predictor de éxito en las ventas genera un informe que muestra el rango percentil en el que se ubica la persona en escalas como “disposición a las ventas” y “cierre de ventas”, a la vez que la califica como muy recomendable, recomendable o no recomendable para las ventas. En el sitio www.psychtests.com encontrará ejemplos de pruebas de personalidad. Enseguida se presentan ejemplos de reactivos de pruebas de personalidad.

Ejemplos de reactivos de pruebas de personalidad

Fuente: Elaine Pulakos, *Selection Assessment Methods*, shrm Foundation, 2005, p. 9. Reproducido con permiso de la Society for Human Resource Management por medio de Copyright Clearance Center.

No tiene sentido trabajar duro en algo que nadie va a notar.

- a) Definitivamente verdadero
- b) Hasta cierto punto verdadero
- c) Ni verdadero ni falso
- d) Hasta cierto punto falso
- e) Definitivamente falso

He permanecido en calma en situaciones donde otros se han alterado.

- a) Definitivamente verdadero
- b) Hasta cierto punto verdadero
- c) Ni verdadero ni falso
- d) Hasta cierto punto falso
- e) Definitivamente falso

Tiendo a dejar que los demás hablen en las conversaciones.

- a) Definitivamente verdadero
- b) Hasta cierto punto verdadero
- c) Ni verdadero ni falso
- d) Hasta cierto punto falso
- e) Definitivamente falso

Las “cinco grandes”. Con frecuencia los psicólogos industriales destacan las “cinco grandes” dimensiones de la personalidad cuando aplican pruebas al personal: extroversión, estabilidad emocional/neurotismo, afabilidad, escrupulosidad y apertura a la experiencia.

El neurotismo es la tendencia a exhibir un ajuste emocional inadecuado y a experimentar efectos negativos como ansiedad, inseguridad y hostilidad. La extroversión es la tendencia a ser sociable, asertivo y activo, así como a experimentar efectos positivos como energía y entusiasmo. La apertura a la experiencia es la disposición a ser imaginativo, no conforme, poco convencional y autónomo. La afabilidad es la tendencia a ser confiable, complaciente, atento y amable. La escrupulosidad se compone de dos facetas relacionadas: el logro y la fiabilidad.

En un estudio, la extroversión, la escrupulosidad y la apertura a la experiencia resultaron fuertes predictores del liderazgo. En otro estudio sobre las “cinco grandes”, la motivación se relacionó negativamente con el neurotismo y positivamente con la escrupulosidad. Los componentes de las “cinco grandes”, en particular la extroversión y la apertura a la experiencia, también se correlacionaron con los intereses de carrera y los tipos ocupacionales. Asimismo, “en

investigaciones sobre la personalidad, la escrupulosidad ha sido el predictor más consistente y universal del desempeño laboral”.

Algunos investigadores definieron el éxito profesional en términos del éxito intrínseco (satisfacción laboral) y el éxito extrínseco (ingresos y estatus ocupacional). La escrupulosidad predijo de manera positiva tanto el éxito profesional intrínseco como el extrínseco. El neurotismo predijo de manera negativa el éxito extrínseco. (La habilidad mental general también predijo de forma positiva el éxito profesional extrínseco.)

Advertencias. Las pruebas de personalidad (especialmente las proyectivas) son las más difíciles de evaluar y usar. Es necesario que un experto analice las interpretaciones y las reacciones del individuo, así como que a partir de ello haga inferencias sobre la personalidad. La utilidad de este tipo de pruebas para la selección asume que uno puede encontrar una relación entre un rasgo medible de la personalidad (como la introversión) y el éxito en el trabajo. La medición de las conductas atípicas es un problema en particular. Por ejemplo, las pruebas de personalidad pueden ayudar a predecir si el comportamiento errático de un empleado representará un peligro para la seguridad del centro de trabajo. Sin embargo, también causan problemas legales, por ejemplo, si los candidatos rechazados afirman que los resultados son falsos o que violan la Ley para Estadounidenses Discapacitados. El Séptimo Tribunal Superior de Apelaciones de Estados Unidos determinó recientemente que la prueba mmpi se considera médica siempre y cuando pueda detectar a los aspirantes con un trastorno psicológico, de modo que su uso previo a un ofrecimiento de empleo viola la ADA (Ley para estadounidenses con discapacidad).

Eficacia. No obstante las dificultades, las pruebas de personalidad sirven para que los patrones mejoren su selección. Por ejemplo, tres investigadores concluyeron lo siguiente: “Los constructos de la personalidad están realmente asociados con el desempeño laboral, mientras algunos rasgos como la escrupulosidad predicen el éxito en los diferentes puestos. Otros rasgos se correlacionan con criterios [desempeño] u ocupaciones específicos. Por ejemplo, la extroversión se correlaciona con el éxito en las ventas y los puestos gerenciales, así como con el desempeño en la capacitación”. Las escalas de responsabilidad, socialización y autocontrol del Inventario psicológico California predijeron conductas laborales disfuncionales en encargados de hacer cumplir la ley. La estabilidad emocional, la extroversión y la afabilidad predijeron si un grupo de individuos que trabajaban en el extranjero abandonarían sus puestos antes de tiempo. En otra empresa, la aplicación de pruebas predijo el robo por parte de empleados.

Una reciente revisión de la aplicación de pruebas de personalidad llevó a varias conclusiones. Los patrones las utilizan cada vez más. Las evidencias indican que las medidas de personalidad (en particular las cinco grandes) ayudan a predecir el desempeño laboral. Además, los patrones pueden reducir la posibilidad de engaños al responder las pruebas advirtiendo a los aspirantes que esto llegará a limitar las probabilidades de ser contratados.

Inventarios de intereses. Los *inventarios de intereses* comparan las preferencias de un individuo con las de personas con diversas ocupaciones. Así, el sujeto que resuelve el Inventario de intereses Strong-Campbell recibiría un informe en el que se comparan sus intereses con los de individuos que trabajan en áreas como contabilidad, ingeniería o administración.

Dicho tipo de inventarios cuenta con muchas aplicaciones. Un ejemplo es la planeación de carrera, pues es más probable que una persona logre el éxito en puestos que incluyan actividades que le interesan. También pueden ser útiles como herramientas de selección. Evidentemente, si es capaz de elegir a personas cuyos intereses son muy parecidos a los de los empleados exitosos que ocupan los puestos que desea cubrir, es más probable que consiga el éxito anhelado.

Pruebas de rendimiento

Las pruebas de rendimiento miden lo que una persona ha aprendido. La mayoría de las pruebas que resuelve en la escuela son de rendimiento y miden sus “conocimientos del puesto” en áreas como economía, marketing o recursos humanos. Las pruebas de rendimiento también son populares en las empresas. Por ejemplo, la Prueba para maquinistas y operadores de máquinas de Purdue evalúa los conocimientos laborales de maquinistas experimentados con preguntas como: “¿Cuál es el significado de ‘tolerancia’?”. También hay pruebas para otras ocupaciones. Además de los conocimientos laborales, las pruebas de rendimiento miden habilidades de los candidatos; por ejemplo, una prueba de mecanografía.

Muestras de Trabajo y Simulaciones

Las muestras de trabajo consisten en presentar a los candidatos situaciones representativas del puesto en el que desean trabajar, para después evaluar sus respuestas. Los expertos consideran que tales estrategias (al igual que las simulaciones, como los centros de evaluación que se estudian en esta sección) son las mejores. Sin embargo, difieren de la mayoría de las pruebas porque miden el desempeño laboral de manera directa. Por ejemplo, las muestras de trabajo para un cajero incluirían la operación de una caja registradora y el conteo de dinero; para un puesto administrativo, las muestras de trabajo incluirían pruebas de mecanografía y de lectura.

Muestras de trabajo para la selección de empleados

La **técnica de las muestras de trabajo** busca predecir el desempeño laboral cuando se pide a los candidatos que realicen una o más muestras de las tareas básicas del puesto.

Este método cuenta con varias ventajas porque mide tareas reales del puesto y es más difícil fingir las respuestas. El contenido de la muestra de trabajo (las tareas reales que la persona habrá de desempeñar) tiene menos probabilidades de ser injusto con los miembros de grupos minoritarios que una prueba de personal que pondría énfasis en conceptos y valores de la clase media. Las muestras de trabajo no exploran la personalidad o la mente del aspirante, por lo que es poco probable que se consideren invasoras de la privacidad. Si se diseñan adecuadamente, las pruebas de muestras de trabajo también exponen mejor validez que otras pruebas diseñadas para predecir el desempeño.

Procedimiento básico. El procedimiento básico consiste en seleccionar una muestra de varias tareas que sean cruciales para efectuar el trabajo y después pedir a los aspirantes que las lleven a cabo. Un observador supervisa el desempeño en cada tarea y señala en una lista qué tan adecuado es su desempeño. Por ejemplo, para elaborar una prueba de muestras de trabajo para un mecánico de mantenimiento, los expertos primero enumeraron todas las tareas posibles del puesto (como “instalar poleas y bandas”, así como “instalar y alinear un motor”). Las cuatro tareas más importantes fueron la instalación de poleas y bandas, desarmar e instalar una caja de velocidades, instalar y alinear un motor e insertar un buje sobre una rueda dentada.

Después separaron esas cuatro tareas en los pasos necesarios para realizarlas. Desde luego, los mecánicos podían desempeñar cada paso de una forma ligeramente diferente. Puesto que algunos métodos son mejores que otros, los expertos asignaban un peso diferente a cada uno.

El ejemplo siguiente muestra uno de los pasos para instalar poleas y bandas: “Comprueba la llave antes de instalar”. Como muestra la figura, algunos métodos posibles son comprobar si la llave entra en 1) el eje, 2) la polea o 3) ninguno de los dos. A la derecha de la figura aparece el peso (las calificaciones) del valor de cada método. El aspirante efectúa la tarea y el observador registra el método utilizado.

Comprueba la llave antes de instalar, en:	
___eje	calificación 3
___polea	calificación 3
___ninguno de los dos	calificación 1
<i>Nota: Este es uno de los pasos para instalar poleas y bandas.</i>	

Ejemplo de una pregunta de muestra de trabajo

Centros de evaluación de administradores

Para seleccionar gerentes que puedan ser ascendidos a otros cargos, The Cheesecake Factory creó un Centro de Evaluación y Desarrollo Profesional en sus oficinas de California. Los candidatos pasan dos días realizando ejercicios y simulaciones, así como aprendiendo en un salón de clases para ver si poseen las habilidades para ocupar puestos gerenciales clave. Un centro de evaluación de administradores (Management Assessment Center es una simulación de dos o tres días en la que de 10 a 12 candidatos desarrollan tareas administrativas realistas (como hacer presentaciones) bajo la observación de expertos que evalúan el potencial de liderazgo de cada candidato. El centro mismo puede ser una simple sala de juntas, pero a menudo es una sala especial, con un espejo de una vista que facilita la observación. Algunos ejercicios de simulación típicos son:

La charola de pendientes. Estos ejercicios enfrentan al candidato con informes, memorandos, notas de llamadas recibidas, cartas y otros materiales que se acumulan en la charola de pendientes, real o computarizada, en el puesto simulado que habrá de ocupar. El candidato debe hacer lo apropiado con cada material. Luego, evaluadores capacitados revisarán sus actividades.

La discusión de grupo sin líder. Los capacitadores plantean una pregunta a un grupo sin líder y piden a los miembros que lleguen a una decisión grupal. Luego evalúan las habilidades interpersonales de cada miembro, su aceptación en el grupo, su capacidad de liderazgo y su influencia individual.

Los juegos de administración. Los participantes resuelven problemas realistas como miembros de empresas simuladas que compiten en el mercado. Tienen que decidir, por ejemplo, la forma de hacer publicidad y de fabricar, así como las cantidades que se llevarán en los inventarios.

Las presentaciones individuales. Los capacitadores evalúan las habilidades de comunicación del participante, así como su capacidad de persuasión, al pedirle que haga una presentación oral de un tema asignado.

Las pruebas objetivas. Por lo general, un centro cuenta con pruebas de personalidad, de habilidad mental, de intereses y de rendimiento.

La entrevista. La mayoría de los centros requieren una entrevista entre cuando menos un capacitador y cada participante, con la finalidad de evaluar sus intereses, su desempeño anterior y su motivación.

Las recomendaciones del supervisor generalmente tienen un gran peso en la elección de los participantes del centro. Los gerentes de línea actúan como evaluadores y, por lo general, califican a los aspirantes por medio de un proceso consensuado.

Efectividad. La mayoría de los expertos considera que los centros de evaluación son efectivos para seleccionar y ascender a candidatos administrativos; la pregunta es: ¿vale la pena el costo adicional que representan? Los centros son costosos, necesitan de mucho más tiempo que las pruebas convencionales de papel y lápiz, requieren que los gerentes actúen como evaluadores y a menudo se necesitan psicólogos para la evaluación. Un estudio reciente de 40 candidatos a policías concluyó que vale la pena el costo adicional de tales centros: “El desempeño de los centros de evaluación contribuye de manera única e importante a la predicción del éxito futuro del trabajo policial, lo que justifica el uso de este método”. En dicho estudio, las evaluaciones que hicieron otros policías de los candidatos durante las pruebas demostraron ser especialmente útiles.

Pruebas situacionales basadas en videos

En las pruebas situacionales se pide a los participantes que respondan ante situaciones representativas del puesto. Ejemplos de pruebas situacionales son las muestras de trabajo (que ya se estudiaron) y algunas tareas de los centros de evaluación, al igual que las pruebas basadas en videos (que se describen a continuación) y las entrevistas situacionales.

La simulación basada en videos típica presenta al candidato varias escenas de video en línea o en una computadora personal, cada una seguida por una pregunta de opción múltiple. La escena podría describir a un empleado manejando la situación en el trabajo. En un momento crítico, la escena termina y en el video se le pide al candidato que elija entre varias líneas de acción. Por ejemplo:

(Un gerente está molesto por la situación del departamento y lo expresa a uno de los empleados de dicho departamento.)

Gerente: Bueno, me da gusto que usted esté aquí.

Empleado: Oh, ¿por qué?

Gerente: Mire este lugar, ¡por eso! Falto un día y regreso para encontrar que el departamento es un desorden. Usted debería saberlo mejor.

Empleado: Pero no me quedé a trabajar tarde ayer en la noche.

Gerente: Tal vez no. Pero muchas otras veces usted ha dejado este departamento hecho un desastre.

(La escena se detiene aquí).

Si fuera el empleado, ¿qué haría?

- a) Hacerles saber a los empleados responsables del desorden que usted recibió el regaño.
- b) Ordenar el departamento y tratar de razonar con el gerente más tarde.

- c) Sugerirle al gerente que hable con los empleados responsables del desorden.
- d) Informar al jefe del gerente.

Los resultados sugieren que las pruebas situacionales basadas en videos pueden ser útiles para seleccionar empleados.

El enfoque de la capacitación y la evaluación de un empleo en miniatura.

La capacitación y la evaluación de un empleo en miniatura implican capacitar a los candidatos para que realicen varias tareas del puesto y medir su desempeño antes de contratarlos. El enfoque supone que una persona que demuestra que puede aprender y realizar las tareas será capaz de desempeñar el trabajo de manera óptima.

Ejemplo de Honda. Cuando Honda decidió construir una nueva planta en Alabama, necesitaba contratar miles de nuevos empleados en un área en que pocas personas trabajan en la manufactura. Honda empezó publicando anuncios de empleo. Uno de ellos buscaba aspirantes para un programa de capacitación gratuito que Honda ofrecía como prerrequisito para cubrir los puestos de la nueva planta. Los aspirantes tenían que contar por lo menos con un diploma de preparatoria o un examen de desarrollo educacional general (ged, por las siglas de General Educational Development), haber trabajado durante los últimos dos años sin suspensiones inexplicables y residir en Alabama. En poco tiempo, 18,000 personas solicitaron su participación. Honda y la agencia de empleo estatal de Alabama revisaron primero las solicitudes y eliminaron a quienes carecían de los estudios o la experiencia, luego dieron preferencia a los solicitantes que vivían cerca de la planta. Alrededor de 340 aspirantes recibieron una capacitación especial durante seis semanas (dos tardes a la semana) en una nueva fábrica que estaba ubicada aproximadamente a 24 kilómetros de la planta. La capacitación incluía enseñanza en un salón de clases, la observación de videos de los empleados de Honda en acción y la práctica real de tareas específicas. Algunos candidatos que vieron los videos abandonaron la capacitación cuando observaron el lugar de trabajo.

Las sesiones de capacitación permitieron que evaluadores especiales de la agencia del estado de Alabama examinaran detenidamente y calificaran el trabajo de los aspirantes. Después invitaron a las plantas a quienes aprobaron el curso para que solicitaran los puestos. Los equipos de Honda, que consistían de empleados de RH y de otros departamentos, hicieron la selección final. Ellos entrevistaron a los candidatos, revisaron su historial de capacitación y decidieron a cuáles se habría de contratar. Los nuevos empleados fueron sometidos a un examen de drogas, pero no se pidieron otras pruebas de papel y lápiz ni credenciales. Los nuevos empleados recibieron una inducción de tres días y los gerentes asesores de cada departamento coordinan su capacitación cotidiana.

Ventajas y desventajas. El enfoque de la capacitación de un empleo en miniatura evalúa a los aspirantes con muestras reales de trabajo, por lo que incluye contenidos relevantes y es inherentemente válido. El gran problema son los costos de la instrucción y la capacitación individuales.

Presentaciones realistas de los puestos

En ocasiones, una dosis de realismo es la mejor herramienta de selección. Por ejemplo, Wal-Mart descubrió que los empleados que renunciaban durante los primeros 90 días lo hacían por

conflictos en sus horarios o porque preferían trabajar en otra zona geográfica. Entonces, la organización empezó a explicar de manera clara y hacer preguntas acerca de los horarios de trabajo y las preferencias laborales. Incluso, un estudio demostró que algunos aspirantes aceptaban empleos con la intención de renunciar, hecho que una entrevista más realista podría haber evidenciado.

Enseguida se resumen la validez, el costo y el posible impacto negativo de métodos populares de evaluación.

Evaluación de métodos de prueba en cuatro criterios básicos

Método de prueba	Validez	Impacto negativo	Costos (de elaboración/de aplicación)	Reacciones de los candidatos
Pruebas de habilidades cognitivas	Alta	Alto (para las minorías)	Bajos/bajos	Hasta cierto punto favorables
Prueba de conocimientos del puesto	Alta	Alto (para las minorías)	Bajos/bajos	Más favorables
Pruebas de personalidad	De baja a moderada	Bajo	Bajos/bajos	Menos favorables
Inventarios de datos biográficos	Moderada	De bajo a alto para diferentes tipos	Altos/bajos	Menos favorables
Pruebas de integridad	De moderada a alta	Bajo	Bajos/bajos	Menos favorables
Entrevistas estructuradas	Alta	Bajo	Altos/altos	Más favorables
Pruebas del estado físico	De moderada a alta	Alto (para las mujeres y los trabajadores mayores)	Altos/altos	Más favorables
Pruebas situacionales de juicio	Moderada	Moderado (para las minorías)	Altos/bajos	Más favorables
Muestras de trabajo	Alta	Bajo	Altos/altos	Más favorables
Centros de evaluación	De moderada a alta	De bajo a moderado, dependiendo del ejercicio	Altos/altos	Más favorables
Pruebas de habilidad física	De moderada a alta	Alto (para las mujeres y los trabajadores mayores)	Altos/altos	Más favorables

Nota: Se encontró poca evidencia de investigación sobre las reacciones de los aspirantes ante las pruebas situacionales de juicio y las de habilidad física. Sin embargo, ya que estas pruebas son muy relevantes para el puesto, es muy probable que las reacciones de los aspirantes sean favorables.

Fuente: Elaine Pulakos, *Selection Assessment Methods*, shrm Foundation, 2005, p. 17. Reproducido con permiso de la Society for Human Resource Management por medio de Copyright Clearance Center.

Paso 3: Entrevista de selección.

Una *entrevista* es un procedimiento diseñado para obtener información de una persona a través de respuestas orales a preguntas orales; una *entrevista de selección*, es “un procedimiento de selección diseñado para predecir el desempeño laboral futuro a partir de las respuestas orales de los aspirantes a preguntas orales”.

La entrevista es el procedimiento de selección de personal más utilizado. Aunque no todos los patrones usan pruebas ni verifican las referencias, es muy raro que un gerente no entreviste a alguien antes de contratarlo. Así pues, la entrevista es una herramienta administrativa indispensable. Además, la mayoría de las personas creen que son mejores entrevistadores de lo que en realidad son. En un estudio, menos del 34% de los entrevistadores tenían una capacitación formal al respecto, pero “se sentían confiados de que lograrían identificar a los mejores candidatos sin importar la cantidad de preguntas estructuradas que utilizaran”

Los expertos han criticado la entrevista por su escasa validez. Sin embargo, las revisiones recientes han sido más favorables, pues una entrevista (al menos la que se hace de modo adecuado) puede “predecir mucho mejor el desempeño de lo que antes se pensaba y es comparable a muchas otras técnicas de selección”.

Tipos de entrevistas

Los gerentes utilizan varios tipos de entrevistas en el contexto laboral. Por ejemplo, hay entrevistas de selección, de evaluación y de salida. Una *entrevista de evaluación* es una discusión, después de una evaluación del desempeño, en la que el supervisor y el empleado analizan las calificaciones de este último, así como posibles medidas correctivas. Cuando un empleado abandona la empresa por cualquier razón, a menudo se realiza una *entrevista de salida*, la cual busca obtener información para que el patrón sepa qué es lo que está bien o mal en la compañía. Muchas de las técnicas de este capítulo se aplican de la misma forma a las entrevistas de evaluación y a las de salida. Las entrevistas de selección se clasifican según 1) su grado de estructura; 2) su “contenido”, el tipo de preguntas que contienen, y 3) la manera en que la empresa las aplica.

Entrevistas estructuradas y sin estructura.

En las **entrevistas no estructuradas o no dirigidas**, el gerente no sigue un formato establecido. La falta de estructura permite que el entrevistador haga preguntas de seguimiento y profundice en puntos de interés conforme éstos surgen. Es probable que las personas entrevistadas para el mismo puesto no sean objeto de las mismas preguntas. Es posible especificar de antemano algunas preguntas, aunque por lo general no se hace, pues no hay una guía formal para calificar las respuestas. Este tipo de entrevistas “se podrían describir como una conversación general”.

En el otro extremo, en las entrevistas estructuradas o dirigidas, el patrón especifica las preguntas con anticipación, pero también podría enumerar y calificar lo que serían respuestas apropiadas. La entrevista estandarizada de McMurray es un ejemplo de una antigua entrevista. El entrevistador seguía un formulario impreso para plantear una serie de preguntas; por ejemplo, “¿cómo obtuvo su empleo actual?”. Luego, comentarios escritos debajo de las preguntas (por

ejemplo, “¿Muestra confianza en sí mismo sobre la forma de obtener un empleo?”), guiaban al entrevistador al evaluar las respuestas.

Contenido de la entrevista (tipos de preguntas).

También clasificamos las entrevistas con base en el “contenido” o los tipos de preguntas que incluyen. En una entrevista situacional se le pregunta al candidato cuál sería su conducta en una situación dada. Por ejemplo, se le preguntaría al candidato a un puesto de supervisión cómo actuaría si un subordinado llegara tarde a trabajar tres días consecutivos. Veremos que a menudo las mejores entrevistas son estructuradas y situacionales, porque se utilizan preguntas y respuestas situacionales predeterminadas. En una *entrevista situacional estructurada* se evaluaría al aspirante respecto a, digamos, su decisión entre disculpar al trabajador que llega tarde constantemente y sólo advertirlo o suspenderlo una semana.

Mientras que las entrevistas situacionales piden a los individuos que describan la manera en que reaccionarían en una situación hipotética hoy o mañana, las entrevistas conductuales les piden que describan cómo reaccionaron ante situaciones reales en el pasado. Por ejemplo, cuando Citizen’s Banking Corporation, en Flint, Michigan, descubrió que 31 de los 50 trabajadores de su centro de atención telefónica renunciaron en un año, Cynthia Wilson, la directora del centro, decidió utilizar entrevistas conductuales. Muchos de los empleados habían renunciado porque no les agradaba responder las preguntas de clientes iracundos. En consecuencia, Wilson ya no intenta predecir cómo actuarán los candidatos a partir de preguntarles si desean trabajar con clientes molestos. En cambio, plantea preguntas conductuales como “cuénteme de alguna situación en la que tuviera que hablar con una persona enojada y cómo lo resolvió”. Wilson agrega que de esta forma es más difícil engañar al entrevistador; de hecho, sólo unos cuantos empleados renunciaron al centro durante el año siguiente.

Las *preguntas situacionales* inician con frases como: “Suponga que se enfrenta a la siguiente situación... ¿Qué haría?”. Las *preguntas conductuales* comenzarían de la manera siguiente: “Recuerda si alguna vez... ¿Qué hizo?”.

Las entrevistas conductuales o situacionales pueden producir mucha tensión. Un aspirante a un puesto de consultor de la empresa Accenture respondió: “Es muy intenso; puedes fingir una o dos respuestas, pero la tercera vez que tocas el tema es muy difícil hacerlo. Estás hablando de la vida real y te sientes nervioso. [El entrevistador] me preguntó cómo me prepararía para algo importante. Insistió una vez y otra hasta asegurarse de que decía la verdad. Todo el tiempo están haciendo anotaciones”.

En una entrevista relacionada con el puesto, el entrevistador trata de deducir cuál sería el desempeño laboral del aspirante, a partir de sus respuestas a preguntas acerca de experiencias pasadas relevantes. El cuestionamiento no gira alrededor de situaciones hipotéticas o reales, sino que el entrevistador plantea preguntas relacionadas con el puesto (por ejemplo, “¿qué materias le gustaron más en la escuela de negocios?”). La meta consiste en sacar conclusiones acerca de, digamos, la capacidad del candidato para manejar los aspectos financieros del puesto que desea cubrir.

En una entrevista bajo presión, el entrevistador trata de provocar que el aspirante se sienta incómodo con preguntas que en ocasiones son bruscas. Se supone que el objetivo es detectar a los aspirantes sensibles y a los que toleran poca (o mucha) presión. Es probable que primero el entrevistador encuentre debilidades en los antecedentes del aspirante, como el abandono de un puesto bajo circunstancias dudosas. Luego, el entrevistador se concentra en esas debilidades, con la esperanza de lograr que el candidato pierda la compostura. De este modo, a un aspirante a gerente de relaciones con los clientes, que confiesa haber tenido cuatro trabajos en los últimos

dos años, se le indica frecuentemente que los cambios de trabajo reflejan una conducta irresponsable e inmadura. Si el aspirante responde con una explicación razonable para los cambios de trabajo, entonces el entrevistador puede pasar a otro tema. Por otro lado, si un candidato tranquilo reacciona de forma explosiva, con enojo o desconfianza, el entrevistador deduciría que cuenta con poca tolerancia a la presión.

Las entrevistas bajo presión pueden revelar aspirantes hipersensibles, que posiblemente reaccionen con enojo y abuso ante la más ligera crítica. Sin embargo, la demanda invasiva y éticamente dudosa de la entrevista bajo presión requiere de un entrevistador experimentado, que esté seguro de que el puesto realmente requiere de un empleado poco sensible y capaz de manejar la presión. En definitiva dicho método no es para los entrevistadores novatos o para quienes no poseen las habilidades para mantener la entrevista bajo control.

Las *preguntas confusas* son muy populares. En ocasiones los reclutadores las utilizan para ver cómo piensan los candidatos bajo presión. Por ejemplo, un entrevistador de Microsoft preguntó a un aspirante a un puesto de servicio de tecnología lo siguiente: “Mike y Todd cuentan con 21 dólares entre los dos. Mike tiene 20 dólares más que Todd. ¿Cuánto dinero tiene Mike y cuánto tiene Todd?” (Respuesta: Mike tenía 20.50 dólares y Todd 0.50 dólares.)

Aplicación de la entrevista

Las entrevistas se pueden aplicar de varias maneras: *de uno a uno o por medio de un panel de entrevistadores; de forma secuencial o en un solo momento, así como por computadora o personalmente.*

La mayoría de las entrevistas son de uno a uno y secuenciales. En una entrevista de uno a uno, dos personas se reúnen y una entrevista a la otra buscando respuestas orales a preguntas orales. Al mismo tiempo, el patrón planea las entrevistas del candidato para que sean secuenciales. En una *entrevista secuencial (o serial)*, varias personas entrevistan al aspirante, en secuencia y una a una, antes de tomar una decisión. En este tipo de entrevistas seriales, los candidatos podrían hablar de los mismos temas una vez y otra con cada entrevistador. En una entrevista secuencial no estructurada, cada entrevistador plantea diferentes preguntas. En una entrevista secuencial estructurada, cada entrevistador califica a los aspirantes en un formato estandarizado de evaluación, con preguntas estándar. Luego el gerente contratante revisa y compara las evaluaciones antes de tomar la decisión de contratar al aspirante.

Entrevistas de panel. Una entrevista de panel, también conocida como entrevista con jurado, se define como “una entrevista realizada por un equipo de entrevistadores (por lo general, dos o tres), que en conjunto entrevistan a cada candidato y después combinan sus calificaciones para obtener una evaluación al final de panel”. Ésta difiere de la *entrevista uno a uno* (en la que un entrevistador se reúne con un candidato) y de la *entrevista serial* (donde varios entrevistadores evalúan a un solo candidato, uno por uno, de manera secuencial). El formato de panel permite que los entrevistadores planteen preguntas de seguimiento, de la misma forma que los reporteros lo hacen en las conferencias de prensa. Lo anterior puede producir respuestas más significativas que las que regularmente surgen en una serie de entrevistas de uno a uno.

Por otro lado, algunos candidatos sienten mayor presión en las entrevistas de panel, de modo que en ocasiones inhiben las respuestas. Una variante aún más estresante es la entrevista masiva, en la que un panel entrevista a varios candidatos de manera simultánea. El panel plantea un problema, luego se sienta y observa cuál candidato toma la iniciativa para formular una respuesta.

No está claro si, por lo general, las entrevistas de panel son más confiables y más válidas que las de otro tipo, pues la forma en la que el patrón lleva a cabo la entrevista de panel produce un gran efecto sobre la confiabilidad y la validez. Por ejemplo, las entrevistas de panel estructuradas son más confiables y válidas que las no estructuradas. En particular, las entrevistas de panel en las que los miembros utilizan hojas de calificación con ejemplos de respuestas son más confiables y más válidas que las que no usan estos elementos. Además, la capacitación de los entrevistadores de panel incrementa la confiabilidad de la entrevista, pero quizá no su validez.

Entrevistas por teléfono o video. Algunas entrevistas se realizan por *teléfono* y pueden ser, en realidad más precisas que las que se llevan a cabo cara a cara al juzgar la escrupulosidad, la inteligencia y las habilidades interpersonales de un aspirante. En este caso, nadie habrá de preocuparse por cosas como la apariencia o el saludo de mano, de modo que los individuos se concentran en respuestas sustantivas o quizá los candidatos, hasta cierto punto sorprendidos por una llamada inesperada del reclutador, proporcionen respuestas más espontáneas. En un estudio, los entrevistadores evaluaban a los aspirantes de manera más favorable si hablaban con ellos por teléfono que si se reunían cara a cara, en especial cuando los candidatos no eran muy atractivos. No obstante, los entrevistadores llegaron a las mismas conclusiones sobre los entrevistados, sin importar si la entrevista era cara a cara o a través de una *videoconferencia*. Los aspirantes indicaron que preferían las entrevistas cara a cara.

Entrevistas por computadora

Una *entrevista de selección por computadora* es aquella en la que se obtienen respuestas orales y por computadora ante situaciones o preguntas orales, visuales o escritas. La mayoría de las entrevistas por computadora presentan al aspirante una serie de preguntas acerca de los antecedentes, la experiencia, la preparación académica, las habilidades, los conocimientos y las actitudes laborales que se relacionan con el puesto que la persona desea ocupar. Algunas entrevistas por computadora (de video) también confrontan a los candidatos con situaciones realistas (por ejemplo, clientes enojados), a las que habrán de responder.

Las entrevistas típicas por computadora presentan las preguntas en un formato de opción múltiple, una por una; se espera que el aspirante conteste las preguntas que aparecen en la pantalla presionando una tecla. Un ejemplo de una pregunta de entrevista para una persona que aspira al puesto de dependiente de una tienda al detalle sería:

¿Cómo calificaría su supervisor las habilidades que usted tiene para el servicio al cliente?

- a) Sobresalientes
- b) Arriba del promedio
- c) Promedio
- d) Abajo del promedio
- e) Malas

Las preguntas de una entrevista por computadora aparecen en una secuencia rápida y requieren que el aspirante se concentre. El típico programa de entrevistas por computadora mide el tiempo de respuesta para cada pregunta. La demora en responder ciertas preguntas, por ejemplo, “¿es una persona confiable?”, puede sugerir un posible problema.

Ejemplo del Great Western Bank. En el Great Western Bank el sistema funciona de la manera siguiente. Cuando Bonnie Dunn, de 20 años de edad, hizo una prueba para el puesto de cajero en Great Western Bank, se enfrentó a una fila de clientes difíciles. Una mujer joven le dio

instrucciones contradictorias sobre el depósito de un cheque y luego se enojó porque la transacción no fue muy rápida. Otro cliente mostró aún menos paciencia: “Ustedes son increíblemente lentos”, declaró.

Ambos clientes aparecieron en la pantalla de una computadora, como parte de una entrevista de trabajo de 20 minutos. La señorita Dunn se sentó frente a una computadora personal y respondió a través de una pantalla sensible al tacto y un micrófono. Se evaluó la forma en que hacía un cambio, así como sus habilidades para las ventas y su capacidad para mantenerse tranquila en situaciones de tensión.

Cuando los aspirantes se sientan frente a la computadora en alguna de las sucursales del banco Great Western, escuchan decir: “Bienvenido al asistente de evaluación interactiva”. La computadora no entiende lo que los aspirantes contestan, aunque registra sus comentarios para su evaluación posterior. Para iniciar la entrevista, los candidatos tocan un identificador en la pantalla, lo que suscita la aparición de una introducción amenazadora: “Registraremos el tiempo que tarda en responder y el número de errores que cometa. La precisión es más importante que la rapidez”.

Primero, la computadora prueba las habilidades del aspirante para manejar dinero, pidiéndole que cambie un cheque de 192.18 dólares, incluyendo por lo menos tres billetes de cinco dólares y dos dólares en monedas de 25 centavos. Luego, cuando un cliente enojado aparece en la pantalla, el sistema espera que los candidatos tomen el micrófono y lo tranquilicen. Después, un oficial del banco que escucha las entrevistas grabadas otorga a los aspirantes cinco puntos por mantener un tono de voz amistoso y hasta 15 puntos por disculparse, prometer resolver problema del cliente y, al observar una pista en la pantalla, sugerirle que en el futuro utilice la fila especial para depósitos.

La delicada mujer que aparece en la pantalla es más difícil. Mientras habla con rapidez, indica que desea cambiar un cheque de 150 dólares, obtener 40 en efectivo, depositar 65 en una cuenta de ahorros y el resto en su cuenta de cheques. Mientras el aspirante lucha por entender las indicaciones, ella añade con rapidez: “No, deben ser 50 a la cuenta de cheques porque expedí un cheque esta mañana”. Si el aspirante toca el icono “?” en la pantalla, la mujer se pone furiosa: “¿Cuántas veces debo decírselo?”.

Great Western reporta que ha logrado el éxito con su sistema, porque redujo de manera drástica entrevistas personales inútiles con candidatos inaceptables. Además, en parte debido a que los solicitantes ven cómo es en realidad el trabajo, los que son contratados tienen un 26% menos de probabilidades de renunciar o de ser despedidos durante los primeros 90 días.

Ejemplo de las tiendas Pic 'n Pay. A menudo los patrones utilizan entrevistas por computadora para descartar candidatos inaceptables. Las tiendas Pic 'n Pay, una cadena de 915 zapaterías de autoservicio, cuyas oficinas centrales se encuentran en Carolina del Norte, ofrece a los aspirantes un número 800 para hacer una entrevista por computadora, la cual incluye 100 preguntas y dura alrededor de 10 minutos. Los aspirantes presionan el número 1 para responder *sí* y el 0 para el *no*. Luego, cada candidato participa en una entrevista telefónica de seguimiento en vivo con uno de los seis fieles entrevistadores de la empresa.

Entrevistas asistidas por Internet. Muchas compañías utilizan Internet para ayudar al empleado en el proceso de la entrevista. Por ejemplo, Cisco Systems Inc. (que en 2006 expandió su negocio principal al incluir equipos para videoconferencias) entrega a sus reclutadores cámaras de video para pc, de modo que logren realizar entrevistas preliminares con retransmisiones vía Internet. El reclutador le indica al aspirante que maneje su cámara para pc (o que acuda a una tienda Kinko de FedEx o a un negocio similar). Luego, a la hora citada, se pone en contacto con Cisco a través de

video en Internet para llevar a cabo la entrevista. Cisco no planea eliminar las entrevistas cara a cara, pero las entrevistas por Internet reducen los gastos de viajes y de reclutamiento, además de que facilitan las cosas a los candidatos. Jobs.com con frecuencia organiza ferias de carrera interactivas en vivo por Internet. Las personas que buscan empleo ingresan a la sección de carreras interactivas de job.com, donde seleccionan una ciudad y una categoría de empleo. Luego pueden participar en una feria de carreras interactivas en vivo. El ejército de Estados Unidos también está reclutando en su salón de chat.

Ventajas y desventajas. Las entrevistas por computadora pueden ser ventajosas. Sistemas como los que se utilizan en Great Western y en Pic 'n Pay reducen el tiempo que los gerentes necesitan dedicar a entrevistar candidatos inaceptables. Los estudios indican que los aspirantes son más honestos con las computadoras que con las personas, quizá debido a que las máquinas son imparciales. Las computadoras también pueden ser engañosas; si un aspirante tarda más del tiempo promedio en responder ciertas preguntas, simplemente es eliminado o al menos cuestionado con mayor profundidad en cierta área por un entrevistador humano. Varios de los problemas de las entrevistas interpersonales que estudiaremos más adelante en este capítulo (como el hecho de hacer juicios irreflexivos acerca de los entrevistados a partir de su apariencia física) también se evitan con dicho método. Por otro lado, la naturaleza mecánica de las entrevistas computarizadas llega a provocar que los aspirantes sientan que tanto el proceso como el patrón son muy impersonales.

¿Son útiles las entrevistas?

Aun cuando prácticamente todos los gerentes las utilizan, en los primeros estudios las entrevistas mostraron poca confiabilidad y validez. Sin embargo (como ya se señaló), los estudios confirman que la “validez de la entrevista es mayor de lo que antes se creía”, y que la entrevista “generalmente predice mucho mejor el desempeño de lo que se creía y es comparable con muchas otras técnicas de selección”.

No obstante, se requiere hacer tres advertencias. *Primero*, usted debe *estructurar la entrevista*. Las entrevistas estructuradas (en especial las entrevistas situacionales estructuradas) son más válidas que las no estructuradas para predecir el desempeño laboral. En parte son más válidas porque son más confiables; por ejemplo, el mismo entrevistador lleva a cabo la entrevista de manera más consistente con diferentes candidatos. Las entrevistas situacionales tienen una validez media mayor que las entrevistas relacionadas con el puesto (o conductuales), las que a la vez tienen una validez media mayor que las psicológicas (que se enfocan más en motivos e intereses).

La segunda advertencia es la siguiente: tenga cuidado con el tipo de rasgos que trata de evaluar. Un estudio clásico indica por qué. Los entrevistadores pudieron medir el grado de extroversión y afabilidad, pero no pudieron evaluar con precisión los rasgos que son más importantes para el trabajo (por ejemplo, la escrupulosidad y la estabilidad emocional). Esto implica, aparentemente, que uno no debe enfocarse (como muchos lo hacen) en rasgos difíciles de evaluar, como la escrupulosidad. Límitese sobre todo a plantear preguntas situacionales y sobre conocimientos laborales que le ayuden a determinar la forma en la que el candidato responderá a situaciones típicas en ese puesto. Más adelante, explicaremos la forma de hacerlo. Tercero, es evidente que el gerente habrá de tener en mente los diversos factores que pueden limitar la utilidad de cualquier entrevista. Ahora nos referiremos a ellos.

¿Cuáles factores pueden limitar la utilidad de una entrevista?

La contratación del personal correcto es un trabajo administrativo esencial, por lo que usted no puede realizarlo si no sabe cómo hacer una entrevista. Varias cuestiones pueden limitar la utilidad de una entrevista.

Las primeras impresiones (juicios apresurados)

Quizás uno de los hallazgos más consistentes es que los entrevistadores tienden a sacar conclusiones (a hacer juicios apresurados) acerca de los candidatos durante los primeros minutos de la entrevista (o incluso antes de iniciarla, a partir de las calificaciones de pruebas o de los datos del currículum). Un investigador estima que en el 85% de los casos los entrevistadores ya habían tomado una decisión antes de que iniciara la entrevista, basados en las primeras impresiones que obtuvieron de las solicitudes de empleo y por la apariencia física de los candidatos. En un estudio, el hecho de entregar a los entrevistadores las calificaciones de las pruebas de los candidatos sesgó la evaluación final de los mismos.

Las primeras impresiones son dañinas, en especial cuando la información previa del candidato es negativa. En un estudio, entrevistadores que recibieron con antelación cartas de recomendación desfavorables sobre los aspirantes les otorgaron un menor crédito por su éxito pasado y en persona los consideraron más responsables por sus fracasos después de la entrevista. Además, sus decisiones finales (aceptar o rechazar a los aspirantes) siempre se relacionaban con lo que esperaban de ellos a partir de las recomendaciones, independientemente de su desempeño real en la entrevista.

A lo anterior se añade el hecho de que, al parecer, los entrevistadores tienen un sesgo consistentemente negativo; se ven más influenciados por la información desfavorable del candidato; sus impresiones son más propensas a cambiar de lo favorable a lo desfavorable que a la inversa. De hecho, un error común en las entrevistas consiste en convertirlas en búsquedas de información negativa.

Por lo tanto, en cierto sentido es probable que la mayoría de las entrevistas estén sesgadas en contra del aspirante. El aspirante que comienza bien la entrevista, con facilidad puede terminar con una calificación baja, pues la información desfavorable tiene mayor peso. A un aspirante que inicia mal le resulta difícil superar la primera mala impresión.

Un psicólogo de Londres, que entrevistó a los directores ejecutivos de 80 empresas importantes, llegó a las siguientes conclusiones acerca de los juicios apresurados en las entrevistas de selección:

“En realidad, para dar una buena impresión, usted ni siquiera tiene tiempo de abrir la boca... Por lo general, la respuesta del entrevistador ante usted es preverbal, la manera en que cruza la puerta, su postura, si sonríe, si cuenta con un aura cautivadora, si su saludo de mano es firme y confiado. Usted tiene aproximadamente medio minuto para impactar; después de eso, todo lo que puede hacer es basarse en una buena o mala primera impresión... Se trata de una respuesta muy emocional”.

No entender el trabajo

Los entrevistadores sin una imagen precisa del puesto, y del tipo de candidato más adecuado, por lo general toman sus decisiones basados en impresiones incorrectas o en el estereotipo de un buen aspirante. Por lo tanto, ellos vinculan a los entrevistados con sus estereotipos incorrectos.

Un estudio clásico incluyó a 30 entrevistadores profesionales. La mitad sólo recibió una breve descripción de los puestos que debían cubrir: se les dijo que “estos ocho aspirantes, representados por los espacios en blanco de su solicitud de empleo, quieren cubrir el puesto de secretario”. Los otros 15 entrevistadores obtuvieron mucha más información específica sobre el puesto, en términos de la velocidad de escritura en un teclado y de sus habilidades bilingües, por ejemplo.

Mayores conocimientos sobre el puesto se tradujeron en mejores entrevistas. Los 15 entrevistadores que tuvieron más información sobre el puesto coincidieron más entre sí acerca del potencial de cada candidato, lo que no ocurrió con quienes contaban con información incompleta. Estos últimos tampoco discriminaron bien a los aspirantes; más bien, tendieron a otorgarles calificaciones altas a todos.

Error debido al orden de los candidatos (contrastes) y presión para contratar

El error debido al orden de los candidatos (o contraste) significa que el orden en el que usted ve a los aspirantes afecta la forma en la que los califica. En un estudio, los gerentes debían evaluar a un candidato que era “promedio”, después de evaluar a varios aspirantes “desfavorables”. Calificaron al candidato promedio de manera más favorable debido a que, a diferencia de los desfavorables, el aspirante promedio se veía mejor de lo que era en realidad. Este efecto de contraste puede ser enorme: en algunos estudios pioneros, los evaluadores basaban sólo una pequeña parte de su calificación en el potencial real del candidato.

La presión para contratar a un empleado recalca problemas como éste. Unos investigadores dijeron a un grupo de gerentes que asumieran que estaban por debajo de su cuota de reclutamiento. Al segundo grupo le comentaron que habían rebasado esa cuota. Los “primeros” evaluaron a los mismos aspirantes mucho mejor que los “segundos”.

Conducta no verbal y el manejo de la impresión

La conducta no verbal del aspirante también puede tener un impacto sorprendente en su calificación. En un estudio, 52 especialistas de recursos humanos observaron entrevistas de empleo en video, donde el contenido verbal de los aspirantes era idéntico, pero su conducta no verbal difería notablemente. Los investigadores indicaron a los candidatos de un grupo que mostraran un mínimo contacto visual, un bajo nivel de energía y poca modulación de la voz. Los participantes de un segundo grupo demostraron la conducta opuesta. De los 26 especialistas de personal que observaron a los candidatos mucho tiempo y con un alto nivel de energía, 23 los habrían citado para una segunda entrevista. Ninguno de los que vieron a los candidatos poco tiempo y con bajo nivel de energía, recomendarían una segunda entrevista. Es evidente que los entrevistados que “parecen vivos” poseen una gran ventaja.

En otro estudio, los entrevistadores escucharon el audio de entrevistas y observaron entrevistas filmadas. Los indicios vocales (como el tono, la rapidez y las pausas del habla de los aspirantes) e indicios visuales (como el atractivo físico, la sonrisa y la orientación corporal) se correlacionaron con los juicios que hicieron los evaluadores sobre el agrado, la confianza y la credibilidad de los entrevistados.

Quizá las conductas no verbales sean tan importantes porque los entrevistadores infieren la personalidad del entrevistado a partir de la forma en que actúa en la entrevista. En un estudio, 99 estudiantes universitarios del último año respondieron cuestionarios antes y después de sus entrevistas de empleo, los cuales incluían mediciones de la personalidad, entre otras cuestiones.

Después, los estudiantes informaron sobre el éxito que tuvieron para generar entrevistas de seguimiento y ofrecimientos de empleo. La personalidad de los entrevistados, en especial su nivel de extroversión, fue determinante para que recibieran ofrecimientos de empleo y entrevistas de seguimiento. Al parecer, lo anterior es consecuencia en parte de que “los entrevistadores hicieron inferencias acerca de la personalidad del aspirante basados en su conducta durante la entrevista”. Parece que los aspirantes extrovertidos son mejores para promocionarse a sí mismos y la autopromoción se relaciona mucho con las percepciones del entrevistador en cuanto a la coincidencia entre el candidato y el puesto.

Manejo de la impresión. En realidad, los entrevistados inteligentes dicen y hacen cosas para manejar la impresión que dan. Un estudio mostró que algunos se congraciaban para agradar a los entrevistadores; por ejemplo, al elogiarlos o mostrarse de acuerdo con sus opiniones. Otros utilizaron tácticas de autopromoción y hacían comentarios que complementaban sus logros. La conducta de congraciarse implica, por ejemplo, coincidir con las opiniones del reclutador y, de esta forma, indicar que comparten creencias similares. Al saber que la percepción de similitud en las actitudes o los valores puede afectar la manera en que los entrevistadores califican las habilidades del aspirante, algunos entrevistados logran tratar de resaltar (o inventar) este tipo de similitudes. La autopromoción significa promocionar las propias habilidades y capacidades para crear la impresión de ser competente.

Algunos investigadores en esta área cuestionan dichos resultados. El problema es que gran parte de la investigación de entrevistas usa estudiantes como evaluadores, así como puestos hipotéticos, de modo que no es muy claro si es posible aplicar los hallazgos al mundo real. Por ejemplo, “en entornos operativos, donde están en juego empleos reales, es más probable que fingir o responder de una forma socialmente aceptable distorsione las medidas de la personalidad y oculte las relaciones”. No obstante, siendo realistas, cualquiera que haya participado en una entrevista quizá reconozca que este tipo de manejo de la impresión existe (y tal vez funcione, al menos hasta cierto punto).

Los efectos de las características personales: Atractivo físico, género, raza

Los entrevistadores también deben evitar que el *atractivo físico* y el *género* de un aspirante distorsionen su evaluación. Por ejemplo, la gente por lo regular adjudica rasgos más favorables y vidas más exitosas a las personas atractivas. En un estudio, un grupo de sujetos debía evaluar a los candidatos para un ascenso al observar sus fotografías. Ellos percibieron que los hombres eran más adecuados para los puestos y que contaban con más probabilidades de subir al nivel ejecutivo siguiente que las mujeres con las mismas calificaciones; mostraron preferencia por los candidatos más atractivos, en especial hombres, sobre los menos atractivos. “Incluso cuando las mujeres gerentes mostraban las mismas conductas de progreso profesional que los gerentes varones, ganaban salarios más bajos y recibían menos oportunidades para prosperar en su carrera”.

La raza también es importante, lo que depende de la manera en la que se realice la entrevista. En un estudio, los entrevistados aparecieron ante tres paneles, cuya composición racial era sobre todo afroamericana (75% afroamericana, 25% caucásica), equilibrada (50% de cada raza) o caucásica (75% caucásica, 25% afroamericana). En los paneles más bien afroamericanos, evaluadores de ambas razas calificaron a los candidatos afroamericanos y caucásicos de manera similar. En los paneles principalmente caucásicos y equilibrados, los entrevistadores caucásicos calificaron mejor a los candidatos de su misma raza, mientras que los afroamericanos calificaron mejor a sus congéneres. En todos los casos, las entrevistas estructuradas produjeron, en pro-

medio, menos diferencias entre los entrevistados minoritarios y caucásicos que las entrevistas no estructuradas.

Tales hallazgos no necesariamente se aplican a otras clases protegidas por la eeoc (Comisión para la Igualdad de Oportunidades de Empleo). En otro estudio, candidatos que mostraban un amplio rango de atributos, así como discapacidades (por ejemplo, requerimientos de cuidado infantil, diagnóstico de VIH y dependencia de una silla de ruedas) tuvieron menores probabilidades de obtener una decisión positiva, incluso cuando contaban con un muy buen desempeño en la entrevista estructurada. Debido a que “la raza, el género, el peinado, la dentadura e incluso los tics faciales” llega a afectar de manera discriminatoria el proceso de entrevista, la Comunidad Europea está considerando el uso de nuevos métodos. Es posible que exijan a los patrones que efectúen las entrevistas de reclutamiento con pantallas entre los aspirantes y los entrevistadores, o por medio de un micrófono en dos habitaciones separadas.

La discriminación en el empleo siempre es detestable, pero el uso de “probadores” de tales prácticas hace que las entrevistas sin discriminación sean aún más importantes. Según lo define la eeoc, los probadores son “personas que solicitan un empleo sin la intención de aceptarlo, con el único propósito de descubrir prácticas de contratación discriminatorias ilícitas”. Aunque en realidad no buscan un empleo, los probadores cuentan con un estatus legal en los tribunales y con la eeoc.

Un caso ilustra el procedimiento habitual. Un grupo particular de derechos civiles, sin fines de lucro, envió a cuatro estudiantes universitarios (dos caucásicos y dos afroamericanos) a una agencia de empleo supuestamente para buscar trabajo. A los cuatro probadores se les asignaron antecedentes y se les capacitó para que fueran casi iguales entre sí en términos de calificaciones. Sin embargo, se reportó que a los aspirantes se les trató de manera diferente. Por ejemplo, los caucásicos fueron entrevistados y recibieron ofrecimientos de empleo, mientras que los afroamericanos, no.

Comportamiento del entrevistador

Cualquiera que haya sido entrevistado sabe que el comportamiento del *entrevistador* también afecta el desempeño y la calificación del aspirante.

Considere varios ejemplos. Algunos entrevistadores telegrafían, sin darse cuenta, las respuestas esperadas; por ejemplo: “En este empleo se debe manejar mucha presión. Puede hacerlo, ¿no es así?”. Incluso, pistas sutiles (como una sonrisa o un movimiento de cabeza) logran transmitir la respuesta deseada. Algunos entrevistadores hablan tanto que los aspirantes no tienen tiempo de responder preguntas. En el otro extremo, algunos entrevistadores permiten que el aspirante domine la entrevista y no plantean todas sus preguntas. Cuando los entrevistadores poseen una impresión favorable del aspirante antes de la entrevista, tienden a actuar de forma más positiva hacia esa persona (por ejemplo, le sonríen más), quizá porque desean aumentar las posibilidades de que acepte el trabajo. Otros entrevistadores juegan el papel de fiscales. Es bueno estar alerta ante alguna inconsistencia, pero es irrespetuoso jugar a “te atrapé” atacándolos. Algunos entrevistadores actúan como psicólogos novatos, buscando evidencias de significados ocultos en todo lo que los aspirantes responden. Desde luego, otros son sencillamente ineptos, incapaces de formular preguntas decentes, mientras que otros más son talentosos para sacar lo mejor de los entrevistados.

Diseño y realización de una entrevista eficaz.

Hay dos formas básicas de evitar tales problemas en las entrevistas. Una es obvia: tenerlos en mente y evitarlos (por ejemplo, no hacer juicios anticipados). La segunda no es tan obvia: ser cuidadoso al diseñar y estructurar la entrevista. Las entrevistas estructuradas pueden disminuir muchos de los problemas anteriores. Ahora veamos cómo se estructura la entrevista, así como algunos lineamientos para las entrevistas eficaces.

La entrevista situacional estructurada

No hay duda de que la entrevista situacional estructurada (una serie de preguntas laborales con respuestas predeterminadas, que los entrevistadores plantean a todos los aspirantes a un puesto), producen mejores resultados. La idea básica consiste en redactar preguntas situacionales (¿usted qué haría?), conductuales (¿usted qué hizo?) o sobre conocimientos laborales y pedir a los expertos en el puesto (por ejemplo, los supervisores) que también redacten respuestas con una calificación que vaya de bueno a malo. Los evaluadores por lo general utilizan hojas descriptivas de calificación para evaluar las respuestas de los entrevistados, en las cuales se manejan breves descripciones para ilustrar un desempeño bueno, promedio o malo.

Las entrevistas de empleo estructuradas que utilizan preguntas situacionales o conductuales tienen mayor validez. Sin embargo, las entrevistas estructuradas con formularios de preguntas situacionales producen las calificaciones más altas. Esto quizá se deba a que los entrevistadores obtienen respuestas más consistentes (confiables) con las preguntas situacionales (que obligan a todos los aspirantes a aplicar la misma situación) que con las preguntas conductuales (que obligan a cada aspirante a encontrar experiencias aplicables). Para hacer entrevistas situacionales estructuradas, las personas familiarizadas con el puesto desarrollan preguntas con base en las responsabilidades. Luego llegan a un consenso sobre las respuestas que son aceptables y las que no lo son. El procedimiento es el siguiente.

Paso 1: Análisis del puesto Redacte una descripción del puesto, con una lista de obligaciones, conocimientos requeridos, habilidades, capacidades y otras calificaciones del trabajador.

Paso 2: Calificar las principales obligaciones del puesto Identifique las principales obligaciones del puesto. Para esto, califique cada obligación con base en su importancia para el éxito del trabajo y la cantidad de tiempo requerida para llevarlo a cabo, en comparación con otras tareas.

Paso 3: Crear preguntas para la entrevista Desarrolle preguntas para la entrevista con base en las obligaciones reales del puesto, preparando más preguntas para las obligaciones más importantes.

Las **entrevistas situacionales estructuradas**, de hecho, pueden contener varios tipos de preguntas. Las *preguntas situacionales* plantean un contexto laboral hipotético; por ejemplo: “¿Qué haría si la máquina de repente empezara a calentarse?”. Las *preguntas sobre los conocimientos del trabajo* evalúan los conocimientos esenciales para el desempeño laboral y a menudo abordan aspectos técnicos de un puesto (por ejemplo, “¿Qué es HTML?”). Las *preguntas relativas a la buena disposición* miden la voluntad y la motivación del aspirante para cubrir los requisitos del puesto (como hacer trabajo físico repetitivo o viajar). Las *preguntas conductuales* cuestionan a los candidatos sobre la forma en que han manejado situaciones similares.

Por lo general, quienes desarrollan las preguntas las plantean con base en incidentes críticos. Por ejemplo, para un candidato a supervisor, el entrevistador podría hacer la siguiente pregunta situacional:

Su cónyuge y sus dos hijos adolescentes están resfriados en cama. No cuenta con familiares ni amigos para que los atiendan. Su turno empieza dentro de tres horas. ¿Qué haría en tal situación?

Paso 4: Crear respuestas de referencia A continuación, *para cada pregunta* se redactan varias respuestas descriptivas en una escala de cinco puntos, con respuestas ideales para buena (con calificación de 5), marginal (3) y mala (1). Por ejemplo, considere la anterior pregunta situacional del cónyuge y los adolescentes enfermos. Cada miembro del comité redacta respuestas buenas, marginales y malas con base en las cosas que han escuchado en una entrevista y que después fueron calificadas como buenas, marginales o malas (según sea el caso) para el puesto. Tras una discusión en grupo, habrá consenso para las respuestas que se usarán como puntos de referencia para cada situación. Tres respuestas de referencia (de bajo a alto) para la pregunta del ejemplo serían: “Me quedaría en casa; mis hijos y mi cónyuge son lo primero” (1); “llamaría a mi supervisor y le explicaría la situación” (3) y “como sólo tienen un resfriado, me presentaría a trabajar” (5).

Paso 5: Nombrar al panel de entrevistadores y realizar entrevistas Los patrones realizan entrevistas situacionales estructuradas utilizando un panel, en lugar de hacerlo de uno a uno o de manera secuencial. El panel por lo general consiste de tres a seis miembros, de preferencia las personas que redactaron las preguntas y las respuestas. También puede incluir al supervisor del puesto o a un empleado que lo ocupa, así como a un representante de **rh**. El mismo panel entrevista a todos los candidatos para el puesto.

Por lo general, los miembros del panel revisan la descripción del puesto, las preguntas y las respuestas de referencia antes de la entrevista. Un miembro del panel presenta al aspirante y plantea todas las preguntas a los demás en ésta y las entrevistas siguientes (para garantizar la consistencia). Sin embargo, todos los miembros del panel registran y califican las respuestas del aspirante en la hoja de evaluación, indicando dónde encaja la respuesta que ofrece el candidato a cada pregunta, en relación con las respuestas malas, marginales o buenas. Al término de la entrevista, cada aspirante es enviado con una persona que le explica los procedimientos de seguimiento y contesta las dudas que llegara a tener.

Los programas por Internet ayudan a los entrevistadores a diseñar y organizar entrevistas de selección basadas en la conducta. Por ejemplo, SelectPro (www.selectpro.com) permite que los entrevistadores desarrollen entrevistas de selección basadas en la conducta, personalicen guías para entrevistas y automaticen entrevistas en línea.

Cómo realizar una entrevista más eficaz

Sin embargo, en la práctica algunos patrones tienen mucho éxito sin el uso de entrevistas estructuradas. Por ejemplo, Container Store (que a menudo es la primera en la lista de los mejores patrones) exige que cada aspirante pase por dos o tres entrevistas de selección, cada una de dos o tres horas de duración. “A menudo se parecen más a discusiones sin entrevista, de modo que nuestras entrevistas no ponen a la gente a la defensiva, sino que la tranquilizan”, señala uno de los gerentes de recursos humanos de Container Store.

Probablemente usted no tiene el tiempo ni la intención de realizar entrevistas situacionales estructuradas. Sin embargo, hay muchas otras cosas que puede hacer para que sus entrevistas sean más eficaces. He aquí algunas sugerencias:

Estructure su entrevista. Hay varias cuestiones que puede hacer para que el entrevistador haga preguntas más consistentes y relevantes para el puesto, sin crear una entrevista situacional estructurada, por ejemplo:

1 Base las preguntas en las *obligaciones reales del puesto*. Esto disminuirá las preguntas irrelevantes, y también puede reducir la probabilidad de un sesgo, porque hay menos oportunidades de “encontrar” elementos para responder.

2 Utilice *preguntas situacionales, conductuales o relacionadas con los conocimientos del puesto*, así como criterios objetivos para evaluar las respuestas de los entrevistados. Las preguntas que simplemente piden opiniones y actitudes, metas y aspiraciones, así como autodescripciones y autoevaluaciones permiten que los candidatos se presenten de una manera favorable o eviten revelar sus debilidades. Las preguntas estructuradas pueden reducir la subjetividad, así como, por lo tanto, la posibilidad de un sesgo y de conclusiones imprecisas. Enseguida se muestran ejemplos de preguntas para entrevistas estructuradas.

Preguntas situacionales

1. Suponga que un compañero no sigue los procedimientos estándares para el trabajo. Él tiene más experiencia que usted y dice que el nuevo procedimiento es mejor. ¿Usted usaría dicho procedimiento?
2. Suponga que está haciendo una presentación de ventas y que le plantean una pregunta técnica difícil que no puede contestar. ¿Qué haría?

Preguntas de conductas pasadas

3. Con base en su experiencia, ¿cuál sería la acción más importante que haya hecho jamás para ayudar a un compañero?
4. ¿Puede ofrecer un ejemplo de un caso concreto en el que haya hecho una presentación de ventas realmente eficaz?

Preguntas de los antecedentes

5. ¿Qué experiencia laboral, capacitación u otras calificaciones tiene para trabajar en un entorno de equipo?
6. ¿Qué experiencia ha tenido con las ventas directas en el punto de compra?

Preguntas sobre conocimientos laborales

7. ¿Qué paso seguiría para conducir una sesión de lluvia de ideas sobre seguridad con un grupo de empleados?
8. ¿Cuáles factores se deben tomar en cuenta para desarrollar una campaña de publicidad para televisión?

3 Capacite a los entrevistadores. Por ejemplo, revise las leyes de igualdad en el empleo con posibles entrevistadores y capacítelos para que eviten preguntas potencialmente discriminatorias, así como para que no estereotipen a los candidatos de grupos minoritarios. Explique (con ejemplos) los problemas, como los juicios apresurados, que afectan a las entrevistas. Destaque la necesidad de basar las preguntas en información relacionada con el trabajo.

4 Utilice las mismas preguntas con todos los candidatos. Cuando se trata de plantear preguntas, parece que “entre más estandarizadas sean, mejor”. El hecho de utilizar las mismas preguntas con

todos los candidatos aumenta la confiabilidad y reduce el sesgo “debido a la justicia de darle a todos exactamente la misma oportunidad”.

5 Use escalas de calificación descriptivas (excelente, bueno, malo) para calificar las respuestas. Si es posible, para cada pregunta proporcione varias respuestas ideales posibles, así como su calificación. Luego evalúe las respuestas de cada candidato con esta escala. Lo anterior asegurará que todos los entrevistadores manejen los mismos parámetros.

6 Utilice múltiples entrevistadores o entrevistas de panel, ya que esto logra reducir el sesgo al disminuir la relevancia de las opiniones idiosincrásicas de un entrevistador y al proporcionar más puntos de vista.

7 Si es posible, use una forma estandarizada para entrevista. Las entrevistas que se basan en guías estructuradas por lo general producen mejores resultados. Por lo menos, enumere sus preguntas antes de la entrevista.

8 Controle la entrevista. Algunas técnicas para lograrlo son limitar las preguntas de seguimiento de los entrevistadores (para asegurarse de que a todos los aspirantes se les hagan las mismas), utilice una gran cantidad de preguntas y prohíba interrogatorios por parte de los candidatos hasta que finalice la entrevista.

9 Tome notas breves y discretas durante la entrevista. Esto puede ayudar a superar el “efecto de lo reciente” (otorgar demasiado peso a los últimos minutos de la entrevista). También puede servir para que no se tomen decisiones apresuradas a partir de información inadecuada desde el principio de la entrevista; además, ayudarle a refrescar su memoria una vez que la entrevista ha terminado. (Un estudio confirmó que el hecho de tomar notas ayudó a los entrevistadores a recordar la conducta del entrevistado. Sin embargo, por lo menos en ese estudio, las personas que tomaron notas no fueron más precisas al evaluar a los entrevistados que las que no lo hicieron. En conclusión, parece que lo mejor es tomar notas, pero no demasiadas, en lugar de sólo anotar los puntos clave de lo que el entrevistado dice.)

¿Tiene algún sentido para el patrón hacer preguntas a los aspirantes sobre sus actividades extracurriculares? En un estudio, los investigadores pidieron a 618 estudiantes universitarios que respondieran encuestas en línea para evaluar sus actividades extracurriculares. Luego les solicitaron que participaran en un centro de evaluación, donde valoraron a los estudiantes en términos de cuatro dimensiones: comunicación, iniciativa, toma de decisiones y trabajo en equipo. “Los resultados mostraron que las actividades extracurriculares se correlacionan significativamente con cada una de las cuatro dimensiones de habilidades interpersonales”.

Guía para entrevistar a un candidato

Al entrevistador: Esta guía para entrevistar a un candidato sirve para ayudar a la selección y colocación de la fuerza laboral. Si se utiliza con todos los solicitantes a un puesto de trabajo, le ayudará a compararlos y le brindará más información objetiva de la que obtendría con entrevistas no estructuradas.

Puesto que se trata de una guía general, no todos los reactivos se aplican para cada caso. Omita aquellos que no sean pertinentes y agregue a las preguntas adecuadas para el puesto de trabajo específico. Al final del formulario encontrará espacio para las preguntas adicionales.

Las leyes federales prohíben la discriminación en el empleo debido al género, la raza, el color de piel, el origen nacional, la religión, las discapacidades y, en la mayoría de los casos, la edad. La legislación de la mayoría de las entidades también prohíbe algunos o todos los tipos de discriminación laboral antes mencionados, así como la discriminación por el estado civil o el abolengo. Los entrevistadores deben tener cuidado de evitar cualquier pregunta que sugiera que se tomarán decisiones respecto del empleo considerando cualesquiera de tales factores.

Intereses laborales

Nombre _____ Puesto que solicita _____

¿Qué cree usted que implica el puesto de trabajo? _____

¿Por qué desea el puesto de trabajo? _____

¿Por qué considera que está calificado para ese puesto? _____

¿Cuáles son sus aspiraciones laborales? _____

¿Qué sabe acerca de nuestra empresa? _____

¿Por qué desea trabajar para nosotros? _____

Situación laboral actual

¿Actualmente tiene empleo? Si _____ No _____ (Si responde de forma negativa), ¿Durante cuánto tiempo ha estado desempleado? _____

¿Por qué no tiene empleo? _____

Si actualmente está trabajando ¿Por qué está solicitando este puesto? _____

¿Cuándo estaría disponible para empezar a trabajar con nosotros? _____

Experiencia laboral

(Inicie con el último puesto o con el puesto actual del solicitante y continúe hacia atrás. Se deben cubrir todos los períodos. Revise al menos hasta 12 años antes, dependiendo de la edad del candidato. El servicio militar debería considerarse como un empleo).

Empleador actual o último _____ Dirección _____

Fechas de empleo: desde _____ hasta _____

Nombre del puesto de trabajo actual o del anterior _____

¿Cuáles son (eran) sus responsabilidades? _____

¿Ocupó el mismo puesto de trabajo durante todo el tiempo que laboró en esa empresa? Si _____

No _____ Si su respuesta es negativa, describa los diversos puestos que tuvo con ese empleador, cuánto tiempo ocupó cada uno y las principales responsabilidades de cada uno _____

¿Cuál fue su salario inicial? _____ ¿Cuánto gana actualmente? _____ Comentarios _____

Nombre de su supervisor actual o anterior _____

¿Qué le gustaba más de ese puesto de trabajo? _____

¿Qué le gustaba menos de ese puesto? _____

¿Por qué pensó en renunciar? _____

¿Por qué piensa en renunciar en este momento? _____

Comentarios u observaciones del entrevistador _____

¿Qué hacía antes de trabajar en su último empleo? _____

¿Dónde trabajaba? _____

Lugar _____ Nombre del Puesto _____

Responsabilidades _____

¿Ocupó el mismo puesto de trabajo durante todo el tiempo que laboró en esa empresa? Si ___

No ___ Si su respuesta es negativa, describa los diversos puestos que tuvo con ese empleador, cuánto tiempo ocupó cada uno y las principales responsabilidades de cada uno _____

¿Cuál fue su salario inicial? _____ ¿Cuál fue su salario final? _____

Nombre de su último supervisor _____

¿Podemos ponernos en contacto con esa empresa? Sí _____ No _____

¿Por qué renunció a ese puesto? _____

¿Trabajaría ahí nuevamente?

Entrevistador: Si hay algún vacío entre los diversos períodos de empleo, pregunte al candidato al respecto. _____

Comentarios u observaciones del entrevistador: _____

¿Qué hacía antes de trabajar en esa empresa?

¿Qué otros empleos o experiencia ha tenido? Descríbalos brevemente y explique las responsabilidades generales de cada uno.

¿Ha estado desempleado en los últimos cinco años? Si _____ No _____ ¿Qué esfuerzos hizo para encontrar trabajo? _____

¿Qué otra experiencia o capacitación tiene que le ayudaría a calificar para el puesto que solicita? Explique cómo y dónde obtuvo esa experiencia o capacitación. _____

Formación profesional o académica

¿Qué educación o capacitación tiene que le ayudaría en el puesto que solicita? _____

Describa cualquier educación formal que haya tenido. (El entrevistador debe sustituir por capacitación técnica, en caso necesario). _____

Actividades no curriculares, deportivas o sociales

¿Qué hace en su tiempo libre? Empleo de medio tiempo _____ Deportes _____ Espectador de eventos deportivos _____ Clubes _____ Otro _____ Por favor explique _____

Preguntas específicas del entrevistador

Entrevistador: Agregue cualquier pregunta sobre el puesto específico para el cual está haciendo la entrevista, y deje espacio para respuestas breves. (Tenga cuidado y evite preguntas que podrían considerarse como discriminatorias).

Personal

¿Estaría dispuesto a cambiar de residencia?

¿Estaría dispuesto a viajar? Sí _____ No _____

¿Cuál es la cantidad de tiempo máximo que viajaría? _____

¿Podría laborar tiempo extra?

¿Podría laborar los fines de semana?

Autoevaluación

¿Cuáles considera que son sus puntos fuertes? _____

Es probable que la mayoría de las entrevistas no logren distinguir al mejor candidato debido a que el entrevistador no está preparado, a que se siente demasiado confiado o simplemente a que es flojo. Tal vez preguntas generales como: “¿Cuáles son sus principales fortalezas?” o “¿Por qué dejó su último trabajo?” no sean totalmente inútiles. No obstante, usted debe llegar a la entrevista con un conjunto de preguntas específicas que se enfoquen en las habilidades y pericias del candidato ideal que el puesto requiere.

Recuerde que es esencial conocer las obligaciones del puesto, así como las habilidades y capacidades específicas que se buscan. Como mínimo, revise las especificaciones del puesto; llegue a la entrevista con una imagen precisa de los rasgos de un candidato ideal, y sabiendo qué es lo que va a preguntar. Prepárese para tener la mente abierta ante el candidato, así como para registrar las respuestas y para revisarlas después de la entrevista. Luego tomé una decisión.

Establezca una buena relación El principal objetivo de la entrevista es conocer al aspirante. Para lograrlo necesita tranquilizarlo, porque esto mejorará su desempeño. Por ejemplo, un grupo de investigadores utilizó una escala llamada Medidas de Ansiedad en Entrevistas de Selección (*masi*, por las siglas de Measure of Anxiety in Selection Interviews) para estudiar la forma en la que la presión de la entrevista afectaba el desempeño de dos grupos, una muestra de estudiantes (212) y otra de aspirantes a un empleo en un ambiente de campo (276). Las calificaciones de *masi* se correlacionaron de modo negativo con las medidas de desempeño en la entrevista. Los resultados “demuestran el valor potencial de reducir la ansiedad de los aspirantes en una entrevista”. De forma similar, las personas que durante las entrevistas sienten mayor confianza en sus habilidades muestran un mejor desempeño.

Salude con cortesía a todos los aspirantes (incluso a los espontáneos) e inicie la entrevista con una pregunta que no sea polémica, quizás acerca del clima. Tenga en mente el nivel del aspirante. Por ejemplo, si la persona está desempleada o regresa a la fuerza laboral tras muchos años, quizás esté excepcionalmente nerviosa, por lo que deberá tomar medidas adicionales para tranquilizarla.

Haga las preguntas Lo ideal es hacer preguntas situacionales o con una estructura similar, como ya se explicó. En cualquier caso:

Siga su lista de preguntas. (A continuación se presentan ejemplos adicionales.)

1. ¿Por qué escogió este tipo de trabajo?
2. ¿Qué fue lo que más disfrutó en su último empleo?
3. ¿Qué fue lo que menos le gustó de su último empleo?
4. ¿Cuál ha sido su mayor frustración o desilusión en su empleo actual? ¿Por qué?
5. ¿Cuáles son algunas de las ventajas y desventajas de su último empleo?
6. ¿Cuáles fueron las circunstancias que lo llevaron a dejar su último empleo?
7. ¿Avisó?
8. ¿Por qué debemos contratarlo?
9. ¿Qué espera de este patrón?
10. ¿Cuáles son las tres cosas que no hará en su trabajo siguiente?
11. Según su último supervisor, ¿cuáles son sus tres debilidades?
12. ¿Cuáles son sus principales fortalezas?
13. ¿De qué manera puede su supervisor ayudarlo a alcanzar sus metas?
14. ¿Cómo calificó su supervisor su desempeño laboral?
15. ¿Cuáles aspectos cambiaría de su último supervisor?
16. ¿Cuáles son sus metas profesionales para los siguientes 1-3 años? ¿5-10 años?
17. ¿De qué manera lo ayudará el hecho de trabajar en esta empresa para alcanzar dichas metas?

18. ¿Qué hizo la última vez que recibió instrucciones con las que no estaba de acuerdo?
19. ¿Cuáles son algunas de las cosas en las que usted y su supervisor no estaban de acuerdo? ¿Qué hizo usted?
20. ¿Qué prefiere, trabajar solo o en grupo?
21. ¿Qué lo motivó a mejorar en su último empleo?
22. ¿Considera que su progreso en ese trabajo es representativo de sus capacidades? ¿Por qué?
23. ¿Tiene alguna pregunta acerca de las obligaciones del puesto en el que desea trabajar?
24. ¿Puede desempeñar las funciones esenciales del puesto en el que desea trabajar?

Preguntas complementarias sugeridas para entrevistar aspirantes

Fuente: Reimpreso de [www. HR.BLR.com](http://www.HR.BLR.com), con permiso del editor Business and Legal Reports, Inc. 141 Mill Rock Road East, Old Saybrook, CT 2004.

Algunas recomendaciones son las siguientes:

- No haga preguntas que se respondan con un sí o un no;
- No ponga palabras en la boca del aspirante ni dé indicios de la respuesta deseable;
- No interrogue al aspirante si se trata de un criminal, tampoco sea condescendiente, sarcástico ni desatento;
- No monopolice la entrevista ni deje que el aspirante la domine;

- Haga preguntas abiertas;
- Escuche al candidato para animarlo a expresar sus pensamientos con plenitud;
- Obtenga las opiniones y los sentimientos del aspirante al repetir su último comentario en forma de pregunta (por ejemplo, “¿a usted no le gustaba su último empleo?”).
- Para obtener más respuestas sinceras, mencione que va a verificar sus referencias. Pregunte, “si yo organizara una entrevista con su jefe y él fuera muy abierto conmigo, ¿qué cree que me diría acerca de sus fortalezas, sus puntos débiles y su desempeño general?”.
- Por último, si pide afirmaciones generales sobre los logros de un candidato, también pida ejemplos. Si el candidato enumera fortalezas o debilidades específicas, haga un seguimiento con preguntas como “¿cuáles son algunos ejemplos específicos que demuestren cada una de sus fortalezas?”.

Cierre la entrevista Deje tiempo para responder cualquier pregunta del candidato y, en caso necesario, para recomendar su empresa al aspirante.

Trate de terminar la entrevista con una nota positiva. Diga al aspirante si usted se interesa por él y cuál sería el siguiente paso. Si habrá de rechazarlo, hágalo de manera diplomática; por ejemplo: “Aun cuando sus antecedentes son impresionantes, hay otros candidatos cuya experiencia es más adecuada para nuestros requisitos”. Si el aspirante será tomado en cuenta, pero usted aún no ha tomado una decisión, explíquesele. Si su política consiste en informar a los candidatos su situación por escrito, hágalo pocos días después de la entrevista.

Cuando se rechaza a un aspirante, una pregunta frecuente es: ¿se le debe dar una explicación o no? En un estudio, los postulantes en tal situación que recibieron una explicación detallada de por qué los rechazó el patrón, consideraron que el proceso era más justo, además de que eran más propensos a recomendar al patrón y a solicitar de nuevo un empleo en esa empresa. Por

desgracia, el hecho de proporcionar explicaciones detalladas no siempre es práctico. Como lo indican los investigadores:

“No tuvimos éxito en varios intentos por asegurar un sitio para nuestro estudio aplicado. De tres organizaciones que mostraron interés por nuestra investigación, todos decidieron no participar en el estudio debido a que les preocupaba que cualquier información adicional en las cartas de rechazo pudiera incrementar sus problemas legales. Se mostraron renuentes a dar información a los aspirantes rechazados que pudiera usarse para disputar la decisión”.

Revise la entrevista Una vez que el candidato se va, mientras la entrevista está fresca en su mente, revise sus notas y complete la guía para la entrevista estructurada (si utilizó una y si no la completó durante la entrevista). La revisión de la entrevista inmediatamente después de que el candidato se va también sirve para disminuir los juicios apresurados y las observaciones negativas.

Otro método práctico Es más fácil dar consejos como “conozca el puesto”, “conozca las habilidades que busca” y “estructure la entrevista de empleo” que llevarlos a cabo, incluso si usted trabaja en una empresa de *Fortune 500*. Todos los recursos corporativos no le servirán mucho si, como ocurre con frecuencia, la compañía no ha tomado medidas para proporcionar capacitación y apoyo a sus gerentes para que hagan entrevistas de empleo. Usted está sentado, esperando que llegue el candidato a su entrevista de empleo.

¿Qué debe hacer? Enseguida se describe un proceso eficiente.

El siguiente es un proceso práctico y continuo para una entrevista de empleo:

Preparación de la entrevista

Incluso un empresario o gerente ocupado puede especificar con rapidez el tipo de personas más adecuadas para un puesto. Una forma de hacerlo es enfocarse en cuatro factores básicos requeridos: conocimiento y experiencia, motivación, capacidad intelectual y personalidad, así como en plantear las siguientes preguntas:

- **Conocimientos y experiencia:** ¿Qué debe saber el candidato para desempeñar el trabajo? ¿Qué experiencia es absolutamente necesaria para realizar el trabajo?
- **Motivación:** ¿Qué le debe gustar a la persona para disfrutar este trabajo? ¿Hay alguna cosa que no le tiene que disgustar? ¿El entrevistado debe tener algunas metas o aspiraciones esenciales? ¿El puesto implica algunas demandas de energía poco comunes?
- **Capacidad intelectual:** ¿Se requieren algunas aptitudes intelectuales específicas (matemáticas, mecánicas, etcétera)? ¿Qué tan complejos son los problemas que debe resolver? ¿Qué tiene que demostrar que puede hacer intelectualmente? ¿De qué manera el aspirante habrá de resolver problemas (de forma cautelosa, deductiva, etcétera)?

- **Factores de personalidad:** ¿Cuáles son las cualidades de personalidad críticas para el éxito en el puesto (capacidad para soportar el aburrimiento, capacidad de decisión y estabilidad, entre otras)? ¿De qué forma el empleado debe manejar el estrés, la presión y la crítica? ¿Qué tipo de conducta interpersonal se requiere en el puesto con los superiores, los compañeros, los subordinados y los clientes afuera de la empresa?

Factores específicos que se deben de indagar en la entrevista

A continuación haga una combinación de preguntas situacionales y preguntas abiertas como las ejemplificadas líneas arriba como preguntas complementarias sugeridas para entrevistar aspirantes, para indagar qué tan adecuado es el candidato para el puesto. Por ejemplo:

- **Factor intelectual.** Evalúe aspectos como las tareas complejas que la persona ha realizado, las calificaciones escolares, los resultados de pruebas (incluyendo la Prueba de aptitudes escolares, etcétera) y el modo en el que organiza sus pensamientos y se comunica.
- **Factor de motivación.** indague en áreas como las cosas que gustan y disgustan a la persona (para cada cosa que haya hecho, lo que le gustó o disgustó); sus aspiraciones (incluyendo la validez de cada meta en términos de las razones por las que las eligió) y el nivel de energía, tal vez preguntándole lo que hace un “jueves típico”.
- **Factor de personalidad.** Observe conductas contraproducentes (agresión, impulsividad, etcétera) y explore sus relaciones interpersonales pasadas.

Haga preguntas acerca de sus interacciones en el pasado (al trabajar en un grupo en la escuela, con compañeros de una fraternidad o compañeras de una hermandad, al dirigir el trabajo de equipo en el último empleo, etcétera). Además, trate de juzgar la conducta de la persona en la entrevista (¿el candidato es agradable, tímido, extrovertido?).

- **Factor de conocimientos y experiencia.** indague con preguntas situacionales; por ejemplo, “¿cómo organizaría una actividad de ventas como ésta?” y “¿Cómo diseñaría ese tipo de página Web?”.

Realización de la entrevista

- **Trace un plan** Diseñe y elabore un plan para guiar la entrevista. Según el experto en entrevistas John Drake, las siguientes son áreas importantes relativas al candidato:
 - Experiencias universitarias.
 - Experiencias laborales: de verano, de medio tiempo.
 - Experiencias laborales: de tiempo completo (una por una).
 - Metas y ambiciones.
 - Reacciones ante el trabajo para el que se le está entrevistando.
 - Autoevaluaciones (de sus fortalezas y debilidades).
 - Experiencias militares.
 - Actividades externas actuales.

- **Sigasuplan** Talvez deba empezar con una pregunta abierta para cada tema: “¿Podría hablarme de lo que hacía cuando estaba en la preparatoria?”. No olvide que está tratando de obtener información acerca de cuatro rasgos principales: inteligencia, motivación, personalidad, y conocimientos y experiencia. Luego puede acumular la información en cada una de estas cuatro áreas conforme el aspirante responde. Haga un seguimiento de las áreas específicas que desea explorar haciendo preguntas como “¿profundizaría más sobre eso, por favor?”.

Analizar si el candidato es adecuado para el puesto

Tras seguir el plan de la entrevista y de indagar acerca de los cuatro factores, debe sacar conclusiones sobre la capacidad intelectual, los conocimientos y la experiencia, la motivación y la personalidad del entrevistado, así como resumir sus fortalezas y limitaciones generales. Luego compare sus conclusiones con la descripción del puesto y la lista de requisitos conductuales que desarrolló al preparar la entrevista. Lo anterior habrá de proporcionar una base racional para ver si el candidato es adecuado para el puesto (con base en un análisis de los rasgos y de las actitudes que el puesto requiere).

Usted podría utilizar una evaluación de la entrevista para reunir sus impresiones:

Forma para evaluar la entrevista de selección

Nombre del candidato:

Fecha de la entrevista:

Puesto:

Llenado por:

Fecha:

Instrucciones: Circule un número para cada criterio y luego súmelos para sacar el total.

CONOCIMIENTOS DEL PUESTO ESPECÍFICO Y TEMAS LABORALES RELACIONADOS

0. No hay evidencias de conocimientos.
1. Menos de lo deseable.
2. Cubre los requisitos para contratación.
3. Excede nuestras expectativas de los candidatos promedio.
4. Conocedor profundo del puesto y muy fuerte en áreas asociadas.

EXPERIENCIA

0. Ninguna para este puesto; tampoco cuenta con experiencia en puestos relacionados.
1. Sería preferible una mayor experiencia para este puesto. Adecuada para el puesto solicitado.
2. Más que suficiente para el puesto.
3. Muy experimentado en el puesto.
4. Una gran experiencia en todas las áreas relacionadas.

COMUNICACIÓN

0. No se puede comunicar. Estará muy limitado en la mayoría de los puestos.
1. Algunas dificultades. Afectará el desempeño laboral.
2. Suficiente para un desempeño laboral adecuado.
3. Más que suficiente para el puesto.
4. Capacidad sobresaliente para comunicarse.

INTERÉS EN EL PUESTO Y EN LA ORGANIZACIÓN

- 0. No mostró ningún interés.
- 1. Cierta falta de interés.
- 2. Aparentemente está en verdad interesado.
- 3. Muy interesado. Al parecer prefiere el tipo de trabajo que solicitó.
- 4. Totalmente involucrado con el contenido del puesto. Transmite el sentimiento de que sólo este puesto lo satisface.

MOTIVACIÓN GENERAL PARA EL ÉXITO

- 0. Ninguna.
- 1. Mostró poco interés en progresar.
- 2. Interés promedio en progresar.
- 3. Muy motivado. Fuerte deseo de progresar.
- 4. Sumamente motivado. Deseo muy fuerte de tener éxito y progresar.

ESTABILIDAD Y CONFIANZA

- 0. Extremadamente distraído y confuso. Manifestó un carácter inestable.
- 1. Manifestación suficiente de confusión o pérdida de los estribos para interferir con el desempeño laboral.
- 2. Estabilidad y confianza suficientes para desempeñar el trabajo.
- 3. No mostró pérdida de la estabilidad durante la entrevista. Confianza en su capacidad para manejar la presión.
- 4. Manifestó una estabilidad impresionante bajo presión. En general, se muestra confiado y seguro.

COMPRENSIÓN

- 0. No entendió muchos puntos y conceptos.
- 1. Pasó por alto algunas ideas o determinados conceptos.
- 2. Entendió la mayoría de las ideas nuevas y de las habilidades.
- 3. Captó todos los puntos y conceptos nuevos con rapidez.
- 4. Sumamente observador. Entendió los puntos útiles y los motivos subyacentes.

_____ **PUNTOS TOTALES**

COMENTARIOS ADICIONALES:

Fuente: Reimpreso de [www. HR.BLR.com](http://www.HR.BLR.com), con permiso del editor Business and Legal Reports, Inc. 141 Mill Rock Road East, Old Saybrook, CT 2004.

Verificación de los antecedentes y otros métodos de selección

Por lo general, la aplicación de pruebas es sólo una parte del proceso de selección de un patrón. Otras herramientas son la verificación de antecedentes y referencias, los servicios de información antes de la contratación, las pruebas de honestidad, la grafología y los exámenes de abuso de sustancias.

Paso 4: Verificación de referencias y antecedentes.

La mayoría de los patrones trata de verificar la información de los antecedentes y las referencias de los aspirantes a un empleo. En una encuesta de aproximadamente 700 gerentes de recursos humanos, el 87% afirmó que realiza verificaciones de referencias, el 69% verifica los antecedentes de empleo, el 61% revisa los antecedentes penales de los empleados, el 56% corrobora su historial como conductor de vehículos y el 35% a veces o siempre verifica el historial de crédito. Algunos de los datos que se comprueban son la situación legal para el empleo (en cumplimiento con las leyes

de inmigración), las fechas de antiguos empleos, el servicio militar (incluyendo el nivel de desempeño), la preparación académica, la identificación (como la fecha de nacimiento y la dirección para confirmar la identidad), los antecedentes penales en el condado (residencia actual y anterior), historiales de tránsito y crediticio, licencias, número del seguro social y las referencias. La profundidad de la investigación depende del puesto que se desea cubrir. Por ejemplo, la verificación del historial crediticio y de la preparación académica sería más importante al contratar un contador que un jardinero. En cualquier caso, es aconsejable revisar periódicamente, digamos, el historial de crédito de empleados (como los cajeros) que tienen fácil acceso a los valores de la empresa, así como el historial de tránsito del personal que de modo habitual utiliza automóviles de la empresa.

Objetivos. Hay dos principales razones para efectuar verificaciones de antecedentes y referencias antes de la contratación: para investigar la información proporcionada por el aspirante y para descubrir información perjudicial, como antecedentes penales y licencias de conducir suspendidas. No es poco común que la gente mienta en su solicitud de empleo. Por ejemplo, el director de seguridad de BellSouth estima que de 15 a 20% de los aspirantes guardan un secreto oscuro. Asegura que “es común encontrar a alguien que solicita el empleo y se ve bien, pero luego uno hace un poco de investigación y empieza a hallar todo tipo de historias delictivas”.

Incluso empresas relativamente sofisticadas son víctimas de empleados delincuentes, en parte debido a que no llevan a cabo la verificación adecuada de los antecedentes y las referencias. En Chicago, una importante compañía farmacéutica descubrió que contrató a los miembros de una banda para la entrega de correspondencia y reparación de computadoras. Los delincuentes habían robado casi un millón de dólares al año en partes de computadoras y habían utilizado el departamento de correspondencia para enviarlas a una tienda de computadoras cercana que era de su propiedad. Una verificación detallada de los antecedentes podría haber evitado las pérdidas.

Tipos de verificaciones de antecedentes. La mayoría de los patrones trata al menos de verificar por teléfono el puesto actual (o el anterior) y el salario de un aspirante con su actual (o anterior) patrón (asumiendo que esto fue aclarado con el candidato). Otros llaman a los supervisores actuales o anteriores para tratar de descubrir más información sobre su motivación, sus habilidades técnicas y su capacidad para trabajar con otras personas (aunque muchos patrones tienen políticas que prohíben dar este tipo de información). Algunos patrones consiguen informes de antecedentes con firmas que califican el crédito comercial, que proporcionan información sobre la situación de crédito, las deudas, la reputación, el carácter y el estilo de vida. Hay miles de bases de datos y fuentes para hallar información de antecedentes, incluyendo registros de delincuentes sexuales, historiales de indemnizaciones a trabajadores y registros de asistencia a la enfermería, así como fuentes de historiales de delincuencia, empleo y preparación académica. Algunas organizaciones piden referencias por escrito. Enseguida se muestra una forma que se utiliza para referencias telefónicas.

(Verifique que el aspirante haya dado su permiso antes de realizar la verificación de referencias).

Nombre del candidato _____

Nombre de la referencia _____

Nombre de la empresa _____

Fechas de empleo

De: _____ A: _____

Puesto(s) que ocupaba _____

Historia salarial _____

Razones por las que dejó el trabajo _____

Explique las razones de su llamada y verifique la información anterior con el supervisor (incluyendo las razones por las que dejó el trabajo) _____

Por favor, describa el tipo de trabajo del que era responsable el candidato.

¿Cómo describiría las relaciones del aspirante con sus compañeros de trabajo, subordinados (si aplica) y superiores?

¿El candidato tenía una actitud positiva o negativa hacia el trabajo? Por favor, explique.

¿Cómo describiría la cantidad y calidad de los resultados generados por el antiguo empleado?

¿Cuáles eran sus fortalezas en el puesto?

¿Cuáles eran sus debilidades en el puesto?

¿Cuál es su evaluación general del candidato?

¿Lo recomendaría para este puesto? ¿Por qué?

¿Considera que esta persona es elegible para una recontratación? ¿Por qué?

¿Otros comentarios?

Formulario para revisión de referencias

Fuente: Society for Human Resource Management, © 2004. Reproducido con permiso de la Society for Human Resource Management.

Cada vez más patrones están verificando las redes sociales y los sitios de Internet publicados por sus candidatos. Una empresa recurrió a Facebook.com y descubrió que los intereses de uno de sus principales candidatos eran fumar mariguana y disparar a las personas. Probablemente el estudiante bromeaba, pero no le ofrecieron el empleo.

Eficiencia. La verificación de antecedentes es una forma directa y poco costosa de investigar información acerca del aspirante, como los nombres del puesto actual y los puestos anteriores, el rango del salario actual, las fechas de empleo y el historial escolar. Sin embargo, siendo realistas, los gerentes no consideran que las cartas de recomendación sean muy útiles. En un antiguo estudio, sólo el 12% contestó que las cartas de referencia eran “muy valiosas”, el 43% las juzgó “hasta cierto punto valiosas” y el 30% respondió que tenían “poco valor” o “ningún valor” (6%). Al preguntarles si preferían las recomendaciones por escrito o por teléfono, el 72% eligió las referencias telefónicas porque permiten una evaluación más abierta y un intercambio más personal. De hecho, las cartas de recomendación obtuvieron el último lugar (séptimo de siete) como herramientas de selección. Del primero al último lugar, las herramientas fueron la entrevista, el formulario de solicitud de empleo, el historial académico, las recomendaciones

orales, las pruebas de aptitudes y de rendimiento, las pruebas psicológicas y las cartas de recomendación.

Una encuesta encontró que sólo el 11% de los participantes respondió que la información que obtienen sobre la conducta violenta o “bizarra” de un candidato es adecuada. El 54% de los participantes contestó que obtiene información inadecuada en esta área. De 11 tipos de información recabada en las verificaciones de antecedentes, la mayoría de los participantes consideró que sólo de tres recibían datos adecuados: fechas de empleo (96%), posibilidad de ser recontratados (65%) y calificaciones laborales (56%). Respecto a la historia salarial, las razones para abandonar un empleo previo, los hábitos de trabajo, los rasgos de personalidad, las habilidades para las relaciones humanas, las habilidades o los conocimientos especiales y la viabilidad de ser contratado, “menos de la mitad de los gerentes de RH que respondieron consideraron que eran capaces de obtener información adecuada”.

No es un secreto el por qué las verificaciones de antecedentes a menudo producen información inútil: los aspectos legales influyen mucho. Los patrones que proporcionan recomendaciones por lo general no pueden ser demandados con éxito por difamación, a menos que el empleado pueda demostrar “malicia”, es decir, mala voluntad, imprudencia culposa o negligencia ante sus derechos. Sin embargo, los gerentes y las empresas que proporcionan las referencias evidentemente no quieren arriesgarse. Además, un Tribunal de Apelaciones de Estados Unidos decretó que las referencias negativas pueden convertirse en acciones adversas para el empleo cuando constituyen una venganza ante un trabajador que presentó una denuncia ante la eoc (Comisión para la igualdad de oportunidades de empleo).

Aspectos legales: difamación. Las leyes federales que afectan las referencias son la Ley de la Privacidad de 1974 (que sólo se aplica a trabajadores federales), la Ley de Informes Justos de Crédito (Fair Credit Reporting Act) de 1970, la Ley de Derechos Familiares de Educación y Privacidad (Family Education Rights and Privacy Act) de 1974 (y la enmienda Buckley del mismo año), así como la Ley de Libertad de Información (Freedom of Information Act) de 1966. Dichas leyes otorgan a los individuos y a los estudiantes (la enmienda Buckley) el derecho de conocer la naturaleza y el contenido de la información en sus archivos de crédito y en agencias gubernamentales, además de revisar los registros que les pertenecen sobre cualquier negocio privado que establezca un contrato con una agencia federal. Por lo tanto, es muy posible que a la persona que usted está describiendo le muestren sus comentarios.

El derecho común (en particular el agravio de difamación) se aplica a cualquier información que usted proporcione. Una comunicación es difamatoria si es falsa y tiende a dañar la reputación de otro individuo al disminuir a la persona en la estima de la comunidad o al evitar que otros individuos se asocien o hagan tratos con ella. El aspirante rechazado cuenta con varias soluciones legales, como demandar a la fuente de referencia por difamación. En un caso, una corte otorgó una indemnización de 56,000 dólares a un hombre después de ser rechazado para un empleo, entre otras cosas, porque su antiguo patrón lo llamó “peculiar”. En otro, un patrón despidió a cuatro empleados por “insubordinación grave”, debido a que habían desobedecido la solicitud de un supervisor de revisar todas sus cuentas de gastos supuestamente falsificadas. El jurado determinó que las cuentas de gastos eran honestas. Luego, los empleados argumentaron que, aunque su patrón no hizo público el asunto de la cuenta de gastos, debía haber sabido que los empleados habrían de admitir la razón de su despido ante sus futuros patrones. El Tribunal estuvo de acuerdo y les otorgó indemnizaciones por más de un millón de dólares. En otro caso, un gerente que aseguró haber sido acusado de manera injusta de robo por su antiguo patrón ganó 1.25 millones de dólares en un juicio por difamación.

Como si esto no fuera suficiente, hay empresas que, por una pequeña cuota, le llaman al actual patrón en nombre de empleados que creen estar recibiendo malas referencias de antiguos empleadores. Un supervisor dejó su trabajo en una firma de telecomunicaciones de California y pensó que su antiguo patrón hablaría mal de él. Entonces contrató a BadReferences.com para que investigara; esta compañía (que utiliza reporteros judiciales capacitados para sus investigaciones) descubrió que un supervisor de la compañía sugirió que el empleado era “demasiado obsesivo... y que no se sentía cómodo al tomar riesgos o grandes decisiones”. El empleado demandó a su antiguo patrón, exigiendo que dejara de difamarlo, además de una indemnización de 45,000 dólares.

Aspectos legales: privacidad. En cualquier caso, la verdad no siempre es una defensa. Algunos estados reconocen la aplicación del derecho consuetudinario a la invasión de la privacidad. Los empleados pueden demandar a los patrones por revelar a un gran número de personas hechos verdaderos, pero vergonzosos acerca de ellos. En los juicios de invasión de la privacidad la verdad no es una defensa.

Un caso involucró a un supervisor en una discusión a gritos con un empleado. El supervisor exclamó que la esposa del empleado había tenido relaciones sexuales con ciertas personas. El empleado y su esposa demandaron al patrón por invadir su privacidad. El jurado encontró al patrón culpable de invadir la privacidad de la pareja y otorgó indemnizaciones por daños a ambos, así como otras indemnizaciones porque la pareja denunció que la conducta del supervisor había sido una provocación intencional de presión emocional.

Renuencia del supervisor. Además, siendo realistas, muchos supervisores no desean afectar las posibilidades de que un antiguo empleado encuentre un trabajo; quizás otros prefieran dar buenas recomendaciones de un trabajador incompetente para deshacerse de él. Por lo tanto, aun cuando verifique las referencias por teléfono, debe tener cuidado de plantear las preguntas correctas. También debe tratar de juzgar si las respuestas de la referencia eran evasivas y por qué.

Lineamientos para el patrón. El resultado es que la mayoría de los patrones son muy restrictivos respecto a cuáles de sus empleados pueden dar referencias y lo que pueden decir. Por lo general, los patrones deben asegurarse de que sólo los gerentes autorizados proporcionen información. Otros lineamientos sugeridos para las referencias son: “No dé información de manera voluntaria”, “evite afirmaciones vagas” y “no responda preguntas capciosas tales como ‘¿recontrataría usted a esta persona?’”. En la práctica, muchas organizaciones cuentan con la política de no proporcionar información acerca de antiguos empleados, con excepción de las fechas de empleo, el último salario y el puesto ocupado.

Sin embargo, observe que el hecho de *no* declarar información relevante también puede ser peligroso. En un caso de Florida, un empleado fue despedido por llevar supuestamente una pistola al trabajo. Después de que su patrón siguiente lo despidió (por ausentismo), regresó a la segunda compañía y le disparó a un supervisor, al director de recursos humanos y a otras tres personas antes de suicidarse. Las partes afectadas y los parientes de los empleados asesinados demandaron al primer patrón, porque le había dado al empleado una carta de recomendación positiva. En la carta se leía que su despido no estaba relacionado con el desempeño laboral, supuestamente porque el primer patrón no quería hacer enojar al empleado por sus amenazas con la pistola.

Lograr que las verificaciones de antecedentes sean más útiles. Entonces, ¿qué debe hacer el posible patrón? ¿Hay alguna forma de obtener mejor información? Sí.

Primero, en el formulario de solicitud de empleo incluya una declaración que autoriza explícitamente una verificación de los antecedentes, que los aspirantes deben firmar. Por ejemplo: “por medio de la presente certifico que los hechos establecidos en esta solicitud de empleo son verdaderos y completos, a mi mejor entender y saber. Comprendo que las declaraciones falsas o las malas interpretaciones de la información en esta solicitud, así como la omisión de cualquier información que se haya buscado, puede ser causa de despido (si me contratan) o provocar que no se me haga un ofrecimiento o se retire uno ya hecho. También autorizo la investigación de mi historial crediticio, de empleo y de tránsito y, una vez que se me haga un ofrecimiento o durante el empleo, mis antecedentes de indemnizaciones laborales, si así se requiere”.

Segundo, puesto que al parecer las referencias telefónicas producen evaluaciones más francas, tal vez sea mejor utilizar este método. Lo adecuado en tal caso es el uso de un formulario y recordar que probablemente pueda obtener información más precisa acerca de las fechas de empleo, las posibilidades de una recontractación y las calificaciones para el puesto, que otro tipo de antecedentes (como las razones por las que abandonó un trabajo anterior).

Tercero, la persistencia y la sensibilidad ante alertas potenciales mejora los resultados. Por ejemplo, si el antiguo patrón titubea o medita demasiado sus respuestas cuando le pregunta “¿lo volvería a contratar?”, no continúe con la siguiente pregunta; trate de descubrir qué hizo el aspirante para que su antiguo patrón titubeara.

Cuarto, use las referencias ofrecidas por el aspirante como fuente de otras referencias. Usted podría preguntar a cada una de las referencias del aspirante: “¿me daría, por favor, el nombre de otra persona que esté familiarizada con el desempeño del aspirante?”. De esa manera, tal vez obtenga información de referencias que sean más objetivas, ya que no fueron mencionadas en forma directa por el aspirante.

Quinto, trate de plantear preguntas abiertas, como “¿cuánta estructura necesita el aspirante en su trabajo?”, para lograr que las referencias hablen más acerca del candidato.

Uso de servicios de información previos al empleo

Varias empresas, como Hirecheck, ofrecen servicios de selección de empleo (vea www.hirecheck.com). Organizaciones como ésta utilizan bases de datos para acumular información de temas como la remuneración y el historial crediticio de trabajadores, al igual que sus antecedentes penales y el historial como conductor. Por ejemplo, una compañía del sur de Florida anuncia que por menos de 50 dólares realiza un informe sobre los antecedentes penales, el historial de tránsito y, una vez que la persona es contratada, un historial sobre las demandas de indemnizaciones, así como la confirmación de la identidad, el nombre y el número de seguro social.

Hay dos razones para ser cautelosos cuando se investigan a fondo los antecedentes penales, así como el historial de crédito y de indemnizaciones de un aspirante. **En primer lugar**, las leyes de igualdad en el empleo desaniman o prohíben el uso de este tipo de información para seleccionar empleados. Por ejemplo, la ADA (**Ley para estadounidenses con discapacidad**) prohíbe que los patrones indaguen la existencia, la naturaleza o gravedad de una discapacidad

antes de la contratación. Por lo tanto, generalmente es ilícito preguntar a un candidato acerca de sus demandas de indemnizaciones antes de ofrecerle el empleo. De igual manera, el hecho de hacer preguntas sobre los antecedentes penales puede ser discriminatorio.

En segundo lugar, hay varias leyes federales y estatales que determinan la forma en que los patrones deben adquirir y utilizar la información antecedente de los candidatos y de los empleados. A nivel federal, la Ley de Informes Justos de Crédito es la principal directriz. Además, algunos estados imponen sus requisitos. El cumplimiento de dichas leyes implica en esencia cuatro pasos:

Paso 1: Revelación y autorización. Antes de solicitar informes de consumo o de reportes de investigación a una agencia de informes del consumidor, el patrón debe comunicar al candidato o al empleado que se solicitará un informe y que él puede recibir una copia.

Paso 2: Certificación. El patrón tiene que certificar a la agencia que cumplirá con los requisitos legales federales y estatales. (La agencia de informes por lo general proporciona al patrón una forma para satisfacer este requisito.) El patrón certifica, entre otras cosas, que informó lo descrito en el paso 1 y que obtuvo un consentimiento por escrito del empleado o aspirante.

Paso 3: Entrega de copias de los informes Según las leyes federales, el patrón debe proporcionar copias del informe al aspirante o empleado si se contempla una acción adversa (como el retiro de un ofrecimiento de empleo). De acuerdo con las leyes de California, los aspirantes o empleados deben tener la opción de solicitar una copia del informe, sin importar la acción que se tome.

Paso 4: Notificación después de una acción adversa Una vez que el patrón entrega al empleado o aspirante copias de los informes de consumo y de investigación, además de que ha pasado un “periodo razonable”, el patrón puede tomar una acción adversa (como retirar un ofrecimiento, despedir al empleado o no ascender al aspirante o empleado). Si el patrón anticipa que tomará una acción adversa, el empleado o el aspirante debe recibir una notificación de ello. Tal notificación contiene información como el nombre, la dirección y el número telefónico de la agencia de informes del consumidor, así como la declaración de que el empleado o aspirante pueden disputar (con la agencia de informes del consumidor) qué tan exacto o completo es el informe.

El empleado o el aspirante pueden recurrir a varios remedios según las leyes pertinentes. Por ejemplo, si el patrón no proporciona las notificaciones requeridas ni obtiene los consentimientos necesarios, el empleado o aspirante pueden demandarlo por daños en un tribunal federal o estatal.

A continuación se resumen algunas sugerencias para los patrones respecto a la recopilación de información antecedente. Algunas agencias que ofrecen servicios de verificación de antecedentes de empleados son Kroll Background Screenings Group (www.Krollworldwide.com), Choicepoint (www.choicepoint.com) y First Advantage (www.FADV.com).

- Revise todas las leyes estatales aplicables.
- Revise el impacto de las leyes federales de igualdad en el empleo.
- Recuerde la Ley Federal de Informes Justos de Crédito.
- No obtenga información que no va a utilizar.
- Recuerde que la información sobre los antecedentes penales es fuente de suspicacias.
- Evite las políticas generales (como “no contratamos a nadie con antecedentes de quejas de indemnización laboral”).
- Use información específica relacionada con el trabajo.

- Mantenga la información confidencial y actualizada.
- Nunca autorice una investigación que no sea razonable.
- Asegúrese de obtener siempre, por lo menos, dos identificaciones del aspirante.
- Siempre pida a los aspirantes que llenen un formulario de solicitud de empleo.
- Compare la solicitud de empleo con el currículum (la gente tiende a ser más imaginativa en su currículum que en los formularios de solicitud de empleo, donde deben respaldar la información).
- Especialmente en el caso de candidatos ejecutivos, verifique antecedentes como la participación en juicios legales y artículos acerca del candidato en diarios locales o nacionales.
- Separe las tareas de *a*) contratación y *b*) verificación de los antecedentes (es probable que un reclutador o un supervisor ansiosos de contratar a alguien tomen atajos al investigar los antecedentes del candidato).

Fuente: Adaptado de Jeffrey M. Hahn, "Pre-Employment Services: Employers Beware?", *Employee Relations Law Journal*, 17, Núm. 1 (verano de 1991), pp. 45-69, y Shari Caudron, "Who Are Really Hiring?", *Workforce*, 81, Núm. 12 (noviembre de 2002), pp. 28-32.

El polígrafo y las pruebas de honestidad

Ciertas compañías aún usan el polígrafo (o detector de mentiras) para hacer pruebas de honestidad, aunque las leyes actuales lo castigan severamente. El polígrafo es un aparato que mide cambios fisiológicos, como un aumento en la transpiración. Se supone que ese tipo de modificaciones reflejan alteraciones en el estado emocional cuando la persona miente.

Las quejas acerca de lo ofensivo del método, junto con las grandes dudas que había sobre la exactitud del polígrafo, culminaron en la Ley para la Protección del Empleado en contra del Polígrafo (Employee Polygraph Protection Act) de 1988. Con pocas excepciones, la ley prohíbe que los patrones realicen exámenes poligráficos a todos los candidatos y a la mayoría de los empleados. (Esta ley también prohíbe el uso de otros dispositivos eléctricos o mecánicos para tratar de medir la honestidad o deshonestidad, incluyendo evaluadores del estrés psicológico y analizadores del estrés por medio de la voz. Las leyes federales no prohíben las pruebas de papel y lápiz ni los exámenes químicos [por ejemplo, de drogas].)

Quién puede utilizar el polígrafo. Los patrones de gobiernos locales, estatales y federales (incluyendo a la FBI) pueden continuar usando las pruebas poligráficas, aunque muchos patrones gubernamentales locales y estatales están restringidos por leyes estatales. Otros patrones que pueden usar el polígrafo son: industrias con contratos para la defensa o seguridad nacional; ciertos negocios con contratos relacionados con la energía nuclear con el Departamento de Energía (Department of Energy); negocios y consultores con acceso a información altamente clasificada; aquellos con contratos de seguridad con la FBI o el Departamento de Justicia, y negocios privados que 1) contratan personal para seguridad privada, 2) contratan personas que tendrán acceso a drogas, o 3) hacen investigaciones de continuo sobre pérdidas económicas o daños al negocio de un patrón, tales como el robo.

Incluso en el caso de las firmas que constantemente realizan investigaciones por robo, la ley restringe los derechos del patrón. Para aplicar una prueba de este tipo durante el transcurso de una investigación, el patrón debe cubrir cuatro requisitos:

1. Primero, el patrón tiene que demostrar que sufrió una pérdida o un daño económico.
2. Segundo, debe demostrar que el empleado en cuestión tenía acceso a las propiedades.
3. Tercero, debe tener una sospecha razonable antes de pedir al empleado que se someta a la prueba.
4. Cuarto, el empleado debe ser informado de los detalles de la investigación antes de la prueba, así como de las preguntas que se le harán en la prueba poligráfica.

Pruebas de honestidad de papel y lápiz. La virtual eliminación del polígrafo como herramienta de selección originó un floreciente mercado para las pruebas de honestidad de papel y lápiz. Éstas son pruebas psicológicas diseñadas para predecir la tendencia de los candidatos a la deshonestidad y otros tipos de conductas inadecuadas. La mayoría de dichas pruebas miden las actitudes respecto, por ejemplo, a la tolerancia hacia las personas que roban, la aceptación de racionalizaciones para el robo y la aceptación de actividades relacionadas con el hurto. Un ejemplo es el perfil Phase II. London House Inc. y Stanton Corporation publican pruebas similares. (Vea www.queendom.com/tests/career/honesty_access.htm, por ejemplo.)

Al principio, los psicólogos se mostraron preocupados por la proliferación de las pruebas de honestidad de papel y lápiz, pero hay estudios que apoyan su validez. Una investigación se concentró en 111 empleados, contratados por una importante cadena de tiendas de abarrotes para que trabajaran en sus tiendas o en mostradores de gasolineras. La empresa estimó una “disminución” del 3% en sus ventas; además, creía que esto se debía en gran parte al robo. Las puntuaciones en una prueba de honestidad predijeron con éxito el robo, medido por el número de despidos. En otro estudio, los sujetos fueron 329 reclusos de prisiones federales, encarcelados por crímenes de “cuello blanco”, y 344 individuos de varias compañías de la región central de Estados Unidos que laboraban en puestos de “cuello blanco”. Los investigadores aplicaron el Inventario psicológico de California (una prueba de personalidad), el Inventario del empleo (otra prueba de personalidad) y una escala de datos biográficos. Concluyeron que “hay grandes diferencias psicológicas medibles entre los delincuentes y no delincuentes de ‘cuello blanco’...” y que era posible manejar una prueba de integridad basada en la personalidad para diferenciar entre ambos. Una revisión a gran escala del uso de este tipo de pruebas concluyó que el “patrón de hallazgos” sobre la utilidad de este tipo de pruebas “sigue siendo positivo de manera consistente”.

Algunos sugieren que las pruebas de integridad, al detectar probables enfermedades mentales, entrarían en conflicto con la Ley de Estadounidenses Discapacitados, pero una revisión concluyó que dichas pruebas plantean pocos riesgos legales a los patrones.

Programas de evaluación de la honestidad: qué pueden hacer los patrones. En la práctica, la detección de candidatos deshonestos no sólo incluye la aplicación de pruebas, sino un detallado procedimiento de selección antirrobo:

Haga preguntas directas. Haga preguntas directas en entrevistas cara a cara. Por ejemplo, según un experto, no es considerado malo preguntar al aspirante: “¿Alguna vez ha robado algo a un patrón?”. Otras preguntas serían: “¿Recientemente ha tenido otros empleos además de los enumerados en su solicitud?”. “¿Alguna vez lo han despedido o le han solicitado que renuncie a un trabajo?”. “¿Qué razones expondrían sus antiguos supervisores si se les preguntara por qué

fue despedido?”. “¿Sus patrones anteriores alguna vez lo sancionaron o le advirtieron que contaba con demasiadas faltas y retardos?”. “¿La información de su solicitud presenta declaraciones falsas o información distorsionada?”.

Escuche en lugar de hablar. Permita que el aspirante hable, de modo que pueda averiguar lo más posible acerca de esa persona.

Verifique el historial crediticio. En su formulario de solicitud de empleo incluya una cláusula que le otorgue el derecho de comprobar ciertos antecedentes del solicitante, incluyendo su crédito y sus multas.

Verifique todas las referencias de empleo y personales.

Utilice pruebas de honestidad de papel y lápiz, así como pruebas psicológicas.

Haga un examen de drogas. Diseñe un programa de detección de drogas y entregue a cada aspirante una copia de la política de la empresa al respecto.

Establezca una política de investigación y realice inspecciones. Entregue a cada candidato una copia de la política empresarial al respecto y pídale que se la devuelvan firmada. La política habrá de establecer que todos los casilleros, escritorios y bienes similares son propiedad de la compañía y que pueden ser inspeccionados de manera rutinaria.

Adolf Coors Company utiliza un programa de evaluación de la honestidad que incluye tres pasos:

Primero, utiliza un laboratorio externo para realizar un análisis de orina.

Luego, los aspirantes resuelven una encuesta de papel y lápiz publicada por Stanton Corporation sobre las actitudes hacia la honestidad y el robo. Stanton proporciona un informe escrito en el que clasifica a los aspirantes según su nivel de riesgo.

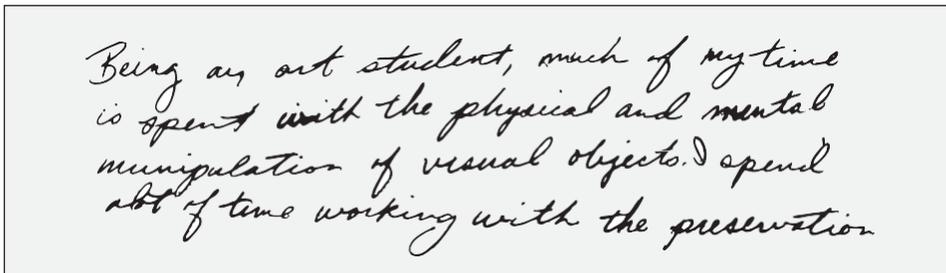
Por último, Equifax Services lleva a cabo la verificación de referencias y antecedentes de los aspirantes. Lo anterior implica ponerse en contacto con los patrones anteriores y las instituciones educativas a las que asistió el candidato.

Es preciso tener cautela con las pruebas de honestidad. Al resolver y “reprobar” lo que evidentemente es una “prueba de honestidad”, es probable que el candidato salga de la organización sintiendo que no fue bien tratado. Algunas preguntas “de honestidad” también plantean problemas de invasión de la privacidad. Es importante considerar algunas leyes estatales; por ejemplo, Massachusetts y Rhode Island limitan el uso de pruebas de honestidad de papel y lápiz.

Grafología

La *grafología* se refiere al uso de un análisis de la caligrafía para determinar los rasgos básicos de la personalidad de quien escribe. Así pues, la grafología es parecida a las pruebas proyectivas de la personalidad, aunque se duda de su validez.

En la grafología, el analista estudia la escritura y la firma de un aspirante para descubrir sus necesidades, deseos y características psicológicas. Según un grafólogo, la muestra de la escritura de la figura mostrada líneas abajo, es un ejemplo de “presión desigual, poco ritmo y líneas básicas desiguales”. La variación de las líneas claras y oscuras señala una “falta de control” y es “un fuerte indicador de la perturbación interna del escritor”.



Fuente: Kathryn Sackhein, *Handwriting Analysis and the Employee Selection Process* (Nueva York: Quorum Books, 1990), p. 45. Reproducido con permiso de Greenwood Publishing Group, Inc.

En ocasiones el uso de la grafología en la selección parece una locura. Quizá más importante, los estudios sugieren que generalmente no es válida o que cuando los grafólogos evalúan con exactitud a los candidatos se debe a que también tienen acceso a otra información antecedente. Sin embargo, algunas empresas continúan utilizando este método, incluso con una fe ciega, sobre todo en Europa, donde “países como Francia o Alemania cuentan con un instituto central de grafología, que funge como grupo de certificación”. Fike Corporation, de Blue Springs, Missouri, es una compañía con 325 empleados que fabrica válvulas y otros productos industriales; utiliza perfiles basados en muestras de escritura para diseñar entrevistas de seguimiento. Sharon Stockham, vicepresidenta de recursos humanos de Exchange Bank en Santa Rosa, California, indica que su empresa “vive y muere” por medio del análisis grafológico, porque es el único elemento que utiliza para seleccionar a sus candidatos.

Paso 5: Exámenes médicos

Una vez que el patrón le hace un ofrecimiento de trabajo a una persona, el siguiente paso en el proceso de selección es un examen médico (aunque también puede realizarse después de que el nuevo empleado empieza a trabajar).

Hay varias razones para llevar a cabo exámenes médicos previos al empleo. Una es verificar que el aspirante cumple los requisitos físicos del puesto; otra es para descubrir cualquier limitación médica que sea necesario tomar en cuenta al colocar al candidato. El examen también establece un registro y una línea base de la salud del aspirante para seguros médicos o reclamos de indemnización futuros. Al identificar problemas de salud, el examen además logra reducir el ausentismo y los accidentes, así como, desde luego, detectar enfermedades que el candidato desconoce.

En las organizaciones más grandes, el departamento médico del patrón realiza el examen. Los patrones más pequeños contratan los servicios de médicos consultores.

Según la Ley de Estadounidenses Discapacitados, los individuos con una discapacidad no pueden ser rechazados si están calificados para el puesto y les es posible desempeñar sus funciones esenciales con un arreglo razonable. La ADA (Ley para estadounidenses con discapacidad) permite la realización de un examen médico entre el momento del ofrecimiento de trabajo y el inicio del mismo, si dichos exámenes se aplican en forma habitual a todos los aspirantes para ese puesto.

Detección de abuso de sustancias

Muchos patrones realizan exámenes de detección de drogas. La práctica más común consiste en examinar a los candidatos justo antes de ser contratados formalmente. Muchos otros examinan a sus empleados cuando hay una razón para creer que han estado consumiendo drogas, después de un accidente de trabajo o ante la presencia de síntomas conductuales evidentes como retardos habituales o un elevado ausentismo. Algunas compañías aplican exámenes de detección de drogas de manera aleatoria o periódica, mientras que otras las exigen cuando transfieren o ascienden a los empleados a nuevos puestos.

Ningún examen de drogas es infalible. Algunas pruebas de muestras de orina no pueden distinguir entre las sustancias legales y las ilícitas; por ejemplo, Advil y Nuprin producen resultados positivos para la marihuana. Un directivo de revisiones médicas que trabaja con la empresa de salud industrial Health Care dice que “cualquiera” puede entrar a Internet y comprar muestras libres de drogas para tratar de pasar las pruebas. De hecho, “hay una enorme cantidad de productos que prometen ayudar a los empleados (tanto hombres como mujeres) a pasar los exámenes de drogas”.

Otros patrones consideran que este tipo de pruebas son demasiado personales, por lo que utilizan el folículo del cabello. El método, llamado radioinmunoanálisis de cabello (RIC), requiere de una pequeña muestra de cabello, que el laboratorio analiza para detectar el consumo previo de drogas ilícitas. La prueba del folículo del cabello es menos invasiva que el análisis de orina, pero puede brindar una mayor cantidad de información personal: un segmento de cabello de 33 centímetros registra seis meses de consumo de drogas. Pero incluso en este caso hay anuncios de químicos que se añaden a las muestras o se frotran en el cuero cabelludo para pasar la prueba.

Aspectos éticos. Los exámenes de drogas también implican problemas éticos. A diferencia de la prueba del aliento que se aplica a los conductores ebrios, las pruebas de orina y de sangre para detectar drogas sólo indican si hay residuos de éstas, es decir, son incapaces de medir el grado de las deficiencias o, en su caso, la habituación o adicción. Sin una evidencia fuerte que vincule los niveles de drogas en sangre o en orina con las deficiencias, algunos argumentan que tales pruebas no pueden justificarse con la excusa de mejorar la seguridad del lugar de trabajo. Muchos piensan que los procedimientos de pruebas son degradantes e invasivos. Otros argumentan que el uso de drogas durante las horas libres presenta poca o ninguna relevancia para el trabajo. Muchos patrones afirman de manera razonable que no desean empleados que consuman drogas en sus instalaciones.

Aspectos legales. Los exámenes de drogas también implican problemas legales. “No es raro que los empleados denuncien que los exámenes de drogas violan sus derechos de privacidad, según el

derecho consuetudinario o, en algunos estados, del estatutario o el constitucional”, escribió un abogado.

Varias leyes federales se refieren a los exámenes de drogas en el centro de trabajo. Por ejemplo, bajo la Ley de Estadounidenses Discapacitados es probable que un tribunal considere a un antiguo consumidor de drogas (alguien que ya no consume drogas ilícitas y participó o está participando en un programa de rehabilitación) como un aspirante calificado que padece una discapacidad. Según la Ley del Centro de Trabajo sin Drogas (Drug Free Workplace Act) de 1988, los contratistas federales deben impedir que haya drogas ilícitas en el centro de trabajo. De acuerdo con los reglamentos para centros de trabajo del Departamento de Transporte (Department of Transportation), las compañías con más de 50 empleados elegibles en las industrias del transporte también deben aplicar pruebas de consumo de alcohol a los trabajadores con empleos sensibles o relacionados con la seguridad. Éstos incluyen a trabajadores de tránsito masivo, controladores de tránsito aéreo, tripulaciones de trenes y conductores de autobuses escolares. Otras leyes, como la Ley Federal de Rehabilitación de 1973, así como diversas leyes estatales, protegen a los consumidores de drogas en rehabilitación o a quienes cuentan con una adicción física o mental.

Qué hacer. ¿Qué debe hacer un patrón cuando el examen de un candidato resulta positivo? La mayoría de las empresas no contrata a estas personas; es más, algunos despiden de inmediato a los empleados con resultados positivos. Los trabajadores contratados tienen más recursos legales. Los patrones deben explicarles la razón del despido, si se trata de un examen de drogas positivo.

Sin embargo, en especial cuando se trata de empleos sensibles, los tribunales declaran a favor de los patrones. En un caso, el Tribunal de Apelaciones del Primer Circuito de Estados Unidos resolvió que Exxon actuó en forma correcta cuando despidió al conductor de un camión que no pasó la prueba de drogas. El programa de un centro de trabajo sin drogas de Exxon incluía exámenes aleatorios de personal en puestos sensibles a la seguridad. El empleado conducía un camión que transportaba 12,000 galones de combustible inflamable y resultó positivo para la cocaína. El sindicato del empleado se opuso al despido, un árbitro redujo la sanción a una suspensión de dos meses y el Tribunal de Apelaciones revirtió la decisión del árbitro; el tribunal determinó que, dadas las circunstancias, el patrón había actuado en forma correcta al despedir al conductor del camión.

Cumplimiento de las leyes de inmigración

De acuerdo con la Ley de Reforma y Control de la Inmigración (Immigration Reform and Control Act) de 1986, los empleados contratados en Estados Unidos tienen que demostrar que cumplen con los requisitos para trabajar en ese país. Una persona no debe ser ciudadana estadounidense para ser empleada. Sin embargo, los patrones habrán de preguntarle a quien van a contratar si es ciudadana estadounidense o un extranjero con permiso legal para trabajar en Estados Unidos.

Comprobación. Los empleados potenciales pueden demostrar de dos maneras que cumplen con los requisitos para solicitar un empleo. Una es un documento, como un pasaporte de Estados Unidos o el registro de extranjeros con fotografía que comprueben tanto la identidad de la persona como la posibilidad para ser empleada. Sin embargo, muchos empleados potenciales no cuentan con tales documentos. Por consiguiente, otra manera de verificar la capacidad para ser empleado es pedir un documento que pruebe la identidad y otro que demuestre que puede ser contratado; por ejemplo, un permiso de trabajo.

Es posible que algunos documentos sean falsos. Por ejemplo, hace algunos años los agentes del Servicio de Inmigración y Naturalización (ins, por las siglas de Immigration and Naturalization

Service) recogieron más de 2 millones de documentos falsos en nueve estados de la Unión Americana, desde tarjetas verdes y del seguro social hasta licencias de conducir. El gobierno federal incrementa las restricciones para la contratación de trabajadores indocumentados. Al darse cuenta de que muchos documentos (como tarjetas del seguro social) son falsos, el gobierno responsabiliza a los patrones para que verifiquen con cuidado a las personas que contratan. El Departamento de la Seguridad Nacional (Department of Homeland Security) recientemente empezó a formular cargos contra patrones sospechosos de violar dichas restricciones.

Los patrones se protegen de varias maneras. La más obvia es la verificación sistemática de los antecedentes de los aspirantes. La selección previa al empleo debe incluir verificaciones de empleo, de antecedentes penales, exámenes de drogas y verificaciones de referencias. Una forma de cotejar la tarjeta del seguro social es llamando a la Administración del Seguro Social (Social Security Administration). Los patrones llegan a evitar acusaciones de discriminación al revisar los documentos de todos los aspirantes, no sólo de los que les parezcan sospechosos.

Discriminación. Los patrones no tienen que utilizar la Forma I-9 de verificación de las condiciones para el empleo para discriminar de la manera que fuere con base en la raza o el país de origen. El requisito de verificar las condiciones no es un fundamento para rechazar a un aspirante sólo porque es extranjero residente en Estados Unidos, siempre y cuando la persona logre probar su identidad y su capacidad para ser empleada. Desde el 11 de septiembre de 2001, se han incrementado significativamente las acusaciones por discriminación religiosa y origen nacional, tanto entre los empleados como entre los aspirantes.

Procedimiento para el cumplimiento de las leyes de inmigración

1. Contratar sólo ciudadanos y extranjeros legalmente autorizados para trabajar en Estados Unidos.
2. Anunciar a todos los aspirantes para el nuevo puesto acerca de esa política.
3. Exigir que todos los empleados nuevos llenen y firmen el formulario de verificación (la "forma I-9") diseñado por el ins para certificar que pueden ser elegidos para el empleo.
4. Examinar la documentación presentada por los empleados nuevos, registrar la información acerca de los documentos en la forma de verificación y firmarla.
5. Guardar el formulario durante tres años o un año después de emplear al individuo, el periodo que sea más largo.
6. Si se le solicita, presentar la forma para inspección a los oficiales del ins o el Departamento del Trabajo.

Hoy casi todos los viajeros que necesitan visas deben acudir a entrevistas en los consulados locales estadounidenses. Sin embargo, la Ley de Autorización de Asignaciones (Justice Department Appropriations), ratificada hace varios años, autoriza al Departamento de Justicia a combatir el terrorismo, pero también facilita a los especialistas extranjeros en ingeniería para la obtención de visas H-1B y de trabajo en Estados Unidos.

Mejorar la productividad por medio del uso de sistemas de información para rh: seguimiento automático y detallado de los aspirantes y sistemas de selección

Los sistemas de seguimiento de aspirantes (reclutamiento) sólo reúnen los currículos que llegan a través de Internet y siguen a los aspirantes durante el proceso de contratación. Los nuevos sistemas también hacen tres cosas para ayudar a las empresas a seleccionar candidatos.

Primero, la mayoría de los patrones utiliza sus sistemas de seguimiento de aspirantes (ssa) para “eliminar” a los candidatos que no cumplen los requisitos mínimos y no negociables del puesto, como someterse a exámenes de drogas u obtener una licencia para conducir.

Segundo, los patrones usan tales ssa avanzados para probar y seleccionar aspirantes en línea. Aquí se incluyen pruebas de habilidades por Internet (de contabilidad, por ejemplo), pruebas de habilidades cognitivas (por ejemplo, de comprensión mecánica) e incluso pruebas psicológicas. Algunas compañías diseñan sus ssa para evaluar aspectos intangibles. Por ejemplo, Recreation Equipment Inc. necesitaba un sistema que empatara las habilidades de los aspirantes con la cultura de la organización y, en específico, identificara a quienes contaban con una tendencia natural a trabajar en equipos. La firma trabajó con su distribuidor del sistema de seguimiento de aspirantes para lograr que el sistema lo hiciera.

Tercero, los sistemas más modernos no sólo eliminan candidatos, también descubren “talentos ocultos”. Gracias a Internet, con frecuencia los aspirantes envían su currículum a muchos lugares, con la esperanza de que un método de escopeta los ayude a lograr una coincidencia entre sus calificaciones y los requisitos de los puestos. Para la mayoría de los patrones, lo anterior no es más que una molestia en el proceso de selección. Sin embargo, los que diseñan sus sistemas de seguimiento de aspirantes pueden identificar talentos en la reserva de candidatos, que produzcan coincidencias con puestos de la compañía que ni el aspirante sabía que existían cuando hizo la solicitud. A continuación se describen las cosas que un buen sistema de seguimiento de aspirantes debe realizar.

Lista de comprobación: qué debe buscar en su sistema de seguimiento de aspirantes (ssa)

El patrón que piense en adoptar un ssa debe buscar alguno que cubra varios requisitos mínimos de funcionalidad. Entre otras cosas, el ssa debe ser:

- Fácil de usar.
- Capaz de ser integrado en la plataforma del *sihr* existente en la empresa, de manera que, por ejemplo, los datos sobre un nuevo empleado contratado puedan fluir libremente en el sistema de nómina.
- Capaz de capturar, hacer un seguimiento e informar datos de igualdad de oportunidades en el empleo del aspirante.
- Capaz de proporcionar informes sobre las mediciones del desempeño de la selección de empleados, incluyendo “tiempo que se habrá de cubrir”, “costo por contratación” y “estadísticas de la fuente de aspirantes”.
- Capaz de facilitar la programación y el seguimiento de las entrevistas con los candidatos, enviar por correo comunicaciones y formularios llenos, incluyendo ofrecimientos de empleo.
- Capaz de ofrecer la selección y clasificación automáticas de los candidatos a partir de los perfiles de habilidades laborales.
- Capaz de proporcionar un servicio interno de anuncios de empleo, que apoye las solicitudes de trabajadores actuales y los programas de recomendación de personal.
- Capaz de publicar anuncios en tableros comerciales de trabajo como www.monster.com.
- Capaz de integrar el tablero de anuncios del ssa con la página de Internet de la empresa; por ejemplo, al vincularlo con la sección de “carreras” de su sitio.
- Capaz de ofrecer la creación de requisiciones y la aprobación de despidos.

Paso 6: Entrevista con el supervisor.

En casi todas las empresas, es el supervisor inmediato o el gerente del departamento interesado, quien en último término tiene la responsabilidad de decidir respecto a la contratación de nuevos empleados. En muchas ocasiones, el futuro supervisor es la persona más idónea para evaluar algunos aspectos (sobre todo habilidades y conocimientos técnicos) del solicitante. Asimismo, puede responder con mayor precisión a preguntas específicas.

Cuando el supervisor o el gerente del departamento interesado toman la decisión de contratar, la función del departamento de recursos humanos consiste en proporcionar el personal más idóneo y selecto del mercado de trabajo, eliminando a cuantos no resulten adecuados, y remitiendo al funcionario que toma la decisión final dos o tres candidatos de alta puntuación. Hay casos en que la decisión de contratar corresponde al departamento de recursos humanos; por ejemplo, cuando se decide conseguir empleados no calificados que tomarán un curso de capacitación dentro de la empresa. Independientemente de quién tome la decisión final, el futuro supervisor tendrá una participación más activa si puede desempeñar una función positiva en el proceso de selección. Por lo general, el supervisor está en posición muy adecuada para evaluar la competencia técnica del solicitante, así como su idoneidad general. Cuando el supervisor recomienda la contratación de una persona a quien ha entrevistado, contrae consigo mismo la obligación psicológica de ayudar al recién llegado. Si el desempeño del candidato no es satisfactorio, será más probable que el supervisor acepte parte de la responsabilidad, si participó en forma activa en el proceso de selección.

Paso 7: Descripción realista del puesto.

Cuando el solicitante tiene expectativas equivocadas respecto a su futura posición, el resultado es negativo en casi todos los casos. Para prevenir la reacción de “ustedes nunca me lo advirtieron”, siempre es de gran utilidad llevar a cabo una sesión de familiarización con el equipo o los instrumentos que se utilizarán. De ser factible, esto se debe llevar a cabo en el campo o área de trabajo. Los resultados de varias investigaciones demuestran que la tasa de rotación de personal disminuye cuando se advierte a los futuros empleados sobre las características menos atractivas de su futura labor, sin destacar sólo los aspectos positivos.

Paso 8: Decisión de contratar.

La decisión de contratar al solicitante señala el final del proceso de selección. Esta responsabilidad puede corresponder al futuro supervisor del candidato o al departamento de recursos humanos. Con el fin de mantener la buena imagen de la organización, conviene comunicarse con los solicitantes que no fueron seleccionados. El grupo de los rechazados equivale a una inversión en tiempo y evaluaciones, y de él puede surgir un candidato idóneo para otro puesto. Incluso si no se contemplan vacantes a corto plazo, es conveniente conservar los expedientes de todos los solicitantes, para constituir un valioso banco de capital humano potencial.

Es necesario también conservar todos los documentos que conciernen al candidato aceptado. Su solicitud, referencias, evaluaciones, exámenes médicos, etcétera, son el inicio de su expediente personal, que desde el principio contendrá información muy útil para diversos fines. Por ejemplo,

si varios solicitantes no logran resultados satisfactorios después de haber sido contratados, el departamento de recursos humanos podrá estudiar sus expedientes para descubrir las posibles fallas en que se incurrió, y evitarlas en el futuro.

Desafíos del proceso de selección.

El resultado final del proceso de selección se traduce en el nuevo personal contratado. Si los elementos anteriores a la selección se consideraron con cuidado y los pasos de selección se llevaron a cabo en forma adecuada, lo más probable es que el nuevo empleado sea idóneo para el puesto y lo desempeñe de manera productiva. El hecho de contar con un buen empleado es la mejor prueba de que el proceso de selección se efectuó bien.

Un desafío de especial importancia en el área de selección de capital humano es someter todo el proceso a un sistema ético irreprochable. Aunque puede ser grande la tentación de obtener algunas ventajas aparentes a corto plazo, la decisión de fincar la política de la compañía en un marco de elevados principios éticos y profesionales equivale a uno de los desafíos fundamentales de la actividad empresarial del siglo xxi.

Para evaluar tanto al nuevo empleado como el proceso de selección en sí, se requiere realimentación. La realimentación positiva se obtiene en la forma de juicios favorables al nuevo empleado; promociones, buen desempeño, ausencia de conflictos, etcétera. La realimentación negativa se refleja en la necesidad de separar al nuevo empleado de la empresa, en niveles bajos de evaluación de su desempeño, y factores semejantes.

N°	Nombre de la Práctica	Objetivo específico	Temas con los que se relacionan
12	Pruebas de Selección de Personal	Responder cuestionarios o pruebas simulando fase del proceso de selección.	3.3.2. Elementos y proceso de selección. 3.3.2.1. Tipos de pruebas.

Introducción

Como ya mencionamos, el talento humano ha sido siempre, y ahora más que nunca, un elemento difícil de encontrar. Ese capital es más exigente en cuanto a las condiciones que deben existir en las organizaciones en las cuales desea laborar. Advertimos cada vez más, que ya no es la empresa la que elige a sus perfiles clave, sino que son éstos quienes determinan el lugar donde desean trabajar.

En el proceso de selección, los mejores candidatos encontrados en la fase de reclutamiento, generalmente tienen primero que responder a cuestionarios o pruebas, los resultados derivados de éstos permiten reducir la cantidad de candidatos que pasarán a la fase de la entrevista. Realizar ambos, pruebas y entrevista estandarizadas, nos permitirá realizar la mejor elección posible.

Material y equipo necesario

- Mapa conceptual de “Las pruebas y la selección de empleados” en: Dessler G. y Varela (2011 pp. 139-172). Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano. Pearson educación. México.
- Libro Whetten D. y Cameron K. (2011). Desarrollo de habilidades directivas. Octava edición. Pearson México.
- Computadora con acceso a internet.
- El presente manual de prácticas y los cuestionarios sugeridos por el facilitador.

Metodología

- Consulte su mapa conceptual sobre “Las pruebas y la selección de empleados en: Dessler G. y Varela (2011 pp. 139-172). Administración de recursos humanos. Pearson educación.
- Responda los cuestionarios o pruebas sugeridas por el facilitador en: Whetten D. y Cameron K. (2011 pp. 46-56). Desarrollo de habilidades directivas. Octava edición. Pearson México.
- Obtenga los resultados o puntuación de los instrumentos o pruebas realizadas.
- Analice e interprete los resultados de los cuestionarios respondidos.

Resultados

- Presentar reporte de los instrumentos o pruebas realizadas: Whetten D. y Cameron K. (2011 pp. 46-56).; incluya en ellos, la interpretación derivada del análisis de sus resultados:

- Evaluación de la inteligencia emocional; clave de resultados p.97
- Determinación de valores y prioridades; clave de resultados p.99-100
- Evaluación de la actitud hacia el cambio: locus de control y tolerancia a la ambigüedad; clave de resultados pp. 101-102
- Inventario de personalidad tipo "A" cuestionario p.108 resultados p. 165
- Escala de Maquiavelismo (MACH IV) cuestionario p.536; resultados p.587

Sugerencias didácticas

- Cada equipo de trabajo compartirá los resultados entre sus miembros a fin de promover la reflexión.
- Un representante de cada equipo compartirá con el resto de la clase sus reflexiones respecto a los resultados obtenidos.

Bibliografía preliminar

Dessler G. (2009). Administración de recursos humanos. Décimo primera edición. Pearson educación. México.

Dessler G. y Varela J. (2011). Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano. Pearson educación. México.

Whetten D. y Cameron K. (2011). Desarrollo de habilidades directivas. Octava edición. Pearson México.

UNIDAD 4. Capacitación y desarrollo del Capital Humano

Competencia específica

Reconoce el valor que aporta a los objetivos de la organización la adecuada capacitación para generar valor agregado. Diseña un plan y programa de capacitación y desarrollo para una empresa, que contemple los elementos básicos, administrativos y legales para su aplicación.

N°	Nombre de la Práctica	Objetivo específico	Temas con los que se relacionan
13	Diseño de un programa de capacitación para una empresa local.	Diseñar un programa de capacitación para empresa que contrata personal de nuevo ingreso o el ya existente y suponer que lo deberá registrar considerando los aspectos legales necesarios para su implementación.	UNIDAD 4. Capacitación y desarrollo de capital humano 4.4. El proceso de capacitación. 4.4.1. Diagnóstico de la situación. Diagnóstico de necesidades de capacitación. 4.4.2. Diseño de la estrategia. Plan y programa de capacitación.

Introducción

Después de elaborar los perfiles de puestos, registrar un valor relativo y asignar el salario justo, como parte del proceso de planeación, como ya estudiamos en la unidad correspondiente, se inicia con el proceso de reclutamiento seguido por el de selección. Aún que el procedimiento para elegir al candidato más adecuado haya sido objetivo, someter a un proceso de orientación y capacitación al nuevo integrante seguirá siendo indispensable si la empresa desea alcanzar sus objetivos estratégicos pues reconoce, precisamente a su capital humano, como el inventario que le da ventaja competitiva. Es por esto que el objetivo de esta práctica es mostrar al lector el proceso que se lleva a cabo a la hora de diseñar un programa de capacitación una vez que se contrata a un candidato nuevo o se desea perfeccionar las habilidades y destrezas del capital humano actual, al tiempo de cumplir con una obligación establecida en la Ley Federal del Trabajo. Para el desarrollo de esta práctica se trabajó con la empresa **My Toner**.

Material y Equipo:

El material necesario para la práctica es el siguiente:

- Consultar la bibliografía sugerida por el facilitador.
- Utilizar computadora con conexión a internet
- Utilizar el presente manual de prácticas.
- Utilizar hojas y lápiz.

Metodología:

En forma individual realizar lectura del tema Capacitación y desarrollo en: Werther W. y Davis K (2008 pp.251-275). Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las empresas. Sexta edición. México. McGraw-Hill.

- Elaborar evidencia de lectura: Mapa conceptual u otra estrategia de aprendizaje de su elección.
- Consultar fundamento legal de la capacitación en Ley Federal del Trabajo
- Estudiar formatos oficiales utilizados para cumplir con disposiciones legales de la capacitación.

Resultado:

- Presentar evidencia de lectura individual.
- Presentar propuesta de diseño de Programa de capacitación para empresa investigada.

Sugerencias didácticas:

- El facilitador deberá otorgar retroalimentación en clase y evaluar la participación del estudiante y su evidencia de conocimiento.
- Cada equipo de trabajo deberá presentar en clase las propuestas de diseño de programas de capacitación de las diferentes empresas estudiadas.

Bibliografía complementaria sugerida:

Arias F., Heredia V. (2001) *Administración de recursos humanos para el alto desempeño*. 3ª reimpresión. México. Ed.Trillas.

Chiavenato, I. (2002).Gestión del Talento Humano. Ed. Mc Graw Hill. Bogotá.

Dessler G. y Varela J. (2011) Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano. Quinta edición. Pearson Educación. México.

Werther W.; Davis K. y Guzmán B. (2008 pp.181-196). Administración de Recursos Humanos. Gestión del capital humano. 7ma edición. México. McGraw-Hill.

CAPACITACIÓN

4.1. Antecedentes e importancia de la capacitación y desarrollo.

De acuerdo con Quinn Mills (2003), la educación puede entenderse como formación general que prepara a la persona para diversas ocupaciones. La capacitación se refiere a la adquisición de habilidades para emplearse en determinado puesto en una organización. En el área de adquisición de conocimiento ha surgido una diferencia sustancial entre los intereses de la organización y los del personal. En otra época, las organizaciones participaban gustosas en la educación del personal; actualmente, la clara preferencia es por invertir en capacitación.

Incluso después de cursar un programa global de inducción, pocas veces los nuevos empleados cuentan con los conocimientos necesarios que exige el puesto para el que fueron contratados. Incluso algunos empleados con experiencia que son ubicados en nuevos puestos pueden necesitar capacitación para desempeñar bien su trabajo. Es posible que los candidatos internos no posean todas las habilidades necesarias, o que quizá muestren hábitos negativos que sea preciso cambiar.

Aunque la *capacitación* (el desarrollo de habilidades técnicas, operativas y administrativas para todos los niveles del personal) auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse durante toda su vida laboral y pueden ayudar en el *desarrollo* de la persona para cumplir futuras responsabilidades. Muchos programas que se inician sólo para capacitar a un empleado concluyen ayudándolo en su desarrollo e incrementando su potencial como empleado de intermedio, o incluso de nivel ejecutivo.

Aunque en ocasiones la diferencia entre capacitación y desarrollo profesional es tenue, se entiende por desarrollo los programas dirigidos en especial a niveles de mandos medios y superiores, a corto, mediano y largo plazos (ver figura 4.1). El desarrollo consiste en educar a los ejecutivos de acuerdo con la visión y los objetivos de la organización, incluye programas con una formación integral.

	CAPACITACIÓN	DESARROLLO
Responde a	<i>Cómo hacer</i>	<i>Qué hacer, qué dirigir</i>
Definición	Actividad sistemática y programada que busca preparar al trabajador para que desempeñe sus funciones asignadas	Educación que busca el crecimiento profesional
Objetivo	Integrar al personal al proceso productivo	Acrecentar actitudes de una determinada filosofía organizacional
Nivel	Trabajadores en general	Ejecutivos
Plazo	Corto plazo	Largo plazo
Tipo de educación	Perfeccionamiento técnico	Aprendizaje integral con miras al desempeño futuro

Figura 4.1. Diferencias entre capacitación y desarrollo

Beneficios de la capacitación

Ningún programa de capacitación brinda todos los beneficios potenciales de la enorme sed de conocimientos que se experimenta en este siglo, pero la mayoría presenta no menos de cuatro o cinco de las ventajas que a continuación se listan:

Para el individuo

- Lo ayuda en la toma de decisiones y solución de problemas
- Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo
- Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones
- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas
- Incrementa el nivel de satisfacción con el puesto
- Permite el logro de metas individuales
- Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual

Para la organización

- Mantiene la competitividad de la organización
- Incrementa la rentabilidad
- Mejora el conocimiento del puesto y de la organización a todos los niveles
- Eleva la moral
- Promueve la identificación con los objetivos de la organización
- Crea mejor imagen
- Mejora la relación jefes-subordinados
- Ayuda en la preparación de guías para el trabajo
- Ayuda en la comprensión y adopción de nuevas políticas
- Proporciona información con respecto a necesidades futuras
- Agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas
- Promueve el desarrollo del personal
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes
- Incrementa la productividad y la calidad del trabajo
- Ayuda a mantener bajos los costos en muchas áreas
- Promueve la comunicación en toda la organización
- Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflicto

Beneficios en las relaciones humanas

- Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos
- Ayuda en la orientación de nuevos empleados
- Hace viables las políticas de la organización
- Alienta la cohesión de los grupos

- Fomenta una atmósfera de aprendizaje
- Mejora la calidad del hábitat en la empresa

4.2. Aspectos legales.

El derecho de los trabajadores a ser capacitados y adiestrados emana del artículo 123 apartado "A" fracción XIII de la constitución general de la República, tal como quedó modificada por el decreto publicado en el diario Oficial de la federación de fecha 9 de enero de 1978, que dispone: *"las empresas cualquiera que sea su actividad, están obligadas a proporcionar a sus trabajadores capacitación y adiestramiento para el trabajo. La ley reglamentaria determinará los sistemas y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación"*.

Preceptos de la Ley Federal del Trabajo que se refieren a la capacitación y adiestramiento.

La Ley Federal del Trabajo vigente dedica a esta constitución las fracciones de la A, a la X, ambas inclusive, del artículo 153, comprendido en el capítulo III BIS del título cuarto que fueron publicadas en el diario oficial de la federación del 28 de abril de 1978 el cual se transcribe:

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

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

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

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

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

ARTÍCULO 153 –F. La capacitación y el adiestramiento deberán tener por objeto:

- I. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; así como proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella;

- II. Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación;
- III. prevenir riesgos de trabajo;
- IV. Incrementar la productividad; y,
- V. En general, mejorar las aptitudes del trabajador.

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

ARTÍCULO 153-H. Los trabajadores a quienes se impartan capacitación o adiestramiento están obligados a:

- I. Asistir puntual a los cursos, sesiones de grupo y demás actividades que formen parte del proceso de capacitación o adiestramiento;
- II. Atender las indicaciones de las personas que impartan la capacitación o adiestramiento, y cumplir con los programas respectivos; y,
- III. Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y de aptitud que sean requeridos.

ARTÍCULO 153-I. En cada empresa se constituirán Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, integradas por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón, las cuales vigilarán la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores, y sugerirán las medidas tendientes a perfeccionarlos; tanto por esto conforme a las necesidades de los trabajadores y de las empresas.

ARTÍCULO 153-J. Las autoridades laborales cuidarán que las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento se integren y funcionen oportuna y normalmente, vigilándole cumplimiento de la obligación patronal de capacitar y adiestrar a los trabajadores.

ARTÍCULO 153-K. La Secretaría del Trabajo y Previsión Social podrá convocar a los patrones, Sindicatos y Trabajadores libres que formen parte de las mismas ramas industriales o actividades, para constituir Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento de tales ramas industriales o actividades, las cuales tendrán el carácter de órganos auxiliares de la propias Secretaría.

Los Comités tendrán facultades para:

- I. Participar en la determinación de los requerimientos de capacitación y adiestramiento de las ramas o actividades respectivas;
- II. Colaborar en la elaboración del catálogo Nacional de Ocupaciones y en la de estudios sobre las características de la máquina y equipo en existencia y uso en las ramas o actividades correspondientes;
- III. Proponer sistemas de capacitación y adiestramiento para y en el trabajo, en relación con las ramas industriales o actividades correspondientes;
- IV. Formular recomendaciones específicas de planes y programas de capacitación y adiestramiento;

- V. Evaluar los efectos de las acciones de capacitación y adiestramiento en la productividad dentro de las ramas industriales o actividades específicas de que se trate; y,
- VI. Gestionar ante la autoridad laboral el registro de las constancias relativas a los conocimientos o habilidades de los trabajadores que hayan satisfecho los requisitos legales exigidos para tal efecto.

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

ARTÍCULO 153-M. En los contratos colectivos deberán incluirse cláusulas relativas a la obligación patronal de proporcionar capacitación y adiestramiento a los trabajadores, conforme a planes y programas que satisfagan los requisitos establecidos en este capítulo.

Además, podrá consignarse en los propios contratos el procedimiento conforme al cual el patrón capacitará a quienes pretendan ingresar a laborar en la empresa, tomando en cuenta, en su caso, la cláusula de admisión.

ARTÍCULO 153-N. Dentro de los quince días siguientes a la celebración, revisión o prórroga del contrato colectivo, los patrones deberán presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, para su aprobación, los planes y programas de capacitación y adiestramiento que se haya acordado establecer, o en su caso, las modificaciones que se hayan convenido acerca de planes y programas ya implantados con aprobación de la autoridad laboral.

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

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

- I. Comprobar que quienes capacitarán o adiestrarán a los trabajadores, están preparados profesionalmente en la rama industrial o actividad en que impartirán sus conocimientos;
- II. Acreditar satisfactoriamente, a juicio de la Secretaría el Trabajo y Previsión Social, tener conocimientos bastantes sobre los procedimientos tecnológicos propios de la rama industrial o actividad en la que pretendan impartir dicha capacitación o adiestramiento; y,
- III. No estar ligadas con personas o instituciones que propaguen algún credo religioso, en los términos de la prohibición establecida por la fracción IV del artículo 3º constitucional.

El registro concedido en los términos de este artículo podrá ser revocado cuando se contravengan las disposiciones de esta ley.

En el procedimiento de revocación, el afectado podrá ofrecer pruebas y alegar lo que a su derecho convenga.

ARTÍCULO 153-Q. Los planes y programas de que tratan los artículos 153-N y 153-O, deberán cumplir los siguientes requisitos:

- I. Referirse a periodos no mayores de cuatro años;

- II. Comprender todos los puestos y niveles existentes en la empresa;
- III. Precisar la etapas durante las cuales se impartirán la capacitación y el adiestramiento al total de los trabajadores de la empresa;
- IV. Señalar el procedimiento de selección, a través del cual se establecerá el orden en que serán capacitados los trabajadores de un mismo puesto y categoría;
- V. Especificar el nombre y número de registro en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social de las entidades instructoras; y,
- VI. Aquellos otros que establezcan los criterios generales de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social que se publiquen en el Diario Oficial de la Federación.

Dichos planes y programas deberán ser aplicados de inmediato por las empresas.

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

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

ARTICULO 153-T.- Los trabajadores que hayan aprobado en los exámenes de capacitación y adiestramiento en los términos de este capítulo, tendrán derecho a que la entidad instructora les expida las constancias respectivas, mismas que autenticadas por la comisión mixta de capacitación y adiestramiento de la empresa, se harán del conocimiento de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, por conducto del correspondiente comité nacional o, a falta de éste, a través de las autoridades del trabajo a fin de que la propia Secretaría las registre y las tome en cuenta al formular el padrón de trabajadores capacitados que corresponda, en los términos de la fracción IV del artículo 539.

ARTICULO 153-U.- Cuando implantado un programa de capacitación, un trabajador se niegue a recibir ésta, por considerar que tiene los conocimientos necesarios para el desempeño de su puesto y del inmediato superior, deberá acreditar documentalmente dicha capacidad o presentar y aprobar, ante la entidad instructora, el examen de suficiencia que señala la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

En este último caso, se extenderá a dicho trabajador la correspondiente constancia de habilidades laborales.

ARTÍCULO 153-V. La constancia de habilidades laborales es el documento expedido por el capacitador, con el cual el trabajador acreditará haber llevado ay aprobado un curso de capacitación.

Las empresas están obligadas a enviar a la secretaría del trabajo y previsión social para su registro y control, listas de las constancias que se hayan expedido a sus trabajadores.

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

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

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

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

Otras disposiciones en la misma ley Federal del Trabajo relativas a la capacitación son los artículos 3, 7, 25, 132.XV, 159, 180, 391, 412, 523, 526, 527, 529, 537, 539, 698, 699, 892,992 y 994.

ACUERDO POR EL QUE SE FIJAN CRITERIOS GENERALES Y SE ESTABLECEN LOS FORMATOS CORRESPONDIENTES PARA LA REALIZACIÓN DE TRAMITES ADMINISTRATIVOS EN MATERIA DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO (D.O.F. 18 DE ABRIL DE 1997).

ARTÍCULO PRIMERO.- se establecen los siguientes criterios generales y formatos correspondientes, para constitución y funcionamiento de las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento en las empresas:

- I. La comisión mixta de capacitación y administración es el grupo de trabajo y responsable de vigilar en cada empresa la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores, y sugerir las medidas tendientes a perfeccionarlos conforme a las necesidades de los trabajadores y de la propia empresa;
- II. Las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento se constituirán en cada empresa y se integrarán de manera bipartita y paritaria. El número de sus integrantes y sus bases generales de funcionamiento serán integrado, de común acuerdo, por el patrón y los trabajadores o, en su caso, por el patrón y el sindicato titular del contrato colectivo de trabajo o administrador del contrato –ley;
- III. Cuando sea convenido por las partes y las necesidades de la empresa lo ameriten, en razón de su número de establecimientos, de sus características tecnológicas o de la cantidad de trabajadores que ocupen, se podrá constituir más de una comisión mixta, o bien, conformar subcomisiones mixtas, y
- IV. Las empresas deberán mantener en sus registros internos la información requerida por la secretaría, respecto a la integración de las comisiones mixtas, conforme al formato **DC-1**, según el modelo anexo. La secretaría podrá solicitar en cualquier momento la presentación de dicho formato, así como información de las bases generales de funcionamiento y las actividades de los últimos doce meses de las comisiones mixtas, para lo cual las empresas deberán conservar los registros internos correspondientes.

ARTICULO SEGUNDO.- Se establecen los siguientes criterios generales y formatos correspondientes, para la elaboración y presentación ante la Secretaría de los planes y programas de capacitación y adiestramiento de las empresas:

- I. Los planes y programas de capacitación y adiestramiento son el conjunto de acciones específicas que permiten atender las necesidades de formación, actualización y desarrollo de los trabajadores en las empresas, con objeto de proporcionarles información sobre la aplicación de nueva tecnología, prepararlos para ocupar una vacante o puesto de nueva creación, prevenir riesgos de trabajo, incrementar la productividad y, en general, mejorar las aptitudes del trabajador;
- II. Los planes y programa de deberán ajustarse a los siguientes lineamientos:
 - A. Responderán a las necesidades de capacitación y adiestramiento de todos los puestos y niveles de trabajo existentes en la empresa, incluyendo los programas de inducción a los trabajadores de nuevo ingreso a la empresa, y precisarán el número de etapas durante las cuales se impartirán.
 - B. Podrán formularse en tres modalidades:
 - i. Planes y programas específicos elaborados al interior de la empresa.
 - ii. Planes y programas comunes elaborado por un grupo de empresas, dirigidos a resolver necesidades de capacitación en puestos de trabajo u ocupaciones determinadas.
 - iii. Sistemas generales de capacitación y adiestramiento elaborados para una rama de actividad económica determinada.
 - C. Deberán referirse a periodos no mayor de cuatro años.
 - D. Podrán impartirse por conducto de personal propio, instructores especialmente contratados, instituciones, escuelas u organismos especializados, o bien mediante adhesión a sistemas generales de capacitación y adiestramiento.
 - E. Cuando sea el caso, podrán incluir los cursos y/o eventos de capacitación que:
 - i. Impartan aquellas empresas de las que hayan adquirido un bien o servicio de cualquier naturaleza.
 - ii. Sean impartidos a sus trabajadores en el extranjero, o bien aquellos que extranjeros impartan a trabajadores mexicanos en territorio nacional;
- III. Los trabajadores o patrones de las empresas que impartan cursos y/o eventos incluidos en planes y programas comunes, serán considerados agentes capacitadores internos, independientemente de que sean propietarios, accionistas o presten sus servicios a empresas distintas a aquellas en las que proporcionen la capacitación y adiestramiento referidos;
- IV. La Secretaría podrá proporcionar asistencia médica y metodológica para la formación y desarrollo de los planes y programas de capacitación y adiestramiento, aplicables a una empresa, a un conjunto de ellas o a una rama de actividad económica determinada, a petición expresa de las propias empresas o de las organizaciones que las representan;
- V. Para la aprobación de los planes y programas de capacitación, las empresas, incluyendo aquellas que lo hacen a través de planes elaborados para un grupo de empresas, deberán requisitar y presentar la solicitud correspondiente a la Secretaría en el formato DC-2, dentro de

los quince días siguientes a la celebración, revisión o prórroga del contrato colectivo de trabajo. En el caso de empresas en las que no rija contrato colectivo, la presentación se hará dentro de los primeros sesenta días de los años impares.

La Secretaría emitirá un acuse de recibo foliado a la presentación de la solicitud, cuando se realice por vía directa; en caso de utilizar el correo o servicios de mensajería, el acuse de recibo correspondiente será enviado al solicitante un día hábil posterior a la fecha de recepción de la solicitud referida, en los términos del primer párrafo del artículo quinto del presente Acuerdo. Si la Secretaría no emite objeción por escrito en un plazo de cinco días hábiles, los planes y programas asentados en la referida solicitud se considerarán aprobados. Lo anterior, sin perjuicio de que la Secretaría pueda revisar en todo momento la información específica sobre los objetivos de los planes y programas vigentes, los contenidos de éstos, los puestos de trabajo a los que están dirigidos y el procedimiento de selección utilizando para capacitar a los trabajadores, y

- VI. Para el registro de sistemas generales de capacitación, las asociaciones empresariales deberán presentar la solicitud correspondiente a la Secretaría en el formato **DC.2B**. La Secretaría emitirá un acuse de recibo foliado a la presentación de la solicitud, cuando se realice por vía directa; en caso de utilizar el correo o servicio de mensajería, el acuse de recibo correspondiente será enviado al solicitante un día hábil posterior a la fecha de recepción de la solicitud referida, en los términos del primer párrafo del artículo quinto del presente acuerdo. La Secretaría enviará su respuesta por correo al solicitante en un plazo de cinco días hábiles. Si la Secretaría no emite respuesta dentro del término establecido, a petición del interesado deberá expedir la constancia de tal circunstancia, dentro de los dos días hábiles siguientes a la presentación de la solicitud respectiva.

ARTÍCULO TERCERO.- Se establecen los siguientes criterios generales y formatos correspondientes, para la elaboración de las constancias de habilidades laborales que se expidan a los trabajadores y para presentación de las listas de dichas constancias ante la Secretaría:

- I. La constancia de habilidades laborales es el documento que acredita la capacitación que un trabajador recibe como resultado de la aprobación de los cursos que forman parte de los planes y programas de capacitación y adiestramiento de la empresa;
- II. Las constancias de habilidades laborales deberán sujetarse a los siguientes lineamientos:
 - A. Serán expedida por la persona o entidad instructora en el caso de instructores, instituciones, escuelas u organismos especializados externos, o por la empresa cuando se trate de instructores internos.
 - B. Serán autenticadas por la comisión mixta de capacitación y adiestramiento de la empresa, a través de un representante de los trabajadores y uno de la empresa, miembros de la propia comisión y designación de la misma.
 - C. Deberán entregarse a los trabajadores dentro de los veinte días hábiles siguientes al término de cada uno de los cursos de capacitación que se llevan a cabo en la empresa.
 - D. Para su expedición se utilizará el formato **DC-3**, y
- III. Las empresas deberán hacer del conocimiento de la Secretaría, para su registro, las listas de las constancias de habilidades laborales expedidas a los trabajadores, a través del formato **DC-4**, dentro de los veinte días hábiles posteriores al término de cada año. Las empresas deberán conservar copia de las constancias de habilidades laborales incluidas en la última lista remitida a la secretaría.

ARTÍCULO CUARTO.- Se establecen los siguientes criterios generales y formatos para la solicitud de autorización y registro de agentes capacitadores externos:

- I. Los agentes capacitadores externos son las personas físicas o morales que prestan servicios a las empresas para el desarrollo de las acciones de capacitación a sus trabajadores;
- II. Los agentes capacitadores externos se clasifican en dos grupos:
 - A. Instituciones, escuelas u organismos especializados de capacitación, que son las entidades que cuentan con instalaciones, equipo, mobiliario y/o personal docente para impartir capacitación.
 - B. Instructores independientes, que son las personas físicas dedicadas a prestar por sí mismas, servicios de capacitación a las empresas;
- III. Las instituciones escuelas u organismos especializados de capacitación deberán solicitar la autorización y registro de la Secretaría, así como de los programas o cursos de capacitación que deseen impartir, para lo cual deberán presentar la siguiente documentación:
 - i. El formato de solicitud **DC-5**.
 - ii. Si se trata de personas morales, una copia fotostática del acta constitutiva que señale en su objeto social el relativo a la capacitación de recursos humanos. Si se trata de personas físicas, una declaración bajo protesta de decir verdad de que ejercen actividades de capacitación a través de instructores contratados específicamente para tal fin.

Será responsabilidad de la entidad instructora establecer los mecanismos de acreditación necesarios para integrar la plantilla de los instructores que laboren en ella, cuyos nombres y especialidades serán asentados en el formato **DC-5**, información a partir de la cual la Secretaría llevará el registro correspondiente.

En el caso de que instructores independientes soliciten la autorización y registro de la Secretaría, así como de los programas y cursos de capacitación que deseen impartir, deberán presentar la siguiente documentación:

- i. El formato **DC-5**.
- ii. Documento que acrediten los conocimientos técnicos en los temas de instrucción, adquiridos empírica o académicamente.
- iii. Dos fotografías tamaño infantil.

Satisfechos los requisitos señalados, la Secretaría emitirá un acuse de recibo a la presentación de la solicitud, cuando se realice por vía directa; en caso de utilizar el correo o servicio de mensajería, el acuse de recibo correspondiente será enviado al solicitante un día hábil posterior a la fecha de recepción de la solicitud referida, en los términos del primer párrafo del artículo quinto del presente acuerdo. La Secretaría enviará su respuesta por correo al solicitante en un plazo de cinco días hábiles. Si la Secretaría no emite respuesta dentro del término establecido, a petición el interesado deberá expedir la constancia de tal circunstancia, dentro de los dos días hábiles siguientes a la presentación de la solicitud respectiva;

- IV. Los agentes capacitadores externos autorizados y registrados deberán solicitar a la Secretaría, mediante la presentación del formato DC-5, su autorización para modificar el contenido de los cursos o programas previamente autorizados, para impartir nuevos cursos o programas y, en el caso de instituciones, escuelas u organismos especializados de capacitación,

para modificar la plantilla de instructores. La Secretaría emitirá un acuse de recibo foliado a la presentación de la solicitud, cuando se realice por vía directa; en caso de utilizar el correo o servicios de mensajería, el acuse de recibo correspondiente será enviado al solicitante un día hábil posterior a la fecha de recepción de la solicitud referida, en los términos del primer párrafo del artículo quinto del presente acuerdo. Así la Secretaría no emite una objeción por escrito en un plazo de cinco días hábiles, la referida solicitud se considerará autorizada;

- V. Los agentes capacitadores externos podrán utilizar un sistema general de capacitación y adiestramiento, a petición expresa de alguna empresa perteneciente a la rama de actividad económica para la cual fue desarrollado dicho sistema, conforme a las disposiciones legales aplicables en materia de derecho de autor, y
- VI. La Secretaría revocará la autorización y cancelará el registro a los agentes capacitadores externos, cuando sean objeto de inconformidades presentadas a la Secretaría por las empresas que contrataron sus servicios y que acrediten fehacientemente su mal desempeño, contraviniendo lo dispuesto en la Ley Federal del Trabajo o en el presente Acuerdo, en materia de capacitación y adiestramiento de los trabajadores, o bien cuando la Secretaría compruebe esta circunstancia en ejercicio de sus facultades de inspección. En ambos casos, la revocación o cancelación será determinada por la Secretaría respetando del derecho de audiencia correspondiente.

ARTÍCULO QUINTO.- La información que deben proporcionar las empresas y los agentes capacitadores externos, con arreglo a los criterios a que se refiere el presente Acuerdo, deberá presentarse a la secretaría en formatos específicos, en tamaño carta, conforme a los lineamientos señalados en el instructivo que se adjunta. Dichos formatos podrán presentarse en las Delegaciones, Subdelegaciones u Oficinas Federales del Trabajo o en la Dirección General de Capacitación y Productividad de la propia Secretaría de manera directa, o por medio de correo certificado o servicios de mensajería con acuse de recibo, en cuyo caso los interesados deberán pagar por anticipado el porte para enviarles el acuse de recibo foliado correspondiente.

INSTRUCTIVO PARA EL LLENADO DE LOS FORMATOS PARA LA REALIZACIÓN DE TRÁMITES ADMINISTRATIVOS EN MATERIA DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO

FORMATO DC-1. INFORME SOBRE LA CONSTITUCIÓN DE LA COMISIÓN MIXTA DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO

INSTRUCCIONES GENERALES

Llenar un formato por cada comisión mixta que exista en la empresa.

Llenar a máquina o con letra de molde.

Los espacios sombreados son para uso exclusivo de la STPS.

Llenar el formato y conservarlo en los registros internos de la empresa.

DATOS GENERALES DE LA EMPRESA

Nombre o razón social. Anotar el nombre completo de la empresa o patrón. En caso de persona física, indicarlo en el siguiente orden: apellido paterno, materno y nombre(s).

Registro federal de contribuyentes. Anotar el registro federal de contribuyentes asignado por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Registro patronal del IMSS. Anotar el número de registro que tiene la empresa o patrón ante el Instituto Mexicano del Seguro Social.

Calle, número exterior, número interior, colonia, localidad, código postal, municipio o delegación política, entidad federativa y teléfono. Anotar cada uno de los datos solicitados en los espacios correspondientes de conformidad con el domicilio oficial en que se localiza la empresa o patrón.

Actividad específica o giro. Indicar la actividad principal de la empresa.

Número de trabajadores de la empresa. Indicar la cantidad de trabajadores que laboran en la empresa. Anotar ceros a la izquierda si no se utilizan todos los espacios.

Tipo de contrato. Marcar con "X" si en la empresa existe contrato individual, colectivo o Ley.

DATOS DE LA COMISIÓN MIXTA DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO

Número de establecimientos en que rige la comisión mixta. Indicar el número de establecimientos en los cuales rige la comisión mixta. Anotar ceros a la izquierda si no se utilizan todos los espacios. Cuando se trate de más de un establecimiento, indicar en el reverso de la forma los siguientes datos:

Número consecutivo. Asignar números en orden ascendente.

Domicilio. Anotar calle, número exterior, número interior, colonia, localidad, código postal, municipio o delegación política, entidad federativa y teléfono por cada uno de las ubicaciones de los establecimientos.

Registro federal de contribuyentes. Anotar el registro federal de contribuyentes asignado por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Registro patronal del IMSS. Anotar el número de registro que tiene la empresa o patrón ante el Instituto Mexicano del Seguro Social.

Número de integrantes. Indicar el número de representantes que forman la comisión mixta, en el entendido que la mitad de ellos corresponde a los trabajadores y la mitad al patrón.

Fecha de constitución. Indicar la fecha anotando con números el año (las dos últimas cifras), el mes y el día correspondientes.

AUTENTIFICACIÓN

Nombre y firma del patrón o representante legal de la empresa. La solicitud debe estar firmada de manera autógrafa por el patrón o representante legal de la empresa.

Lugar y fecha de elaboración del informe. Anotar el nombre de la ciudad y la entidad federativa, así como la fecha con los números correspondientes al año (las dos últimas cifras), el mes y el día.

FORMATO DC-2. PRESENTACIÓN DE PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO

INSTRUCCIONES GENERALES

Llenar a máquina o con letra de molde.

Los espacios sombreados son para uso exclusivo de la STPS.

Entregar el formato a la autoridad laboral solamente en original.

DATOS GENERALES DE LA EMPRESA

Nombre o razón social. Anotar el nombre completo de la empresa o patrón. En caso de persona física, indicarlo en el siguiente orden: apellido paterno, materno y nombre(s).

Registro federal de contribuyentes. Anotar el registro federal de contribuyentes asignado por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Registro patronal del IMSS. Anotar el número de registro que tiene la empresa o patrón ante el Instituto Mexicano del Seguro Social.

Calle, número exterior, número interior, colonia, localidad, código postal, municipio o delegación política, entidad federativa y teléfono. Anotar cada uno de los datos solicitados en los espacios correspondientes de conformidad con el domicilio oficial en que se localiza la empresa o patrón. Esta información solamente debe anotarse la primera vez que la empresa o patrón presente el formato ante la STPS, o en caso de que haya cambiado.

Actividad específica o giro. Indicar la actividad principal de la empresa o patrón.

Número de trabajadores de la empresa. Indicar el número de trabajadores que laboran en la empresa. Anotar ceros a la izquierda si no se utilizan todos los espacios.

Tipo de contrato. Marcar con "X" si en la empresa existe contrato individual, colectivo o Ley.

Fecha de celebración o revisión Contrato Colectivo o Contrato Ley. Indicar la fecha en que se celebró, revisó o prorrogó el contrato de trabajo correspondiente, anotando con números el año (las dos últimas cifras), el mes y el día.

INFORMACIÓN SOBRE EL PLAN Y LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO

Objetivos del plan de capacitación. Señalar con números del 1 al 5, el orden de importancia de los objetivos por los cuales se lleva a cabo el plan y programas de capacitación y adiestramiento. No se debe repetir ningún número.

Modalidad de la capacitación. Marcar con una "X" la modalidad que haya adoptado la empresa para la capacitación de los trabajadores: plan y programas específicos, plan común con otras empresas o sistema general para la rama industrial o actividad económica a la que pertenece.

Número de establecimientos en los que rige el plan. Indicar el número de establecimientos en los cuales rigen el plan y los programas de capacitación y adiestramiento. Anotar ceros a la izquierda si no se utilizan todos los espacios. Cuando se trate de más de un establecimiento, indicar en el reverso de la forma los siguientes datos:

Número consecutivo. Asignar números en orden ascendente.

Domicilio. Anotar calle, número exterior, número interior, colonia, localidad, código postal, municipio o delegación política, entidad federativa y teléfono por cada uno de las ubicaciones de los establecimientos.

Registro federal de contribuyentes. Anotar el registro federal de contribuyentes asignado por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Registro patronal del IMSS. Anotar el número de registro que tiene la empresa o patrón ante el Instituto Mexicano del Seguro Social.

Número de etapas del plan. Indicar el número de etapas o ciclos durante las cuales se impartirá la capacitación a los trabajadores de la empresa.

Periodo de vigencia del plan. Indicar las fechas de inicio y conclusión del plan anotando con números el año (las dos últimas cifras), el mes y el día correspondientes. Dicho periodo no deberá exceder de cuatro años.

AUTENTIFICACIÓN

Nombre y firma del patrón o representante legal de la empresa. La solicitud debe estar firmada de manera autógrafa, por el patrón o representante legal de la empresa.

Lugar y fecha de elaboración del informe. Anotar el nombre de la ciudad y la entidad federativa, así como la fecha con los números correspondientes al año (las dos últimas cifras), el mes y el día.

FORMATO DC-2B. SOLICITUD DE REGISTRO DE SISTEMA GENERAL DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO

INSTRUCCIONES GENERALES

Llenar a máquina o con letra de molde.

Los espacios sombreados son para uso exclusivo de la STPS.

Entregar el formato a la autoridad laboral solamente en original.

DATOS GENERALES DEL SOLICITANTE

Nombre o razón social de la asociación empresarial. Anotar el nombre completo de la asociación empresarial que solicita el registro.

Calle, número exterior, número interior, colonia, localidad, código postal, municipio o delegación política, entidad federativa y teléfono. Anotar cada uno de los datos solicitados en los espacios correspondientes de conformidad con el domicilio oficial del solicitante.

Nombre del sistema general. Anotar un nombre indicativo de la rama de actividad económica en la que se aplica el sistema general.

DESCRIPCIÓN DE LOS PROGRAMAS GENERALES DEL SISTEMA

Hoja ___ de ___. Indicar en el primer espacio el número consecutivo de la hoja y en el segundo espacio el número total de hojas de que consta la solicitud presentada.

Nombre del programa. Indicar la denominación completa de cada uno de los programas generales de capacitación y adiestramiento que se presentan para autorización.

Contenido temático. Anotar la denominación completa de los temas principales que integran los módulos de cada programa general.

AUTENTIFICACIÓN

Representante legal de la asociación empresarial. La solicitud debe estar firmada de manera autógrafa, por el representante legal de la asociación empresarial.

Lugar y fecha de elaboración de la solicitud. Anotar el nombre de la ciudad y la entidad federativa, así como la fecha con los números correspondientes al año (las dos últimas cifras), el mes y el día.

FORMATO DC-3. CONSTANCIA DE HABILIDADES LABORALES**INSTRUCCIONES GENERALES**

Llenar a máquina o con letra de molde.

Deberá entregarse el original al trabajador dentro de los veinte días hábiles siguientes al término del curso de capacitación y adiestramiento.

La empresa o patrón deberá conservar copia solamente de las constancias relacionadas en la última lista de constancias de habilidades laborales presentada ante la STPS mediante el formato DC-4.

DATOS DEL TRABAJADOR

Nombre. Anotarlo en el siguiente orden: apellido paterno, materno y nombre(s).

Registro federal de contribuyentes. Anotar el registro federal de contribuyentes asignado por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público al trabajador.

Puesto. Anotar la denominación del puesto que desempeña el trabajador en la empresa.

DATOS DE LA EMPRESA

Nombre o razón social. Anotar el nombre completo de la empresa o patrón. En caso de persona física, indicarlo bajo el siguiente orden: apellido paterno, materno y nombre(s).

Registro federal de contribuyentes. Anotar el registro federal de contribuyentes asignado por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Registro patronal del IMSS. Anotar el número de registro que tiene la empresa o patrón ante el Instituto Mexicano del Seguro Social.

Actividad específica o giro. Indicar la actividad principal de la empresa o patrón.

DATOS DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO

Nombre del programa o curso. Anotar la denominación completa del curso de capacitación y adiestramiento que se impartió al trabajador.

Duración en horas. Anotar la cantidad de horas en que se impartió el curso de capacitación y adiestramiento.

Periodo de ejecución. Indicar las fechas, con los números correspondientes al año (las dos últimas cifras), el mes y el día, en que se inició y terminó el curso de capacitación y adiestramiento.

Nombre del agente capacitador. Anotar el nombre de la institución o escuela de capacitación a la que pertenece el instructor que impartió el curso. En caso de que se trate de un instructor interno, anotar el nombre de la empresa en que labora. En caso de un instructor independiente, anotar su nombre.

Nombre y firma del instructor. Anotar nombre y firma autógrafa del instructor que impartió al trabajador el programa o curso de capacitación y adiestramiento al que se hace mención.

AUTENTIFICACIÓN

Representante de los trabajadores. La solicitud debe estar firmada de manera autógrafa, por el representante de los trabajadores.

Representante de la empresa. La solicitud debe estar firmada de manera autógrafa, por el patrón o representante legal de la empresa.

FORMATO DC-4. LISTA DE CONSTANCIA DE HABILIDADES LABORALES**INSTRUCCIONES GENERALES**

Llenar a máquina o con letra de molde.

Los espacios sombreados son para uso exclusivo de la STPS.

Entregar el formato original a la autoridad laboral anexando el número de hojas que sea necesario. Solamente deberá asentarse la firma en la última hoja que se presente.

La empresa solamente deberá conservar copia de las constancias relacionadas en la última lista presentada a la autoridad laboral.

Para la presentación por medios magnéticos, requisitar el formato DC-4 con los datos generales y nombre y firma del patrón o representante legal, anexando un archivo en código ASCII interlineado que contenga la información requerida de los trabajadores a los que les fueron expedidas las constancias de habilidades laborales, en un diskette de 3.5 pulgadas.

DATOS GENERALES DE LA EMPRESA

Nombre o razón social. Anotar el nombre completo de la empresa o patrón. En caso de persona física, indicarlo en el siguiente orden: apellido paterno, materno y nombre(s).

Registro federal de contribuyentes. Anotar el registro federal de contribuyentes asignado por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Registro patronal del IMSS. Anotar el número de registro que tiene la empresa o patrón ante el Instituto Mexicano del Seguro Social.

Actividad específica o giro. Indicar la actividad principal de la empresa o patrón.

Hoja ___ de ___. Indicar en el primer espacio el número consecutivo de la hoja y en el segundo espacio el número total de hojas de la lista de constancias de habilidades laborales.

Nombre del trabajador. Anotar el nombre de cada uno de los trabajadores a quienes se les expedieron las constancias de habilidades laborales durante el año que se informa, en el siguiente orden: apellido paterno, materno y nombre(s).

Número de constancias expedidas al trabajador. Indicar el número de constancias de habilidades laborales que se hayan expedido a un mismo trabajador durante el periodo al que se refiere la lista correspondiente.

AUTENTIFICACIÓN

Patrón o representante legal de la empresa. La solicitud debe estar firmada de manera autógrafa, por el patrón o representante legal de la empresa.

Lugar y fecha de elaboración del informe. Anotar el nombre de la ciudad y la entidad federativa, así como la fecha con los números correspondientes al año (las dos últimas cifras), el mes y el día.

FORMATO DC-5. SOLICITUD DE REGISTRO DE AGENTE CAPACITADOR EXTERNO**INSTRUCCIONES GENERALES**

Llenar a máquina o con letra de molde.

Los espacios sombreados son para uso exclusivo de la STPS.

Entregar el formato a la autoridad laboral, solamente en original.

Anexar los siguientes documentos:

En el caso de instituciones, escuelas u organismos especializados de capacitación, anexar copia fotostática del acta constitutiva que señale en su objeto social el relativo a la capacitación de recursos humanos, cuando se trate de personas morales, o una declaración bajo protesta de decir verdad de que ejercen actividades de capacitación a través de instructores contratados específicamente para tal fin, cuando se trate de personas físicas.

En el caso de instructores independientes, copias de documentos que acrediten los conocimientos técnicos en los temas de instrucción y de dos fotografías tamaño infantil.

DATOS GENERALES DEL SOLICITANTE

Nombre o razón social. Anotar el nombre completo de la persona física o moral que solicita la autorización y registro como agente capacitador. En caso de persona física, indicarlo en el siguiente orden: apellido paterno, materno y nombre(s).

Registro federal de contribuyentes. Anotar el registro federal de contribuyentes asignado por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público a la persona física o moral solicitante del registro como agente capacitador.

Registro patronal del IMSS. Anotar, en su caso, el número de registro ante el Instituto Mexicano del Seguro Social.

Calle, número exterior, número interior, colonia, localidad, código postal, municipio o delegación política, entidad federativa y teléfono. Anotar cada uno de los datos solicitados en los espacios correspondientes de conformidad con el domicilio oficial del agente capacitador. Esta información solamente debe anotarse la primera vez que el agente capacitador presente el formato ante la STPS, o en caso de que haya cambiado.

Tipo de solicitud que presenta. Marcar con una "X" si se solicita: registro inicial, la modificación de plantilla de instructores (en caso de instituciones o escuelas), modificación de programas o cursos, o registro de nuevos programas o cursos.

PROGRAMAS O CURSOS QUE REGISTRA

Hoja ___ de ___. Indicar en el primer espacio el número consecutivo de la hoja y en el segundo espacio el número total de hojas de que consta la solicitud presentada.

Número consecutivo. Anotar un número progresivo para cada uno de los programas o cursos de capacitación que se presentan.

Nombre del programa o curso. Anotar la denominación completa de los programas o cursos de capacitación que se presentan.

Temas principales. Anotar la denominación completa de los temas principales que integran el contenido del programa o curso de capacitación; esta anotación se hará para cada programa.

Duración. Anotar la cantidad de horas de instrucción que comprende el programa o curso de capacitación.

PLANTILLA DE INSTRUCTORES

Esta sección solamente debe llenarse en el caso de institución capacitadora.

Número consecutivo. Anotar un número progresivo para cada uno de los instructores que conforman la plantilla de la institución o escuela que solicita la autorización y registro.

Nombre del instructor. Anotarlo en el siguiente orden: apellido paterno, materno y nombre(s).

Registro federal de contribuyentes. Anotar el registro federal de contribuyentes asignado por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público a cada instructor.

Especialidad. Anotar la especialidad que tenga cada instructor que conforma la plantilla.

AUTENTIFICACIÓN

Nombre y firma del solicitante o representante legal. La solicitud debe estar firmada de manera autógrafa por el solicitante o representante legal de la institución o escuela de capacitación.

Lugar y fecha de elaboración de la solicitud. Anotar el nombre de la ciudad y la entidad federativa, así como la fecha con los números correspondientes al año (las dos últimas cifras), el mes y el día.

Por medio de un acuerdo publicado el 28 de diciembre de 2015 en el Diario Oficial de la Federación (DOF), que contempla tres artículos más tres transitorios, se dan a conocer los cambios a los criterios administrativos, requisitos y formatos para realizar los trámites y solicitar los servicios en materia de capacitación, adiestramiento y productividad de los trabajadores.

Asimismo, se proporcionan nuevos formatos, los cuales contemplan cambios como la incorporación del rubro “modalidad de capacitación”, que incluye las opciones “presencial”, “en línea” y “mixta”, así como el objetivo de la capacitación. Esto, en respuesta al incremento que la capacitación a distancia ha mostrado en los últimos años.

Los agentes capacitadores externos son las personas morales, físicas con actividad empresarial y personas físicas (instructores independientes), dedicadas a prestar servicios de capacitación a las empresas en el desarrollo de las acciones de capacitación a sus trabajadores, de acuerdo a lo establecido en los artículos 153-A tercer párrafo y 153-G.

Deben contar con la autorización y registro por parte de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, según lo establecido en los Artículos 15 y 16 del Acuerdo Normativo publicado en el DOF el 14-06-2013.

Los Agentes Capacitadores Externos cuya información se encuentra publicada en el Directorio de Agentes en la página de Internet de la Secretaría, contarán con un plazo de 30 días naturales a partir de la entrada en vigor del Acuerdo Normativo publicado en el DOF el 14-06-2013, para solicitar que no sea publicada su información en el referido Directorio. En caso contrario, se entenderá por aceptada la publicación de sus datos en dicho directorio.

Los instructores independientes que deseen conservar su registro como agente capacitador externo deberán acreditar, por única ocasión, que cuentan con la educación obligatoria (nivel bachillerato) en los términos del Artículo 16, fracción II, inciso a) del Acuerdo Normativo publicado en el DOF el 14-06-2013, contando para ello con un plazo de tres años a partir del siguiente día de su publicación.

Las empresas que tengan **hasta 50 trabajadores** podrán presentar su lista de constancias de competencias o de habilidades laborales por medios impresos (formato DC-4 “Lista de constancias de competencias o de habilidades laborales”) o de forma electrónica (a través del vínculo señalado en la parte inferior de esta página).

Las empresas con más de **50 trabajadores** deben presentar el trámite de forma electrónica. La liga para realizar el trámite por internet es: <http://sirceempresas.stps.gob.mx/>

En el anexo tres podrá encontrar los formatos arriba señalados.

4.3. El proceso de capacitación.

Para sacar provecho de los beneficios antes descritos, tanto los especialistas en recursos humanos como los diferentes gerentes deben evaluar las necesidades, los objetivos, el contenido y los principios de aprendizaje que se relacionan con la capacitación.

La figura 4.2 ilustra la secuencia que es recomendable seguir antes de dar principio a las actividades de capacitación y desarrollo. Como se desprende de la figura, la persona que tiene a su cargo esta función (usualmente denominada capacitador o facilitador) debe evaluar las necesidades del empleado y la organización a fin de llegar a los objetivos de su labor. Determinados los objetivos, se deben considerar los contenidos específicos y los principios de aprendizaje. Ya sea que el proceso de aprendizaje lo conduzca un facilitador del departamento de recursos humanos, de otro departamento o uno externo a la organización, estos pasos son necesarios para poder crear un programa efectivo.

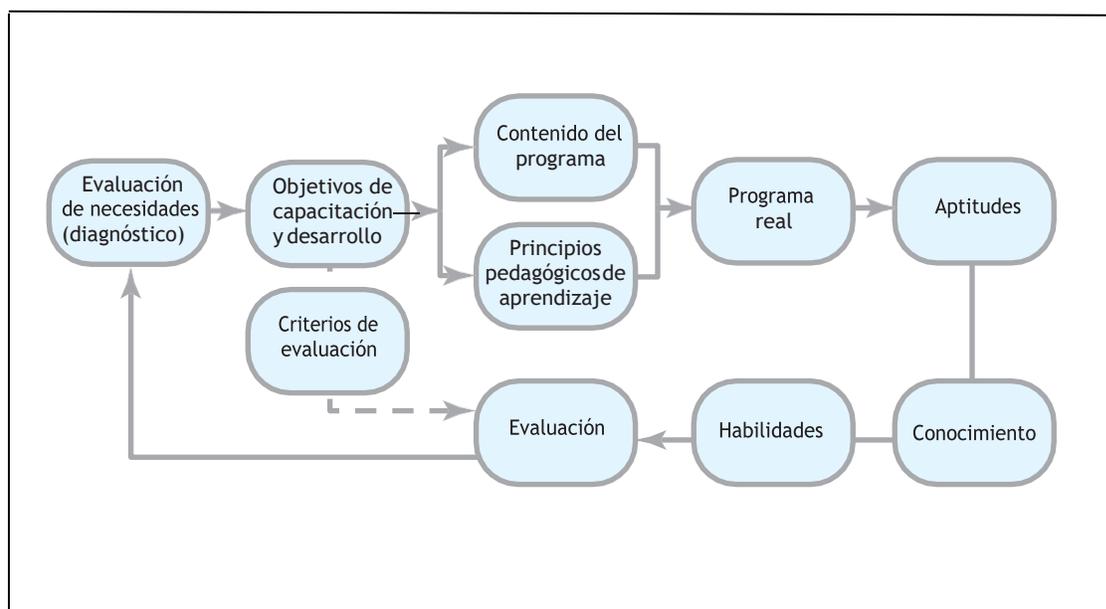


Figura 4.2. Pasos en la preparación de un programa de capacitación y desarrollo.

4.3.1. Diagnóstico de necesidades de capacitación.

En las condiciones económicas que prevalecen a principios del siglo xxi, el empleo vitalicio (el empleo que dura prácticamente toda la vida laboral de un individuo, o por lo menos un lapso de

20 años o más) cada vez es más raro. Una serie de factores económicos llevan a que en la actualidad las empresas modifiquen con frecuencia sus estrategias y sus políticas de empleo, lo cual provoca despidos de grupos enteros, o la sustitución de determinados grupos por otros, al margen de su antigüedad en la organización. Al mismo tiempo, esto conlleva la creación continua de nuevos puestos de trabajo, en un entorno de creciente dinamismo y cambio permanente. Varios países que mantuvieron durante muchos años una tradición de empleo vitalicio, como Japón, han experimentado profundos cambios en su estructura social.

En las condiciones económicas que prevalecieron en las naciones de habla hispana durante el periodo que va de 1960 a 1990 aproximadamente, muchas empresas promovieron la estabilidad y el ascenso gradual del personal, y con frecuencia invirtieron sumas considerables en la preparación de éste. Para muchos países latinoamericanos, el quinquenio 1990-1995 marcó el momento en que la competencia internacional dejó de ser un factor más o menos teórico, para convertirse en una realidad cotidiana, y grandes bloques de la población se vieron desplazados por movimientos macroeconómicos que crearon serias dificultades sociales, pero que al mismo tiempo abrieron nuevas oportunidades en diversos sectores. El resultado ha sido una modificación profunda en las estrategias generales de capacitación, al paso que el proceso de internacionalización continúa incrementándose.

En gran parte debido a la modificación radical de las condiciones del mercado de trabajo, las necesidades de conocimientos que tiene el personal no coinciden en todos los casos con las de la empresa. Para fines prácticos, la transmisión y generación de conocimientos en el entorno laboral puede dividirse en tres categorías: la *educación laboral*, la *capacitación general* y la *capacitación especializada*.

En su sentido más amplio, la *educación laboral* abarca una lista de conceptos globales, y sirve para preparar al individuo para trabajar en una serie de contextos y condiciones muy variados. Un ejemplo de educación laboral a nivel profesional lo ofrece una clase universitaria de diseño de bases de datos, que ofrecerá al estudiante una gama completa de conocimientos más o menos permanentes, aplicables en diversos contextos. La *capacitación general* es menos abierta que la educación laboral, pero no está del todo circunscrita a las necesidades inmediatas de la organización. Dentro de ciertos límites, permite que el individuo adquiera conocimientos transferibles a otros contextos, incluyendo otras empresas. Un ejemplo de capacitación general a nivel profesional lo ofrece un curso de capacitación en el cual los participantes aprendan a interactuar con diversos bancos de datos, importando y exportando la información que sea necesaria.

La *capacitación especializada* está circunscrita a las necesidades específicas y más o menos inmediatas de la empresa. Aunque es indudable que la mayor parte de las técnicas y destrezas que adquiera un individuo le pueden ser de utilidad en cualquier punto de su carrera, la posibilidad de transferir los conocimientos adquiridos en este tipo de capacitación es mucho más limitada que en los casos anteriores. Un ejemplo de capacitación específica a nivel profesional lo ofrece un curso de capacitación en el cual los participantes aprendan a importar determinada información de un banco de datos específico.

La educación laboral y la capacitación general son atractivas para el personal, porque incrementan su potencial en el mercado de trabajo. Por esa razón, las empresas que proporcionan educación laboral y capacitación general pueden resultar muy atractivas para el personal.

En especial durante los últimos años, la capacitación específica suele ser la preferida por las empresas, por varias razones:

- Incide directamente en las labores que se llevan a cabo, incrementando la productividad.
- Puede agilizar procesos que ya se están poniendo en práctica
- Las inversiones que conlleva se justifican con mayor facilidad
- Permite mejor aprovechamiento de recursos de la organización

El resultado del encuentro de estas fuerzas; las necesidades del personal, por una parte, y las de la empresa, por la otra, lleva a una situación en la cual los empleados de todo nivel deben enfrentar la posibilidad de que cambien de organización con frecuencia, por lo cual se incrementa su deseo y necesidad de adquirir toda la educación posible. Las empresas, por otra parte, enfrentan una situación en la que el incremento en los niveles de competencia las lleva a minimizar los costos de todo tipo, especialmente en campos como la educación laboral y la capacitación general, porque —entre otros factores— sus inversiones en términos de aprendizaje pueden acabar favoreciendo a otras empresas, dado el incremento en la tasa de rotación del personal.

Evaluación de las necesidades

La evaluación de las necesidades de capacitación detecta los actuales problemas de la organización y los desafíos a futuro que deberá enfrentar. Es posible, por ejemplo, que la empresa se deba enfrentar a las realidades de una nueva revolución tecnológica, que deba competir con una o más nuevas entidades, o que se vea en la imperiosa necesidad de reducir el número de sus integrantes. Cuando cualquiera de estas circunstancias se presenta, los integrantes restantes de la organización experimentan renovadas necesidades de capacitarse.

El costo de la capacitación y el desarrollo es muy alto, cuando se considera en términos globales y de su efecto sobre los presupuestos en los diferentes departamentos de una empresa. Para obtener un rendimiento máximo de esta inversión, los esfuerzos deben concentrarse en el personal y los campos de máximo atractivo y rendimiento potencial.

Para decidir el enfoque que debe utilizar, el facilitador evalúa las necesidades de capacitación y desarrollo. La *evaluación de necesidades* permite establecer un diagnóstico de los problemas actuales y de los desafíos ambientales que es necesario enfrentar mediante el desarrollo a largo plazo.

Los cambios en el ambiente externo, por ejemplo, pueden convertirse en fuentes de nuevos desafíos. Para enfrentarlos de manera efectiva, es posible que los empleados necesiten capacitación.

Prácticamente todas las actividades contemporáneas se han visto influidas por la explosión del conocimiento. Al igual de muchas otras áreas, el fenómeno se ha reflejado en el campo de las industrias de seguros. Presionadas por un extremo nivel de competencia, las compañías de seguros han debido capacitar a su personal en diversas fases del uso de computadoras personales. Debido a las características de la industria del seguro, es necesario capacitar al personal a niveles técnicamente superiores —relativamente hablando— que los de muchas otras industrias.

Considerado desde muchos ángulos, el que una compañía de seguros consiga o no capacitar a su personal es un factor esencial para mantener su posición relativa en el mercado. El conocimiento específico de determinados avances en campos como la actuaría se ha convertido en necesidad imperativa.

En ocasiones, un cambio en la estrategia de la organización puede crear una necesidad de capacitación. El lanzamiento de nuevos productos o servicios, por ejemplo, por lo común requiere el aprendizaje de nuevos procedimientos. Una compañía que añade a su línea de joyería de fantasía otra de joyería semipreciosa constituye un ejemplo de esta circunstancia. Tanto los joyeros como el personal de ventas deben recibir capacitación a fin de producir y vender esta nueva línea. La capacitación también puede utilizarse cuando se detectan problemas de alto nivel de desperdicio, tasas inaceptables de accidentes laborales, niveles bajos de motivación y varios más. Aunque la capacitación no debe utilizarse como respuesta automática a los problemas, las tendencias indeseables en cualquier sentido pueden ser indicio de una fuerza de trabajo con preparación pobre o insuficiente.

Independientemente de estos desafíos, la evaluación de necesidades debe tener en cuenta a cada persona. Las necesidades individuales pueden ser determinadas por el departamento de recursos humanos o por los gerentes de nivel medio; en algunas ocasiones, el empleado mismo las señalará. Es posible que el departamento de recursos humanos detecte puntos débiles en el personal que contrata o promueve. Los supervisores están en contacto diario con sus empleados, y ellos constituyen otra fuente de recomendaciones para procesos de capacitación para “librarse” temporalmente de una persona conflictiva, “esconder” personal que realmente no necesitan o para premiar a los buenos trabajadores.

Como estas razones no son válidas para la administración de capacitación, el departamento de recursos humanos con frecuencia verifica las recomendaciones de los supervisores para cerciorarse de la procedencia o justificación de la capacitación. De manera similar, también verifica las solicitudes espontáneas de capacitación.

Incluso en los casos en que los empleados se pueden postular espontáneamente para los cursos de capacitación disponibles, los directores de capacitación no cuentan con una garantía de que sus cursos se adaptan a las necesidades de los trabajadores. Para determinar los cursos que han de impartirse y definir su contenido se utilizan enfoques de evaluación más precisos. Uno de estos enfoques consiste en la *identificación de tareas*. Los facilitadores inician por evaluar la descripción de un puesto determinado, para identificar sus principales tareas. A continuación desarrollan planes específicos con el fin de proporcionar la capacitación necesaria para llevar a cabo esas tareas.

Otro enfoque consiste en realizar una encuesta entre los candidatos a capacitación para identificar las áreas en que desean perfeccionarse. La ventaja de este método radica en que las personas que reciben el programa tienen mayor tendencia a considerarlo relevante y, por tanto, tienden a adoptar una actitud más receptiva. Este enfoque, por supuesto, se basa en la suposición de que los candidatos a capacitación saben cuál es su mayor necesidad.

La *técnica de participación total del facilitador y del capacitado* consiste en un método para obtener ideas de un grupo de personas sobre un tema determinado. Se pide, por ejemplo, a un grupo de diez a quince facilitadores, incluyendo gerentes o supervisores, que registren en una hoja de papel todas las necesidades específicas de capacitación que cada uno haya detectado. Después de concluir esta fase de generación silenciosa de sugerencias, se pide a cada persona que exprese sus ideas y se registra cada aportación. El moderador sencillamente escribe las sugerencias, sin permitir elogios, críticas o discusiones, hasta que registra todas las ideas. A continuación los participantes votan para seleccionar las cinco necesidades de capacitación que a su juicio son más importantes. Los votos se tabulan para determinar las necesidades más urgentes.

Los facilitadores se mantienen alerta para detectar otras fuentes de información que pueden indicar una necesidad de capacitación. Las cifras de producción, los informes de control de

calidad, las quejas, los reportes de seguridad, el absentismo, el índice de rotación de personal y las entrevistas de salida ponen de relieve problemas que se deben resolver mediante programas de capacitación y desarrollo.

Las necesidades de capacitación también pueden hacerse tangibles mediante las entrevistas de planeación de la carrera profesional o las verificaciones de evaluación del desempeño. Con independencia de cómo se efectúa la evaluación de necesidades, este paso es esencial para que los descritos en la figura 4-2 se desenvuelvan bien, ya que dependen de una evaluación adecuada. Si la evaluación de necesidades que lleva a cabo el facilitador no es correcta, es poco probable que los objetivos de capacitación y el contenido del programa sean útiles.

4.3.2. Objetivos de capacitación y desarrollo.

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

Estos objetivos deben estipular los logros que se deseen y los medios de que se dispondrá. Deben utilizarse para comparar contra ellos el desempeño individual. Dos objetivos razonables en el puesto que ocupa quien tiene la responsabilidad de vender boletos de avión en las oficinas centrales de una aerolínea, son los siguientes:

1. Proporcionar información sobre vuelos en un lapso no mayor de treinta segundos.
2. Completar la reservación de un viaje redondo a una ciudad determinada, después de completar el proceso de adquirir la información necesaria, en un lapso no mayor de dos minutos y medio.

Objetivos como éstos proporcionan al empleado que recibe el curso y a su facilitador puntos específicos que pueden servir para evaluar el éxito obtenido. Si los objetivos no se logran, el departamento de recursos humanos adquiere valiosa realimentación sobre el programa y los participantes para obtener el éxito en una siguiente ocasión.

4.3.3. Contenido del Programa

El contenido del programa se diseña de acuerdo con la evaluación de necesidades y los objetivos de aprendizaje. Puede incluir la enseñanza de habilidades específicas, suministrar conocimientos necesarios o influir en las actitudes actuales. Independientemente del contenido, el programa debe llenar las necesidades de la organización y de los participantes. Si los objetivos de la compañía no se contemplan, el programa no redundará en pro de la organización. Si los participantes no lo perciben en términos de una actividad de interés y relevancia para ellos, su nivel de aprendizaje distará mucho del nivel óptimo.

4.3.4. Principios de aprendizaje

La capacitación y el desarrollo tenderán a ser más efectivos en la medida en que el método seleccionado para impartir el curso sea compatible con el estilo de aprendizaje de los

participantes. Aunque el proceso de aprendizaje se ha estudiado mucho, poco se sabe respecto a él. Parte del problema consiste en que el aprendizaje en sí no es observable; son solamente sus resultados los que se pueden observar y medir. A partir de sus estudios sobre el proceso de aprendizaje, sin embargo, los investigadores han descrito a grandes rasgos el proceso de adquisición de conocimientos y han aventurado algunos principios.

Aunque la tasa de aprendizaje depende de factores individuales, la utilización de varios principios de aprendizaje ayuda a acelerar el proceso.

Los principios del aprendizaje humano (llamados también *principios pedagógicos*) constituyen las guías de los procesos por los que las personas aprenden de manera más efectiva.

Mientras más y mejor se utilicen estos principios en el aprendizaje, más probabilidades habrá de que la capacitación resulte efectiva. Estos principios son los de *participación, repetición, relevancia, transferencia y realimentación*.

Participación. El aprendizaje suele ser más rápido y de efectos duraderos cuando quien aprende puede participar en forma activa. La participación alienta al aprendiz y en muchos casos permite que sus sentidos participen, lo cual refuerza el proceso. Como resultado de la participación directa, aprendemos de manera más rápida y podemos recordarlo durante más tiempo. Por ejemplo, la mayor parte de las personas siempre recuerda cómo montar en bicicleta, o cómo nadar, porque participaron activamente en el proceso de aprendizaje.

Repetición. Aunque no sea considerada muy entretenida, es posible que la repetición deje trazos más o menos permanentes en la memoria. Al estudiar para un examen, por ejemplo, se repiten las ideas clave, para que se puedan recordar durante el examen. La mayor parte de las personas aprenden el alfabeto y las tablas de multiplicar mediante técnicas de repetición.

Relevancia. El aprendizaje recibe gran impulso cuando el material que se va a estudiar tiene sentido e importancia para quien va a recibir la capacitación. Por ejemplo, los facilitadores experimentados usualmente explican el propósito general de una labor o tarea, o de todo un puesto. Esta explicación permite que el empleado advierta la relevancia de cada tarea y la importancia de seguir los procedimientos correctos.

Transferencia. A mayor concordancia del programa de capacitación con las demandas del puesto corresponde mayor velocidad en el proceso de dominar el puesto y las tareas que conlleva. Por ejemplo, generalmente los pilotos se entrenan en simuladores de vuelo, porque estos aparatos semejan en gran medida la cabina de un avión real y las características operativas de una aeronave. Las similitudes entre el avión y el simulador permiten a la persona que está en proceso de capacitación transferir rápidamente su aprendizaje a su trabajo cotidiano.

Realimentación. La realimentación proporciona a las personas que aprenden información sobre su progreso. Contando con realimentación, los aprendices bien motivados pueden ajustar su conducta, de manera que logren alcanzar la curva de aprendizaje más alta posible. Sin realimentación, el aprendiz no puede evaluar su progreso, y es posible que pierda interés.

4.3.5. Métodos y técnicas de capacitación y desarrollo.

Antes de pasar revista a los diversos métodos de capacitación y desarrollo, es importante recordar que cualquiera de ellos puede utilizarse tanto para capacitación como para desarrollo. Por

ejemplo, un curso sobre técnicas gerenciales puede ser atendido por gerentes de nivel medio y por empleados con potencial para ocupar esa posición.

Para los supervisores, la sesión consistirá en capacitación respecto a cómo desempeñar mejor su puesto actual. Para los empleados sin responsabilidades gerenciales los cursos constituyen una oportunidad para desarrollar sus aptitudes y escalar puestos gerenciales. A pesar de postular dos objetivos diferentes (de capacitación para los supervisores y de desarrollo para los empleados de niveles inferiores), las técnicas del curso son iguales.

Al seleccionar una técnica en especial para su uso en capacitación deben considerarse varios factores. Ninguna técnica es siempre la mejor; un buen método depende de:

- La efectividad respecto al costo.
- El contenido del programa.
- La idoneidad de las instalaciones con que se cuenta.
- Las preferencias y capacidad de las personas que recibirán el curso.
- Las preferencias y capacidad de la persona que dará el curso.
- Los principios de aprendizaje que se vayan a emplear.

La importancia de estos seis puntos depende de cada situación. Por ejemplo, la efectividad con respecto al costo puede ser un factor de importancia secundaria cuando se capacita a un piloto de aviones comerciales para maniobras de urgencia. Independientemente del método que se seleccione, habrá determinados principios de aprendizaje relacionados con él. Uno de los aspectos vitales de la estrategia corporativa actual es la adopción de políticas de administración del conocimiento. Generalmente, estas medidas se ponen en práctica con el objetivo de que permitan:

- Facilitar los procesos de innovación y cambio.
- Distribuir a diversos niveles los conocimientos que se van generando dentro de la organización.
- Preservar el capital intelectual de la organización.

Al permitir mayor grado de conocimientos sobre las actividades que se llevan a cabo, las empresas facilitan los procesos de innovación. Por ejemplo, es evidente que al comprender mejor las nuevas normas de prevención de incendios, el personal de una planta se opondrá menos a determinadas nuevas políticas. No solamente la cúpula administrativa necesita adquirir los conocimientos que van a permitir la prevención de siniestros; en una organización de tamaño medio o grande, es obvio que la responsabilidad de salvaguardar la seguridad de la planta corresponde a todos los integrantes del personal. En muchos casos, la empresa recurre a sistemas de comunicación electrónicos para facilitar la dispersión de la información.

Finalmente, corresponde al departamento de recursos humanos la preservación del capital intelectual de la organización, en diversas facetas; por ejemplo, manteniendo su integridad e impidiendo la circulación de información equivocada; codificando los conocimientos, de manera que todos puedan acceder a un archivo claro y confiable, y preservando la confidencialidad de determinada información, que podría caer en manos de otras empresas competidoras.

4.3.5.1. Técnicas contemporáneas de capacitación (apoyadas en TICS).

Las posibilidades de Internet

Una de las grandes innovaciones en el campo de la capacitación —y de la educación, en general— ha sido la comunicación electrónica y la Internet. Para propósitos de esta sección, llamaremos *contemporáneas* a las técnicas con base en Internet, y *tradicionales* a las técnicas que se han empleado durante años. En algunos casos es necesario anotar que las técnicas tradicionales se aplican para reforzar o ilustrar lo aprendido en Internet, dando como resultado una batería de *técnicas mixtas* de capacitación. La organización proporciona determinada estructura y ciertas normativas para los cursos que impartirá a su personal, en especial si la empresa va a cubrir parte de los costos de la capacitación, o si ésta va a llevarse a cabo durante horas de trabajo.

Los sistemas computarizados de administración del aprendizaje (o *Learning Management Systems*, LMS) permiten que un departamento de capital humano mantenga registros actualizados de los cursos y los conocimientos que adquiere determinado ejecutivo o integrante del personal. Al mismo tiempo, los sistemas dan al individuo la opción de ir guiando y controlando su avance personal, hasta cierto grado.

En la actualidad las organizaciones se han dado a la tarea de aprovechar la inmensa gama de posibilidades que surgen del desarrollo del Internet. Una de ellas es la *educación a distancia*, que permite que el individuo reciba nuevos conocimientos o preparación especializada desde su hogar, o desde el lugar donde trabaja. Una de sus características es que se basa en la habilidad que cada persona posee para autodirigir y autorregular su proceso de adquisición del conocimiento o capacitación. Un estudiante puede detenerse el tiempo que considere necesario en determinado punto complejo, o avanzar en terrenos que ofrecen menos dificultades.

El arsenal de materiales a disposición del estudiante incluye el estudio de textos impresos, el uso de cursos dictados por televisión o radio, que son especialmente apropiados para llegar a ciertas zonas rurales, y el uso de paquetes de información, contenidos en un software educativo, que el estudiante se autoadministra en su computadora personal.

Universidad virtual

Apoya de manera directa el desarrollo del personal y a las organizaciones, ya que es una forma flexible de enseñanza especializada a distancia basada en avanzadas tecnologías de comunicaciones, que ofrece formación profesional para todos los niveles de la organización. Una de sus ventajas estriba en que permite el desarrollo técnico y profesional dentro de parámetros objetivos, porque debe cumplir los requisitos académicos oficiales de las diversas áreas.

La flexibilidad que ofrecen los sistemas computarizados de administración del aprendizaje incluye herramientas administrativas que permiten hacer seguimiento de los cursos y conocimientos impartidos en forma dinámica. Un paquete integrado de LMS puede incluir tres funciones:

- Una función que integra la capacitación a la información sobre la ayuda que se está ofreciendo a determinado empleado. Esta función se correlaciona con los niveles de compensación que se están llevando a cabo, las entidades que ofrecen la capacitación, el grado de progreso obtenido en determinado curso, etc., permitiendo de esa manera la administración estratégica del avance de la capacitación.
- Una segunda función que ofrece el contenido mismo del curso seleccionado, o sea, el curso en sí.
- Una tercera función que ofrece la posibilidad de traducir el aprendizaje a su equivalente en términos de diplomas y certificados internos. Estos reconocimientos formales

permiten al empleado que ha adquirido determinado conocimiento o destreza ser considerado en toda una gama de áreas, y no sólo en el campo un tanto restringido de su propio departamento.

4.3.5.2. Sistemas tradicionales de capacitación

La figura 4.3 presenta una lista de las técnicas tradicionales más utilizadas y el principio de aprendizaje que implica. Como puede verse, algunas técnicas hacen uso efectivo de los principios de aprendizaje. Incluso las lecturas o las conferencias constituyen instrumentos valiosos porque pueden satisfacer varios puntos de la capacitación. Una conferencia, por ejemplo, puede ser el mejor método para un tema académico, dado su bajo costo en una circunstancia en que haya que atender a un grupo grande. El facilitador debe conocer cada una de las técnicas descritas en la figura 4.3 para poder seleccionar la más adecuada para cada caso.

Capacitación de instrucción sobre el puesto

La *instrucción directa sobre el puesto* se imparte durante las horas de trabajo. Se emplea básicamente para enseñar a personal operativo o de primera línea a desempeñar su puesto actual. La instrucción es impartida por un facilitador, un supervisor o un compañero de trabajo. Cuando se planea y se lleva a cabo de manera adecuada, este método incluye cada uno de los puntos que se muestran en la figura 4.3. En la mayoría de los casos, sin embargo, el interés del facilitador se centra en la producción, y no en una buena técnica de capacitación.

En la instrucción directa sobre el puesto se distinguen varias etapas. En primer lugar, se da a la persona que recibirá la capacitación una descripción general del puesto, su objetivo y los resultados que se esperan de él, destacando la importancia de la capacitación. A continuación el facilitador muestra cómo realizarlo. De esta manera el empleado puede transferir sus conocimientos a su puesto. En seguida se pide al nuevo elemento que realice la labor de acuerdo con el ejemplo provisto por el capacitador. Las demostraciones y las prácticas se repiten hasta que la persona domine la técnica.

Las continuas demostraciones proporcionan la ventaja de la repetición y la realimentación. Por último se pide al capacitado que lleve a cabo el ejercicio o la labor sin supervisión, aunque el supervisor puede efectuar verificaciones selectivas para detectar dudas y aspectos que se pueden mejorar.

Rotación de puestos

A fin de proporcionar a sus empleados experiencia en varios puestos, algunas empresas alientan la rotación de puestos de una a otra función. Cada movimiento de uno a otro puesto es precedido por una sesión de instrucción directa. Además de proporcionar variedad en su labor diaria, esta técnica ayuda a la organización en los periodos de vacaciones, ausencias, renuncias, etc. Tanto la participación activa del empleado como la disponibilidad que adquiere para ser transferido constituyen ventajas importantes de la rotación de puestos.

Conferencias y videoconferencias

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

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

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

Existe un método de capacitación que dada su posibilidad de realimentación instantánea y de repetición indefinida resulta muy diferente de las otras: las simulaciones por computadora. Para objetivos de capacitación y desarrollo este método asume con frecuencia la forma de juegos. Los jugadores efectúan una decisión y la computadora determina el resultado, que depende de su programación. Esta técnica se utiliza mucho para capacitar gerentes en la toma de decisiones, un campo en donde los procesos de aprendizaje por acierto y error resultan muy costosos.

Capacitación basada en la simulación en instalaciones especiales

A fin de evitar que la instrucción interfiera con las operaciones normales de la organización, algunas empresas utilizan instalaciones que simulan las condiciones de operación real. Ejemplos notables de estas áreas los ofrecen las compañías aéreas, los bancos y las grandes instalaciones hoteleras.

Cuando se emplean estas técnicas, se preparan áreas especiales, dotadas de equipo similar al que se utiliza en el trabajo. Esta técnica permite notable transferencia, repetición y participación, así como la organización significativa de materiales y realimentación.

Actuación o sociodrama

La técnica de la *actuación o sociodrama* obliga al capacitando a desempeñar diversas identidades. Se puede pedir a un agente de servicio a clientes que haga el papel de un representante de ventas en una cita con un posible cliente, y al representante de ventas que actúe como éste.

Es muy común que cada participante tienda a exagerar la conducta del otro. Uno de los frutos que suelen obtenerse es que cada participante consigue verse en la forma en que lo perciben sus compañeros de trabajo. Asimismo, esta experiencia puede crear mejores vínculos de amistad, así como tolerancia de las diferencias individuales. Esta técnica se utiliza para el cambio de actitudes y el desarrollo de mejores relaciones humanas. Participan activamente todos los capacitados y obtienen realimentación de muy alta calidad. La inclusión de otros principios de aprendizaje depende de la situación.

Una modalidad de esa técnica ha conducido a sesiones en que los empleados practican habilidades esenciales, como una entrevista de ventas, una sesión disciplinaria o una reunión durante la cual un supervisor debe motivar a sus subordinados. Como es obvio, con frecuencia la

vida real no permite representaciones ni preparación en estos campos y los errores suelen ser muy costosos.

Estudio de casos

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

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

Autoaprendizaje programado

Los materiales de instrucción para el aprendizaje individual resultan de gran utilidad en circunstancias de dispersión geográfica del personal, o de gran dificultad para reunir a un grupo de asistentes en un programa de capacitación. Asimismo, estas técnicas se emplean en casos en que el aprendizaje requiere poca interacción.

En esta modalidad se pueden incluir los cursos basados en lecturas, grabaciones, fascículos de instrucción programada y ciertos programas de computadoras. Los fascículos de instrucción programada consisten por lo general en folletos con una serie de preguntas y respuestas. Después de leer y responder a una pregunta, el lector verifica su respuesta. Si fue correcta, continúa; si no, vuelve a revisar la teoría para descubrir la causa de su error.

Ciertos programas de computadora pueden sustituir a los fascículos de instrucción programada. Partiendo de planteamientos teóricos muy similares, estos programas permiten avanzar en determinado tema al ritmo que se desee. Los materiales programados proporcionan elementos de participación, repetición, relevancia y retroalimentación. La transferencia tiende a ser baja.

Capacitación en laboratorios

La capacitación en laboratorios constituye una modalidad de la capacitación en grupo. Se emplea para desarrollar las habilidades interpersonales y para desarrollar conocimientos, habilidades y conductas adecuadas para futuras responsabilidades laborales. El objetivo es mejorar las habilidades de relaciones humanas mediante la mejor comprensión de sí mismos y de las otras personas.

Esta técnica se propone compartir experiencias y analizar sentimientos, conductas, percepciones y reacciones que provocan esas experiencias. Por lo general, se utiliza a un profesional de la psicología como moderador de estas sesiones. El proceso se basa en la participación, la realimentación y la repetición. Una forma común de capacitación en laboratorio se propone el desarrollo de la habilidad de percibir los sentimientos y las actitudes de las otras personas.

Aprendizaje mediante la práctica

En ciertos campos profesionales sólo la exposición directa a las condiciones de trabajo real permite capacitar al personal. En el caso de muchas especialidades médicas, por ejemplo, el trabajo directo con los pacientes permite al futuro profesional experimentar la práctica cotidiana y la considerable presión profesional de ser responsable directo por el bienestar y la salud de sus pacientes.

Desarrollo del capital humano

El desarrollo a largo plazo del capital humano de la organización —que es diferente a la capacitación para un puesto específico— va adquiriendo creciente importancia en el contexto del planteamiento estratégico de la corporación. Mediante el desarrollo de los empleados actuales se reduce la dependencia respecto al mercado externo de trabajo, se incrementa el nivel de satisfacción laboral y se reduce la tasa de rotación del personal.

Si los empleados se desarrollan adecuadamente, es más probable que las vacantes identificadas mediante el plan de capital humano se puedan llevar a nivel interno. Las promociones y las transferencias que hagan también demuestran a los empleados que están desarrollando una carrera y que no tienen sólo un puesto temporal.

El desarrollo del capital humano es un método efectivo para enfrentar los desafíos del área, entre los cuales se incluyen la obsolescencia de los conocimientos del personal, los cambios sociales y técnicos, y la tasa de rotación de los empleados.

	PARTICIPACIÓN	REPETICIÓN	RELEVANCIA	TRANSFERENCIA	REALIMENTACIÓN
TÉCNICAS APLICADAS EN EL SITIO DE TRABAJO					
Instrucción directa sobre el puesto	Sí	Sí	Sí	Sí	Ocasional
Rotación de puestos	Sí	Ocasional	Sí	Ocasional	No
Relación experto-aprendiz	Sí	Ocasional	Sí	Ocasional	Ocasional
TÉCNICAS APLICADAS FUERA DEL SITIO DE TRABAJO					
Conferencias	No	No	No	Ocasional	No
Videos, películas, etcétera	No	No	No	Sí	No
Simulación de condiciones reales	Sí	Sí	Ocasional	Sí	Ocasional
Actuación (sociodramas)	Sí	Ocasional	Ocasional	No	Ocasional
Estudio de casos	Sí	Ocasional	Ocasional	Ocasional	Ocasional
Lecturas, estudios individuales	Sí	Sí	Ocasional	Ocasional	No
Enseñanza programada	Sí	Sí	No	Sí	Sí
Capacitación en laboratorios de sensibilización	Sí	Sí	Ocasional	No	
Adaptado de <i>Training in Industry: The Management of Learning</i> , por M. Bass y J. A. Vaughn, Copyright 1966 por Wadsworth Publishing Co., Inc., con autorización de Brooks/Cole Publishing Co., Monterey, California.					

Figura 4.3. Principios de aprendizaje en diferentes técnicas tradicionales de capacitación y desarrollo

4.3.6. Evaluación de la capacitación y el desarrollo.

Por definición, el proceso de capacitación y desarrollo posibilita y provoca el cambio. Gracias a esto, los empleados mediocres se pueden transformar en trabajadores capaces, y los trabajadores comprometidos se desarrollan para cumplir nuevas responsabilidades. A fin de verificar el éxito de un programa, los gerentes de recursos humanos deben insistir en la evaluación sistemática de su actividad.

Las etapas de evaluación de un proceso de capacitación deben seguir los pasos descritos en la figura 9-4. En primer lugar, es necesario establecer las normas de evaluación, antes de que se inicie el proceso de capacitación, las cuales pueden basarse en los parámetros establecidos en la figura 9-4. A continuación se administra a los participantes un examen anterior a la capacitación, para determinar el nivel de sus conocimientos. Un examen posterior a la capacitación y la comparación entre ambos resultados permite verificar los alcances del programa. Si la mejora es significativa puede considerarse que el programa logró sus objetivos. El programa de capacitación habrá logrado sus objetivos totalmente si se cumplen todas las normas de evaluación y si existe la transferencia al puesto de trabajo.

Los criterios que se emplean para evaluar la efectividad de la capacitación se basan en los resultados del proceso. Los facilitadores se interesan especialmente en los resultados que se refieren a:

1. Las reacciones de los facilitados al contenido del programa y al proceso en general.
2. Los conocimientos que se hayan adquirido mediante el proceso de capacitación.
3. Los cambios en el comportamiento que se deriven del curso de capacitación.
4. Los resultados o mejoras mensurables para cada miembro de la organización, como menor tasa de rotación, de accidentes o de absentismo.

Existe gran diferencia entre los *conocimientos* impartidos en un curso y el grado de *transferencia efectiva*. En este contexto, un conocimiento es un dato meramente teórico; la transferencia constituye la práctica de lo aprendido.

Un programa que se propusiera reducir los riesgos entre un grupo de obreros que manipulan gasolina podría medir el conocimiento impartido (verificando, por ejemplo, sus conocimientos sobre el movimiento de gases explosivos). Por otra parte, podría también medir el grado de *transferencia efectiva* a la labor (por ejemplo, mediante una estadística de las sanciones por faltas a las normas de seguridad, e incluso mediante estadísticas de los accidentes producidos). En último término, el éxito de un programa de capacitación y desarrollo se mide por los cambios efectivos que induzca en el desempeño.



Figura 4.4 Pasos para la evaluación de la capacitación y el desarrollo

4.3.6.1. Métodos de evaluación

Al igual que en el campo de la capacitación, los métodos de evaluación han evolucionado. En la actualidad las organizaciones se preocupan por evaluar no sólo la mejora del desempeño de los empleados en quienes se han invertido recursos en términos de capacitación; también se busca evaluar las competencias directivas de los gerentes y supervisores de manera integral.

Evaluación 360°

La técnica de evaluación de 360° es un sistema para evaluar el desempeño y sus resultados. Su característica radica en que participan otras personas que conocen al evaluado, además del supervisor o gerente directo.

El método de evaluación de 360° contribuye de forma positiva al desarrollo de las personas y en consecuencia al desarrollo de las organizaciones.

Obsolescencia del personal

El fenómeno de la *obsolescencia del personal* describe el proceso que sufre un individuo (o un grupo) que deja de poseer el conocimiento o las habilidades necesarias para desempeñarse con éxito. En campos como la medicina, los sistemas tecnológicos y la ingeniería, de cambios sumamente rápidos, la obsolescencia puede ocurrir con gran celeridad.

Al igual que en muchos otros campos, la obsolescencia ocurre especialmente entre las personas que han estado más tiempo al servicio de la organización. No suele originarse en el individuo, sino en su falta de respuestas y adaptación a las nuevas condiciones. El dilema de muchas organizaciones es particularmente difícil cuando se adopta una filosofía pasiva con respecto a la obsolescencia. El progreso y la técnica moderna brindan oportunidades para conservar y desarrollar a empleados a quienes se les profesa justificado agradecimiento y afecto. En ocasiones, esto se logra a pesar de su actitud.

Tasa de rotación de personal

El grado de predisposición que pueda tener el personal de una empresa para abandonarla constituye un desafío especial para el departamento de capital humano. Dado que en gran medida es difícil predecir cuándo se producirá una renuncia específica, las actividades de capacitación se vuelven especialmente valiosas cuando se enfocan a preparar a los empleados de niveles medios o inferiores para asumir nuevas responsabilidades. El fenómeno de la alta tasa de rotación de personal afecta a casi todas las organizaciones en que la moral está a bajo nivel, se percibe que las oportunidades de avance son mínimas o existe la creencia de que la capacitación y el desarrollo que se ofrecen no corresponden al potencial de cada individuo.

Una mejor política de capacitación puede incrementar el nivel de deserción de una organización, porque las personas que han adquirido conocimientos especializados pueden experimentar considerable demanda de sus servicios en el mercado de trabajo.

4.4. Capacitación y desarrollo en la diversidad.

En la economía del siglo xxi, las empresas cuentan con una fuerza de trabajo notablemente diversificada en cuanto a nacionalidades. Esto lleva con frecuencia a la necesidad de impartir cursos de capacitación a grupos que pueden diferir en su formación académica, antecedentes, expectativas, etcétera.

El mejor sistema para un grupo determinado no siempre funciona con otros grupos; la flexibilidad será siempre un factor esencial para obtener el éxito en estas situaciones. Es importante tener en cuenta que —salvo en contadas excepciones, como cuando un curso de capacitación versa específicamente sobre la cultura de un país o región— el respeto a las diferencias nacionales y culturales siempre tiende a rendir dividendos.

Desarrollo y creación de oportunidades equitativas

Un principio ético y legal generalmente aceptado en el mundo es que la discriminación contra determinados grupos es social y legalmente inaceptable. Toda discriminación basada en factores como la religión, el credo político o la raza de los empleados es una burda transgresión de la ley. Afortunadamente, este fenómeno tiende a ocurrir con poca frecuencia en todo nuestro entorno cultural.

Otras variantes de la discriminación, como la que se practica en contra de las personas de sexo femenino, o las de mayor edad.

En el campo de la capacitación, la discriminación conduce invariablemente a que aparezcan tensiones y fisuras en grupos que podrían haber estado bien integrados. En las organizaciones modernas el departamento de capital humano se convierte en custodio y garante de que las oportunidades se extienden a todos por igual.

A continuación se presentan los hallazgos respecto al tema y el diseño sugerido del programa de capacitación para la empresa estudiada My Toner.

CAPACITACIÓN MY TONER

Al momento de preguntar a nuestro contacto en la empresa My Toner acerca del programa de capacitación que implementan en la empresa, nos respondió que no se contaba con uno formal. Nos explicó que en el caso de que presentara una necesidad por parte de los empleados, aquel de mayor experiencia era el que “capacitaba” a sus compañeros, esto mediante una breve explicación acerca de la solución del problema. Por ello, nos dimos a la tarea de crearle a la empresa un programa de capacitación que se adecuara a sus necesidades actuales. Para esto, fue necesario entrevistar al gerente (nuestro contacto) y comentar con los empleados acerca del tema.

Se detectó que la principal necesidad de capacitación radicaba en la coordinación administrativa, específicamente, en los puestos de Coordinadora Administrativa y Auxiliar Administrativo-Atención al Cliente. Se nos explicó que, a mediados del presente año, el Servicio de Administración Tributaria publicó una serie de actualizaciones que será necesario implementar a las facturas que emita la empresa. Este nuevo formato de facturación se le denomina “Versión CFDI 3.3” y entrará en vigor a partir del 01 de diciembre del presente año, por lo que es realmente importante que la sección administrativa de la empresa conozca y sepa facturar en este formato.

Así pues, nos dimos a la tarea de investigar un poco sobre este tema y a partir de ahí, realizar un programa de capacitación que satisfaga exitosamente esta necesidad, el cual, se muestra a continuación.



PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS

“Aprendiendo sobre el CFDI 3.3”

La cobertura del presente plan de capacitación será sobre todo el procedimiento que conlleva la realización de una factura versión CFDI 3.3, desde los aspectos teóricos básicos de este nuevo formato hasta la información y selección de datos específicos que competen a la empresa según su giro y catálogo de productos y servicios.

✓ **Justificación del Programa**

Uno de los recursos más importantes para nuestra organización es el Recurso Humano. Es de nuestro interés el crecimiento y desarrollo de su carrera profesional dentro de nuestras instalaciones. Así mismo, buscamos que estos nos apoyen en el cumplimiento del plan estratégico que año con año se plantea. Así pues resulta benéfico para ambos, la adquisición de nuevos conocimientos que se adecúen a las tendencias tecnológicas, administrativas y económicas que se ven reflejadas en nuestro país.

Por ello, el fundamento de este programa de capacitación recae en nuestra responsabilidad y necesidad de renovación y actualización de conocimientos para elevar el índice de competitividad de nuestra empresa, esto con el fin de generar mayores riquezas y brindar un mejor servicio a nuestros clientes.

✓ **Objetivo General del Programa**

Preparar y enseñar a los empleados de la rama económica-administrativa de la empresa acerca de la normatividad que rige al nuevo modelo de factura “CFDI 3.3”, la información adicional que debe contemplar para la realización de estos, así como los catálogos y códigos necesarios para su facturación según el giro y actividades de la empresa. Igualmente, enseñarles el nuevo proceso de facturación y que estos lo dominen a la perfección.

✓ **Objetivos Específicos del Programa**

En base a la visión general del curso, se busca que el empleado:

- Conozca el fundamento teórico y básico que conlleva el proceso de facturación con modelo “CFDI 3.3”.
- Se familiarice con los catálogos de productos, servicios, métodos de pago, unidades de producto, tipo de comprobante, impuestos, monedas, código postal y régimen fiscal, así como los códigos de estos que son necesarios implementar en la empresa según su giro y actividades que realiza.
- Seleccione correctamente los códigos a registrar según el catálogo de productos y servicios ofrecidos por la empresa.
- Emita facturas con este nuevo modelo “CFDI 3.3”, sin errores y/o titubeos.

✓ **Alcance del Programa**

Este curso de capacitación va dirigido a la Coordinación Administrativa de la empresa, específicamente a los puestos de Coordinador Administrativo y Auxiliar Administrativo-Atención al Cliente, ya que son los encargados de realizar la facturación en la empresa.

✓ **Selección de los participantes**

Primeramente, se capacitará a la Coordinadora Administrativa, esto debido a que lleva todos los procesos y aspectos administrativos y contables, por lo que es necesario que conozca totalmente la nueva disposición del SAT. Después, se capacitará a la Auxiliar Administrativa-Atención al Cliente.

✓ **Metas**

Capacitar al 100% a los empleados de la rama económica-administrativa de la empresa acerca de la normatividad que rige al nuevo modelo de factura "CFDI 3.3".

✓ **Tipos, Modalidades y Niveles de Capacitación**

➤ Tipos de capacitación

- a) *Capacitación Preventiva*: Ya que está orientada en prever los cambios que se producen en el personal, toda vez que su desempeño puede variar con los años, sus destrezas pueden deteriorarse y la tecnología hacer obsoletos sus conocimientos. Tiene por objeto la preparación del personal para enfrentar con éxito la adopción de nuevas metodologías de trabajo, nueva tecnología o la utilización de nuevos equipos, llevándose a cabo en estrecha relación al proceso de desarrollo empresarial.
- b) *Capacitación para el Desarrollo de Carrera*: Se orienta en facilitar que los colaboradores puedan ocupar una serie de nuevas o diferentes posiciones en la empresa, que impliquen mayores exigencias y responsabilidades. Esta capacitación tiene por objeto mantener o elevar la productividad presente de los colaboradores, a la vez que los prepara para un futuro diferente a la situación actual en el que la empresa puede diversificar sus actividades, cambiar el tipo de puestos y con ello la pericia necesaria para desempeñarlos.

➤ Modalidad de la Capacitación

La modalidad de este programa de capacitación es la de "Actualización", ya que se orienta a proporcionar conocimientos y experiencias derivados de recientes avances tecnológicos en una determinada actividad, en este caso en específico, acerca de la nueva modalidad de facturación CFDI.

➤ Nivel de la Capacitación

El nivel al que se implementará la capacitación es “*Intermedio*”, ya que está orientada al personal que requiere profundizar sus conocimientos en una ocupación determinada. Su objeto radica en ampliar conocimientos y perfeccionar habilidades con relación a las exigencias de especialización y mejor desempeño en la ocupación.

✓ **Contenido del Programa**

La estructura del programa de capacitación se basa en 3 módulos que engloban los temas que están relacionados con el nuevo modelo de facturación “CFDI 3.3”, y son los siguientes:

I. Análisis del Anexo 20 “Guía de llenado de los comprobantes fiscales digitales por internet”, del Servicio de Administración Tributaria (SAT).

Este módulo tiene un fin introductorio al tema de la facturación “CFDI 3.3”, aquí se visualizan las bases legales que fundamentan este nuevo modelo de facturación, así como los requisitos que debe cumplir. Entre los temas se encuentran:

- a) Inicio de la Factura Electrónica
- b) Requisitos fiscales, técnicos y administrativos
- c) Catálogos utilizados en el CFDI
- d) Nuevos complementos a utilizar

II. Implementando el CFDI 3.3

Este segundo módulo se enfoca en aplicar los conocimientos adquiridos en el módulo anterior según el enfoque que tiene la empresa, así como su catálogo de productos y servicios. Además, se realizan prácticas de facturación para reforzar los conocimientos. Cuenta con los siguientes temas:

- a) Datos a validar en la facturación CFDI 3.3
- b) Inventarios: Clave agrupadora de acuerdo al tipo de empresa
 - ¿Cómo buscar los productos?
 - Familias y divisiones.
 - Herramienta del SAT para la búsqueda.
- c) Ejercicio con la información de la empresa (importación en Excel)
- d) ¿Quién es el responsable de codificar los productos y unidades de medidas al SAT?
- e) CFDI 3.3
 - Características de la factura 3.3
 - Características de la factura con muestras
 - Características de la nota de crédito
- f) Nueva forma de cancelación de CFDI’s

III. Complemento de recepción de pago

Último módulo, el cual complementa los dos anteriores. Su finalidad es la enseñanza del nuevo proceso del registro de los pagos de las facturas, así como el estudio de los complementos que la rigen. Los temas son:

- a) Definición, fundamento e inicio de la obligatoriedad
- b) Catálogos para el uso del complemento y de formas de pago
- c) Casos de aplicación del complemento
- d) Reglas de emisión del Complemento de pago
- e) Manejo de anticipos CFDI 3.3
- f) Flujograma de los departamentos de facturación, compras y cuentas por cobrar y por pagar

✓ **Técnicas a utilizar**

- a) Relación Experto-Aprendiz: Es necesario que una persona experta en el tema imparta la capacitación al empleado y lo guíe hacia el cumplimiento de los objetivos. En este caso, un Contador Público es el experto que debe enseñar al empleado. Además, cumple con todos los principios de aprendizaje.
- b) Capacitación basada en la simulación: Para que queden totalmente comprendidos los temas de la capacitación es necesario practicarlos. Por ello, se prevé el uso de simulaciones de facturación para reforzar el aprendizaje adquirido.

✓ **Persona que impartirá el curso**

El despacho contable encargado de llevar los aspectos contables y legales de la organización proporciona cursos sobre actualizaciones acerca de estos temas, por lo que, se puede acudir a él para la impartición del contenido del programa.

Bajo los honorarios previamente pagados por el servicio, se incluiría la capacitación sobre facturación "CFDI 3.3." Bimestralmente se pagan aproximadamente entre 15,000 y 18,000 pesos por el servicio prestado. Así que, no genera gasto extra alguno.

✓ **Recursos**

- Computadora
- Internet
- Acceso al SAT
- Muestra de facturas en PDF y XML

- Excel
- Catálogo de inventarios en Excel

✓ **Calendarización**

Programa	Fecha	Lugar	Capacitador	Horario
Facturación 3.3	22 de noviembre del 2018	Oficinas de My Toner	Contador público enviado por el despacho contable	09:00 am a 2:00 pm

✓ **Evaluación del programa de capacitación**

El aprendizaje sobre la actualización será evaluado en el mismo horario del curso, después de su finalización, en el cual se llevará a cabo una simulación de atención al cliente.

La persona capacitada tendrá que elaborar 5 facturas con todos diferentes elementos proporcionados en el programa, rotando cada uno de ellos. Estos serán especificados por el capacitador, eligiendo los que crea convenientes.

Es importante recalcar que parte de sus funciones son basadas en la elaboración de facturas, por lo tanto, el capacitado constantemente se retroalimentaría a sí mismo.

Aspectos legales y administrativos del Programa de Capacitación

- Ley Federal del Trabajo

CAPITULO III BIS

De la capacitación y adiestramiento de los trabajadores

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

- Respecto a este artículo el patrón cumple con su obligación ya que le está proporcionando capacitación al empleado.

Artículo 153-B.- Para dar cumplimiento a la obligación que, conforme al artículo anterior les corresponde, los patrones podrán convenir con los trabajadores en que la capacitación o

adiestramiento, se proporcione a éstos dentro de la misma empresa o fuera de ella, por conducto de personal propio, instructores especialmente contratados, instituciones, escuelas u organismos especializados, o bien mediante adhesión a los sistemas generales que se establezcan y que se registren en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. En caso de tal adhesión, quedará a cargo de los patrones cubrir las cuotas respectivas.

- El patrón está cumpliendo con el siguiente artículo ya que proporcionará el programa en las oficinas de la empresa, además de que cubrirá el costo de esta.

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

- El equipo que se encargará de realizar esta capacitación es un despacho contable por lo cual podemos inferir que están capacitados y autorizados para realizarlo.

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

- El programa de capacitación está establecido para aplicarse en el área administrativa por lo cual el patrón cumplirá con este artículo.

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

- El patrón cumple con el art seleccionado ya que la capacitación será impartida en horarios laborales.

Artículo 153-F.- La capacitación y el adiestramiento deberán tener por objeto:

I. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; así como proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella;

II. Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación;

III. Prevenir riesgos de trabajo;

IV. Incrementar la productividad; y,

V. En general, mejorar las aptitudes del trabajador.

- La capacitación cumple con algunos de los siguientes aspectos ya que busca que la persona a capacitar aprenda a utilizar la nueva facturación y así pueda cubrir el puesto administrativo.

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

- El trabajador deberá cumplir con sus labores establecidas solo en el tiempo que este estipulado para la capacitación este podría ponerlas en espera.

➤ Secretaría del Trabajo y Previsión Social

Dentro del marco jurídico da sustento legal a las acciones de la STPS en materia de capacitación, adiestramiento y productividad, se encuentra el *Acuerdo para realizar trámites y servicios en materia de capacitación, adiestramiento y productividad* publicado en el Diario Oficial de la Federación el día 14 de junio de 2013, el cual, solicita el llenado de los siguientes documentos para registrar el programa de capacitación en la institución.

DC-2 Elaboración del Plan y Programas de Capacitación, Adiestramiento y Productividad.docx

DC-3 Expedición de Constancias de Competencias o de Habilidades Laborales.docx

DC-4 Lista de Constancias de Competencias o de Habilidades Laborales.pdf

UNIDAD 5. Evaluación del desempeño del Capital Humano

Competencia específica

Diseña el proceso para la evaluación del desempeño en una empresa, para medir el rendimiento del factor humano.

N°	Nombre de la Práctica	Objetivo específico	Temas con los que se relacionan
14	Evaluación del desempeño del capital humano	Realizar una propuesta de diseño de instrumento para evaluar el desempeño de los trabajadores de la empresa local estudiada y contrastar con el instrumento que actualmente es utilizado en la práctica. Aplicar y emitir resultados.	UNIDAD 5. Evaluación del desempeño del capital humano 5.2. Proceso de evaluación. 5.2.1. Identificación de los objetivos específicos. 5.2.2. Establecer las expectativas o parámetros a evaluar. 5.3. Diseño de los métodos y técnicas de evaluación. 5.3.1. Aplicación de la evaluación del desempeño. 5.4. Análisis, retroalimentación y gestión de resultados del rendimiento.

Introducción

Las organizaciones en su proceso de control, incluyen la evaluación de todos sus recursos. Cuando se trata de evaluar el desempeño de sus recursos humanos, es necesario el uso de herramientas de medición objetivas que proporcionen información confiable en la toma de decisiones.

Como ya comentamos en el tema de planeación, después de elaborar los perfiles de puestos, registrar un valor relativo y asignar el salario justo para cada puesto de la organización, se procede al proceso de integración del talento humano. Una vez que elegimos al personal adecuado de acuerdo a nuestros planes estratégicos, el siguiente paso es evaluar el desempeño de cada integrante de nuestra organización con la finalidad de verificar cuál es su nivel desempeño y, entre otras cosas, poder retroalimentar y diseñar un programa de capacitación y desarrollo para que nuestro inventario de capital humano siga constituyendo nuestra principal ventaja competitiva.

La siguiente práctica se llevó a cabo con la empresa estudiada **My Toner**

Material y Equipo

El material necesario para la práctica es el siguiente:

- Bibliografía sugerida por el facilitador
- Descripciones de puesto diseñadas en práctica n° 7
- Utilizar computadora
- Utilizar el presente manual de prácticas.
- Utilizar hojas y lápiz.

Metodología:

- En forma individual realizar lectura del tema Evaluación del desempeño en: Werther W. y Davis K (2008 pp.301-336). Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las empresas. Sexta edición. México. McGraw-Hill.
- Revise el organigrama de la empresa estudiada de acuerdo a práctica N° 3.
- Estudie nuevamente las descripciones de puesto diseñadas en la práctica N°7.
- En forma individual, elaborar un Mapa conceptual que evidencie la lectura del tema.
- Investigar en la empresa estudiada, el método(s) que utilizan actualmente para evaluar el desempeño de su personal y/o solicitar los formatos o instrumentos y analizar para contrastar con los diversos métodos estudiados.

Resultado:

- Mapa conceptual que evidencie la lectura individual del tema estudiado
- En equipo, presentar informe de los métodos y/o formatos o instrumentos que actualmente utiliza la empresa estudiada para evaluar el desempeño de sus trabajadores.
- En equipo de trabajo, presentar propuesta de mejora y/o actualización del o los métodos para evaluar el desempeño del personal en la empresa estudiada.

Sugerencias didácticas:

- El facilitador deberá otorgar retroalimentación y evaluar la participación del estudiante y su evidencia de conocimiento en clase.
- Cada equipo deberá presentar sus hallazgos y exponer el procedimiento que siguió para cumplir con el objetivo de esta práctica.

Bibliografía preliminar

Arias F., Heredia V. (2001) *Administración de recursos humanos para el alto desempeño*. 3ª reimpresión. México. Ed.Trillas.

Bohlander G., Scott S. (2007) *Administración de recursos humanos*. 14ª edición. México. Ed. Thomson.

Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Ed. Mc Graw Hill. Bogotá.

Werther W. y Davis K (2008). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las empresas*. Sexta edición. México. McGraw-Hill.

Werther W.; Davis K. y Guzmán B. (2014 pp.215-237). *Administración de Recursos Humanos. Gestión del capital humano*. 7ma edición. México. McGraw-Hill.

5. Evaluación del desempeño

5.1. Conceptualización de la evaluación del desempeño.

De acuerdo con Chiavenato (2001), “La evaluación al desempeño no es un fin, sino un instrumento, una medida, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa”

Según Werther y Davis (2008 p. 302), la *evaluación del desempeño* constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado; dicho de otra manera, su contribución total a la organización; y en último término, justifica su permanencia en la empresa. La mayor parte de los empleados procura obtener realimentación sobre la manera en que cumple sus actividades, y los administradores de las labores de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar. Cuando el desempeño es inferior a lo estipulado, el gerente o supervisor debe emprender una acción correctiva; de manera similar, el desempeño satisfactorio o que excede lo esperado debe ser alentado.

Las evaluaciones informales, basadas en el trabajo diario, son necesarias pero insuficientes. Cuando cuenta con un sistema formal y sistemático de realimentación, el departamento de recursos de capital humano puede identificar a los empleados que cumplen o exceden lo esperado, y a los que no lo hacen. Asimismo, un sistema de evaluación del desempeño bien fundamentado ayuda a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección e inducción. Incluso las decisiones sobre promociones internas, compensaciones y otras del área del departamento de capital humano dependen de la información sistemática y bien documentada disponible sobre el empleado.

Cuando la evaluación del desempeño se considera desde el punto de vista de un gerente, una evaluación formal del desempeño parece con frecuencia una interrupción innecesaria, después de todo, los directivos saben cómo está comportándose cada uno de sus subordinados. Además, muchas compañías también la usan para determinar las compensaciones que otorgarán. Un buen sistema de evaluación puede también identificar problemas en el sistema de información sobre recursos de capital humano. Las personas que se desempeñan de manera insuficiente pueden poner en evidencia procesos equivocados o pobres de selección, inducción y capacitación. Igualmente importante resulta identificar el desempeño inferior al esperado, que puede indicar que el diseño del puesto o los desafíos externos no han sido considerados en todas sus facetas.

Como se desprende de otros procedimientos, como los exámenes de selección de personal, una organización no puede adoptar de manera arbitraria un sistema cualquiera de evaluación del

desempeño. El sistema debe ser válido y confiable, efectivo y aceptado. Además de poseer estas características, debe adaptarse a las necesidades específicas de la empresa.

Por último, es importante considerar la periodicidad de las evaluaciones, que, con independencia del tamaño de la organización, se deben realizar a plazos fijos, por ejemplo, semestralmente. Esto permitirá realimentar tanto al trabajador como al evaluador sobre la manera en que van alcanzando sus objetivos personales y qué tan congruentes son con los resultados de los objetivos de la organización.

Usos más destacados de la información que produce la evaluación del desempeño:

Mejora el desempeño. Mediante la realimentación sobre el trabajo que se realiza, el gerente y el especialista de personal llevan a cabo acciones adecuadas para mejorar el rendimiento de cada integrante de la organización.

Políticas de compensación. Las evaluaciones del desempeño ayudan a las personas que toman decisiones a determinar quiénes deben recibir qué tasas de aumento. Muchas compañías conceden parte de sus incrementos basándose en el mérito, que se determina por medio de evaluaciones del desempeño.

Decisiones de ubicación. Las promociones, transferencias y separaciones se basan por lo común en el desempeño anterior o en el previsto. Las promociones son con frecuencia un reconocimiento del desempeño anterior.

Necesidades de capacitación y desarrollo. El desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar al empleado. De manera similar, el desempeño adecuado o superior puede indicar la presencia de un potencial latente, que todavía no se ha aprovechado.

Planificación y desarrollo de la carrera profesional. La realimentación del desempeño guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.

Imprecisión de la información. El desempeño insuficiente puede indicar que existen errores en la información sobre análisis de puesto, los planes de recursos humanos, o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de recursos humanos. Al confiar en información que no es precisa se pueden tomar decisiones inadecuadas de contratación, capacitación o asesoría.

Errores en el diseño del puesto. El desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto. Las evaluaciones ayudan a identificar éstos.

Desafíos externos. En ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos, como la familia, la salud, las finanzas, etc. Si estos factores aparecen como resultado de la evaluación del desempeño, es factible que el departamento de personal pueda prestar ayuda.

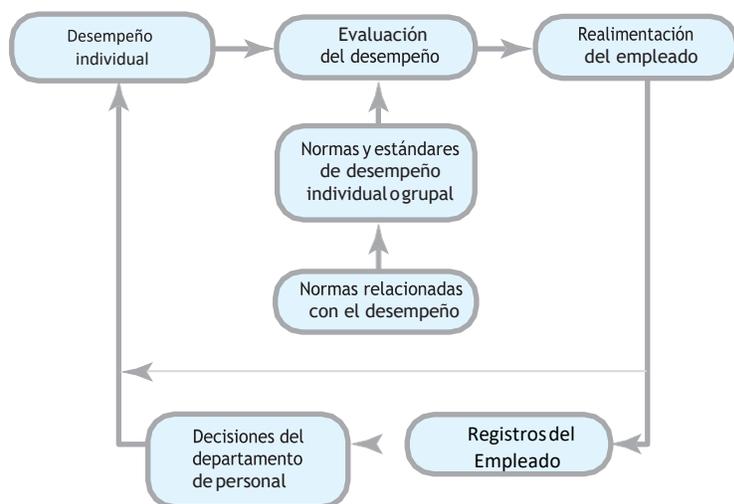


Figura 5-1. Elementos claves en los sistemas de evaluación del desempeño

Elementos de un sistema de evaluación del desempeño

La figura 5-1 muestra los elementos de un sistema de evaluación. El enfoque que resulte elegido debe identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar realimentación a los empleados y al departamento de capital humano. Si las normas para la evaluación del desempeño no se basan en elementos relacionados con el puesto, pueden traducirse en resultados imprecisos o subjetivos.

Por norma general, el departamento de recursos de capital humano desarrolla evaluaciones del desempeño para los empleados de todos los departamentos. Esta centralización obedece a la necesidad de dar uniformidad al procedimiento. Gracias a la uniformidad en el diseño y la práctica, es más fácil comparar los resultados entre grupos similares de empleados. Aunque el departamento de capital humano puede desarrollar enfoques diferentes para ejecutivos de alto nivel, profesionales, gerentes, supervisores, empleados y obreros, necesitan uniformidad dentro de cada categoría para obtener resultados utilizables. De hecho, es este departamento el que diseña el sistema de evaluación, pero aplicar la evaluación a cada empleado es tarea del supervisor del departamento. Aunque es factible que sean otras personas quienes llevan a cabo la puntuación, el supervisor inmediato se encuentra con frecuencia en la mejor ubicación para efectuar la evaluación.

Visión general de los sistemas de evaluación del desempeño

A fin de proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado realiza las labores propias de su puesto, los sistemas de evaluación deben estar *directamente relacionados con el puesto* y ser prácticos y confiables. Es necesario que tengan niveles de medición o estándares, y que éstos sean completamente verificables. Por *directamente*

relacionados con el puesto se entiende que el sistema califica sólo elementos de importancia vital para obtener éxito en la labor que corresponde al individuo. Estos elementos se identifican por lo general como parte del proceso de análisis de puesto. Si la evaluación no se relaciona con el puesto, carece de validez. Se entiende que la evaluación es *práctica* cuando se comprende con facilidad tanto por los evaluadores como por los empleados. Un sistema complicado puede conducir a confusión o a generar suspicacia y conflicto.

Un sistema estandarizado para toda la organización es muy útil, porque permite prácticas iguales y comparables. Entre otros aspectos, este sistema es de *gran utilidad legal*, porque corresponde al principio de “igual compensación por igual labor”, que está en vigencia en la mayor parte de las legislaciones de los países de habla hispana.

¿Quién se encarga de evaluar?

En un estudio realizado a 52 empresas españolas, se encontró que el superior inmediato es el principal evaluador, seguido por el superior de éste, otros superiores y subordinados. Se identificaron tres clústers: del total de las empresas, 38 pertenecen al clúster 1 (74%) [evalúa el supervisor inmediato]; 4 al clúster 2 (8%) [evalúa el supervisor, los subordinados, compañeros, entre otros], y 9 al clúster 3 (18%) [casi siempre evalúa el supervisor inmediato]. La siguiente tabla indica los porcentajes.

VARIABLES	TODA LA MUESTRA	CLUSTER 1	CLUSTER 2	CLUSTER 3
El superior inmediato	100	100	100	100
El superior del superior inmediato	36	44.7	0	11.1
Otros superiores	12	7.9	33.3	22.2
Subordinados	6	2.6	66.7	0
Compañeros	4	0	66.7	0
Clientes internos	6	2.6	66.7	0
Clientes externos	4	0	33.3	11.1
El propio evaluado	22	26.3	33.3	0
Otros: RRHH	4	5.3	0	0

Fuente: Adaptado de Elena Vázquez Inchausti, “La evaluación del desempeño en las grandes empresas españolas”, *Universia Business Review*, julio-septiembre de 2007, en www.universia.es/ubr/pdfs/UBR0032007042.pdf, consultado el 29 de noviembre 2007.

En determinados países de alto nivel de industrialización, como Japón, se ha llegado incluso a la estandarización de evaluaciones del desempeño entre diversas industrias del mismo ramo. En ese sistema, por ejemplo, el operario de un montacargas es calificado de acuerdo con criterios equivalentes y consistentes para toda la industria, con independencia de la corporación para la cual trabaja.

En general, en el mundo de habla hispana no se ha procedido a una sistematización tan rigurosa, pero cuando ocurren conflictos legales, las autoridades del caso con frecuencia se basan en los estándares comunes en la industria o ramo en que ocurre la diferencia.

5.1.1. Importancia de la evaluación del desempeño y beneficios de su aplicación.

El papel del capital humano se ha vuelto relevante en las organizaciones, ya que uno de los principales retos de los directivos es conocer el valor agregado que cada trabajador aporta a la organización, así como el aseguramiento del logro de los objetivos corporativos y su aportación a los resultados finales.

Por estas razones, es necesario que cada organización cuente con un sistema formal de evaluación del desempeño, donde cada supervisor y directivo revise el avance, logros y dificultades que cada colaborador tiene en sus áreas de trabajo. El sistema de evaluación de desempeño se inicia con un comentario por parte del empleado sobre si ha logrado alcanzar los objetivos que se le fijaron, sus comentarios generales y, en su caso, sugerencias sobre cómo mejorar la productividad. A su vez, este material debe ser revisado y autorizado por su jefe inmediato, y finalmente por el gerente de cada departamento. Dependiendo de los comentarios del supervisor y el gerente, el empleado obtiene una evaluación que puede ser sobresaliente, simplemente satisfactoria, o deficiente, en algunos casos.

De preferencia, la revisión de los resultados de la evaluación del desempeño debe hacerse dos veces al año. Esto se hace a fin de permitir que el empleado tenga la oportunidad de corregir posibles desviaciones, y asegurarse de que al final del proceso no haya sorpresas para nadie.

Los beneficios que se obtienen al hacer la evaluación en forma sistemática son varios:

1. Clarificar los objetivos y metas del departamento al que pertenece el empleado.
2. Que el colaborador conozca hacia dónde va la empresa y el departamento.
3. Identificar los nuevos proyectos y oportunidades que se ofrecen a los empleados.
4. Definir claramente y en forma colaborativa los objetivos, metas e indicadores del puesto.
5. Identificar los recursos que están disponibles o que se requerirán para el logro de los objetivos.
6. Contar con un parámetro documentado por escrito, sobre los resultados de cada colaborador, para poder tomar decisiones sobre el plan de carrera, promociones y remuneraciones.
7. Contribuir a mejor comunicación y entendimiento entre directivos y empleados, generando un buen ambiente de trabajo.
8. Crear la oportunidad de interacción entre directivos y empleados, intercambiando puntos de vista sobre la organización y las labores diarias.

5.2 El proceso de evaluación.

De acuerdo a Velarde T. (2008), el proceso de evaluación aplica de manera sistemática y ordenada los siguientes pasos:

Paso 1. Presentar la misión, visión, políticas, objetivos estratégicos y el objetivo de la evaluación del desempeño.

Es indispensable dar a conocer la misión y visión al personal de la compañía por parte del Director General, para que los trabajadores relacionen la importancia de su participación en las metas individuales y su impacto en la organización. El supervisor y subordinado establecen de común acuerdo las metas de sus áreas de trabajo.

Paso 2. Seleccionar a los evaluadores.

Existe un comité para analizar y valorar los puestos, elaborar la estructura salarial de la compañía y evaluar el desempeño de los trabajadores. Este comité está integrado por personal de diferentes áreas de trabajo coordinados por un auditor interno. Este mismo comité puede participar en la evaluación del desempeño o elegirse otro.

La función principal del comité evaluador es verificar que el instrumento y la información que se obtiene en la aplicación de la evaluación del desempeño cumplan con las características de objetividad, validez y confiabilidad. La evaluación de 360º requiere la participación de más evaluadores como son: subordinado y supervisor, clientes, colaboradores o compañeros de trabajo por lo que es muy importante que todos trabajen coordinados.

Paso 3. Capacitar a los evaluadores.

Los responsables de capacitar a los evaluadores es el jefe del departamento de Recursos Humanos, apoyado por el comité evaluador. En esta misma capacitación es necesario mostrar el manual de métodos y políticas en vigor.

Paso 4. Diseñar el instrumento de medición de evaluación del desempeño.

El diseño del instrumento de evaluación está a cargo del Departamento de Recursos Humanos y validado por el comité de evaluación. Se requiere tomar como base la descripción de puesto, responsabilidades y los parámetros de desempeño establecidos en el análisis del puesto, para decidir los elementos esenciales a evaluar. La descripción y especificación del puesto contiene la información necesaria para evaluar el desempeño del trabajador en cada puesto de trabajo. En este punto se tiene que tomar en cuenta el nivel del empleado a evaluar y la situación de la compañía.

El instrumento de evaluación es una cédula con características objetivas y de fácil aplicación. Registra 11 apartados y contiene aspectos como son el impacto de metas individuales en la organización, competencias metodológicas, técnicas, sociales e individuales. Cuenta con apartados exclusivos de evaluación de clientes y colaboradores o compañeros de trabajo en la compañía.

Es necesario decidir las preguntas más adecuadas para medir los comportamientos y considerar incluir la autoevaluación. Los requisitos de desempeño del instrumento de evaluación deben ser

objetivos, válidos y confiables. Se requiere establecer mecanismos que garanticen el anonimato de las respuestas de todos los participantes.

Paso 5. Dar a conocer el sistema de evaluación del desempeño a todo el personal.

Es necesario discutir los requisitos de desempeño con el empleado y realizar los ajustes correspondientes al instrumento de evaluación. Una vez validado se establece y se informa a todos los trabajadores los períodos de aplicación de la evaluación.

Paso 6. Aplicar la evaluación al personal.

La aplicación de la evaluación implica observar el comportamiento del trabajador durante el proceso de evaluación y aclarar dudas. El jefe inmediato es responsable de la aplicación de la evaluación al personal de su área y el comité de evaluación lo verifica.

Paso 7. Analizar los resultados de cada empleado.

Concluida la aplicación de la evaluación al trabajador, se procede a evaluar el desempeño comparándolo con los requisitos, para obtener el resultado global y comentarios finales del jefe inmediato. El comité evaluador verifica la consistencia de las respuestas del personal evaluado.

Paso 8. Entrevistas de evaluación individual.

Se solicita al trabajador pasar a la entrevista individual para dar a conocer los resultados que obtuvo. Esta sesión proporciona a los empleados información de su actuación en el desempeño laboral pasado y su potencial a futuro. Realizar la entrevista tiene la finalidad de establecer un diálogo positivo entre el evaluado y el evaluador y se busca mejorar el desempeño del trabajador.

El evaluador proporciona esa retroalimentación mediante técnicas que puede utilizar como son: convencimiento, diálogo o solución de problemas.

Paso 9. Retroalimentación.

La compañía se encuentra en un ambiente dinámico que requiere mejorar y dar continuidad al desempeño de su personal por medio de la actualización y mejoramiento de sus competencias.

Se procede a dar seguimiento a los trabajadores evaluados que resultan con desempeño exitoso o insuficiente, para tomar la acción preventiva o correctiva adecuada. De acuerdo a los resultados exitosos los trabajadores pueden ser premiarlos, mejor compensados o promovidos y a los trabajadores con resultados deficientes, es necesario capacitarlos, asesorarlos, reubicarlos o despedirlos de la compañía.

El proceso de evaluación requiere de retroalimentación para realizar evaluaciones semestrales o anuales. Se requiere la participación de todo el personal que integra la compañía para llevarlo a cabo de manera adecuada.

El sistema de registro del desempeño de los trabajadores de la compañía, permite planear nuevas políticas estratégicas y acciones para desarrollar el talento humano de la compañía y sirve de base para reprogramar las metas. Además ayuda a establecer programas de capacitación acordes a las necesidades reales del personal evaluado.

Antes de examinar enfoques específicos para la evaluación del desempeño es conveniente revisar los elementos comunes a todos ellos. Entre éstos se cuentan los *estándares de desempeño*, las *mediciones del desempeño* y la aparición de *elementos subjetivos en el calificador*.

5.2.1. Parámetros de desempeño: benchmarking

Para realizar una evaluación del desempeño se requiere definir los *parámetros del desempeño*, que constituyen los estándares o mediciones que permiten decisiones más objetivas. Con frecuencia, estos parámetros se describen en el lenguaje administrativo en términos de benchmarking, expresión en inglés que significa “establecer medidas” o “establecer comparaciones”.

El término *benchmarking*, originalmente utilizado en el lenguaje náutico, se emplea en el contexto de la evaluación global de las actividades de la organización.

Para ser efectivos, los parámetros de desempeño deben guardar relación estrecha con los resultados que se desean en cada puesto. No pueden fijarse arbitrariamente; por el contrario, se desprenden en forma directa del análisis de puestos. Como se explicó, el análisis de puestos pone de relieve normas específicas de desempeño mediante el estudio cuidadoso de las labores que llevan a cabo los empleados actuales. Basándose en las responsabilidades y labores listadas en la descripción del puesto, el analista puede decidir qué elementos son esenciales y deben ser evaluados en todos los casos. Cuando se carece de esta información, o ésta no es procedente, por haber ocurrido modificaciones en el puesto, los parámetros pueden desarrollarse a partir de observaciones directas sobre el puesto o de conversaciones con el supervisor inmediato.

Es importante notar que los estudios llevados a cabo para establecer parámetros no necesariamente se reducen a observaciones del rendimiento interno, dentro de la organización; en el ejemplo anterior, sobre los restaurantes de comida rápida, nada impide que en el estudio se hayan incluido los rendimientos promedio de los operarios, dentro de la industria en general. Un desafío que tal vez se fijará la cadena, por ejemplo, es que si se determina que en los restaurantes de Montevideo el promedio de clientes que puede atender una cajera se traduce en 35 operaciones de venta durante la hora del almuerzo (la hora “pico”, que es la más productiva en la jornada), es probable que una cajera especialmente bien entrenada y motivada logre un promedio de 38 o incluso 40 operaciones por hora. Claramente, ese incremento, en caso de lograrse, contribuye de manera definitiva a mejorar los logros financieros de la corporación.

El investigador Leonard Mertens señala la importancia del *contexto* para el establecimiento de parámetros de desempeño. Pero estos parámetros no se imponen desde afuera de la empresa con un modelo preestablecido, sino que “se van construyendo de acuerdo con la realidad y necesidad productiva de la organización. La medición no debe quedar como un fin en sí, sino que debe considerarse como vehículo para analizar debilidades y fortalezas en la manera de trabajar”. Los parámetros en todo caso deben estar siempre dentro de la posibilidad de alcanzarse. Además, considera que, para que un sistema de medición sea idóneo, necesita las siguientes características:

- Ser comprendido y aceptado por el personal y reflejar sus capacidades individuales y colectivas.

- Incorporar la complejidad de los objetivos.
- Adaptarse a nuevas circunstancias y exigencias.
- Hacer partícipe al personal en la construcción y seguimiento de indicadores.

Fuente: Con información de Leonard Mertens, “La medición de la productividad como referente de la formación-capacitación. Una propuesta metodológica”, *Boletín Cinterfor*, núm. 143, mayo-agosto de 1998, www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/boletin/143/pdf/bol5.pdf, consultado el 1 de noviembre de 2007.

5.2.2. Medición del desempeño

La evaluación del desempeño también requiere disponer de **mediciones del desempeño**, que son los sistemas de *calificación de cada labor*. Conviene aclarar la diferencia que se hace entre *parámetro* de desempeño y *medición* del desempeño.

Si en un puesto de soldador en una compañía de tubos metálicos el elemento básico de la labor del operario es la aplicación de remaches a determinados tubos, al trabajador no se le puede calificar por la habilidad de transportar cajas, que es un elemento extraño al puesto. Para estimar cómo desempeña el soldador su tarea, el evaluador se concentra en la labor que el operario efectivamente lleva a cabo, y puede calificar su rapidez, su habilidad, su ahorro de soldadura, la calidad de su trabajo, etc. *Los parámetros del trabajo del soldador corresponden al conjunto de las labores y resultados que en general se esperan de un operario especializado en el campo. La medición de su desempeño se lleva a cabo midiendo y comparando los resultados individuales con los establecidos para la actividad.*

Observaciones del desempeño

Las observaciones del desempeño pueden llevarse a cabo en forma *directa* o *indirecta*. La observación directa ocurre cuando quien califica el desempeño lo hace en persona. La indirecta ocurre cuando el evaluador debe basarse en otros elementos. En general, las observaciones indirectas son menos confiables, porque evalúan *situaciones hipotéticas*. Pese a que no son tan confiables como las otras, resultan indispensables en muchas ocasiones, dada la dificultad, por ejemplo, de medir el desempeño que tendrá un policía bancario durante un asalto a mano armada. Ya que las evaluaciones de situaciones hipotéticas pueden diferir mucho de lo que ocurra en realidad, es posible que conduzcan a error.

Las *mediciones objetivas* del desempeño son las que resultan verificables por otras personas. Por ejemplo, el número de metros cuadrados que cubre un pintor en su labor diaria constituye un resultado objetivo y verificable. Por norma general, las mediciones objetivas tienden a ser de índole cuantitativa. Se basan en aspectos como el número de unidades producidas, las que resultan defectuosas, la tasa de ahorro de materiales, la cantidad vendida en términos financieros o cualquier otro aspecto que pueda expresarse en forma matemáticamente precisa.

Las *mediciones subjetivas* del desempeño son las calificaciones no verificables que pueden considerarse opiniones del evaluador. En la figura 5-2 se compara la precisión de las mediciones objetivas y las subjetivas, mostrando que las subjetivas son de baja precisión. Cuando las mediciones subjetivas son también indirectas, el grado de precisión baja aún más. Por estas razones, los especialistas en personal prefieren las mediciones directas y objetivas.

TIPOS DE MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO	GRADO RELATIVO DE PRECISIÓN	
	OBSERVACIÓN DIRECTA	OBSERVACIÓN INDIRECTA
OBJETIVA	Muy alta	Alta
SUBJETIVA	Baja	Muy baja

Fig. 5-2 Mediciones del desempeño: grados relativos de precisión

Desafíos de la evaluación del desempeño

Elementos legales

Para ser ética y legalmente aceptables, los sistemas de evaluación del desempeño de la organización deben partir de bases objetivas de medición de labores y resultados. No es aceptable introducir elementos en el sistema que no resulten transparentes para los auditores internos o externos, o para los observadores independientes, ni justificar las decisiones únicamente en “la experiencia”, “el sexto sentido” o “el buen ojo” del evaluador.

5.2.3. Prejuicios del evaluador

Las *mediciones subjetivas del desempeño* pueden conducir a distorsiones de la calificación, que suelen ocurrir con mayor frecuencia cuando el calificador no logra conservar su imparcialidad en varios aspectos, entre los cuales se cuentan:

- Elementos subjetivos
- Error por tendencia al promedio
- Permisividad e inflexibilidad
- Elementos culturales
- Prejuicios personales

Elementos subjetivos

Cuando el evaluador permite que sus percepciones y opiniones personales sobre el evaluado interfieran en su juicio pueden introducirse elementos que distorsionan todo el proceso posterior. Éstos pueden ser favorables o desfavorables al empleado.

Cuando el evaluador sostiene *a priori* una opinión personal anterior a la evaluación, basada en estereotipos, el resultado puede ser gravemente distorsionado.

Error por tendencia al promedio

Algunos evaluadores tienden a evitar las calificaciones muy altas o las muy bajas, distorsionando de esta manera sus mediciones para que se acerquen al promedio. En muchas ocasiones, los departamentos de capital humano alientan esta fuente de errores cuando piden información adicional respecto a puntuaciones muy altas o muy bajas. En realidad, al colocar a *todos* sus evaluados en los promedios de desempeño, los evaluadores ocultan los problemas de los que no alcanzan los niveles exigidos y perjudican a las personas que han llevado a cabo un esfuerzo sobresaliente.

Permisividad e inflexibilidad

Con frecuencia, determinados factores psicológicos pueden interferir en la objetividad de un proceso de evaluación. Por ejemplo, algunos evaluadores son movidos por el deseo inconsciente de agradar y conquistar popularidad, o de imponer un grado alto de respeto y distancia. Debido a estos factores pueden adoptar actitudes sistemáticamente benévolas o estrictas. El evaluador puede iniciar su trabajo juzgando que “dada la difícil situación que estamos atravesando, este empleado (o este grupo) necesita una ayuda especial”. En otros casos, el evaluador puede también juzgar, antes aún de empezar a llevar a cabo su tarea, que “huelo claramente que estos empleados no han cumplido bien su tarea” o que “si me muestro duro y hosco aumentaré mi autoridad sobre estas personas”. El peligro de ambas distorsiones aumenta cuando los estándares de desempeño son vagos y mal delineados.

Elementos culturales

Inevitablemente, todos los seres humanos juzgamos las situaciones que se nos presentan desde cierta perspectiva cultural. Cuando se presenta la necesidad de evaluar a personas de otros grupos culturales (y este tipo de situación se ha incrementado muchísimo en nuestro siglo, dada la movilidad geográfica de grandes grupos de trabajadores), es probable —en ocasiones casi inevitable— que los evaluadores tiendan a aplicar las normas específicas de su propia cultura.

Todo ser humano pertenece a un grupo cultural determinado. En la mayoría de los casos, el miembro de determinado grupo tiende a pensar que las prácticas, creencias, tradiciones, alimentos, etc., de su propia comunidad son las mejores y que las de otras comunidades “son atrasadas”, “excesivamente ruidosas” o incluso “peligrosas”. Este fenómeno de considerar que la cultura propia es la mejor recibe el nombre de “*etnocentrismo*”, y se puede definir como la tendencia a considerar que los propios valores son siempre los más deseables.

Todo evaluador del desempeño tiene determinadas expectativas sobre la conducta del personal que debe evaluar. Gran parte de estas expectativas se basan en elementos culturales. Cuando se pide a un evaluador que estime el desempeño de personas provenientes de otras culturas, es probable que surjan diferencias y roces, a menos que el evaluador esté consciente sobre la posibilidad de estar emitiendo juicios influidos por su propio etnocentrismo.

Por regla general, en el mundo los valores sociales varían de una región a otra, incluso dentro del mismo país. Por ejemplo, las sociedades agrícolas ubicadas en zonas montañosas y poco comunicadas tienden a adoptar valores más tradicionales. En las áreas costeras, de economía basada en el comercio y con mejores comunicaciones, los valores tienden a modificarse con mayor rapidez.

Una dificultad adicional que presentan las mediciones subjetivas del desempeño consiste en que las calificaciones pueden verse afectadas en gran medida por las acciones más recientes del empleado. Es más probable que estas acciones —buenas o malas— estén más presentes en la mente y el ánimo del evaluador.

Un registro cuidadoso de las actividades del empleado puede servir para disminuir este efecto o hacerlo desaparecer.

Cuando es necesario el empleo de métodos subjetivos para la medición del desempeño, los especialistas en personal pueden reducir las posibilidades de distorsión mediante capacitación, realimentación y una selección adecuada de técnicas de evaluación.

La capacitación de los evaluadores puede incluir tres pasos: explicar, en primer lugar, la naturaleza de las fuentes de distorsión; en segundo, la importancia de las evaluaciones del desempeño en las decisiones sobre personal, para resaltar la necesidad de imparcialidad y

objetividad, y en tercero, permitir a los evaluadores que practiquen antes de efectuar las evaluaciones del personal a su cargo. Por ejemplo, un profesional de recursos de capital humano que instruya a un grupo de supervisores sobre la manera de evaluar a subordinados puede proyectar un video que muestre a una persona ajena a la organización efectuando varias de las labores que habrán de juzgar los supervisores y pedir que las evalúen como si la persona trabajara a sus órdenes.

Seleccionar de manera adecuada la técnica de evaluación también ayuda en gran medida a reducir las posibilidades de distorsión. Para fines de claridad en la exposición, estas técnicas pueden dividirse entre las basadas en el desempeño durante el pasado y las que se apoyan en el desempeño a futuro.

5.3. Métodos de Evaluación del desempeño.

Métodos de evaluación con base en el pasado

La importancia de la evaluación del desempeño ha conducido a la creación de muchos métodos para juzgar la manera en que el empleado lleva a cabo su trabajo, basándose en los resultados que ha logrado *antes* de la evaluación. La mayor parte de estas técnicas constituye un esfuerzo por reducir los inconvenientes que se identifican en otros enfoques. Ninguna técnica es perfecta; cada una posee ventajas y desventajas.

Los métodos de evaluación con base en el desempeño pasado tienen la ventaja de versar sobre algo que ya ocurrió y que en consecuencia puede, hasta cierto punto, ser medido. Su desventaja radica en la imposibilidad de cambiar lo ya ocurrido. Sin embargo, cuando reciben realimentación sobre su desempeño los empleados pueden saber si sus esfuerzos están dirigidos hacia la meta adecuada y modificar su conducta, si es necesario. Las técnicas de evaluación del desempeño de uso más común son:

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

Escalas de puntuación

Posiblemente el método más antiguo y de uso más común en la evaluación del desempeño sea la utilización de *escalas de puntuación*, en el que el evaluador debe conceder una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala que vaya de bajo a alto. La figura 5-3 ilustra este método con base en las opiniones de la persona que confiere la calificación. En muchos casos, varios aspectos pueden resultar irrelevantes para el puesto. Se acostumbra

Método de selección forzada

El *método de selección forzada* obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado en cada par de afirmaciones que encuentra. Con frecuencia, ambas expresiones son de carácter positivo, o ambas son de carácter negativo. Por ejemplo:

- | | |
|--------------------------------------|------------------------------------------------------|
| 1. Aprende con rapidez | 1. Trabaja con gran empeño |
| 2. Su trabajo es preciso y confiable | 2. Constituye un buen ejemplo para sus
compañeros |
| 3. Con frecuencia llega tarde | 3. Se ausenta con frecuencia |

En ocasiones, el evaluador debe seleccionar la afirmación más descriptiva a partir de grupos de tres y hasta de cuatro frases. Independientemente de las variantes ocasionales, los especialistas en administración de capital humano agrupan los puntos en categorías determinadas de antemano, como la habilidad de aprendizaje, el desempeño, las relaciones interpersonales y así sucesivamente. El grado de efectividad del trabajador en cada uno de estos aspectos se puede computar sumando el número de veces que cada aspecto resulta seleccionado por el evaluador. Los resultados pueden ilustrar las áreas que necesitan mejoramiento.

Este método presenta las ventajas de reducir las distorsiones introducidas por el evaluador, ser fácil de aplicar y de adaptarse a gran variedad de puestos. Aunque es práctico y se estandariza con facilidad, las afirmaciones de carácter general en que se basa pueden no estar específicamente relacionadas con el puesto. Ello puede limitar su utilidad para ayudar a los empleados a mejorar su desempeño. Lo que aún es peor, un empleado puede percibir como muy injusta la selección de una frase sobre otra. Por ejemplo, si el evaluador señala “Aprende con rapidez” en el punto 1 del ejemplo, el empleado puede considerar que no se tomó en cuenta el empeño que consagra a su trabajo. La popularidad de este método es baja tanto entre evaluados como evaluadores debido a sus limitadas posibilidades de permitir el suministro de retroalimentación.

Método de registro de acontecimientos notables

El método de *registro de acontecimientos notables* requiere que el evaluador lleve una bitácora en su computadora personal. En este documento, el evaluador consigna las acciones más destacadas —positivas o negativas— que lleva a cabo el evaluado.

Estos acontecimientos tienen dos características: la primera es que se refieren exclusivamente al periodo relevante a la evaluación; por ejemplo, de enero a junio. De este modo, si el empleado había llevado a cabo en el pasado acciones notables, tanto en sentido negativo como en sentido positivo, se evita una evaluación subjetiva. La segunda es que se registran sólo las acciones directamente imputables al empleado; las que escapan a su control se registran solamente para explicar las acciones que lleva a cabo el evaluado. Por supuesto, decidir exactamente qué se encuentra bajo el control del empleado y qué no puede constituir un delicado punto en este método de evaluación.

La figura 5-5 ilustra varios de los acontecimientos notables consignados por un supervisor en el caso de un asistente de laboratorio. Los incidentes de ambos tipos —negativos o positivos— se registraron tan pronto ocurrieron o poco después. En el ejemplo aparecen clasificados en categorías como control de riesgos, prevención de accidentes y control de materiales.

Este método es extremadamente útil para proporcionar realimentación al empleado. Asimismo, reduce el efecto de distorsión que tienen en la memoria los acontecimientos recientes. Gran parte de su efectividad depende de la precisión de los registros que lleve el evaluador.

Algunos supervisores empiezan registrando los incidentes con lujo de detalles, pero después permiten que decaiga el nivel de su registro, y cerca de la fecha de la evaluación añaden nuevas observaciones. Cuando esto ocurre, el efecto de distorsión que ejercen los acontecimientos recientes se presenta y es posible que el empleado concluya que el supervisor sólo está aportando elementos para defender una opinión que realmente es subjetiva.

Instrucciones para el evaluador: Registre los incidentes específicos de carácter destacado —positivos o negativos— que caractericen el desempeño del empleado a su cargo.	
Nombre del empleado: <u>Guillermo Trujillo (asistente de laboratorio)</u>	
Nombre del evaluador: <u>Q.F.B. Rosario Sandoval</u>	Periodo de evaluación: <u>Enero-1a Junio-30-2010</u>
Control de riesgos y prevención de accidentes	
Feb. 16:	Advirtió que la puerta de emergencia estaba bloqueada y avisó al departamento de mantenimiento.
Feb. 24:	Ayudó a extinguir un conato de incendio y aunque otras personas se vieron presas del pánico, conservó la calma.
Mar. 18:	Salió del laboratorio durante 25 minutos y dejó encendido un mechero, en contra de las normas. Un compañero de trabajo apagó el mechero.
Abril 23:	Cuando se dio cuenta de que Alonso Ricaurte no comprendía bien el nuevo sistema de operación de la máquina centrífuga dedicó su hora de almuerzo a enseñarle.
Junio 12:	Omitió seguir los pasos establecidos para el producto A-12 y como resultado se echó a perder un lote completo de colorantes.
Control de materias primas y material procesado	
Feb. 24:	Durante el conato de incendio protegió el material inflamable que se encontraba en el laboratorio.
Abril 6:	Permitió que un lote completo de materia prima se arruinara por contacto con colorantes que no retiró oportunamente.
Abr. 13:	Un lote completo de material procesado se echó a perder porque el señor Trujillo no lo rotuló adecuadamente.

Figura 5-5. Método de registro de acontecimientos críticos

Incluso cuando el supervisor va registrando los acontecimientos e incidentes a medida que ocurren, es posible que el empleado considere que el efecto negativo de una acción equivocada se prolonga demasiado y afecta su evaluación de manera exagerada.

Escalas de calificación conductual

Las *escalas de calificación conductual* utilizan el sistema de comparación del desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos. El objetivo de este método es la reducción de los elementos de distorsión y subjetividad.

A partir de descripciones de desempeño aceptable y desempeño inaceptable obtenidas de los diseñadores del puesto, otros empleados y el supervisor, se determinan parámetros objetivos que permiten medir el desempeño.

Método de verificación en el campo

Siempre que se emplean mediciones subjetivas del desempeño, las diferencias en las opiniones de los evaluadores pueden conducir a distorsiones. A fin de permitir mayor estandarización en las evaluaciones, algunas compañías emplean el método de las *verificaciones de campo*. En él, un representante calificado del departamento de capital humano participa en la puntuación que conceden los supervisores a cada empleado. El representante del departamento de capital humano solicita información sobre el desempeño del empleado al supervisor inmediato. A continuación, el experto prepara una evaluación que se basa en esa información y que envía al supervisor para que la verifique, canalice y discuta, primero con el experto de administración de capital humano y posteriormente con el empleado. El resultado final se entrega al especialista de capital humano, quien registra las puntuaciones y conclusiones en los formularios que la empresa destina al efecto.

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

Una variante importante de este método se emplea en puestos donde la evaluación del desempeño puede basarse en un examen de conocimiento y habilidades. Generalmente, en estos puestos la comprobación de conocimiento y habilidades es tan esencial que la compañía establece que es necesaria la participación de uno o más expertos en el proceso. Éstos provienen del área técnica así como del departamento de capital humano. Los exámenes pueden ser de muchos tipos y para que sean útiles deben ser confiables además de estar validados.

Para que el método guarde relación directa con el puesto, es necesario que las observaciones se efectúen en condiciones similares a las que imperan en la práctica cotidiana. Es común encontrar que el costo de este método es bastante elevado.

El campo de la medicina proporciona un buen ejemplo. Los maniqués de alta tecnología que permiten a los médicos ensayar o demostrar ciertas técnicas son muy costosos. Sin embargo, dada la obvia imposibilidad de que los procesos de ensayo y aprendizaje se lleven a cabo sobre seres humanos (en especial cuando las maniobras conllevan riesgo), muchos hospitales verifican la pericia de su personal mediante la simulación de condiciones de quirófano.

Cuando se cuenta con este recurso, se puede pedir a un cirujano que efectúe una punción lumbar, por ejemplo, o que realice un cateterismo complicado, sin arriesgar a uno de sus pacientes a sufrir la maniobra.

Factores de una mala evaluación del desempeño

Sabido es que para muchos empleados el momento de la evaluación del desempeño siempre es un acontecimiento dramático, en gran medida debido al sentimiento de equidad o inequidad que tengan a partir de su evaluación. Por ello, los supervisores deben ser conscientes de los factores que pueden hacer la diferencia en esa evaluación y que motivarán o no a sus colaboradores al año siguiente:

- **Síndrome de las últimas impresiones** Dejar la evaluación para último momento hará que se evalúe a los colaboradores por su desempeño de los últimos meses y no por el esfuerzo de todo el año.
- **Exaltación del alter ego** Se debe cuidar de privilegiar a aquellos caracteres afines, dejando a un lado los restantes.
- **Recurso del copy/paste** Aunque parezca increíble, hay supervisores que no pueden evitar hacer uso de este recurso y copian las evaluaciones de años anteriores, con algunas modificaciones ligeras. Es obvio que es el mejor de los recursos para perder la credibilidad y el liderazgo.

Fuente: Con información de Ignacio García de Leániz, “Los ladrones inconfesados de nuestra equidad”, *Expansión y Empleo*, 28 de septiembre de 2007, en www.expansionyempleo.com/edicion/expansionyempleo/opinion/es/desarrollo/1040954.html.

Enfoques de evaluación comparativa

Los enfoques de *evaluación comparativa*, también llamados de *evaluación en grupos*, pueden dividirse en varios métodos que tienen en común la característica de que se basan en la comparación entre el desempeño del empleado y el de sus compañeros de trabajo. Por lo general, estas evaluaciones son conducidas por el supervisor y suelen ser muy útiles para la toma de decisiones sobre incrementos de pago basados en el mérito, promociones y distinciones, porque permiten la ubicación de los empleados de mejor a peor.

Las formas más comunes de evaluación en grupos son de establecimiento de categorías, el método de distribución forzosa, el método de establecimiento de puntuación y las comparaciones pareadas.

Con frecuencia, esos resultados comparativos no se revelan al empleado, debido a que tanto el supervisor como el departamento de capital humano desean crear una atmósfera de cooperación entre los empleados. El hecho de revelar al grupo las distintas puntuaciones puede conducir a competencia interna en vez de llevar a la cooperación. Hay dos aspectos de esencial importancia, sin embargo, que apoyan el uso de los métodos de evaluación en grupos. El primero es que las organizaciones siempre efectúan comparaciones. Cada vez que es preciso otorgar una promoción, por ejemplo, es necesario comparar entre sí a los diferentes candidatos. En general, puede decirse que un empleado obtiene promociones no porque se desempeña en forma satisfactoria, sino porque su trabajo es mejor que el de los demás. La segunda razón —aún más poderosa— para el empleo de métodos basados en la comparación estriba en que son más confiables, porque la objetividad resulta garantizada por el proceso mismo de puntuación y no por reglas o políticas externas.

Método de establecimiento de categorías

El método de establecimiento de categorías lleva al evaluador a clasificar a sus empleados en una escala de mejor a peor. En general, se sabe que unos empleados superan a otros, pero no es sencillo estipular por cuánto. Por ejemplo, es posible que el desempeño del empleado que reciba el número dos sea casi igual al número uno, o muy inferior a él. Este método puede resultar distorsionado por las inclinaciones personales y los acontecimientos recientes, si bien es posible hacer que lleven a cabo la puntuación dos o más evaluadores para reducir el elemento subjetivo. Entre las ventajas del método se cuenta la facilidad de administrarlo y explicarlo.

Distribución forzosa

En el método de *distribución forzosa* se pide a cada evaluador que ubique a sus empleados en diferentes clasificaciones. Por norma general, cierta proporción debe colocarse en cada categoría.

En la figura 5-6 se muestra la manera en que un evaluador podría clasificar a sus diez subordinados. El parámetro utilizado en la figura es el desempeño global, aunque los empleados podrían haberse clasificado también de acuerdo con indicadores como cifras de ventas, control de costos, etc. Al igual que con el método de establecimiento de categorías, las diferencias relativas entre los empleados no se especifican, pero en este método se eliminan las distorsiones de tendencia a la medición central, así como las de excesivo rigor o tolerancia. Dado que el método requiere que algunos empleados reciban puntuaciones bajas, es posible que los menos favorecidos se consideren injustamente evaluados.

PARÁMETRO DE CLASIFICACIÓN: DESEMPEÑO GLOBAL				
10% Superior	20%	40% Intermedio	20%	10% Inferior
A. Gómez	V. Suárez	S. García	E. Zapata	A. Blanco
	M. Rendón	F. Treviño	B. De la Hoz	
		R. Ríos		
		E. Miranda		

Figura 5-6. Aplicación del método de distribución forzada a un grupo de diez subordinados

El método de distribución forzada puede variar, haciendo que el evaluador otorgue puntos a sus subordinados, como se muestra en la figura 5-7. A este método se le conoce como *método de distribución de puntos*. A los empleados de buen desempeño les corresponde una puntuación más alta. La ventaja de este enfoque consiste en que pueden apreciarse las diferencias relativas entre los empleados, aunque los factores personales y los acontecimientos recientes continúan siendo fuentes potenciales de distorsión.

Instrucciones: Distribuya 100 puntos entre sus subordinados de acuerdo con el desempeño individual que hayan mostrado confiera la puntuación máxima al mejor empleado.

PUNTOS	EMPLEADO
17	A. Gómez
14	V. Suárez
13	M. Rendón
11	S. García
10	F. Treviño
10	R. Ríos
9	E. Miranda
6	E. Zapata
6	B. De la Hoz
4	A. Blanco
100	

Figura 5-7. Método de

distribución de puntos

Método de comparaciones pareadas

En el *método de comparaciones pareadas* el evaluador debe comparar a cada empleado contra todos los que están evaluados en el mismo grupo. En la figura 5-8 se ilustra un ejemplo de esta técnica. La base para la comparación es, por lo general, el desempeño global. El número de veces que cada empleado es considerado superior a otro se puede sumar para que constituya un índice. El empleado que resulte preferido mayor número de veces es el mejor en el parámetro elegido. En la figura, A. Gómez resulta seleccionado nueve veces, y es por tanto el mejor empleado. Aunque sujeto a fuentes de distorsión por factores personales y acontecimientos recientes, este método supera las dificultades de la tendencia a la medición central y los fenómenos de la excesiva benignidad o severidad, ya que algunos empleados deben recibir mejor calificación que otros.

Instrucciones: Compare el desempeño global de cada empleado con el de los otros. En cada comparación escriba el número de empleado que es mejor en la casilla que corresponda. Cada vez que se considere que un empleado es superior a otro, el mejor recibirá un punto. A continuación se pueden establecer categorías para todo el grupo.

EMPLEADO	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. V. Suárez	1	1	4	1	1	1	1	9	1
2. R. Ríos		3	4	2	2	2	2	9	2
3. S. García			4	3	3	3	3	9	4
4. M. López				4	4	4	4	9	4
5. E. Zapata						5	8	9	10
6. B. de La Hoz						6	8	9	10
7. A. Blanco							8	9	10
8. E. Miranda								9	10
9. A. Gómez									9
10. F. Treviño									7

Figura 5-8 Método de comparaciones pareadas

Métodos de evaluación con base en el desempeño futuro

El uso de los métodos de evaluación basados en el desempeño durante el pasado semeja un poco el intento de conducir un país basándose tan sólo en los libros de historia: los textos sólo revelan lo que ha ocurrido, no lo que ocurrirá a futuro. Los métodos de valuación *basados en el desempeño a futuro* se centran en el desempeño venidero mediante la evaluación del potencial del empleado o el establecimiento de objetivos de desempeño. Pueden considerarse cinco técnicas básicas:

- Autoevaluaciones
- Administración por objetivos
- Evaluaciones psicológicas
- Métodos de los centros de evaluación
- Método de escalas gráficas o por conceptos
- Sistema de evaluación de 360°

Autoevaluaciones

Llevar a los empleados a efectuar una autoevaluación puede constituir una técnica de evaluación muy útil, en los casos en que el objetivo sea alentar el desarrollo individual. Cuando los empleados se autoevalúan, es mucho menos probable que se presenten actitudes defensivas, lo cual es un factor que alienta el desarrollo individual. En circunstancias en que las autoevaluaciones se utilizan para determinar las áreas que necesitan mejorarse, esta técnica puede resultar de gran utilidad para la determinación de objetivos personales a futuro.

Como es obvio, las autoevaluaciones pueden utilizarse con cualquier enfoque de evaluación, sea ésta orientada al desempeño pasado o al desempeño futuro. Sin embargo, el aspecto más importante de las autoevaluaciones radica en la participación del empleado y su dedicación al proceso de mejoramiento.

Este procedimiento no sólo permite que los empleados participen en el proceso de autodesarrollo, sino que también proporciona al supervisor realimentación de primera calidad respecto a lo que debe hacerse para eliminar obstáculos y alcanzar el logro de los niveles de desempeño requeridos por el puesto.

Administración por objetivos

En esencia, la técnica de la *administración por objetivos* consiste en el establecimiento de objetivos a partir de la alta gerencia y hacia los niveles inferiores de la organización. Peter Drucker fue el primero en formularla en la década de 1950 en su libro *Business Management*. Tanto el supervisor como el empleado establecen conjuntamente los objetivos de desempeño deseables. Lo ideal es que estos objetivos se establezcan por acuerdo mutuo y que sean mensurables. Si se cumplen ambas condiciones, los empleados se encuentran en posición de estar más motivados para lograr sus objetivos, por haber participado en su formulación. Además de medir su progreso, los empleados pueden efectuar ajustes periódicos con el fin de lograrlos. A fin de poder efectuar estos ajustes, sin embargo, es necesario que el empleado reciba realimentación periódica.

Los pasos de la administración por objetivos son:

1. Definición de los objetivos, primero los objetivos generales de la organización y luego la definición por departamentos y empleados.
2. Planeación y jerarquización de actividades que lleven a alcanzar los objetivos.
3. Evaluación periódica (puede ser trimestral o semestral) para realizar ajustes en la ejecución de los planes.
4. Evaluación de resultados y toma de decisiones.

En la práctica, algunos programas de administración por objetivos han enfrentado dificultades, ya sea porque los objetivos son excesivamente ambiciosos; o bien, se quedan cortos. En estos casos, los empleados se consideran tratados con injusticia, o se olvidan o posponen determinadas áreas. Por ejemplo, los empleados pueden determinar objetivos que sean cuantitativamente mensurables, excluyendo otros de evaluación subjetiva pero de igual importancia. El caso clásico para ilustrar esta dificultad es la cantidad de labores realizadas comparada con su calidad. Es probable que los objetivos se centren exclusivamente en la cantidad, porque la calidad resulta más difícil de medir. Por otra parte, cuando empleados y supervisores consideran objetivos que se miden por valores subjetivos se necesita especial cuidado para asegurarse de que no hay factores de distorsión que puedan afectar la evaluación que efectúa el supervisor.

Evaluaciones psicológicas

Algunas organizaciones utilizan los servicios de planta de psicólogos profesionales. Cuando se emplean psicólogos para las evaluaciones, su función esencial consiste en la evaluación del potencial del individuo y no en la determinación de su desempeño anterior. La evaluación consiste en entrevistas en profundidad, exámenes psicológicos, pláticas con los supervisores y una verificación de otras evaluaciones. El psicólogo pre- para a continuación una evaluación de las características intelectuales, emocionales, de motivación y otras más, que pueden permitir la predicción del desempeño futuro.

El trabajo del psicólogo puede versar sobre un aspecto específico (como la idoneidad del candidato para una vacante determinada), o también ser una evaluación global del potencial del individuo a futuro. A partir de estas evaluaciones se pueden tomar decisiones de ubicación y desarrollo que conforman la carrera profesional del empleado. Debido a que este procedimiento es lento y costoso, generalmente se reserva a gerentes jóvenes y brillantes, de quienes se estima que poseen gran potencial de ascenso dentro de la organización. Ya que la calidad de estas estimaciones depende en gran medida de la habilidad y el grado de calificación del psicólogo, algunos empleados tienden a objetar este tipo de evaluación.

Centros de evaluación

La utilización de *centros de evaluación* constituye otro método para la evaluación del potencial a futuro. Los centros constituyen una forma estandarizada de evaluar a los empleados, que se basa en tipos múltiples de evaluación y múltiples evaluadores. Esta técnica suele utilizarse para grupos gerenciales de nivel intermedio que muestran gran potencial de desarrollo a futuro.

Con frecuencia, se envía a un centro especializado a los empleados con potencial y se les somete a una evaluación individual. A continuación se selecciona a un grupo especialmente idóneo para someterlo a entrevistas en profundidad, exámenes psicológicos, estudiar los antecedentes personales, hacer que participen en varias mesas redondas y ejercicios de simulación de condiciones reales de trabajo, actividades todas en las que van siendo calificados por un grupo de evaluadores. Las experiencias de simulación de condiciones de las labores de la vida real generalmente incluyen ejercicios de toma de decisiones, juegos de negocios basados en computadoras y otras actividades que permiten medir el desempeño potencial en forma realista. Los veredictos de los diferentes evaluadores se promedian para obtener resultados tan objetivos como sea posible.

Este enfoque es costoso en términos de tiempo y dinero. Requiere la existencia de una instalación especializada, así como la presencia de varios evaluadores de muy alto nivel, que son auxiliados por psicólogos y otro personal especializado. La utilización de estos centros, sin embargo, se hace cada vez más común, sobre todo en el caso de organizaciones grandes que se encuentran en el proceso de formar directivos de alto nivel. Los resultados pueden ser sumamente útiles para ayudar al proceso de desarrollo gerencial y las decisiones de ubicación. A partir de las puntuaciones otorgadas a cada empleado se prepara un informe sobre cada participante. Esta información se suministra al sistema de información para la administración de capital humano, con el objetivo de apoyar la planeación de los recursos humanos,

particularmente en el aspecto de desarrollo de sustitutos potenciales. Varios especialistas consideran que este sistema obtiene resultados precisos hasta en 75% de los casos.

A fin de reducir el alto nivel de gastos, algunas compañías utilizan un sistema de “evaluaciones retornables”. Cada empleado recibe una batería completa de exámenes, ejercicios y solicitudes de informes, que devuelve al grupo de evaluadores. Esta variante reduce mucho el nivel de costos, y elimina la necesidad de trasladarse a instalaciones especiales.

Escala de gráficas o por conceptos

El método de escala gráfica evalúa el desempeño de los integrantes mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. Los factores de evaluación son las cualidades valiosas que debe poseer el integrante y que se desean evaluar. Se definen simple y objetivamente para evitar distorsiones.

En este método se utiliza un formulario de doble entrada que contiene filas horizontales y columnas verticales. Las columnas horizontales representan los factores de evaluación de desempeño, en tanto que las verticales representan los grados de variación de los factores. Los resultados consisten en expresiones numéricas que se obtienen mediante la aplicación de procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir las distorsiones personales introducidas por los evaluadores. Existen tres tipos:

- a) *Escalas gráficas continuas*: en este tipo de escala sólo están definidos los extremos. La evaluación del desempeño puede estar situada en cualquier punto de la línea que los une. Se determina un límite mínimo y un límite máximo de variación del factor de evaluación.
- b) *Escalas gráficas semicontínuas*: consiste en una escala igual a la anterior, pero que incluye puntos intermedios definidos entre los extremos (límite mínimo y límite máximo) para facilitar la evaluación.
- c) *Escalas gráficas discontinuas*: en esta variante, la posición de los marcadores ya están fijadas y descritas con anterioridad, y el evaluador sólo debe seleccionar una de ellas para evaluar el desempeño del empleado.

Entre las ventajas de este sistema se cuentan que es de fácil comprensión y de aplicación sencilla, que los evaluadores requieren escasa capacitación y que puede ser aplicado a grandes cantidades de personas.

Sus desventajas son las distorsiones involuntarias, la realimentación se ve menoscabada, el empleado tiene poca oportunidad de mejorar aspectos deficientes o de reforzarlos, su aplicación tiende a ser rutinaria, y generaliza los resultados de las evaluaciones.

Evaluación 360°

En este sistema de evaluación del desempeño y los resultados participan las personas que tienen contacto de trabajo con el evaluado, incluyendo los compañeros de trabajo, además del supervisor. Su gran ventaja estriba en que permite la creación de planes individuales de desarrollo, porque identifica claramente las áreas en que el individuo —o el grupo— necesitan crecer y afianzarse.

El sistema 360° se empezó a utilizar a mediados de la década de 1980, principalmente para evaluar las competencias de ejecutivos de alto nivel. Su importancia radica en el rompimiento del paradigma de que “el supervisor es la única persona que puede evaluar las competencias de sus subordinados” ya que se toma en cuenta la opinión de otras personas con las que interactúan con el empleado, como sus pares, sus subordinados, sus clientes internos y proveedores.

El objetivo es la creación de una *herramienta objetiva* que permita al superior y a sus colaboradores combinar los objetivos institucionales con los personales, llevando al progreso y enriquecimiento del empleado en el proceso, mediante la creación de planes individuales de desarrollo. (Esta herramienta se puede administrar desde un sitio de Internet, lo cual permite obtener la información y manejar resultados de forma más eficiente.)

El método 360° es una manera sistematizada de obtener opiniones de diferentes personas respecto al desempeño de un individuo en particular, de un departamento o de toda una organización. Esta característica permite que el método se utilice de muy diferentes maneras para mejorar el desempeño individual o del grupo, maximizando los resultados integrales de la empresa.

El método deriva su nombre del hecho de cubrir los 360° grados del compás, que simbólicamente representan todas las vinculaciones relevantes de una persona con su entorno laboral. Se usa también para que los empleados proporcionen realimentación al jefe o supervisor, sobre su desempeño como dirigente.

Asimismo, el factor humano busca obtener una abierta y propositiva realimentación sobre su desempeño laboral, y a su vez tienen la oportunidad de externar su percepción sobre el desempeño de los demás. Una ventaja adicional es que el proceso evita generar algún tipo de diferencia o fricciones que puedan dificultar las actividades e interacciones futuras.

El modelo de evaluación 360° propicia el establecimiento de políticas más claras de reclutamiento interno, basado en los resultados de evaluación, lo que permite:

1. Asegurar que el candidato sea el adecuado para el puesto solicitado.
2. Define los planes de capacitación y desarrollo de las personas con base en los resultados individuales y grupales en el puesto. De la misma manera, contribuye al desarrollo de la carrera profesional.
3. Identifica con mayor facilidad a las personas exitosas y con potencial, lo cual a su vez es esencial para reforzar, reconocer y estimular los resultados de este grupo.
4. Permite una evaluación sistemática del desempeño, porque proporciona realimentación proveniente de varias fuentes o perspectivas.
5. Proporciona información objetiva y cuantificada respecto de áreas clave del desempeño “difíciles de medir” como el liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, administración del tiempo, solución de problemas, habilidad para desarrollar a otros, etcétera.

Se puede evaluar el nivel de competencias desde dos perspectivas. Una primera perspectiva consiste en evaluar las características o competencias que el individuo ya posee y que están relacionadas con el puesto. Una segunda consiste en evaluar las competencias que son necesarias para el buen desempeño de un puesto, y a continuación proceder a comprobar si el individuo las posee.

Lograr una cobertura de 360° es sin duda una meta valiosa, pero el profesional de la administración del capital humano no se detiene ahí, e intenta lograr una cobertura de 720°, o sea, alcanzar a cubrir dos expresiones o vueltas del compás. La segunda vuelta se logra mediante un proceso intensivo de realimentación honesta y confiable, que permita al evaluado revisar todos los parámetros laborales que necesita mejorar.

Aunque sea de alta calidad, la realimentación a la que no se le da seguimiento equivale a que el proceso constituya una pérdida de tiempo. Un seguimiento con la frecuencia apropiada hace hincapié en que la evaluación del desempeño es importante, y que el comportamiento es de importancia definitiva.

Antes de empezar un proceso de realimentación de 360°, hay que tomar la decisión de darle continuidad a las evaluaciones, informando al empleado de lo que ocurre en el curso del proceso, y sobre todo proporcionándole resultados tangibles y confiables.

Resumiendo, cuando la organización decide proceder a la creación de planes individuales de desarrollo, el proceso puede requerir el diseño e implantación de la evaluación de 360°. A su vez, esto requiere la realización de sesiones de orientación para la evaluación, la evaluación en sí misma, la calificación de la encuesta y la elaboración de los reportes de realimentación.

La retroalimentación requiere proceder a la conducción de sesiones para facilitar la interpretación de la información que se va a hacer llegar a cada participante. Cuando el individuo ha participado activamente en el proceso y ha recibido y aceptado la necesaria realimentación, puede darse inicio a la preparación de su plan individual de desarrollo, que ahora se basa en una formulación clara y específica de sus necesidades individuales. Esto conduce a la ejecución de las acciones para el desarrollo de cada uno de los individuos participantes, y por último permite la reevaluación periódica, para confirmar el avance logrado y para dar tantas nuevas vueltas al compás como sea necesario en el curso del desarrollo de cada integrante de la organización.

Evaluación de 360 grados

(Confidencial)

I. Datos del evaluado

Fecha: / /

Nombres		Cargo	
Oficina/área		Ubic. física	

II. Datos del evaluador

Relación con el evaluado: (Marcar con una X)

Evaluador		jefe inmediato		Supervisado		Colega (par)		Cliente interno	
------------------	--	-----------------------	--	--------------------	--	---------------------	--	------------------------	--

III. INDICADORES DE GESTIÓN (Marcar con una "X" en un recuadro apropiado)

	CALIFICACIÓN *					COMENTARIOS
	1	2	3	4	5	
Calidad administrativa/programática: Posee conocimientos y y destreza que le permitan ejercer efectivamente su puesto.						
Trabajo en equipo: Solicita participación de todo nivel en el desarrollo de las acciones de la organización, y desarrolla estrategias en relación con sus colegas y supervisados.						
Trabajo con otras organizaciones: Colabora, comparte planes, descubre y promueve las oportunidades de colaborar, maneja un clima amigable de cooperación.						
Control interno: Controla en forma constante y cuidadosa su trabajo, buscando siempre la excelencia.						
Sentido costo/beneficio: Uso efectivo y protección de los recursos de CARE.						
Toma de decisiones y solución de problemas: identifica los problemas y reconoce sus síntomas, establece soluciones. Posee habilidad para implementar decisiones difíciles y un tiempo y manera apropiada.						
Compromiso de servicio: Posee alta calidad de servicio y cumple con los plazos previstos. Promueve el buen servicio en todo nivel.						
Enfoque programático: Su gestión programática y de servicio llega a todos los ámbitos de trabajo. Se involucra con el trabajo de campo*.						

* Aplicado sólo para programas.

III. INDICADORES DE GESTIÓN (Marcar con una "X" en un recuadro apropiado)

	CALIFICACIÓN					COMENTARIOS
	1	2	3	4	5	
Iniciativa y excelencia: Toma iniciativa para aprender nuevas habilidades y extender sus horizontes. Se reta, para alcanzar niveles óptimos de desempeño y promueve la innovación.						
Integridad: Es honesto en lo que se hace, asume la responsabilidad de las acciones colectivas e individuales. Asegura la transparencia en la administración de los recursos.						
Comunicación a todo nivel: Se dirige al personal con respeto y justicia, desarrolla efectivas relaciones de trabajo, con los jefes, colegas y clientes. Solicita y brinda retroalimentación.						
Supervisión/acompañamiento: Compromete al personal a desempeñar el máximo de su habilidad. Provee clara dirección e información y da soporte al personal y colegas.						
Apertura para el cambio: Muestra sensibilidad hacia los puntos de vista de otros y los comprende. Solicita y aprovecha la retroalimentación recibida de sus colegas y compañeros, aun cuando son opuestas a los suyos.						

* 5 = Excelente, 4 = Muy bueno, 3 = Bueno, 2 = Regular, 1 = deficiente

V. Por favor comente: ¿cómo la persona refleja los valores de CARE y su compromiso con la diversidad?

VI. **Sírvase indicar** alguna(s) fortaleza(s) y debilidades particulares sobre la persona en referencia:

VII. **¿Qué le sugeriría** a la persona en referencia para mejorar su desempeño?

Firma del evaluador: _____

Figura 5-9. Formato de evaluación de 360°

Implicaciones del proceso de evaluación

Tanto el diseño del sistema de evaluación como sus procedimientos suelen ser responsabilidad del departamento de administración de capital humano. El enfoque específico que se seleccione será influido por los procedimientos anteriores y por los objetivos del nuevo enfoque. Si el objetivo consiste en la evaluación del desempeño durante el pasado y en la concesión de reconocimientos, es probable que se prefieran los enfoques de carácter comparativo. Se pueden utilizar otros métodos para la evaluación del desempeño pasado, en caso de que la función esencial del sistema de evaluación consista en el suministro de retroalimentación.

Los métodos de evaluación orientados al futuro, como el sistema de administración por objetivos, pueden centrarse en metas específicas. La autoevaluación o los centros de evaluación pueden proponerse la identificación de aspectos específicos que se pueden mejorar o servir como instrumentos de la promoción interna. Sin embargo, independientemente de la técnica seleccionada por el departamento de capital humano, es necesario que el enfoque adoptado sea *utilizado* por los gerentes de línea. Excepto por lo que corresponde a las verificaciones de campo, los gerentes de línea y los supervisores —que habrán de ser los evaluadores del personal la mayoría de las veces— no suelen estar familiarizados con estas técnicas. Asimismo, es muy probable que no sientan mayor entusiasmo por aprender más al respecto, porque es posible que consideren el proceso de evaluación como una actividad impuesta por el departamento de capital humano y no como una actividad de interés prioritario en la labor diaria.

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

Capacitación de los evaluadores

Independientemente del método de evaluación que se escoja, los evaluadores necesitan conocimientos sobre el sistema y el objetivo que se plantea. El mero hecho de saber si una evaluación se empleará para tomar una decisión sobre compensación o si se utilizará para una promoción puede cambiar una actitud y una evaluación.

Dos aspectos esenciales consisten en asegurar la comprensión del evaluador del proceso que se lleva a cabo y su congruencia con el sistema adoptado. Algunos departamentos de capital humano proporcionan a los evaluadores un manual que describe en detalle los métodos y políticas en vigor. A menudo se incluyen en esos manuales pautas para la conducción de las

evaluaciones o para que el evaluador pueda obtener realimentación, así como definiciones objetivas de parámetros esenciales y deseables en la conducta del empleado, en categorías como “muestra iniciativa” o “proporciona ayuda oportuna”.

Por lo común, las sesiones de capacitación para evaluadores se proponen la explicación del procedimiento, la mecánica de las aplicaciones, los posibles errores o fuentes de distorsión y las respuestas a las preguntas que pudieran surgir. Durante el proceso se puede proceder a evaluaciones que los asistentes efectúan uno de otro, para proporcionar experiencia a los futuros evaluadores.

En las sesiones de capacitación para evaluadores también suele comentarse la periodicidad de la práctica. La mayor parte de las compañías latinoamericanas suele practicar de una a dos evaluaciones formales a cada empleado al año. En el caso de los nuevos empleados o de los que tienen problemas de desempeño, las evaluaciones pueden llevarse a cabo con mayor frecuencia. Numerosas compañías revisan sus niveles de compensación una o dos veces al año, exactamente antes de conceder los aumentos anuales o semestrales, dependiendo de la política de la organización. Otras compañías se inclinan por practicar una evaluación anual, con frecuencia de manera que coincida con la fecha del aniversario del ingreso del empleado a la organización.

Cuando se concluye el periodo de capacitación puede iniciarse la fase de las evaluaciones. Los resultados de estas últimas, sin embargo, ejercen escaso influjo en la mejora del desempeño de los empleados, a menos que se les proporcione realimentación durante la entrevista de evaluación.

5.4. Entrevistas de evaluación

Las *entrevistas de evaluación* son sesiones de verificación del desempeño que proporcionan a los empleados realimentación sobre su actuación en el pasado y su potencial a futuro. El evaluador puede proporcionar la realimentación mediante varias técnicas: la de *convencimiento*, la de *diálogo* y la de *solución de problemas*. En el enfoque de convencimiento, más comúnmente utilizado con los empleados de poca antigüedad, se pasa revista al desempeño reciente y se procura convencer al empleado para que actúe de cierta manera. En el enfoque de *diálogo* se insta al empleado para que manifieste sus reacciones defensivas, sus excusas, sus quejas. Se propone superar estas reacciones mediante asesoría sobre las formas de lograr un desempeño mejor. El enfoque de *solución de problemas* identifica las dificultades que puedan estar interfiriendo con el desempeño del empleado. A partir de esa identificación se solucionan esos problemas mediante capacitación, asesoría o reubicación.

Las siguientes pautas para la conducción de entrevistas resultan útiles para hacer efectiva la sesión de evaluación:

1. *Destaque* los aspectos positivos del desempeño.
2. *Especifique* a cada empleado que la sesión de evaluación es para mejorar el desempeño y no para aplicar medidas disciplinarias.
3. *Lleve a cabo* la sesión de evaluación del desempeño en un ambiente de confidencialidad y un mínimo de interrupciones.
4. *Efectúe* no menos de una sesión anual formal de revisión del desempeño; dos es más recomendable, y aún más en los casos de empleados de ingreso reciente o desempeño no satisfactorio.

5. *Sea* específico en cuanto pueda. Evite las vaguedades.
6. *Centre* sus comentarios (negativos o positivos) en el desempeño y no en los atributos personales.
7. *Guarde* calma. No discuta con su evaluado.
8. *Identifique* y explique las acciones específicas que el empleado puede emprender para mejorar su desempeño.
9. *Destaque* su disposición a ayudar en cuantos aspectos sea necesario.
10. *Concluya* las sesiones de evaluación destacando los aspectos positivos del desempeño del empleado.

La intención de esta sugerencia es convertir la entrevista en un diálogo positivo que mejore el desempeño. Mediante el hincapié en los aspectos deseables del desempeño por parte del empleado, el evaluador se encuentra en posición de brindar al subordinado nueva y renovada confianza en su habilidad para lograr sus metas. Este enfoque positivo también capacita al empleado para hacerse una idea global de los aspectos fuertes y débiles en su desempeño, porque evita que la persona evaluada considere que las sesiones de evaluación de su desempeño son completamente negativas. Cuando se hacen comentarios negativos, éstos se centran en el desempeño observado durante el trabajo y no en la persona misma o en aspectos de su carácter individual. Se emplean ejemplos específicos de los aspectos del desempeño que pueden ser mejorados por el empleado, para que pueda conocer con toda exactitud los resultados esperados en su labor y los cambios que deben efectuarse.

La sesión de evaluación del desempeño concluye centrándose en las acciones que es deseable que el empleado emprenda, a fin de mejorar áreas en las que su desempeño no es satisfactorio. Durante esa fase final el evaluador puede ofrecer la ayuda de cualquier tipo que el empleado necesite para lograr las metas fijadas. Dado que la entrevista de evaluación proporciona a los empleados retroalimentación directamente relacionada con su desempeño, la mayoría de las compañías modernas destaca mucho la importancia de este diálogo formal sobre logros, metas y puntos a mejorar de cada empleado.

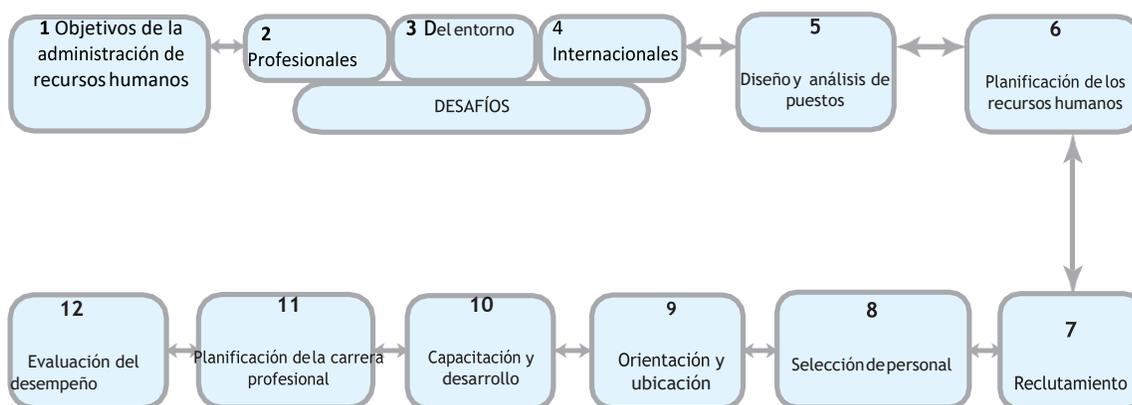
5.4.1. Realimentación para la función de recursos de capital humano

Además de constituir un elemento esencial para la toma de decisiones en varias áreas, el proceso de evaluaciones del desempeño proporciona información vital respecto a la manera en que se administran los recursos de capital humano de una organización. En la figura 5-10 se resumen los principales conceptos estudiados en este material.

Como se desprende de la inspección de la figura 5-10, la evaluación del desempeño sirve como indicador de la calidad de la labor del departamento de capital humano. Si el proceso de evaluación indica que el desempeño de bajo nivel es frecuente en la organización, serán muchos los empleados excluidos de los planes de promociones y transferencias; será alto el porcentaje de problemas de personal, y bajo en general el nivel de dinamismo de toda la empresa.

Los niveles excesivamente altos de empleados que no se desempeñan bien pueden indicar la presencia de errores o carencias en varias facetas de la administración de recursos de capital humano. Es posible, por ejemplo, que el desarrollo de los recursos de capital humano no

corresponda a los planes de promoción profesional, porque los candidatos no se seleccionan adecuadamente. Puede ocurrir también que el plan de capital humano sea erróneo, porque la información obtenida del análisis de puesto puede ser incompleta, o quizá se hayan postulado objetivos equivocados. Las fuentes de error son múltiples y requieren una cuidadosa inspección de todas las funciones que cumple el departamento de capital humano. En todos los casos, los resultados de las evaluaciones del desempeño constituyen el termómetro de las condiciones humanas de la organización; la evaluación del desempeño se utiliza como guía para decisiones sobre compensaciones u otras actividades de administración de los recursos.



Figur5-10. El proceso de administración de los recursos humanos

Práctica 14. Evaluación del desempeño del capital humano

Realizar una propuesta de diseño de instrumento para evaluar el desempeño de los trabajadores de la empresa local estudiada y contrastar con el instrumento que actualmente es utilizado en la práctica. Aplicar y emitir resultados.

Presentamos a continuación la propuesta de instrumento considerado para evaluar el desempeño del personal de **My Toner**. Es pertinente aclarar que la evaluación la realizará el jefe superior inmediato y que los aspectos a evaluar cambiarán de acuerdo a las actividades cotidianas realizadas en cada puesto, aunque algunos aspectos a evaluar son de aplicación general para todos los puestos. La siguiente propuesta aplica más específicamente para el encargado de Atención al Cliente.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

<i>Nombre del Empleado:</i>	<i>Jefe inmediato:</i>
<i>Puesto:</i>	<i>Fecha de Evaluación:</i>
<i>Departamento:</i>	

Instrucciones: Evalúe objetivamente al empleado en el cargo que desempeña. Lea cuidadosamente cada enunciado y anote la puntuación que crea conveniente, según la siguiente escala.

1 = Insatisfactorio 2 = Deficiente 3 = Aceptable 4 = Satisfactorio 5 = Muy Satisfactorio

ENUNCIADO	PUNTOS
Logra resultados exitosos apoyando la consecución de las metas organizacionales desde el área donde desarrolla su actividad.	
Establece objetivos individuales mejorando sus metas periódicas para obtener excelencia en los resultados	
Demuestra interés por aprender de los procesos que se manejan en la organización con el fin de generar mejores resultados.	
Aplica de manera eficiente el plan de trabajo entregado por jefe inmediato.	
Ofrece de forma veraz y clara la calidad de los productos y servicios de la empresa cumpliendo con las expectativas de los clientes.	
Evalúa posibles técnicas de mercadeo en aras de mejorar la productividad de la organización.	
Ejecuta de manera adecuada su cronograma y rutas de trabajo con el fin de optimizar tiempos.	
Ejerce seguimiento de los pedidos y entregas con el fin de verificar su rendimiento productivo.	
Atiende de manera detallada las necesidades de los clientes para ofrecer los mejores productos y/o servicios.	
Investiga el área de trabajo y crea rutinas para ofrecer productos y/o servicios.	
Aplica su conocimiento y experiencia con el fin de alcanzar nuevos mercados.	
Mantiene un alto sentido del compromiso en el desempeño de su trabajo.	
Atiende de forma pertinente a clientes internos y externos ofreciendo soluciones oportunas.	
Convince a los clientes para la compra de productos y/o servicios adicionales.	
Estimula el interés de sus clientes en determinados productos o servicios logrando ventas exitosas.	
Consigue hacer cambiar requerimientos o necesidades del cliente sin que se produzcan tensiones con estos con la adquisición de nuevos productos o servicios.	
Gracias a su intervención, la cartera de clientes ha incrementado notoriamente.	

Su volumen de productos vendido incrementa mes con mes.	
Apoya al departamento mediante el conocimiento de posibles clientes a los cuáles pueden ofrecerse los productos de la empresa.	
Los clientes quedan satisfechos con el servicio brindado por su parte.	
Representa un elemento valioso para la organización.	
TOTAL DE PUNTOS	

Comentarios Adicionales:

INTERPRETACIÓN DE DATOS	
<i>Puntos</i>	<i>Descripción</i>
21 a 42	El desempeño general del empleado es insatisfactorio, por lo que es vital que se investiguen las razones de este resultado.
42 a 63	El desempeño general del empleado es deficiente, es necesario revisar los enunciados cuya puntuación fue más baja para reforzarlos.
64 a 84	El desempeño general del empleado es satisfactorio. Sin embargo, existen aspectos que pueden mejorarse para incrementar sus resultados.
85 a 105	El desempeño general del empleado es muy satisfactorio, lo cual indica el gran esfuerzo y motivación con el que cuenta. Puede premiársele con retribuciones monetarias, en especie o reconocimientos.

Ante la imposibilidad de aplicar evaluación del desempeño a empleados de **My Toner**, se ofrece la propuesta del diseño y aplicación de un instrumento para evaluar el desempeño de un profesor del ITH.

Ejercicio de Experiencia: Evaluación de un profesor del ITH (Dessler y Varela p. 255)

Evaluación de un profesor

Propósito: La finalidad de este ejercicio es brindarle práctica en el desarrollo y uso de un formato de evaluación del desempeño.

Conocimientos requeridos: Usted va a desarrollar un formato de evaluación del desempeño para un profesor y, por lo tanto, debe estar profundamente familiarizado con el análisis de las evaluaciones del desempeño realizado en este capítulo.

Cómo organizar el ejercicio/instrucciones:

Su equipo debe desarrollar su propia herramienta para evaluar el desempeño de un profesor. Decida cuál de las herramientas de evaluación (escalas de puntuación gráfica, clasificación alterna, etcétera) utilizarán y, luego, diseñen el instrumento en sí.

Instrumento para la evaluación del desempeño docente

El método elegido para evaluar el desempeño de un docente es la escala de puntuación gráfica, ya que este instrumento está dirigido a medir el desempeño total de un trabajador, basándose en diferentes criterios o factores que se mencionan en las escalas. Además, es fácil y sencillo de comprender y otorga una clasificación numérica a cada factor que se le evalúa al docente. Por ello, también es fácil interpretar sus respuestas mediante gráficos, en donde se indiquen las puntuaciones recibidas según cada factor.

Para la evaluación del docente, se eligieron los factores de ***Planeación docente, Evaluación del proceso de aprendizaje, Uso del Conocimiento Previo, Contexto Social del Alumno, Entrega del contenido, Recursos, Ambiente en el salón de clases y Evaluación del aprendizaje del alumno***, ya que consideramos que estos son los más relevantes y que nos pueden brindar información completa sobre el desempeño del docente. Más adelante, en la interpretación de los resultados, se explica el significado de cada factor evaluado.

El instrumento consta de 22 enunciados, los cuales, abarcan los factores mencionados anteriormente. Consideramos un número de enunciados que fuera razonable y que nos permitiera abarcar todos los factores sin llegar saturar a los alumnos quienes contestarán el instrumento, puesto que, si son demasiados enunciados, pueden llegar a “enfadarse” y con esto causar el efecto de halo o incluso sesgar los resultados, rompiendo el concepto de confiabilidad en los mismos.

Cada enunciado consta de 4 opciones de respuesta siendo estas: 1 = Inefectivo, indicando que la actividad enunciada no es realizada correctamente por el docente; 2 = En desarrollo, sugiriendo que, si bien no se cumple totalmente el enunciado, el docente refleja su enfoque hacia la actividad; 3 = Competente, indicando que el docente cumple con la actividad señalada en el enunciado; y, 4 = Sobresaliente, el cual indica que el docente realiza correctamente el enunciado y que además, demuestra un esfuerzo mayor por cumplirlo. Se eligieron solo 4 opciones, ya que como equipo concordamos en que si se brindaban más pondría llegar confundir a los evaluadores además de que se prestaba más para la aplicación del efecto de halo.

Para la aplicación del instrumento, se le pidió autorización a una profesora del área de Ingeniería Industrial, docente que imparte la materia de Ingeniería de Procesos en el grupo G5A, en el turno matutino. La evaluación se realizó vía online y se les dio aviso a todos los alumnos asistentes a la clase, obteniéndose un total de 22 resultados. A continuación, se muestra el formato utilizado para la realización de la evaluación del docente.

TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO

Instituto Tecnológico de Hermosillo

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DOCENTE

Le pedimos amablemente que evalúe a su profesor. Estas evaluaciones son de utilidad para que el personal docente mejore sus habilidades de enseñanza, así como los cursos que imparten. Las respuestas serán anónimas y confidenciales, no representarán una repercusión negativa hacia su persona.

Instrucciones: Por favor, lea cuidadosamente cada uno de los enunciados y conteste con honestidad y seriedad, de la forma que crea conveniente para evaluar a la profesora que actualmente imparte la materia de Ingeniería de Procesos. Considere que:

1 = Inefectivo **2** = En desarrollo **3** = Competente **4** = Sobresaliente

1. El docente establece objetivos enfocados a un excelente grado de aprendizaje para los estudiantes, brindándoles las competencias que se adecuen a sus necesidades.

Inefectivo **1** **2** **3** **4** Sobresaliente

2. El docente demuestra que los objetivos están alineados al enfoque establecido.

Inefectivo **1** **2** **3** **4** Sobresaliente

3. El docente a cargo toma en cuenta los distintos estilos de aprendizaje, necesidades y habilidades con las que cuentan los alumnos.

Inefectivo **1** **2** **3** **4** Sobresaliente

4. El docente constantemente habla sobre la relación que tiene el tema estudiado con el área laboral.

Inefectivo **1** **2** **3** **4** Sobresaliente

5. El docente relaciona su materia con otras.

Inefectivo **1** **2** **3** **4** Sobresaliente

6. Hace uso de estrategias para satisfacer las necesidades de cada estudiante.

Inefectivo **1** **2** **3** **4** Sobresaliente

7. Explica los materiales abordados de una manera clara y completa.

Inefectivo **1** **2** **3** **4** Sobresaliente

8. El profesor resuelve dudas adecuadamente.

Inefectivo **1** **2** **3** **4** Sobresaliente

9. Utiliza un lenguaje apropiado.

Inefectivo **1** **2** **3** **4** Sobresaliente

10. Diseña estrategias para potencializar las habilidades de cada alumno.

Inefectivo **1** **2** **3** **4** Sobresaliente

11. El profesor facilita información, siendo el alumno el que lidera el proceso de aprendizaje.

Inefectivo **1** **2** **3** **4** Sobresaliente

12. El profesor involucra distintos materiales para mejorar el proceso de aprendizaje.

Inefectivo **1** **2** **3** **4** Sobresaliente

13. El profesor demuestra respeto e interés por los alumnos.

Inefectivo **1** **2** **3** **4** Sobresaliente

14. El profesor sigue un orden previamente establecido.

Inefectivo **1** **2** **3** **4** Sobresaliente

15. El profesor fomenta el ser autodidacta.

Inefectivo **1** **2** **3** **4** Sobresaliente

16. Utiliza las evaluaciones para identificar fortalezas y debilidades.

Inefectivo **1** **2** **3** **4** Sobresaliente

17. Se asegura que los estudiantes comprendan el material.

Inefectivo **1** **2** **3** **4** Sobresaliente

18. Sus explicaciones son fácil de entender.

Inefectivo **1** **2** **3** **4** Sobresaliente

19. Utiliza distintos métodos de aprendizaje.

Inefectivo **1** **2** **3** **4** Sobresaliente

20. El profesor retroalimenta siempre que sea requerido.

Inefectivo **1** **2** **3** **4** Sobresaliente

21. Cumple con los objetivos en tiempo y forma.

Inefectivo **1** **2** **3** **4** Sobresaliente

22. Asiste a clases cumpliendo con su horario de trabajo.

Inefectivo **1** **2** **3** **4** Sobresaliente

Comentarios:

¡Gracias por su cooperación!

Operaciones e interpretación de resultados

Una vez obtenidos los resultados de cada enunciado, se expresaron mediante gráficas de barra para su rápida interpretación. Se acordó que para poder agrupar y graficar las preguntas según el factor, se debía sacar un promedio de cada una de estas, para después reagruparlas con las demás y de nuevo promediarlas para finalmente obtener la puntuación numérica del factor. Para obtener el puntaje de cada pregunta, se promediaron las valoraciones otorgadas por los alumnos y después se dividieron entre el total de alumnos que contestaron la evaluación docente. Por ejemplo, si una pregunta obtuvo 5 valoraciones con 1 (Inefectivo), 6 con 2 (En desarrollo), 7 con 3 (Competente) y 4 con 4 (Sobresaliente) se tiene una puntuación total de 54 puntos, se dividen entre los 22 alumnos que contestaron la encuesta y se obtiene 2.45, siendo esta la puntuación final del enunciado. Este proceso se realizó con cada uno de los enunciados de la evaluación y al final, se promediaron las preguntas correspondientes a cada factor.

Para obtener la calificación de cada factor, se optó por la utilización de una escala del 1 al 100, siendo la puntuación de 4 el valor máximo de 100. Mediante la técnica matemática denominada “regla de tres”, se obtuvieron las calificaciones de las puntuaciones de cada factor. A continuación, se muestra un ejemplo y la conversión de cada factor a puntuaciones con escalas de 100.

4	100
2.45	x

$$x = \frac{2.45 * 100}{4} = \frac{245}{4} = 61.25$$

Factores Evaluados	Puntos	Calificación en escala de 100
a) Planeación docente	2.9975	74.94
b) Evaluación del proceso de aprendizaje	2.315	57.88
c) Uso del Conocimiento Previo	3.1967	79.92
d) Contexto Social del Alumno	2.36	59.00
e) Entrega del contenido	2.9525	73.81
f) Recursos	2.68	67.00
g) Ambiente en el salón de clases	3.385	84.63

h) Evaluación del aprendizaje del alumno	2.715	67.87
------------------------------------------	-------	-------

Al visualizar las calificaciones obtenidas, se decidió ubicarlas en una escala donde:

Calificación	Escala	Definición
Excelente	9 hasta 10	El docente ejecuta de manera excelente las actividades relacionadas con el factor del que se trata.
Muy bien	8 hasta 8.9	El docente desempeña correctamente las actividades relacionadas con el factor del que se trata.
Bien	7 hasta 7.9	El docente desempeña de buena manera las actividades que tienen relación con el factor del que se trata.
Regular	6 hasta 6.9	El desempeño del docente no es lo suficientemente correcto respecto a lo estimado en la realización de las actividades del factor del que se trata.
Deficiente	1 hasta 5.9	El desempeño del docente está muy por debajo de lo estimado respecto a la realización de las actividades del factor del que se trata.

De esta forma, es más fácil visualizar y explicar los resultados al docente, puesto que están relacionados con la escala de calificaciones y sus definiciones.

A continuación, se presenta el reporte de los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño realizada a la maestra por parte de sus alumnos de la materia de Ingeniería de Procesos, correspondientes al grupo G5A del turno matutino.

TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO

Instituto Tecnológico de Hermosillo

Evaluación Docente*Tipo de Evaluación:* Evaluación por parte de Alumnos*Período:* AGO – DIC 2018*Docente:* _____

Materias			Alumnos	
Clave	Grupo	Nombre de la materia	Inscritos	Evaluaron
GED0921	G5A	Ingeniería de Procesos	28	22

Factores Evaluados	Puntaje	Calificación
a) Planeación docente	74.94	Bien
b) Evaluación del proceso de aprendizaje	57.88	Deficiente
c) Uso del Conocimiento Previo	79.92	Bien
d) Contexto Social del Alumno	59.00	Deficiente
e) Entrega del contenido	73.81	Bien
f) Recursos	67.00	Regular
g) Ambiente en el salón de clases	84.63	Muy Bien
h) Evaluación del aprendizaje del alumno	67.87	Regular
TOTAL	70.63	Bien



ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS: FACTORES

a) *Planeación Docente*

Este factor hace referencia al diseño de un plan de trabajo que contemple los elementos que intervendrán en el proceso de enseñanza-aprendizaje organizados de tal manera que faciliten el desarrollo de las estructuras cognoscitivas, la adquisición de habilidades y modificación de actitudes de los alumnos en el tiempo disponible para un curso dentro de un plan de estudios.

La calificación obtenida por el docente es “Bien”, en donde su puntaje más bajo del rubro se encuentra en el cumplimiento de los objetivos de la materia en tiempo y forma. Se intuye que puede realizar una mala planeación respecto a la determinación de los tiempos para la enseñanza de cada unidad, así como de los objetivos que se desean cumplir, ya que es lo que los alumnos resienten. Así mismo, los aspectos en donde obtuvo puntuaciones altas son en el enfoque de los objetivos hacia el desarrollo de competencias, el demostrar su alineación a este enfoque y el llegar

temprano y asistir todos los días a clase. Si bien, es una calificación relativamente alta, es necesario mejorar los aspectos deficientes.

b) *Evaluación del Proceso de Aprendizaje*

Se refiere al grado en que se están logrando los objetivos planteados a inicios de curso. El docente obtuvo una calificación de “Deficiente”, esto debido a que recibió puntajes bajos en los aspectos del uso de diferentes metodologías de la enseñanza para implementar en su salón de clase y el que tome en cuenta los distintos estilos de aprendizaje, necesidades y habilidades con las que cuentan sus alumnos para así idear un plan de acción que logre abarcar todos y cada uno de ellos. Es necesario prestar atención y reforzar este aspecto antes de que evolucione a un problema con consecuencias graves para los alumnos, tales como el no aprender.

c) *Uso del conocimiento previo*

Este factor hace referencia a la forma en que el docente relaciona los temas y aspectos abarcados en la materia con otras mismas, o bien, con el mundo laboral. Se centra en el hecho de que los alumnos enlazan conocimientos previamente vistos con los nuevos conocimientos impartidos por el docente. La calificación del docente es “Bien”, siendo su punto fuerte la forma en que relaciona los temas vistos en clase con las necesidades del mundo profesional actual. Así mismo, en los subfactores de la relación de su clase con otras materias y el fomentar el autodidactismo tiene puntuaciones buenas. Sin embargo, se pueden mejorar para que alcance un nivel de excelencia.

d) *Contexto Social del Alumno*

Se refiere a la implementación de estrategias que ayuden a satisfacer las necesidades de aprendizaje que tiene cada uno de los alumnos. Está estrechamente relacionado con la Evaluación del Proceso de Aprendizaje. La calificación obtenida fue “Deficiente”, indicando que el docente hace uso de las mismas estrategias didácticas para todos los alumnos, generalizando su proceso de enseñanza. Es necesario recordar que existen distintas formas de aprendizaje y esto puede afectar el desempeño de los alumnos. Se debe profundizar en el tema y reducirse la problemática antes de que cause consecuencias graves para la comunidad estudiantil.

e) *Entrega del Contenido*

Este factor hace referencia a la manera en que el docente comunica los temas y enseñanzas de la materia a los alumnos. El docente obtuvo “Bien” como calificación, indicando que explica de forma clara y completa los temas correspondientes a la materia, además de utilizar un lenguaje adecuado y de resolver las dudas de los alumnos adecuadamente. También, el docente facilita la información del curso de tal forma que el alumno pueda liderar su propio aprendizaje. Es necesario profundizar en los aspectos que detienen al profesor para obtener una calificación sobresaliente.

f) *Recursos*

Indica los materiales y recursos utilizados para impartir las enseñanzas de la materia a los alumnos. La calificación obtenida por el docente es “Regular”, en donde se puede concluir que no se hace uso de recursos nuevos e innovadores que permitan que los alumnos capten y compren rápidamente los temas de la materia. Este aspecto debe ser mejorado para así elevar la calidad de las clases de la institución.

g) *Ambiente en el salón de clases*

Hace referencia al ambiente reflejado en la relación alumno-docente dentro del salón de clases, así como al orden seguido en la rutina diaria. Este factor obtuvo la calificación de “Muy bien”, siendo la más alta de todos los factores evaluados, lo cual demuestra que las clases se desarrollan en un ambiente de respeto e interés por la opinión de los alumnos, además de que se sigue un orden establecido.

h) *Evaluación del aprendizaje del alumno*

Indica la forma en que el docente se asegura y evalúa que todos los materiales enseñados quedaron completamente comprendidos en los alumnos. La calificación obtenida fue “Regular”, concluyéndose si bien, el docente retroalimenta cuando es requerido y busca asegurarse que los conocimientos quedaron comprendidos, los resultados arrojaron que sus explicaciones no son tan sencillas de entender. Por lo tanto, es necesario prestar atención en este factor para evitar confusiones en los alumnos, así como malos entendidos respecto a los temas contenidos en la materia.

N°	Nombre de la Práctica	Objetivo específico	Temas con los que se relacionan
15	Entrevista de retroalimentación	Elaborar un guión donde se simule la entrevista con el empleado evaluado y se otorgue retroalimentación de acuerdo a los resultados derivados de la aplicación del instrumento para evaluar el desempeño.	5.4. Análisis, retroalimentación y gestión de resultados del rendimiento.

Introducción

Una vez que se ha aplicado algún método o instrumento para medir el desempeño del trabajador, es necesario que el jefe directo o supervisor se tome el tiempo necesario para otorgar retroalimentación. De nada sirve evaluar el desempeño si no se comunican las fortalezas y debilidades al empleado. En este paso es importante llegar a acuerdos y compromisos tanto del trabajador como del empleador si se desea un incremento en la productividad a través de desarrollar, entre otros aspectos, mayores niveles de competencia. Recordemos que los resultados de la evaluación del desempeño son un referente valioso para poder desarrollar nuestro programa de capacitación y guiar una cultura organizacional.

Material y equipo

- Werther W. y Davis K (2008, p.333). Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las empresas. Sexta edición. México. McGraw-Hill.
- Whetten D. y Cameron K. (2011, pp. 620-633.). Desarrollo de habilidades directivas. Octava edición. México. Pearson educación.
- Tener a mano resultados de la evaluación de desempeño realizada en práctica N° 14
- Computadora con conexión a internet

Metodología

- Leer el tema entrevista de evaluación del desempeño utilizando bibliografía sugerida y lo estudiado en la web
- De acuerdo a los resultados de evaluación del desempeño obtenidos en práctica n° 14, elaborar el guión más adecuado simulando que usted es el supervisor o jefe inmediato del entrevistado.
- En equipo de trabajo, elabore un video alusivo a la entrevista de evaluación del desempeño realizada a un trabajador para darle a conocer sus resultados. Cerciórese de evidenciar que conoce el tema y que aplicó las sugerencias de autores estudiados

Resultado

- Presente en sesión de clase o suba a plataforma del curso, un video con duración máxima de dos minutos, con dramatización de la entrevista de evaluación del desempeño realizada a un trabajador con la finalidad de otorgarle retroalimentación de sus resultados.

Bibliografía Preliminar

Werther W. y Davis K (2008, p.333). Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las empresas. Sexta edición. México. McGraw-Hill.

Werther W.; Davis K. y Guzmán B. (2014, p.215-237). Administración de Recursos Humanos. Gestión del capital humano. Sexta edición. México. McGraw-Hill.

Whetten D. y Cameron K. (2011, pp. 620-633 y 636). Desarrollo de habilidades directivas. Octava edición. México. Pearson educación.

5.4. Análisis, retroalimentación y gestión de resultados del rendimiento.

De acuerdo a Werther y Davis (2008), las entrevistas de evaluación son sesiones de verificación de desempeño que proporciona a los empleados retroalimentación respecto a su participación en el pasado y su potencial en el futuro.

Técnicas para proporcionar realimentación:

- **Convencimiento.** Utilizado para empleados de poca antigüedad, se pasa revista al desempeño reciente y se procura convencer al empleado para que actúe de cierta manera.
- **Diálogo.** Se invita al empleado para que manifieste sus reacciones defensivas, sus excusas, sus quejas. Se propone superar estas reacciones mediante asesoría sobre formas de lograr mejor desempeño.
- **Solución de problemas,** identifica las dificultades que puedan interferir con el desempeño del empleado, a partir de esto, se solucionan mediante capacitación, asesoría o reubicación.

Pautas para la conducción de entrevistas efectivas de evaluación del desempeño:

- *Destacar* aspectos positivos del desempeño.

- *Especificar* que es para mejorar el desempeño y no como medida disciplinaria.
- *Llevar a cabo* la entrevista en privacidad y sin interrupción.
- *Efectuar* una o dos sesiones anuales (nuevos y de bajo desempeño).
- *Ser tan específicos* como se pueda.
- *Centrar* el comentario en el desempeño y no en atributos personales.
- *Guardar la calma* no discutir con el evaluado.
- *Identifique y explique* las acciones específicas que el empleado puede realizar para mejorar el desempeño.
- *Destaque* la ayuda cuando sea necesario.
- *Concluya* la entrevista destacando los aspectos positivos del evaluado

Whetten y Cameron (2011 p.642), comparten una guía en la cual nos podemos basar para elaborar el guión de retroalimentación de la entrevista de evaluación al tiempo que nos permite evaluar el guión de dramatización del proceso de la entrevista de evaluación.

Puntuación

1= Baja

5= Alta

Introducción

1. El entrevistador:
 - ¿Dio un saludo apropiado?
 - ¿Entabló una buena relación?
 - ¿Orientó al entrevistado acerca de la entrevista?
 - ¿Se refirió a tomar notas?

Cuerpo

2. El entrevistador:
 - ¿Elogió las fortalezas del individuo?
 - ¿Se enfocó en preocupaciones específicas?
 - ¿Comparó las percepciones de los problemas?
 - ¿Hizo un sondeo para indagar causas subyacentes?
 - ¿Llegó a un acuerdo acerca de las expectativas y metas del desempeño?
 - ¿Discutió planes específicos de acción para mejorar las deficiencias?
 - ¿Hizo referencias específicas al formato de evaluación?

Conclusión

3. El entrevistador:

¿Dio al entrevistado la oportunidad de hacer sugerencias y hacer preguntas?

¿Resumió la entrevista?

¿Especificó cuándo se realizaría la siguiente evaluación del desempeño?

Comportamientos no verbales

4. El entrevistador:

¿Utilizó comportamientos no verbales para mantener una atmósfera abierta y una buena relación?

¿Evitó el uso de expresiones como “eeh” y “hmm”?

¿Mantuvo una buena postura?

¿Mantuvo contacto visual?

Práctica 15. Entrevista de evaluación del desempeño.

Elaborar un guión donde se simule la entrevista con el empleado evaluado y se otorgue retroalimentación de acuerdo a los resultados derivados de la aplicación del instrumento para evaluar el desempeño.

Entrevista de Evaluación del desempeño (Retroalimentación)

Evaluador: (E) **Maestra: (M)**

E: Adelante pase. Buenos días Profesora, ¿Cómo está?

M: Buenos días. Muy bien, gracias.

(Apretón de manos)

E: Perfecto, tome asiento por favor, ¿gusta algo de beber?

(Los dos toman asiento)

M: No, estoy bien gracias.

E: Esta bien. Muchas gracias por su asistencia, ¿Le parece si comenzamos?

M: Claro.

E: Bien, el propósito de esta cita es el de observar los resultados que obtuvo en la evaluación de desempeño que se realizó para conocer la percepción de los alumnos acerca de la clase de Ingeniería en Procesos que actualmente imparte. Si gusta puede tomar notas, ¿Tiene alguna pregunta antes de adentrarnos en los resultados?

M: Si, me gustaría saber cómo fue el formato de análisis, ¿en qué se basó para obtener los resultados?

E: Claro, se realizó un formato de encuesta en el que se les pidió a sus alumnos que calificaran del uno al cuatro los enunciados que se elaboraron, siendo uno inefectivo, dos en desarrollo, tres competente y cuatro sobresaliente. Con base a distintos rubros que se manejaron, se promediaron las respuestas obtenidas.

M: Muy bien, gracias.

E: ¿Tiene alguna otra pregunta?

M: Por el momento no, gracias.

E: Perfecto. Si durante el proceso tiene alguna pregunta o no queda claro algún punto, no dude en preguntar.

M: Gracias, lo haré en caso de ser necesario.

E: Bien, nos gustaría comenzar con las fortalezas que está mostrando. Su nivel de conocimiento del tema fue calificado en un nivel alto y esto nos muestra el dominio y preparación en el tema que maneja. Además, es muy importante para nosotros que el resultado en el rubro de la entrega de contenido o enseñanza del tema fuera alto, ya que con esto podemos inferir la labor que lleva a cabo en el salón de clase y que los temas están siendo impartidos y aprendidos de manera correcta, ya que se están resolviendo las dudas de clase. ¿Qué le parece esto?

M: Me complace que los alumnos estén aprendiendo y los resultados obtenidos en este rubro sean tan buenos, ya que como maestros nuestro principal objetivo es el de educar y me alegro de que con este grupo se está logrando.

E: Excelente, estamos contentos con el resultado y queremos felicitarla porque maneja un muy buen ambiente en el salón de clase y creemos que el aprendizaje obtenido es consecuencia de

esto, porque para que la información puede ser transmitida tan eficientemente como lo está haciendo actualmente, se debe de trabajar en un buen ambiente. Está realizando un buen trabajo en el aula en este aspecto.

M: Me alegra saber que los alumnos están cómodos.

E: Si, y bien, en aspectos diferentes y que tienen que ver con las evaluaciones a los alumnos que se realizan en el aula y en los recursos que se utilizan en clase, los resultados arrojaron que los alumnos están un poco insatisfechos, ya que nos encontramos en un nivel regular. Observamos que los alumnos consideran un poco confusa la forma de calificar y que los materiales son poco innovadores, es un factor en el que nos gustaría trabajar y reforzar para elevar el nivel. Quisiéramos saber su opinión acerca de esto.

M: Estoy un poco en desacuerdo con la calificación en cuanto a recursos, considero que trato de implementar un sistema un poco más didáctico para no hacer tan monótona la clase, así como traer material extra para mayor comprensión del tema, siempre y cuando el tema lo permita. En cuanto a la retroalimentación de las calificaciones, podría hacer ciertos cambios para mejorar este aspecto y poder aclarar las dudas que surjan.

E: Bien, el tema de los recursos es un punto que podríamos reforzar realizando otro análisis en base de lo que nos comenta, puede ser que los alumnos no hayan entendido muy bien la pregunta. Y la felicito profesora por su actitud en cuestiones de mejora, nos parece excelente que tome esta postura.

M: No hay problema, todo esto lo hacemos para mejorar.

E: Exacto, y en cuanto a lo mencionado anteriormente sobre los aspectos de evaluación y conforme a otros rubros, creemos que el problema para este factor es el tiempo, y comprendemos que los temas son muy extensos y en los temas finales, el tiempo que se les otorga no es el suficiente para así aprender todo lo que se necesita. Sin embargo, debemos de organizarnos un poco en esto, ya que está afectando el desempeño de los alumnos. Quisiéramos saber su opinión acerca de estos puntos para llegar a un plan de acción y realizar una mejora en estos ámbitos, y que tanto usted como el alumnado estén cómodos.

M: Me sorprende un poco este punto para ser honesta, estaba al tanto de que al momento del cierre del semestre no tenemos el suficiente tiempo por lo extenso que es nuestro programa, pero estoy dispuesta a conocer propuestas o planes que me puedan ayudar a resolverlo.

E: Si, como ya lo mencioné, consideramos que una buena planeación desde inicios de semestre puede ser la solución para este problema, tal vez ser un poco más exactos con los tiempos, pero para esto debemos analizar bien los temas para otorgarle el tiempo justo para cada actividad.

M: Entiendo, me encargaré de hacer ciertos cambios en mi plan de trabajo para que se le asigne la importancia debida a cada tema.

E: Perfecto, en general la calificación que obtuvo fue buena, sus habilidades fueron consideradas eficientes, hay pequeños puntos a mejorar de los cuales ya hablamos más profundamente, y la actitud que ha mostrado durante el transcurso de esta entrevista nos parece excelente. Nos gustaría saber si tiene alguna sugerencia para nosotros acerca de esta actividad.

M: Me parece una actividad muy enriquecedora para los que somos evaluados, nos permite conocer aspectos de los que no estamos al tanto y ayudarnos a mejorar, pero tal vez me gustaría recibir algún documento en el que pueda leer las preguntas y las calificaciones obtenidas. Sin embargo, agradezco sus aportes para mejorar mis habilidades a futuro.

E: Claro, respecto al documento, decidimos llevar a cabo primero la entrevista con la finalidad de hacerlo un poco más en forma de retroalimentación y entre nosotros acordar los puntos necesarios, pero claro que recibirá un informe en el transcurso de día.

M: Bien, entonces no tengo ninguna duda.

E: Excelente maestra, si no hay más preguntas, agradezco su tiempo y su accesibilidad, además de la buena actitud y disposición que muestra para mejorar el proceso de aprendizaje de los alumnos. Le recordamos que el próximo semestre, correspondiente a enero-junio del 2019, se realizará otra evaluación de su desempeño, con la finalidad de observar los cambios realizados de acuerdo a la retroalimentación que se le brindó. Sin más por el momento, sería todo de nuestra parte.

M: Les agradezco su forma de abordar el tema. Que tengan un buen día.

E: Igualmente maestra, excelente día.

UNIDAD 6. Compensaciones o Remuneración

Competencia específica

Conoce los factores que influyen en la determinación de la remuneración y aplica el procedimiento, atendiendo los aspectos legales y administrativos para la gestión de las compensaciones de sueldos y salarios.

N°	Nombre de la Práctica	Objetivo específico	Temas con los que se relacionan
16	Valuación de Puestos	Valuar, por el método de Puntos, las descripciones de puestos elaboradas en práctica 7. Determinar equidad interna, analizar y emitir sus conclusiones.	UNIDAD 6. Compensaciones y remuneraciones 6.2. Pasos para el establecimiento de las remuneraciones.

Introducción

Si recordamos, en la etapa de planeación mencionamos ya que una vez que se diseñan y/o actualizan las descripciones de puesto, éstas servirán de referente al administrador para poder otorgar un valor relativo a cada puesto respecto a su posición en el organigrama de la empresa y al sueldo que percibe. Si el administrador desea objetivar la remuneración que se otorgará a cada posición dentro de la organización se recomiendan metodologías técnicas como las mencionadas descripciones de puestos, la valuación de los mismos y las encuestas regionales de salarios. Pero no solo en la etapa del momento en el que la empresa está por iniciar operaciones nos resultará valioso recurrir a técnicas objetivas para otorgar una remuneración adecuada. Generalmente en la retroalimentación que se otorga a un trabajador respecto a sus resultados en la evaluación del desempeño podría salir el tema de la baja motivación que representan los sueldos y/o incentivos otorgados por la compañía; los resultados derivados de las entrevistas de salida o los resultados en las mediciones de clima laboral entre otros, también nos podrían arrojar información donde el personal manifieste su insatisfacción respecto a su remuneración. Es en este momento cuando es aconsejable revisar los actuales tabuladores de la empresa y emprender las acciones correctivas derivadas de analizar tanto la equidad interna como externa respecto a nuestros sistemas de retribución si deseamos conservar nuestro inventario más valioso, el humano.

Material y Equipo:

- Arias F., Heredia V. (2001) *Administración de recursos humanos para el alto desempeño*. 3ª reimpresión. México. Ed.Trillas.

- Reyes A. (2000) *Administración de personal (Sueldos y Salarios) segunda parte*. Vigésima octava reimpresión. México. Ed. LIMUSA Noriega Editores.
- Equipo de cómputo.
- Utilizar el presente manual de prácticas.
- Descripciones de Puesto diseñadas en práctica n° 7

Metodología

- En bibliografía sugerida, estudiar lo relacionado a conceptos, utilidad metodología y procedimiento para llevar a cabo la valuación de los puestos de una organización.
- Estudiar las descripciones de puesto diseñadas en una empresa local en práctica N°7
- Aplicar los diferentes métodos de valuación de puestos: Alineamiento, Gradación previa, Factores y Puntos para los puestos elegidos de empresa local estudiada.

Resultados

- Presentar en equipo máximo de cuatro integrantes, reporte de aplicación de los diferentes métodos de valuación de puestos: Alineamiento, Gradación previa, Factores y Puntos para empresa estudiada.

Sugerencias didácticas

- En forma individual se deberá evidenciar lectura de comprensión de los métodos de valuación estudiados.
- Es importante que cada método se practique en clase en forma de taller.
- En equipo máximo de 4 integrantes analizar y presentar al grupo los resultados obtenidos y contrastar con lo estudiado, las ventajas y desventajas de cada método y sugerencias para objetivar cada técnica

Bibliografía preliminar

Arias F. (1994) *Administración de recursos humanos*. 3ª reimpresión. México. Ed.Trillas.

Arias F., Heredia V. (2001) *Administración de recursos humanos para el alto desempeño*. 3ª reimpresión. México. Ed.Trillas.

Reyes A. (2000) *Administración de personal (Sueldos y Salarios) segunda parte*. Vigésima octava reimpresión. México. Ed. LIMUSA Noriega Editores.

6.1. Valuación de puestos

La **Valuación de Puestos** es un Sistema técnico para determinar la importancia de cada puesto en relación con los demás de una empresa, a fin de lograr la correcta organización y remuneración del personal (Reyes 2000 p. 40).

Elementos de su definición:

Sistema técnico: Conjunto ordenado de principios y reglas que se funda, en cuanto es posible, en elementos objetivos y científicos.

Puesto: Elemento impersonal, pues no tiene relación alguna con el individuo concreto que lo ocupa en un momento dado.

Determinación de su importancia relativa: El fin inmediato de la valuación es establecer la situación de cada puesto, superior o inferior, respecto a los demás.

De una empresa: La relación de importancia que indica una valuación, sólo vale para la empresa en la que se realizó esta técnica, por ejemplo: contador y auxiliar administrativo ¿cuál es más importante?

La correcta jerarquización y remuneración del personal: Estos son los dos objetivos esenciales, inmediatos e imprescindibles en la valuación de puestos.

Necesidades de establecer la Valuación de Puestos

Necesidad Social

“Las principales causas de conflicto se presentan cuando se trata de fijar salarios”

“La mayoría de la población encuentra su medio de vida mediante la prestación de servicios, esperan por tanto, ser remunerados justamente”

Necesidad Legal

De acuerdo a lo expresado en el art. **123 CPEUM**, inciso b...”condición nula que no obliga a los contrayentes, aún que se exprese en el contrato, aquella que fije un salario que no sea remunerador a juicio de las Juntas de Conciliación y arbitraje”

Según art. **86 LFT** “para trabajo igual, desempeñado en puesto y condiciones de eficiencia también iguales, debe corresponder salario igual”

Necesidad económica

El salario es el principal canal distribuidor de la riqueza.

Contando con una estructura adecuada y una política general de salarios, las organizaciones pueden planear sus actividades y sus costos con un grado mayor de certidumbre.

La valuación de los puestos se complementa con otros procedimientos, o investigaciones sobre los salarios así como con negociaciones sindicales en caso de existir estos o políticas salariales internas. Los puestos pueden ser valuados por analistas o por un comité, el cual se integra por personal con los conocimientos especiales en la valuación de puestos, así como representantes del patrón y del sindicato.

Los objetivos que se atienden en la valuación del puesto son los siguientes:

- Jerarquizar adecuadamente los puestos de trabajo.
- Jerarquizar los niveles de sueldos para una adecuada remuneración.
- Estructurar los salarios y establecer políticas salariales.
- Ubicar y establecer el salario a los puestos nuevos.
- Proporcionar elementos objetivos para fijar los salarios
- Establecer salario de incentivo sobre bases objetivas.
- Ayudar a reducir problemas organizacionales y sindicales
- Remunerar justa y equitativamente de acuerdo al valor del puesto.
- Lograr el equilibrio interno de los salarios.
- Lograr el equilibrio externo con los salarios pagados por la competencia con la ayuda de la encuesta de salarios.
- Ajustar permanentemente los salarios.

6.1.1. Los métodos más utilizados para la valuación de puestos son:

- Método de Alineamiento o de jerarquización.
- Método de escalas o grados predeterminados
- Método de Comparación de Factores
- Método de puntos o puntuación

El método de alineamiento y el método de escalas o grados predeterminados, son caracterizados por facilitar su aplicación, pero pueden presentar aspectos subjetivos debido a la decisión de criterios globales en evaluación del puesto y no considerar factores importantes. Por otra parte, los métodos de comparación de factores y de puntos son un poco más complicados debido a que se basan en técnicas administrativas que toman en cuenta elementos objetivos y científicos para determinar cada uno de los factores que intervienen.

Método de alineamiento o de jerarquización

Consiste en ordenar los puestos de acuerdo a la importancia relativa, que resulta de los promedios que se obtiene por el orden de importancia otorgado por cada uno de los miembros de

un comité, según el criterio de medición en forma global. El puesto es evaluado en su conjunto, sin considerar los factores que lo componen.

Ventajas:

- Es fácil de comprender, rápido y económico en tiempo y recursos.
- Útil para empresas pequeñas, con pocos niveles jerárquicos.
- Representa un promedio de apreciación.

Desventajas:

- Aprecia al puesto en su conjunto sin considerar cada uno de los factores.
- Se basa en criterios subjetivos.
- No establece diferencias entre un puesto y otro.
- Es el menos preciso.
- Los niveles de pago pueden ser distorsionados.

Procedimiento a seguir en el método de alineamiento:

- Selección del personal que conforma el comité
- Listar los puestos comunes a valorar.
- Determinar los criterios a utilizar de acuerdo a las características de los puestos a valorar. (complejidad, importancia con respecto al logro de objetivos, etc.)
- Elaborar los formatos a utilizar.
- Registro del orden de importancia del puesto por cada miembro del comité.
- Promediar las puntuaciones registradas, entre el número de miembros del comité.
- Obtener los resultados y ordenarlos de mayor a menor importancia..
- Asignación del salario actual a cada puesto.
- Verificar los posibles ajustes de salario
- Clasificación de los puestos pendientes de valorar.
- Presentar el informe final de los resultados obtenidos.

Método de escalas o grados predeterminados.

Consiste en establecer categorías, clases o grados de puestos con características similares, de tal manera que se agrupen los puestos de acuerdo a la descripción preestablecida que se tenga en cada una de ellas. Otra denominación es gradación previa o categorización.

Ventajas:

- Fácil de comprender y aceptar.
- Es sencillo, rápido y económico para su instalación y mantenimiento.
- Se facilita para empresas que tienen claramente definidas sus grupos de puestos.

Desventajas:

- Aprecia al puesto en su conjunto.
- Es superficial por no estar basado en técnicas cuantitativas.
- Los grados carecen de jerarquía.

Procedimiento del método de escalas o grados predeterminados:

- Selección del personal que conforma el comité
- Listar los puestos a valorar.
- Determinar las clases o categorías a utilizar de acuerdo con las características de los puestos de la compañía.
- Definir cada una de las clases o categorías de los puestos.
- Comparar la descripción del puesto con las definiciones de cada clase o categoría definida.
- Colocar los puestos dentro de la categoría que le corresponda.
- Aplicar el método de alineamiento dentro de cada una de las categorías.

Existe la forma de combinar el método de escalas con el de alineamiento para obtener mejores resultados al unir ventajas y reducir los defectos. Una vez colocados los puestos en las categorías o grados, se procede a realizar en cada una de éstas, el método de alineamiento, para tener el orden de importancia de los puestos en cada categoría.

Método de comparación de factores.

Consiste en ordenar los puestos por medio de la comparación y evaluación de cada uno de los factores de un puesto con otro y su asignación monetaria. Después combinar ambos resultados y determinar el orden de importancia. Los factores esenciales son: habilidad, responsabilidad, esfuerzo y condiciones de trabajo. Éstos son los más comunes que encontramos en la especificación del puesto.

Como lo menciona Arias F. (1994, 219). “Los expertos aconsejan no utilizar más de 7 factores, señalando como óptimo el uso de 5”.

Ventajas:

- Analiza al puesto en sus partes componentes, factor por factor.
- Fácil de utilizar al analizar pocos factores.
- Se apoya con el método de alineamiento para evaluar cada factor.
- Es un método más objetivo.

Desventajas:

- No es fácil de comprender
- No se aprecia objetivamente al tener que incluir una escala monetaria que lo limita parcialmente.
- No se logra apreciar en su totalidad al contemplar una cantidad reducida de factores.

Procedimiento por el método de comparación de factores:

- Elegir a los miembros del comité y puestos clave.
- Determinar y definir los factores comunes más significativos que se van a utilizar.
- Determinar el orden de importancia en cada factor por el método de alineamiento.
- Registro final del orden de importancia del puesto por cada factor.
- Distribuir el salario del puesto de acuerdo a la importancia, en cada uno de los factores.
- Ponderar los salarios en cada factor.
- Determinar la importancia en la escala de salarios.
- Elaborar la cédula de comparación final para determinar la importancia tanto en el orden del puesto como en la escala de salarios.
- Matriz de valuación o comparación de factores.

Método de puntos

Consiste en ordenar los puestos, asignando unidades de valor llamadas “puntos” a cada uno de los factores que lo integran.

El método de puntos consigna factores que a su vez se divide cada uno de ellos en subfactores y éstos en grados. La cantidad de factores más utilizados en este método es de 4 y los subfactores varían de 8 a 15. Cada empresa debe investigar y determinar su propio modelo de acuerdo a sus necesidades.

Ventajas

- Es sencillo de aplicar y fácil para comprender, cuando existe una redacción clara del manual de valuación.
- Es el más utilizado y aceptado por las empresas
- Más flexible y fácil de adaptar a los cambios.
- Es más preciso por su carácter técnico y por ser más objetivo al utilizar un número considerable de factores y subfactores.
- Se establecen y definen cuidadosamente los factores, subfactores y grados en el manual de valuación.
- Puede elaborarse una escala para valorar los puestos de todos los niveles jerárquicos.
- Proporciona una base más perfeccionada para hacer juicios.
- Proporciona información válida, confiable y difícil de manipular.

Desventajas:

- Se tiene que elaborar un manual de valuación cuidadosamente redactado y esto consume bastante tiempo.

Procedimiento del método de puntos:

- Elegir a los miembros del comité y puestos clave.
- Selección de los factores a utilizar.
- Elección de los subfactores.
- Establecer grados para cada subfactor.
- Definición de los factores, subfactores y grados.
- Ponderación de los factores.
- Asignación de puntos a los grados.
- Elaborar el manual de evaluación de puestos.
- Comparación de las definiciones de los grados en el manual de valuación con las obtenidas en la especificación del puesto.
- Elaborar la hoja de valuación de cada puesto o resumen de valuación.

Práctica 16. Valuación de puestos. Valuar, por el método de Puntos, las descripciones de puestos elaboradas en práctica 7. Determinar equidad interna, analizar y emitir sus conclusiones.

Aplicación de los métodos de la valuación de puestos

Método de Alineamiento

Este método puede ser una alternativa a considerar para valuar los puestos de **My Toner** ya que al ser una microempresa, tiene un reducido número de puestos y es fácil que el Gerente y coordinadores de cada área conozcan con precisión cada actividad y requerimiento de cada puesto a valuar aún sin contar con las descripciones completas de cada cargo.

Aplicación del método de alineamiento:

Paso 1. Seleccionar y designar a los miembros del comité evaluador.

Para realizar la valuación de puestos, se recomienda que los integrantes del comité sean los responsables de las áreas funcionales de la empresa, incluyendo al Gerente General.

Paso 2. Proporcionar un listado de los puestos a valorar, junto con sus descripciones.

Se debe hacer llegar con anticipación un listado de todos los puestos sujetos a la valuación, además de sus descripciones. Su análisis y estudio permitirá que el ejercicio de valuación sea breve y que la toma de decisiones esté bien sustentada. A continuación, se muestran los puestos elegidos para la empresa My Toner.

CANTIDAD DE PERSONAL	PUESTO	MISIÓN DEL PUESTO
1	<i>Atención al cliente – Auxiliar Administrativo</i>	Atiende a los clientes que soliciten servicios, ofreciendo los mismos de la forma más cordial y eficaz para contribuir al fortalecimiento y posicionamiento de la empresa, además de apoyar en los procesos administrativos que la empresa necesite para su funcionamiento.
1	<i>Office boy</i>	Representa a la compañía profesionalmente mediante la entrega y/o recepción de equipos, consumibles y facturas, así como el cobro de facturas con trato amable y respetuoso hacia los clientes, además de tomar lectura de equipos en renta.
1	<i>Coordinador Operativo</i>	Representa a la compañía profesionalmente a través de un conocimiento técnico competente, con trato amable y respetuoso hacia los clientes, así como brindar asesoría técnica al cliente sobre la variedad y el funcionamiento de los equipos. Además, programa servicio preventivo de los equipos contenidos dentro del PLAN PREMIUM establecido por el Gerente General. Igualmente, coordina los trabajos entre las áreas de reciclaje y servicio, programa la toma de lectura de equipos en renta, brinda capacitación a sus subordinados y se asegura de la recepción/entrega de equipos y consumibles de clientes.
1	<i>RD servicio</i>	Representa a la compañía profesionalmente brindando un servicio de calidad a los equipos que el cliente confíe a la empresa y otorga seguimiento a estos. Desarrolla las habilidades de sus colaboradores mediante capacitación.
1	<i>RD reciclaje</i>	Representa a la compañía profesionalmente a través de un conocimiento técnico competente, con trato amable y respetuoso hacia los clientes y brindar asesoría técnica a éstos sobre el funcionamiento de los consumibles, así como dar seguimiento constante al reciclaje de los consumibles.

Paso 3. Convoque a la reunión del comité evaluador.

Es muy recomendable que toda la información respecto a la realización de la valuación se realice con la mayor formalidad del caso. Se debe procurar que la reunión se lleve a cabo con el menor número de interrupciones; de esta forma, se evitará que se cometan errores. Si es posible, el comité puede reunirse fuera de las oficinas y realizar la valuación de tal forma que en una o dos sesiones queden todos los puestos valuados.

Paso 4. Inicie la valuación de puestos.

En este paso se solicita a cada miembro del comité de valuación que, de acuerdo con su criterio, ordene los puestos según la importancia que considere.

El criterio a utilizar en la empresa My Toner, va a ser de acuerdo a la importancia que tiene un puesto con relación a otro. El orden que se va a dar es del más importante al menos importante, considerando el propósito de cada puesto.

El formato a utilizar, contempla los resultados del ordenamiento de cada uno de los integrantes del comité.

A: Dirección General

B: Atención al Cliente/Aux. Administrativo

C: Coordinador de Operaciones

D: RD Servicios

TÍTULO DEL PUESTO	IMPORTANCIA OTORGADA POR EL COMITÉ			
	A	B	C	D
Office Boy	5	5	5	5
Atención al Cliente	4	4	3	4
Coordinador Operativo	1	1	1	1
Responsable de Servicio	2	2	2	2
Responsable de Reciclaje	3	3	4	3

Paso 5. Muestre al comité las valuaciones de cada miembro y sométalas a discusión y en su caso, a un ajuste.

Una vez ordenados cada uno de los puestos, se anotan en un pizarrón los resultados para que todos los participantes puedan observarlos. Se comenta con ellos las diferencias que encuentren y se solicita, cuando sea necesario, que se expongan las razones que fundamentan su ordenación. De esta forma, se expresan sus puntos de vista y tratarán de convencer a sus compañeros o bien, cambiarán su postura.

Paso 6. Promedie las ordenaciones

Una opción para resolver el conflicto en el caso de las decisiones grupales consiste en llegar a un acuerdo donde se dispone "lo que la mayoría desea". Por ello, es muy conveniente que se promedie la puntuación que cada puesto obtuvo en el ejercicio de la valuación.

TÍTULO DEL PUESTO	IMPORTANCIA OTORGADA POR EL COMITÉ				SUMA	PROM.
	A	B	C	D		
Office Boy	5	5	5	5	20	5
Atención al Cliente	4	4	3	4	15	3.75
Coordinador Operativo	1	1	1	1	4	1
Responsable de Servicio	2	2	2	2	8	2
Responsable de Reciclaje	3	3	4	3	13	3.25

Paso 7. Realice los ajustes a la alineación

Con base en los promedios obtenidos en el paso anterior, se ajusta la alineación. Es probable que se encuentren puestos que tienen el mismo valor y esto puede suceder porque alguno de los miembros del comité así lo hayan determinado o cuando la diferencia del valor de un puesto con respecto a otro es muy pequeña o insignificante que es mejor darles el mismo rango.

TÍTULO DEL PUESTO	IMPORTANCIA OTORGADA POR EL COMITÉ				SUMA	PROM.	ALINE.
	A	B	C	D			
Office Boy	5	5	5	5	20	5	5
Atención al Cliente	4	4	3	4	15	3.75	4
Coordinador Operativo	1	1	1	1	4	1	1
Responsable de Servicio	2	2	2	2	8	2	2
Responsable de Reciclaje	3	3	4	3	13	3.25	3

Paso 8. Comparación de la alineación con los salarios

Se hace una comparación del orden de los puestos obtenidos en el método de alineamiento con sus salarios para comprobar si se realizó correctamente la ordenación.

NUM S/PROMEDIO	PROM	TÍTULO DEL PUESTO	SUELDO MENSUAL
1	1	Coordinador Operativo	\$14, 000
2	2	Responsable de Servicio	\$7, 800
3	3.25	Responsable de Reciclaje	\$7, 200
4	3.75	Atención al Cliente	\$6, 900
5	5	Office Boy	\$4, 800

NUM S/PROMEDIO	PROM	TÍTULO DEL PUESTO	SUELDO MENSUAL	ORDEN EN BASE AL SALARIO
1	1	Coordinador Operativo	\$14,000	1
2	2	Responsable de Servicio	\$7,800	2
3	3.25	Responsable de Reciclaje	\$7,200	3
4	3.75	Atención al Cliente	\$6,900	4
5	5	Office Boy	\$4,800	5

Como se puede observar en los resultados de la valuación de puestos en la empresa My Toner mediante el método de Alineamiento, el orden de los puestos coincidió con el monto de los salarios de estos, por lo que no es necesario realizar algún ajuste.

Método de escalas o grados predeterminados (Gradación previa)

Este modelo consiste en clasificar los puestos tomando como base una escala predeterminada (puesto *versus* escala), en donde el mismo puesto se considera como un todo (no cuantitativo). Es necesario definir claramente la forma y los criterios con los que se diseñarán los grados que servirán para agrupar los puestos. Es decir, hay que definir las bases con las cuales se compararán las especificaciones de diversos puestos para obtener, a partir de ahí las jerarquías de los grupos.

Paso 1. Integración del comité

Como se mencionó anteriormente, debe integrarse previamente un comité para la realización de este método. A efecto de evitar posteriormente desacuerdos entre los miembros del comité, se aconseja que cada uno de ellos exprese con la mayor precisión posible cómo entienden los puestos en base a su descripción.

Paso 2. Fijación previa de grados de trabajo.

Tomando en consideración las características de las funciones que se desarrollan en la organización, se fijan determinados grados o niveles de trabajo, en los que pueden quedar clasificados todos los puestos de la organización.

Paso 3. Definición de cada grado de trabajo.

Se define la conceptualización de cada grado numerándolo ordinalmente. Los grados que se definen tienen que abarcar desde los puestos de menor hasta mayor jerarquía.

Paso 4. Clasificación de los puestos en la escala de gradación (ver paso 6).

Para clasificar los puestos dentro de los grados se analizan las características de cada uno de los puestos con las especificaciones de los grados para determinar en cuál de éstos debe quedar catalogado el puesto.

Paso 5. Comparar la descripción del puesto con las definiciones de cada categoría para su ubicación.

Se procede a comparar la descripción general de cada uno de los puestos de la compañía, con la definición de cada clase o categoría. Este método no requiere del análisis del puesto.

CANTIDAD DE PERSONAL	PUESTO	MISIÓN DEL PUESTO
1	<i>Atención al cliente – Auxiliar Administrativo</i>	Atiende a los clientes que soliciten servicios, ofreciendo los mismos de la forma más cordial y eficaz para contribuir al fortalecimiento y posicionamiento de la empresa, además de apoyar en los procesos administrativos que la empresa necesita para su funcionamiento.
1	<i>Office boy</i>	Representa a la compañía profesionalmente mediante la entrega y/o recepción de equipos, consumibles y facturas, así como el cobro de facturas con trato amable y respetuoso hacia los clientes, además de tomar lectura de equipos en renta.
1	<i>Coordinador Operativo</i>	Representa a la compañía profesionalmente a través de un conocimiento técnico competente, con trato amable y respetuoso hacia los clientes, así como brindar asesoría técnica al cliente sobre la variedad y el funcionamiento de los equipos. Además, programa servicio preventivo de los equipos contenidos dentro del PLAN PREMIUM establecido por el Gerente General. Igualmente, coordina los trabajos entre las áreas de reciclaje y servicio, programa la toma de lectura de equipos en renta, brinda capacitación a sus subordinados y se asegura de la recepción/entrega de equipos y consumibles de clientes.
1	<i>RD servicio</i>	Representa a la compañía profesionalmente brindando un servicio de calidad a los equipos que el cliente confía a la empresa y otorga seguimiento a estos. Desarrolla las habilidades de sus colaboradores mediante capacitación.
1	<i>RD reciclaje</i>	Representa a la compañía profesionalmente a través de un conocimiento técnico competente, con trato amable y respetuoso hacia los clientes y brindar asesoría técnica a éstos sobre el funcionamiento de los consumibles, así como dar seguimiento constante al reciclaje de los consumibles.

Paso 6. Colocar los puestos dentro de la categoría que le corresponda.

De acuerdo con el resultado de la comparación, se ubican los puestos en las clases o categorías correspondientes, como sigue:

VALUACIÓN DE PUESTOS

METODO DE GRADACIÓN PREVIA My Toner	
Primer Grado <i>"Directivos"</i>	
1.	<p>Aquellos puestos que tienen la responsabilidad de áreas o sucursales y toman decisiones de importancia para el desarrollo de la compañía.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Coordinador Operativo ✓ Coordinador Administrativo
Segundo Grado <i>"Técnicos"</i>	
2.	<p>Aquellos puestos que requieren cierta habilidad física e ingenio, para el manejo de equipos o herramientas indispensables en el desempeño de sus funciones y la solución de problemas técnicos.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Diseño Gráfico ✓ Responsable de Reciclaje ✓ Responsable de Servicio ✓ Almacén
Tercer Grado <i>"Apoyo Administrativo"</i>	
3.	<p>Aquellos puestos que realizan actividades sencillas o cotidianas y sirven de apoyo administrativo a otros puestos para el desarrollo de sus funciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Atención al Cliente
Cuarto Grado <i>"Operativos"</i>	
4.	<p>Aquellos puestos que no requieren conocimientos especializados y sirven de apoyo a todos los puestos para el desarrollo de actividades rutinarias.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Office Boy

Paso 7. Aplicar el método de alineamiento dentro de las clases o categorías.

Para reforzar el método de escalas, ordenar los puestos del más al menos importante, de acuerdo al método de alineamiento (ver ejemplo anterior).

Método de Comparación de Factores

Este modelo consiste en valuar los puestos comparando uno con otro, pero, a diferencia del método de alineación, el puesto se divide en partes o factores. Para su correcta aplicación se deberán seleccionar en forma previa “puestos clave” que se valuarán conforme al peso de los factores escogidos para tal fin. Una vez encontrados estos puestos y sus factores, se utilizan como escala de valuación comparándolos con los factores de cada puesto.

Paso 1. Integración del comité y determinación de puestos tipo

Como se mencionó anteriormente, debe integrarse previamente un comité y seleccionar algunos puestos-tipo, que serán inicialmente valuados. A efecto de evitar posteriormente desacuerdos entre los miembros del comité, se aconseja que cada uno de ellos exprese con la mayor precisión posible cómo entienden los puestos en base a su descripción.

Nombre del Puesto	Miembros del Comité
Coordinador Operativo	A
Responsable de Reciclaje	B
Responsable de Servicio	C
Atención al Cliente	D
Office Boy	

Paso 2. Selección de factores

Generalmente se consideran como factores: habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo. Se aconseja no usar un número mayor a 6, puesto que complicaría demasiado el sistema. Además, es necesario precisar y uniformar el concepto que los miembros del comité tengan respecto a cada factor.

Paso 3. Formación de series en función de cada factor

Se lleva a cabo una valuación por alineamiento, pero tomando en cuenta uno solo de los factores adoptados. El jefe del comité registra las series de cada uno de los miembros del mismo y saca los promedios de las cuatro series correspondientes a todos los miembros del comité, y, en la columna correspondiente a “Serie Final”, anota el orden que resulta, de acuerdo con los valores promedio contenidos en la columna inmediatamente anterior.

Orden de importancia en cada factor por cada miembro del comité

Habilidad		Integrantes del comité				Resultados		
<u>Puesto</u>	A	B	C	D	Suma	Promedio	OIP	
Coordinador Operativo	1	1	1	1	4	1	1	
Responsable de Servicio	2	3	2	2	9	2.25	2	
Responsable de Reciclaje	3	2	4	4	13	3.25	3	
Atención al cliente	4	4	3	3	14	3.5	4	
Office Boy	5	5	5	5	20	5	5	
Responsabilidad		Integrantes del comité				Resultados		
<u>Puesto</u>	A	B	C	D	Suma	Promedio	OIP	
Coordinador Operativo	1	1	1	1	4	1	1	
Responsable de Servicio	3	2	4	2	11	2.75	2	
Responsable de Reciclaje	2	4	5	4	15	3.75	4	
Atención al cliente	4	3	2	3	12	3	3	
Office Boy	5	5	3	5	18	4.5	5	

Esfuerzo		Integrantes del comité				Resultados		
<u>Puesto</u>	A	B	C	D	Suma	Promedio	OIP	
Coordinador Operativo	3	3	4	3	13	3.25	4	
Responsable de Servicio	4	2	2	1	9	2.25	2	
Responsable de Reciclaje	1	4	3	4	12	3	3	
Atención al cliente	5	5	5	5	20	5	5	
Office Boy	2	1	1	2	6	1.5	1	
Condiciones de trabajo		Integrantes del comité				Resultados		
<u>Puesto</u>	A	B	C	D	Suma	Promedio	OIP	
Coordinador Operativo	4	4	4	4	16	4	4	
Responsable de Servicio	3	3	3	2	11	2.75	3	
Responsable de Reciclaje	2	2	2	3	9	2.25	2	
Atención al cliente	5	5	5	5	20	5	5	
Office Boy	1	1	1	1	4	1	1	

Concentrado final por cada factor del orden de importancia del puesto

Puesto	Habilidad	Responsabilidad	Esfuerzo	Condiciones de trabajo
Coordinador Operativo	1	1	4	4
Responsable de Servicio	2	2	2	3
Responsable de Reciclaje	4	4	3	2
Atención al Cliente	3	3	5	5
Office Boy	5	5	1	1

Paso 4. Distribución del salario entre los factores

Después se determina el salario que corresponde a cada uno de los puestos-tipo. Se pide entonces a cada uno de los miembros del comité que repartan ese salario entre los diversos factores adoptados.

Distribución de salario por cada miembro del comité

- A

Puesto	Sueldo Mensual	Habilidad	Responsabilidad	Esfuerzo	Condiciones de trabajo
Coordinador Operativo	\$14,000.00	\$7,000.00	\$5,500.00	\$1,000.00	\$500.00
Responsable de Servicio	\$7,800.00	\$3,800.00	\$2,550.00	\$950.00	\$500.00
Responsable de Reciclaje	\$7,200.00	\$3,150.00	\$2,050.00	\$1,000.00	\$1,000.00
Atencion al cliente	\$6,900.00	\$3,150.00	\$2,350.00	\$700.00	\$700.00
Office Boy	\$4,800.00	\$1,400.00	\$2,200.00	\$900.00	\$300.00

B

Puesto	Sueldo Mensual	Habilidad	Responsabilidad	Esfuerzo	Condiciones de trabajo
Coordinador Operativo	\$14,000.00	\$8,000.00	\$4,600.00	\$800.00	\$600.00
Responsable de Servicio	\$7,800.00	\$5,000.00	\$1,000.00	\$1,000.00	\$800.00
Responsable de Reciclaje	\$7,200.00	\$2,000.00	\$1,000.00	\$1,200.00	\$3,000.00
Atencion al cliente	\$6,900.00	\$4,600.00	\$1,000.00	\$300.00	\$1,000.00
Office Boy	\$4,800.00	\$700.00	\$1,000.00	\$1,800.00	\$1,300.00

- C

Puesto	Sueldo Mensual	Habilidad	Responsabilidad	Esfuerzo	Condiciones de trabajo
Coordinador Operativo	\$14,000.00	\$6,000.00	\$4,000.00	\$2,000.00	\$2,000.00
Responsable de Servicio	\$7,800.00	\$2,000.00	\$2,500.00	\$2,000.00	\$1,300.00
Responsable de Reciclaje	\$7,200.00	\$1,400.00	\$1,000.00	\$2,300.00	\$2,500.00
Atencion al cliente	\$6,900.00	\$2,500.00	\$2,500.00	\$1,000.00	\$900.00
Office Boy	\$4,800.00	\$800.00	\$1,000.00	\$1,500.00	\$1,500.00

- D

Puesto	Sueldo Mensual	Habilidad	Responsabilidad	Esfuerzo	Condiciones de trabajo
Coordinador Operativo	\$14,000.00	\$6,500.00	\$5,800.00	\$1,000.00	\$700.00
Responsable de Servicio	\$7,800.00	\$3,600.00	\$2,750.00	\$850.00	\$600.00
Responsable de Reciclaje	\$7,200.00	\$3,200.00	\$2,200.00	\$1,050.00	\$750.00
Atencion al cliente	\$6,900.00	\$3,100.00	\$2,500.00	\$750.00	\$550.00
Office Boy	\$4,800.00	\$1,550.00	\$1,900.00	\$600.00	\$750.00

Paso 5. Promediación de salarios por factor

Enseguida, se promedian las cantidades que cada uno de los miembros asignó dentro de cada factor.

Puesto	Sueldo Mensual	Habilidad	Responsabilidad	Esfuerzo	Condiciones de trabajo
Coordinador Operativo	\$14,000.00	\$6,875.00	\$4,975.00	\$1,200.00	\$950.00
Responsable de Servicio	\$7,800.00	\$3,600.00	\$2,200.00	\$1,200.00	\$800.00
Responsable de Reciclaje	\$7,200.00	\$2,437.50	\$1,562.50	\$1,387.50	\$1,812.50
Atencion al cliente	\$6,900.00	\$3,337.50	\$2,087.50	\$687.50	\$787.50
Office Boy	\$4,800.00	\$1,112.50	\$1,525.00	\$1,200.00	\$962.50

Paso 6. Determinar importancia en el nivel de salarios

Los promedios que se obtengan, son registrados por el jefe del comité, anotándose en el mismo, el orden en que queden los puestos, de acuerdo con la parte promedial del salario asignada a cada factor.

Importancia en el nivel de salarios

Puesto	Habilidad		Responsabilidad		Esfuerzo		CDT	
	IS	\$	IS	\$	IS	\$	IS	\$
Coordinador Operativo	1	\$6,875.00	1	\$4,975.00	1	\$1,200.00	3	\$950.00
Responsable de Servicio	2	\$3,600.00	2	\$2,200.00	3	\$1,200.00	4	\$800.00
Responsable de Reciclaje	4	\$2,437.50	4	\$1,562.50	4	\$1,387.50	1	\$1,812.50
Atención al cliente	3	\$3,337.50	3	\$2,087.50	5	\$687.50	5	\$787.50
Office Boy	5	\$1,112.50	5	\$1,525.00	2	\$1,200.00	2	\$962.50

Paso 7. Comparación Final

Se hace una comparación entre los dos grupos de series finales obtenidas, o sea, el que resulte de las formaciones por factor y el que se obtuvo como resultado de los procedimientos escritos en los incisos 4 a 6. Esta comparación tiene por objeto, determinar en qué casos coinciden ambas series, y en cuáles difieren. Cuando suceda esto último es indispensable realizar un ajuste en ambas series.

Puesto	Habilidad			Responsabilidad			Esfuerzo			CDT		
	OIP	IS	\$	OIP	IS	\$	OIP	IS	\$	OIP	IS	\$
Coordinador Operativo	1	1	6875	1	1	4975	4	1	1200	4	3	950
Responsable de Servicio	2	2	3600	2	2	2200	2	3	1200	3	4	800
Responsable de Reciclaje	4	4	2437.5	4	4	1563	3	4	1388	2	1	1813
Atencion a cliente	3	3	3337.5	3	3	2088	5	5	687.5	5	5	787.5
Office Boy	5	5	1112.5	5	5	1525	1	2	1200	1	2	962.5

Matriz de valuación o comparación de factores

\$	Habilidad	Responsabilidad	Esfuerzo	CDT
6875	Coordinador Operativo			
4975		Coordinador Operativo		
3600	Responsable de Servicio			
3337.5	Atencion a cliente			
2437.5	Responsable de Reciclaje			
2200		Responsable de servicio		
2088		Atencion a cliente		
1813				Responsable de reciclaje
1563		Responsable de reciclaje		
1525		Office boy		
1388			Responsable de reciclaje	
1200			Coordinador Operativo	
1200			Office boy	
1200			Responsable de servicio	
1112.5	Office boy			
963				Office Boy
950				Coordinador Operativo
800				Responsable de servicio
788				Atencion a cliente
688			Atencion a cliente	

Método de Valuación por Puntos

El método de valuación por puntos consiste en ordenar los puestos de una empresa asignando cierto número de unidades de valor llamadas *puntos* a cada uno de los factores que los forman.

Paso 1. Elegir a los miembros del comité y puestos comunes.

En todos los métodos se tiene que considerar a los integrantes del comité que va a emitir su valuación, así como la elección de los puestos comunes.

Paso 2. Selección de los factores a utilizar.

Los integrantes del comité realizan la selección de los factores que se van a utilizar, considerando que se quiere valorar todos los puestos en una misma escala de valuación. Los factores utilizados son: Habilidad, Responsabilidad, Esfuerzo y Condiciones de Trabajo.

Paso 3. Elección de los subfactores.

Por cada uno de los factores se eligen los subfactores más comunes entre los puestos.

Paso 4. Establecer grados para cada subfactor.

Los integrantes del comité determinan la cantidad de grados que van a contemplar por cada subfactor. En este caso particular se determinan 5 grados para cada subfactor.

Paso 5. Ponderación de los factores.

Los integrantes del comité proceden a registrar el porcentaje relativo a la importancia correspondiente a cada uno de los factores, consignando en total el 100%.

Factores	Ponderación de factores
Habilidad	35%
Responsabilidad	30%
Esfuerzo	20%
Condiciones de trabajo	15%
Total	100%

Ejemplo de la ponderación de los factores para el puesto "Coordinador Operativo".

Paso 6. Asignación de puntos a los grados en la matriz de puntos.

A continuación, se asigna un valor numérico o en puntos a cada grado dentro de cada factor o subfactor, y se distribuye la ponderación iniciando en el primer grado.

Factor/Subfactor	Ponderación	Grados
HABILIDAD	35%	
Escolaridad	7	I
Experiencia	6	I
Idiomas	4	I
Conocimientos	8	I
Competencias Profesionales	16	I
Total	35%	

Ejemplo del puesto "Coordinador Operativo", en el factor "Habilidad"

Para obtener los grados del II al V, se puede utilizar la progresión aritmética o geométrica. Cuando se opta por la progresión aritmética, para continuar asignando puntos al grado II se incrementa en un valor constante lo registrado en el grado I. Si se utiliza la progresión geométrica el valor de cada grado aumenta en un 100%.

Progresión	Grado I	Grado II	Grado III	Grado IV	Grado V
Aritmética Escolaridad	7	14	21	28	35
Geométrica Escolaridad	7	14	28	56	112

Ejemplo del puesto "Coordinador Operativo", en el factor "Habilidad", subfactor "Escolaridad"

Paso 7. Elaboración del manual de valuación por puntos con las definiciones de los factores, subfactores y grados.

En este paso es necesario crear un Manual de Valuación, el cual es un instrumento administrativo que tiene la finalidad de determinar los grados de cada uno de los factores que integran el correcto desarrollo del puesto de trabajo.

A continuación, se muestra el Manual de Valuación creado para la empresa **My Toner**.



Manual de Valuación de Puestos



⇒ FINALIDAD DEL MANUAL

El Manual de Valuación de Puestos de la empresa My Toner es un instrumento técnico administrativo de carácter específico para el proceso de Valuación de Puestos, que tiene como finalidad el constituirse un sistema de parámetros de aplicación general de valoración, que a través del establecimiento y ponderación de factores, sub-factores y grados, servirá como instrumento referencial para lograr establecer la fijación del salario base, de una forma racional, objetiva y técnica.

⇒ OBJETIVOS DEL MANUAL

El presente manual de valuación, como instrumento administrativo, tiene los siguientes objetivos:

- a) Establecer el valor relativo de los puestos de trabajo de la empresa según los factores y grados, definidos y ponderados por un comité de valoración especialmente conformado para el efecto.
- b) Establecer el sistema de puntuación que permita realizar una valoración de puestos en forma técnica, en base a principios generalmente aceptados.
- c) Agrupar los puestos valorados en categorías salariales, según el puntaje obtenido por cada uno, para establecer su jerarquía en forma racional y científica.
- d) Establecer el instrumento técnico para la elaboración de un sistema de remuneraciones racional, que podrá ser actualizado en base a necesidades.

⇒ ALCANCE DEL MANUAL

El Manual de Valuación de Puestos es de aplicación general para todos los puestos comprendidos en la empresa **My Toner**.

⇒ COMPETENCIA

Corresponde al Comité Valuador el proceso de Valuación de Puestos de la estructura ocupacional de la empresa My Toner. Este comité estará conformado por responsables de áreas funcionales de la organización, así como el Gerente o Director General de la misma.

⇒ **DESCRIPCIÓN DE FACTORES, SUBFACTORES Y GRADOS**

✓ **Habilidad**

Este factor comprende la iniciativa, capacidad o destreza que demuestra el trabajador al desarrollar una actividad profesional determinada o al tomar decisiones.

⇒ Escolaridad

Se refiere a los conocimientos escolares básicos o especializados que son necesarios para el correcto desarrollo de las funciones específicas de un determinado puesto.

- I. Preparatoria iniciada.
- II. Estudios de preparatoria terminados, estudios técnicos o carrera de licenciatura iniciada.
- III. Estudios de Licenciatura con título profesional o técnico profesional titulado.

⇒ Experiencia

Se trata de la experiencia laboral específica que se debe tener para desarrollar las funciones del puesto de manera correcta y eficiente.

- I. No es necesaria.
- II. Experiencia de entre 1 año y 2 años en puestos similares.
- III. Experiencia de 2 años o más en puestos similares.

⇒ Idiomas

Se refiere a los idiomas con los que se debe contar para poder ejecutar algunas funciones específicas de un puesto determinado.

- I. No se requiere un idioma adicional al español.
- II. Se requiere un 30% de inglés, en forma verbal y escrita.
- III. Se requiere un 60% de inglés, en forma verbal y escrita.
- IV. Se requiere un 90% de inglés, en forma verbal y escrita.

⇒ Conocimientos

Hace referencia a los conocimientos con los que se debe contar para poder desempeñar correctamente el puesto.

- I. Es necesario tener conocimientos básicos de computación y manejo de vehículos.
- II. Es necesario tener conocimientos intermedios administrativos y de computación.
- III. Es necesario tener conocimientos básicos administrativos y conocimientos avanzados técnicos. (elaboración de reportes, servicio técnico)
- IV. Es necesario tener conocimientos técnicos y administrativos avanzados.

⇒ Competencias Profesionales

Hace referencia a las competencias administrativas y técnicas con las que se debe contar para el correcto desarrollo de las funciones de los puestos.

- I. Son necesarias entre el 35% a 55% de las competencias administrativas y técnicas.
- II. Son necesarias entre el 56% al 85% de las competencias administrativas y técnicas.
- III. Son necesarias entre el 86% al 100% de las competencias administrativas y técnicas.

✓ **Responsabilidad**

Este factor comprende la responsabilidad que se tiene en el manejo de recursos de la compañía y el efecto que ejerce el puesto en los resultados obtenidos.

⇒ Responsabilidad de supervisión de personal

Hace referencia a la responsabilidad que se tiene sobre un determinado grupo de personal bajo su supervisión.

- I. No tiene personal bajo su subordinación.
- II. Tiene bajo su mando de 1 a 5 personas en matriz.
- III. Tiene bajo su mando personal de sucursal.

⇒ Responsabilidad por manejo de valores

Incluye las cantidades en dinero, mercancía o artículos asignados para resguardo (Mercancía o artículos concentrados en los almacenes de la compañía).

- I. No tiene responsabilidad sobre una cantidad de dinero
- II. Tiene responsabilidad por la cantidad de dinero contenida en caja diaria.
- III. Se responsabiliza por las cantidades contenidas en las cuentas bancarias de la empresa.

⇒ Responsabilidad de equipos, materiales, herramientas o documentos importantes.

Hace referencia a la responsabilidad que se tiene sobre los equipos (telefónicos, cómputo, vehículos), materiales y herramientas necesarias para la realización del trabajo encomendado, así como de reportar a tiempo sobre su deterioro o daños. Además, incluye documentos de gran importancia de la empresa que representan un valor específico, para el correcto desarrollo del trabajo.

- I. Equipos mecánicos, herramientas y materiales utilizados para brindar servicio técnico a los equipos, así como equipo de cómputo para paquetería de Office.

- II. Herramientas y materiales utilizados para el desarrollo de las funciones del puesto, además de equipo de cómputo para paquetería de Office y software especializado para el puesto, así como formatos administrativos de la empresa.
- III. Responsabilidad en la utilización de vehículo de la compañía para cumplir con el trabajo asignado dentro de la ciudad.
- IV. Resguardo de documentos administrativos importantes de la empresa, así como el equipo de cómputo necesario para realizar transacciones. (Facturas, cheques, recibos, reportes semanales técnicos, etc.)

⇒ Responsabilidad de gestiones administrativas

Concentra la realización de gestiones administrativas que pueden beneficiar a la empresa o en caso de no cumplir con la responsabilidad asignada puede afectar seriamente el desarrollo de la compañía.

- I. Negociaciones técnicas con clientes.
- II. Negociaciones con clientes y manejo de información confidencial administrativa o técnica.
- III. Negociaciones con clientes, acreedores, proveedores y manejo de información confidencial de los clientes y de la empresa.

✓ **Esfuerzo**

En este factor se determina la condición física, con respecto a la fuerza corporal y concentración mental o visual que se requiere para el ejercicio de las actividades en el puesto, para lograr un desempeño eficiente.

⇒ Físico

Evalúa la fuerza o precisión necesaria para la realización de los movimientos necesarios en el desarrollo del trabajo.

- I. No realiza un esfuerzo físico extraordinario, sólo el necesario para realizar un trabajo de oficina.
- II. Requiere esfuerzo físico moderado y ocasional para solucionar problemas técnicos en equipos especializados, así como para hacer levantamientos de partes de equipos pesados.
- III. Requiere esfuerzo para levantar materiales y equipos con un peso de 5 a 25 kg.

⇒ Mental

Hace referencia sobre el grado de concentración mental que se requiere en la realización de las operaciones ordinarias del puesto o en la solución de problemas.

- I. Atención y concentración mínima requerida para el desarrollo de las actividades del puesto.
- II. Atención y concentración durante períodos cortos o largos para resolver problemas técnicos sencillos y complejos.
- III. Concentración para capturar o trasladar información entre formatos por medio del sistema de cómputo utilizado por la empresa, así como la realización de cotizaciones a los clientes.

⇒ Visual

Consiste en medir el esfuerzo visual requerido para el desempeño de las actividades encomendadas.

- I. Uso de la vista para utilizar otros equipos de trabajo por períodos cortos, con menos del 50% del tiempo empleado para su trabajo.
- II. Empleo de la vista para utilizar equipo de cómputo por el 50% del tiempo requerido para trabajar.
- III. Concentración visual al utilizar el equipo de cómputo por más del 65% del tiempo requerido para desarrollar su trabajo.
- IV. Uso de la vista para utilizar equipos de trabajo por períodos largos y continuos.

✓ **Condiciones de trabajo**

Este factor comprende las condiciones ambientales a las que se expone el ocupante del puesto en el desarrollo cotidiano de sus actividades laborales, que pueden afectar su salud, ocasionado por un accidente de trabajo o una enfermedad profesional.

⇒ Ambiente

Comprende las condiciones con las que cuenta el lugar en el que se desarrolla el trabajo.

- I. Labora dentro de la empresa en condiciones normales y satisfactorias.
- II. Durante el desarrollo del trabajo, ocasionalmente está expuesto a cambios de temperatura extrema o moderada fuera de la compañía.

⇒ Posición

Consiste en tomar en cuenta la posición del trabajador para realizar el trabajo.

- I. El trabajo se realiza sentado frente a escritorio, mostrador o mesa de trabajo.
- II. Hace uso de un vehículo para trasladarse en la localidad, durante el desarrollo de su trabajo.

⇒ Riesgo

Consiste en medir los riesgos de sufrir un accidente de trabajo o contraer una enfermedad profesional, motivada por el uso de materiales o equipos que puedan dañar la salud.

- I. Se tiene riesgos mínimos de accidentes o enfermedades en el desarrollo del trabajo.
- II. Se puede ocasionar regularmente accidentes o enfermedades, originados por los equipos o materiales que utiliza.
- III. Se tiene riesgo medio de accidentes o enfermedades al visitar industrias en el desarrollo del trabajo o por traslado dentro de la ciudad.

Paso 8. Comparación de las definiciones de los grados en el manual de puntos con las obtenidas en la especificación del puesto.

Se procede a realizar la comparación de las definiciones que contiene la descripción y especificación del puesto, contra las definiciones establecidas en el manual de puntos, para elaborar el registro de valuación de cada uno de los puestos.

Paso 9. Elaborar el registro de valuación de cada uno de los puestos, de acuerdo al método de puntos.

El registro de valuación consiste en elaborar, para cada uno de los puestos, una hoja que concentre los datos más importantes obtenidos en el estudio de valuación de puestos para conocer el total de puntos que le corresponde a cada puesto. Posteriormente se realiza la comparación del valor relativo del puesto con relación a otros puestos de la misma compañía.

A continuación, se mostrarán las matrices de fijación de factores por progresión aritmética y el registro de valuación de cada uno de los puestos elegidos para valuar, siendo estos: Coordinador Operativo, Responsable de Servicio, Responsable de Reciclaje, Auxiliar Administrativo y Office Boy.

My Toner

Matriz de Fijación de Factores

Nombre del Puesto	Coordinador Operativo	Ubicación en el Organigrama
Categoría del puesto	Coordinador	
Puestos a que reporta	Gerente General	
Puestos Supervisados	Almacén, Responsable de Reciclaje y Responsable Técnico	
Comunicación Interna	Áreas de Servicio, Almacén, Coordinador Administrativo, Gerente General	
Comunicación Externa	Clientes	
Horario Laboral	Lun-Viernes 08:30-13:00 y 15:00-19:00 Sábado 08:30-13:00	
MISIÓN DEL PUESTO		
<p>Representar a la compañía profesionalmente a través de un conocimiento técnico competente, con trato amable y respetuoso hacia los clientes, así como brindar asesoría técnica al cliente sobre la variedad y el funcionamiento de los equipos. Además, debe programar servicio preventivo de los equipos contenidos dentro del PLAN PREMIUM establecido por el Gerente General.</p> <p>Igualmente, tiene que coordinar los trabajos entre las áreas de reciclaje y servicio, programar toma de lectura de equipos en renta, brindar capacitación a sus subordinados y asegurarse de la recepción/entrega de equipos y consumibles de clientes.</p>		

Factor/Subfactor		Grado I	Grado II	Grado III	Grado IV	Grado V
Habilidad	35					
Escolaridad		7	14	21	28	35
Experiencia		6	12	18	24	30
Idiomas		4	8	12	16	20
Conocimientos		8	16	24	32	40
Competencias Profesionales	35	10	20	30	40	50
Responsabilidad	30					
De supervisión de personal		6	12	18	24	30
Por manejo de valores		9	18	27	36	45
De equipos, materiales, herramientas o documentos importantes		5	10	15	20	25
De gestiones administrativas		10	20	30	40	50
Esfuerzo	20					
Físico		4	8	12	16	20
Mental		9	18	27	36	45
Visual		7	14	21	28	35
Condiciones de trabajo	15					
Ambiente		7	14	21	28	35
Posición		3	6	9	12	15
Riesgo		5	10	15	20	25

Hoja o Registro de Valuación de Puestos

Nombre del Puesto	Coordinador Operativo	Ubicación en el Organigrama
Categoría del puesto	Coordinador	<p>The organigram shows a box for 'Gerente' at the top, with a vertical line extending downwards to a box for 'Coordinador Operativo' below it.</p>
Puestos a que reporta	Gerente General	
Puestos Supervisados	Almacén, Responsable de Reciclaje y Responsable Técnico	
Comunicación Interna	Áreas de Servicio, Almacén, Coordinador Administrativo, Gerente General	
Comunicación Externa	Clientes	
Horario Laboral	Lun-Viernes 08:30-13:00 y 15:00-19:00 Sábado 08:30-13:00	
MISIÓN DEL PUESTO		
<p>Representar a la compañía profesionalmente a través de un conocimiento técnico competente, con trato amable y respetuoso hacia los clientes, así como brindar asesoría técnica al cliente sobre la variedad y el funcionamiento de los equipos. Además, debe programar servicio preventivo de los equipos contenidos dentro del PLAN PREMIUM establecido por el Gerente General. Igualmente, tiene que coordinar los trabajos entre las áreas de reciclaje y servicio, programar toma de lectura de equipos en renta, brindar capacitación a sus subordinados y asegurarse de la recepción/entrega de equipos y consumibles de clientes.</p>		

Factor/Subfactor	Descripción	Grados	Puntos
<u>Habilidad</u>			
<i>Escolaridad</i>	El puesto requiere preparatoria terminada, estudios técnicos o carrera trunca.	II	14
<i>Experiencia</i>	La experiencia necesaria para laborar en el puesto es de 2 años o más en puestos similares.	III	18
<i>Idiomas</i>	Es necesario contar con un porcentaje de 90% de inglés, con habilidad para comunicar y escribir.	IV	16
<i>Conocimientos</i>	El puesto requiere tener conocimientos técnicos especializados en su área y administrativos avanzados.	IV	32
<i>Competencias Profesionales</i>	El puesto requiere el 100% de las competencias administrativas y técnicas especificadas en el formato de descripción de puestos.	III	30

<u>Responsabilidad</u>			
<i>De supervisión de personal</i>	Tiene bajo su mando 5 personas en la empresa.	II	12
<i>Por manejo de valores</i>	No tiene responsabilidad sobre una cantidad de dinero.	I	9
<i>De equipos, materiales, herramientas o documentos importantes</i>	Cuidado y manejo de equipos de impresión y copiado de los clientes, al igual que el cuidado de las herramientas e insumos de trabajo. Así mismo, maneja formatos administrativos de la empresa.	II	10
<i>De gestiones administrativas</i>	Esporádicamente asesora al cliente. Además, realiza contratos de renta de equipos de tecnología de impresión.	II	20

<u>Esfuerzo</u>			
<i>Físico</i>	El puesto requiere capacidad para levantar peso, así como, esfuerzo físico moderado y ocasional para solucionar problemas técnicos en equipos especializados.	II	8
<i>Mental</i>	Es necesaria la concentración para capturar o trasladar información entre formatos por medio del sistema de cómputo utilizado por la empresa, así como la realización de cotizaciones a los clientes.	III	27
<i>Visual</i>	Permanece el 70% de la jornada laboral frente a un equipo de cómputo.	III	21

<u>Condiciones de trabajo</u>			
<i>Ambiente</i>	El ambiente es normal y cómodo. El trabajo se desarrolla en cubículos de trabajo con mobiliario, herramientas y equipo de cómputo necesarios para desempeñar correctamente las funciones. La temperatura es adecuada y la iluminación indispensable.	I	7
<i>Posición</i>	La posición del trabajador durante la jornada es permanecer un 70% del tiempo sentado frente a una computadora y teléfono para la comunicación con los clientes.	I	3
<i>Riesgo</i>	El lugar tiene el mínimo de riesgos para enfermedades. Sin embargo, se cuenta con herramientas que pueden causar heridas y desgarres si no se utilizan correctamente, por lo que es necesario utilizarlas con precaución y conciencia.	II	10

Factor	Puntos
<i>Habilidad</i>	110
<i>Responsabilidad</i>	51
<i>Esfuerzo</i>	56
<i>Condiciones de Trabajo</i>	20
Total de Puntos	237

My Toner

Matriz de Fijación de Factores

Nombre del Puesto	Responsable de servicio	Ubicación en el Organigrama
Categoría del puesto	Encargado	
Puestos a que reporta	Coordinador Operativo	
Puestos Supervisados	Office Boy	
Comunicación Interna	Área de reciclaje Coordinador Operativo Recepción	
Comunicación Externa	Clientes	
Horario Laboral	Lun-Vier 08.30-13.00 y 15:00-19:00 Sábado 08:30-13:00	

MISIÓN DEL PUESTO

Representar a la compañía profesionalmente brindando un servicio de calidad a los equipos que el cliente confió a la empresa y dar seguimiento a estos. Desarrollar las habilidades de sus colaboradores mediante capacitación.

Factor/Subfactor		Grado I	Grado II	Grado III	Grado IV	Grado V
Habilidad	40					
Escolaridad		4	8	12	16	20
Experiencia		3	6	9	12	15
Idiomas		5	10	15	20	25
Conocimientos		19	38	57	76	95
Competencias Profesionales		9	18	27	36	45
Responsabilidad	35					
De supervisión de personal		10	20	30	40	50
Por manejo de valores		4	8	12	16	20
De equipos, materiales, herramientas o documentos importantes		9	18	27	36	45
De gestiones administrativas		12	24	36	48	60
Esfuerzo	15					
Físico		4	8	12	16	20
Mental		4	8	12	16	20
Visual		7	14	21	28	35
Condiciones de trabajo	10					
Ambiente		2	4	6	8	10
Posición		2	4	6	8	10
Riesgo		6	12	18	24	30

My Toner

Hoja a Registro de Valuación

Nombre del Puesto	Responsable de servicio	Ubicación en el Organigrama
Categoría del puesto	Encargado	<pre> graph TD DG[Dirección General] --- CO[Coordinador Operativo] CO --- RS[Responsable de servicio] </pre>
Puestos a que reporta	Coordinador Operativo	
Puestos Supervisados	Office Boy	
Comunicación Interna	Área de reciclaje Coordinador Operativo Recepción	
Comunicación Externa	Clientes	
Horario Laboral	Lun-Vier 08.30-13.00 y 15:00-19:00 Sábado 08:30-13:00	
MISIÓN DEL PUESTO		
Representar a la compañía profesionalmente brindando un servicio de calidad a los equipos que el cliente confié a la empresa y dar seguimiento a estos. Desarrollar las habilidades de sus colaboradores mediante capacitación.		

Factor/Subfactor	Descripción	Grados	Puntos
<u>Habilidad</u>			
<i>Escolaridad</i>	El puesto requiere preparatoria terminada, estudios técnicos o carrera trunca.	II	8
<i>Experiencia</i>	Para el desarrollo del puesto no es necesaria la experiencia.	I	3
<i>Idiomas</i>	Es necesario contar con un 30% de inglés, en forma verbal y escrita.	II	10
<i>Conocimientos</i>	El puesto requiere tener conocimientos básicos administrativos y conocimientos avanzados técnicos (elaboración de reportes, servicio técnico)	III	57
<i>Competencias Profesionales</i>	El puesto requiere el 80% de las competencias administrativas y técnicas especificadas en el formato de descripción de puestos.	II	18

Factor/Subfactor	Descripción	Grados	Puntos
<u>Responsabilidad</u>			
<i>De supervisión de personal</i>	Tiene bajo su mando 3 personas en la empresa.	II	20
<i>Por manejo de valores</i>	No tiene responsabilidad sobre una cantidad de dinero.	I	4
<i>De equipos, materiales, herramientas o documentos importantes</i>	Cuidado y manejo de equipos de impresión y copiado de los clientes, al igual que el cuidado de las herramientas e insumos de trabajo. Además, realiza llenado de reportes de servicio.	II	18
<i>De gestiones administrativas</i>	Asesora a los clientes sobre el estado de su equipo tecnológico.	II	24

<u>Esfuerzo</u>			
<i>Físico</i>	El puesto requiere esfuerzo físico moderado y ocasional para solucionar problemas técnicos en equipos especializados.	II	8
<i>Mental</i>	Es necesaria la atención y concentración durante períodos cortos o largos para resolver problemas técnicos sencillos y complejos.	II	8
<i>Visual</i>	El puesto requiere el uso de la vista por períodos largos y continuos, dentro de su área de trabajo.	IV	28

<u>Condiciones de trabajo</u>			
<i>Ambiente</i>	El ambiente es normal y cómodo. El trabajo se desarrolla en cubículos de trabajo con mobiliario, herramientas y equipo de cómputo necesarios para desempeñar correctamente las funciones. La temperatura es adecuada y la iluminación correcta.	I	2
<i>Posición</i>	La posición del trabajador durante la jornada es permanecer un 90% del tiempo sentado frente a su área de trabajo, con las herramientas y equipos necesarios.	I	2
<i>Riesgo</i>	El lugar tiene el mínimo de riesgos para enfermedades. Sin embargo, se cuenta con herramientas que pueden causar heridas y desgarres si no se utilizan correctamente, por lo que es necesario utilizarlas con precaución y conciencia.	II	12

Factor	Puntos
<i>Habilidad</i>	96
<i>Responsabilidad</i>	66
<i>Esfuerzo</i>	44
<i>Condiciones de Trabajo</i>	16
Total de Puntos	222

My Toner

Matriz de Fijación de Factores

Nombre del Puesto	Office Boy	Ubicación en el Organigrama
Categoría del puesto	Auxiliar	
Puestos a que reporta	Responsable de Servicio y Coordinador Administrativo.	
Puestos Supervisados	Ninguno	
Comunicación Interna	Coordinador Operativo Responsable de Servicio Coordinador Administrativo.	
Comunicación Externa	Clientes y Proveedores	
Horario Laboral	Lun-Vier 08:30-13:00 y 15:00-19:00 Sábado 08:30-13:00	

MISIÓN DEL PUESTO

Representar a la compañía profesionalmente mediante la entrega y/o recepción de equipos, consumibles y facturas, así como el cobro de facturas con trato amable y respetuoso hacia los clientes, además de tomar lectura de equipos en renta.

Factor/Subfactor		Grado I	Grado II	Grado III	Grado IV	Grado V
Habilidad	30					
Escolaridad		6	12	18	24	32
Experiencia		4	8	12	16	20
Idiomas		3	6	9	12	15
Conocimientos		8	16	24	32	40
Competencias Profesionales		9	18	27	36	45
Responsabilidad	35					
De supervisión de personal		5	10	15	20	25
Por manejo de valores		12	24	36	48	60
De equipos, materiales, herramientas o documentos importantes		10	20	30	40	50
De gestiones administrativas		8	16	24	32	40
Esfuerzo	20					
Físico		4	8	12	16	20
Mental		9	18	27	36	45
Visual		7	14	21	28	35
Condiciones de trabajo	15					
Ambiente		5	10	15	20	25
Posición		3	6	9	12	15
Riesgo		7	14	21	28	35

My Toner

Hoja o Registro de Valuación

Nombre del Puesto	Office Boy	Ubicación en el Organigrama
Categoría del puesto	Auxiliar	<pre> graph TD DG[Dirección General] --- CO[Coordinador Operativo] CO --- RS[Responsable de servicio] RS --- OB[Office Boy] </pre>
Puestos a que reporta	Responsable de Servicio y Coordinador Administrativo.	
Puestos Supervisados	Ninguno	
Comunicación Interna	Coordinador Operativo Responsable de Servicio Coordinador Administrativo.	
Comunicación Externa	Clientes y Proveedores	
Horario Laboral	Lun-Vier 08:30-13:00 y 15:00-19:00 Sábado 08:30-13:00	
MISIÓN DEL PUESTO		
<p>Representar a la compañía profesionalmente mediante la entrega y/o recepción de equipos, consumibles y facturas, así como el cobro de facturas con trato amable y respetuoso hacia los clientes, además de tomar lectura de equipos en renta.</p>		

Factor/Subfactor	Descripción	Grados	Puntos
Habilidad			
Escolaridad	El puesto requiere de escolaridad mínima preparatoria iniciada.	I	5
Experiencia	No es necesario contar con experiencia.	I	4
Idiomas	No es necesario hablar un segundo idioma.	I	3
Conocimientos	Es necesario contar con conocimientos básicos en computación y manejar automóvil.	I	8
Competencias Profesionales	Administrativas: Planeación, organización y control. Técnicas: Manejo de equipo de cómputo, herramientas de trabajo, numéricas y sobre ventas.	I	9

Factor/Subfactor	Descripción	Grados	Puntos
<u>Responsabilidad</u>			
<i>De supervisión de personal</i>	No tiene personal a su cargo.	I	5
<i>Por manejo de valores</i>	Tiene responsabilidad sobre el depósito de dinero y cheques en cuentas bancarias.	III	36
<i>De equipos, materiales, herramientas o documentos importantes</i>	Responsabilidad con el automóvil de la empresa.	III	30
<i>De gestiones administrativas</i>	Tiene la responsabilidad de llevar a cabo una buena negociación con el cliente.	I	8

<u>Esfuerzo</u>			
<i>Físico</i>	Capacidad para levantar peso.	III	12
<i>Mental</i>	El puesto requiere que se tenga un nivel de concentración y atención para su correcto desarrollo.	I	9
<i>Visual</i>	El uso de la vista es continuo y en ocasiones, se extiende a períodos largos.	IV	28

<u>Condiciones de trabajo</u>			
<i>Ambiente</i>	El trabajo se desempeña en la calle un 90% del tiempo, con las consecuentes variaciones de temperatura, humedad y demás factores provenientes de la situación atmosférica.	II	10
<i>Posición</i>	Hace uso de un vehículo para trasladarse en la localidad, durante el desarrollo de su trabajo.	II	6
<i>Riesgo</i>	Pueden ocurrir accidentes fatales, en caso de incumplimiento de las normas establecidas por la ley de tránsito o por imprudencias de otros conductores.	III	21

Factor	Puntos
<i>Habilidad</i>	29
<i>Responsabilidad</i>	79
<i>Esfuerzo</i>	49
<i>Condiciones de Trabajo</i>	37
Total de Puntos	194

My Toner

Matriz de Fijación de Factores

Nombre del Puesto	Responsable del área de reciclaje	Ubicación en el Organigrama
Categoría del puesto	Encargado	
Puestos a que reporta	Coordinador Operativo	
Puestos Supervisados	Técnicos (si existen)	
Comunicación Interna	Área de Servicio Coordinador Operativo Almacén	
Comunicación Externa	Clientes	
Horario Laboral	Lun-Vier 08:30-13:00 y 15:00-19:00 Sábado 08:30-13:00	

MISIÓN DEL PUESTO

Representar a la compañía profesionalmente a través de un conocimiento técnico competente, con trato amable y respetuoso hacia los clientes y brindar asesoría técnica a los estos sobre el funcionamiento de los consumibles, así como dar seguimiento constante al reciclaje de los consumibles.

Factor/Subfactor		Grado I	Grado II	Grado III	Grado IV	Grado V
Habilidad	30					
Escolaridad		2	4	6	8	10
Experiencia		3	6	9	12	15
Idiomas		9	18	27	36	45
Conocimientos		7	14	21	28	35
Competencias Profesionales		9	18	27	36	45
Responsabilidad	15					
De supervisión de personal		6	12	18	24	30
Por manejo de valores		2	4	6	8	10
De equipos, materiales, herramientas o documentos importantes		4	8	12	16	20
De gestiones administrativas		3	6	9	12	15
Esfuerzo	40					
Físico		5	10	15	20	25
Mental		15	30	45	60	75
Visual		20	40	60	80	100
Condiciones de trabajo	15					
Ambiente		2	4	6	8	10
Posición		6	12	18	24	30
Riesgo		7	14	21	28	35

My Toner

Hoja o Registro de Valuación

Nombre del Puesto	Responsable del área de reciclaje	Ubicación en el Organigrama
<i>Categoría del puesto</i>	Encargado	<pre> graph TD DG[Dirección General] --- CO[Coordinador Operativo] CO --- RR[Responsable de Reciclaje] </pre>
<i>Puestos a que reporta</i>	Coordinador Operativo	
<i>Puestos Supervisados</i>	Técnicos (si existen)	
<i>Comunicación Interna</i>	Área de Servicio Coordinador Operativo Almacén	
<i>Comunicación Externa</i>	Clientes	
<i>Horario Laboral</i>	Lun-Vier 08:30-13:00 y 15:00-19:00 Sábado 08:30-13:00	

MISIÓN DEL PUESTO

Representar a la compañía profesionalmente a través de un conocimiento técnico competente, con trato amable y respetuoso hacia los clientes y brindar asesoría técnica a los estos sobre el funcionamiento de los consumibles, así como dar seguimiento constante al reciclaje de los consumibles.

Factor/Subfactor	Descripción	Grados	Puntos
<u>Habilidad</u>			
<i>Escolaridad</i>	El puesto requiere de preparatoria o carrera trunca.	II	4
<i>Experiencia</i>	La experiencia para laborar en el puesto no es necesaria.	I	3
<i>Idiomas</i>	Es necesario contar con un porcentaje de 30% de inglés, con habilidad para comunicar y escribir.	II	18
<i>Conocimientos</i>	Se necesita tener conocimientos básicos en electrónica y conocimientos básicos en computación.	I	7
<i>Competencias Profesionales</i>	Son necesarias entre el 86% al 100% de las competencias administrativas y técnicas.	III	27

Factor/Subfactor	Descripción	Grados	Puntos
<u>Responsabilidad</u>			
<i>De supervisión de personal</i>	Tiene bajo su mando de 1 a 5 personas en matriz.	II	12
<i>Por manejo de valores</i>	No tiene responsabilidad	I	2
<i>De equipos, materiales, herramientas o documentos importantes</i>	Cuidado y manejo de equipos de impresión y copiado de los clientes, al igual que en el cuidado de las herramientas e insumos de trabajo.	II	8
<i>De gestiones administrativas</i>	Esporádicamente asesora al cliente	I	3

<u>Esfuerzo</u>			
<i>Físico</i>	No realiza un esfuerzo físico extraordinario, sólo el necesario para realizar un trabajo de oficina.	I	5
<i>Mental</i>	Atención y concentración mínima requerida para el desarrollo de las actividades del puesto.	II	30
<i>Visual</i>	Uso de la vista para utilizar equipos de trabajo por períodos largos y continuos.	IV	80

<u>Condiciones de trabajo</u>			
<i>Ambiente</i>	El ambiente es normal y cómodo. El trabajo se desarrolla en cubículos de trabajo con mobiliario, herramientas y equipo de cómputo necesarios para desempeñar correctamente las funciones. La temperatura es adecuada y la iluminación indispensable.	I	2
<i>Posición</i>	La posición del trabajador durante la jornada es permanecer un 70% del tiempo sentado frente a una computadora y teléfono para la comunicación con los clientes.	I	6
<i>Riesgo</i>	El lugar tiene el mínimo de riesgos para enfermedades. Sin embargo, se cuenta con herramientas que pueden causar heridas y desgarres si no se utilizan correctamente, por lo que es necesario utilizarlas con precaución y conciencia.	II	14

Factor	Puntos
<i>Habilidad</i>	59
<i>Responsabilidad</i>	25
<i>Esfuerzo</i>	115
<i>Condiciones de Trabajo</i>	22
Total de Puntos	221

My Toner

Matriz de Fijación de Factores

Nombre del Puesto	Auxiliar Admvo. – Atención al cliente	Ubicación en el Organigrama
Categoría del puesto	Administrativo	
Puestos a que reporta	Coordinador Administrativo	
Puestos Supervisados	Ninguno	
Comunicación Interna	Coordinador Administrativo Coordinador Operativo Almacén	
Comunicación Externa	Clientes	
Horario Laboral	Lun-Vier 08.30-13.00 y 15:00-19:00 Sábado 08:30-13:00	

MISIÓN DEL PUESTO

Atender a los clientes que soliciten servicios, ofreciendo los mismos de la forma más cordial y eficaz para contribuir al fortalecimiento y posicionamiento de la empresa, además de apoyar en los procesos administrativos que la empresa necesite para su funcionamiento.

Factor/Subfactor		Grado I	Grado II	Grado III	Grado IV	Grado V
Habilidad	40					
Escolaridad		6	12	18	24	30
Experiencia		5	10	15	20	25
Idiomas		5	10	15	20	25
Conocimientos		14	28	42	56	70
Competencias Profesionales		10	20	30	40	50
Responsabilidad	30					
De supervisión de personal		5	10	15	20	25
Por manejo de valores		10	20	30	40	50
De equipos, materiales, herramientas o documentos importantes		7	14	21	28	35
De gestiones administrativas		8	16	24	32	40
Esfuerzo	15					
Físico		2	4	6	8	10
Mental		6	12	18	24	30
Visual		7	14	21	28	35
Condiciones de trabajo	15					
Ambiente		7	14	21	28	35
Posición		3	6	9	12	15
Riesgo		5	10	15	20	25

My Toner

Hoja o Registro de Valuación

Nombre del Puesto	Auxiliar Admvo. – Atención al cliente	Ubicación en el Organigrama
Categoría del puesto	Administrativo	
Puestos a que reporta	Coordinador Administrativo	
Puestos Supervisados	Ninguno	
Comunicación Interna	Coordinador Administrativo Coordinador Operativo Almacén	
Comunicación Externa	Clientes	
Horario Laboral	Lun-Vier 08.30-13.00 y 15:00-19:00 Sábado 08:30-13:00	

MISIÓN DEL PUESTO

Atender a los clientes que soliciten servicios, ofreciendo los mismos de la forma más cordial y eficaz para contribuir al fortalecimiento y posicionamiento de la empresa, además de apoyar en los procesos administrativos que la empresa necesite para su funcionamiento.

Factor/Subfactor	Descripción	Grados	Puntos
<u>Habilidad</u>			
<i>Escolaridad</i>	El puesto requiere mínimo preparatoria terminada.	II	12
<i>Experiencia</i>	La experiencia para laborar en el puesto no es necesaria.	I	5
<i>Idiomas</i>	No es necesario contar con otro idioma para el puesto.	I	5
<i>Conocimientos</i>	Debe poseer conocimientos básicos en computación, elaboración de facturas, elaboración de cortes de caja, manejo de terminal y conocimientos básicos administrativos.	II	28
<i>Competencias Profesionales</i>	Requiere el 57% de competencias administrativas y cerca del 65% en competencias técnicas.	II	20

Factor/Subfactor	Descripción	Grados	Puntos
<u>Responsabilidad</u>			
<i>De supervisión de personal</i>	No tiene personal bajo supervisión.	I	5
<i>Por manejo de valores</i>	Manejo de efectivo contenido en caja chica.	II	20
<i>De equipos, materiales, herramientas o documentos importantes</i>	Manejo software de facturación y presupuestación, terminal bancaria, cheques y reportes de corte de caja.	IV	28
<i>De gestiones administrativas</i>	Atención al cliente en mostrador, vía telefónica, correo electrónico y mensaje, solicita presupuestos a proveedores. Además, lleva control de ventas y cobranza.	III	24

<u>Esfuerzo</u>			
<i>Físico</i>	No existe gran esfuerzo físico en el puesto.	I	2
<i>Mental</i>	Requiere mucha concentración al momento de capturar facturas, realizar presupuestos y llenar distintos formatos administrativos.	IV	24
<i>Visual</i>	Cerca del 95% de su trabajo se realiza frente a la computadora.	IV	28

<u>Condiciones de trabajo</u>			
<i>Ambiente</i>	El ambiente es normal y cómodo. El trabajo se desarrolla en cubículos de trabajo con mobiliario, herramientas y equipo de cómputo necesarios para desempeñar correctamente las funciones. La temperatura es adecuada y la iluminación indispensable.	I	7
<i>Posición</i>	La posición del trabajador durante la jornada es permanecer un 95% del tiempo sentado frente a un escritorio con una computadora y teléfono para la comunicación con los clientes. El resto del tiempo canaliza el equipo del cliente al departamento correspondiente	I	3
<i>Riesgo</i>	El lugar tiene el mínimo de riesgos para enfermedades.	I	5

Factor	Puntos
<i>Habilidad</i>	70
<i>Responsabilidad</i>	77
<i>Esfuerzo</i>	54
<i>Condiciones de Trabajo</i>	15
Total de Puntos	216

Paso 10. Concentrado de la información obtenida en la valuación de puestos por el método de puntos de la empresa My Toner.

Una vez elaborada la valuación de los puestos clave de la compañía investigada, se obtienen los datos del valor relativo de éstos y sus respectivos salarios. Cuando existen dos o más ocupantes en un mismo puesto, se determina un salario medio. La comparación de puntos y salarios actuales que se muestran en la matriz, indica si existen discrepancias generales en los salarios de la compañía y son útiles para graficar la dispersión de puntos y obtener la línea recta de crecimiento o curva salarial.

Para concluir la valuación de puestos es necesario determinar los salarios adecuados para realizar los ajustes correspondientes. Este último paso requiere el apoyo de otras técnicas como es la encuesta de salarios y los modelos estadísticos que ayudan a calcular con mayor exactitud la línea de tendencia del salario o curva salarial.

My Toner

Alineamiento Final

Orden del Puesto	Total de Puntos	Nombre del Puesto	Orden en base al Salario (O. E. S)	Sueldo
1	237	Coordinador Operativo	1	\$14,000
2	222	Responsable de Servicio	2	\$7,800
3	221	Responsable de Reciclaje	3	\$7,200
4	216	Atención al Cliente	4	\$6,900
5	194	Office Boy	5	\$4,800

Como se puede observar en la tabla de alineamiento final por el método de puntos de la empresa My Toner, existe muy poca diferencia entre dos puestos: Responsable de Reciclaje y Responsable de Servicio. Al analizar sus puntuaciones, se puede concluir que ambos puestos realizan actividades muy parecidas o tienen responsabilidades similares y, sin embargo, la retribución del Responsable de Reciclaje es menor a Responsable de Servicio, por lo que, es necesario aumentar su salario en proporción a las actividades que realiza. Así mismo, aunque tengan responsabilidades o tareas similares, no puede disminuirse el salario de uno de ellos ya que está en contra de las leyes mexicanas.

Es precisamente la necesidad de establecer una equidad interna en relación a los salarios de cada puesto que nos lleva a sugerir la siguiente práctica.

Comprobar si existe equidad interna al comparar la remuneración de un puesto en relación con otro de la misma empresa es el fin último de la Valuación de Puestos, si es que se desea que los empleados se sientan justamente retribuidos cuando comparan el valor relativo de su puesto.

La teoría de la Equidad Interna sostiene que los empleados buscan un intercambio en el cual las recompensas se perciban de forma equitativa. Si se percibe un intercambio injusto, los empleados probablemente tratarán de reducir las injusticias buscando un aumento de salario, o bien, reduciendo sus contribuciones, o apelando a la dirección de la empresa. Por otro lado, si perciben que sus salarios son mayores que sus contribuciones, tratarán de reducir esa inequidad aumentando su productividad, al menos eso es lo deseado.

Estructura salarial y equidad interna

La equidad interna como una medición

Para efectos prácticos de aplicación, la equidad interna es la medición que permite determinar el valor en unidades monetarias (\$) que cada punto tiene asignado al puesto. La relación que debe existir entre los valores de los puestos asignados internamente y las unidades monetarias que la empresa debe pagar es una relación lineal. La ecuación que describe mejor esta idea es la siguiente: $y = a + bx$

Normalmente, cuando se concluye la valuación de puestos, se encuentra una dispersión de datos donde los sueldos y los valores de cada puesto se representan en una gráfica. Para la solución de este tipo de problemas, las empresas emplean el método de *mínimos cuadrados* que permite determinar los valores de la ordenada al origen a y la pendiente b . De esta forma, es posible dar valor en forma consistente en unidades monetarias a cada punto del total de las valuaciones.

Nombre del Puesto	Puntos	Alineación Final	Sueldo Mensual
Coordinador Operativo	237	1	\$14,000
Responsable de Servicio	222	2	\$7,800
Responsable de Reciclaje	221	3	\$7,200
Atención al Cliente	216	4	\$6,900
Office Boy	194	5	\$4,800

Como se puede apreciar, en el caso de la empresa My Toner existen algunas diferencias entre los puntos de los puestos y su valor. Por lo que se concluye que la empresa tiene problemas de equidad, pues si un puesto es más importante que otro, debería tener un salario más alto. Para ello, hay que determinar una función lineal que indique precisamente ese valor. Se partirá de la

ecuación mostrada previamente y se utilizará el método de mínimos cuadrados, el cual, es un modelo de regresión simple:

$$y - \bar{y} = \frac{\sum (x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{\sum (x_i - \bar{x})^2} (x - \bar{x})$$

Al sustituir los valores con los datos de My Toner, se obtiene la siguiente tabla:

Puesto	Puntos	Sueldos				
	X_i	Y_i	$X_i - \bar{X}$	$Y_i - \bar{Y}$	$(X_i - \bar{X})(Y_i - \bar{Y})$	$(X_i - \bar{X})^2$
Coordinador Operativo	1	\$14,000	-2	\$5,860	-\$11,720	4
Responsable de Servicio	2	\$7,800	-1	-\$340	\$340	1
Responsable de Reciclaje	3	\$7,200	0	-\$940	\$0	0
Atención al Cliente	4	\$6,900	1	-\$1,240	-\$1,240	1
Office Boy	5	\$4,800	2	-\$3,340	-\$6,680	4
TOTALES	15	\$40,700	0	0	-19300	10
MEDIA	3	\$8,140				

Al sustituir en la ecuación se obtiene:

$$y - 8,140 = \frac{-19,300}{10} (x - 3)$$

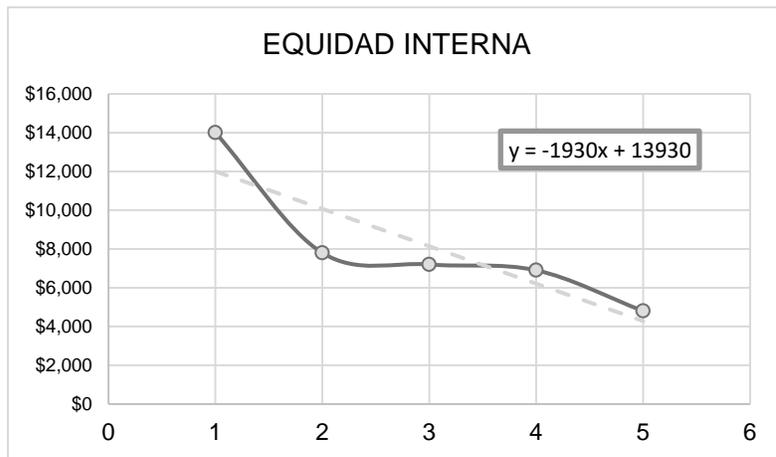
$$y = 8,140 + 5,790 - 19,300x$$

$$y = 13,930 - 19,300x$$

Resultados

Al sustituir los valores de la regresión en los sueldos, se obtienen los siguientes resultados:

Puesto	Puntos	Sueldos	Sueldos
	X	Y	Equidad
Coordinador Operativo	1	\$14,000	\$12,000
Responsable de Servicio	2	\$7,800	\$10,070
Responsable de Reciclaje	3	\$7,200	\$8,140
Atención al Cliente	4	\$6,900	\$6,210
Office Boy	5	\$4,800	\$4,280
TOTALES	15	\$40,700	\$40,700



El modelo permite distribuir en forma "equitativa" el total de la nómina tomando en

consideración los puntos asignados a cada puesto.

Ahora bien, anteriormente comentamos que el objetivo primordial de la valuación de puestos era precisamente conocer si los sueldos estaban adecuadamente determinados y si existía equidad interna en su administración; pero si deseamos realmente tener el talento humano que nos brinde ventaja competitiva, deberemos realizar una Encuesta Regional de Salarios; precisamente para verificar que nuestros empleados están recibiendo un salario equitativo en relación a lo que la competencia está pagando por un trabajo igual o similar al que nos brindan como empleador.

Encuesta regional de salarios

La encuesta de salarios consiste en realizar una investigación salarial en el mercado de trabajo para determinar el equilibrio externo que existe entre los salarios pagados en puestos similares en la organización y los concedidos por la competencia. Los datos obtenidos en la encuesta de salarios permiten conocer el salario promedio de los puestos clave en el estudio de comparación con otras organizaciones del mismo giro en el mercado de trabajo y facilitan la elaboración de la política salarial para pagar los salarios adecuados.

La política salarial establece un marco de referencia común para determinar los salarios de toda la organización y ayuda en el ajuste periódico de los niveles salariales cuando existe la necesidad de modificarlos.

La política salarial refleja la relación de sueldos en su valor relativo interno del puesto en la organización y su valor absoluto externo de salarios otorgados por otras organizaciones. De acuerdo con Werther y Davis K. (2008 p.356): "El valor interno relativo de un puesto se determina por el nivel jerárquico que ocupa tras llevar a cabo el proceso de valuación de puestos. El valor

absoluto de un puesto se regula por el valor que el mercado de trabajo concede a puestos similares”.

Esta política considera el establecimiento de incentivos para recompensar el desempeño exitoso de los trabajadores. Por otra parte, contempla otros elementos como porcentaje de comisiones por ventas, compensación por recuperación de cartera vencida, tiempo extra, período de pago de compensaciones ordinarias y extraordinarias.

La compensación salarial se integra por componentes fijos (salario base y prestaciones fijas) o por componentes variables (incentivos o remuneraciones por rendimiento) con base en parámetros preestablecidos. En los incrementos variables por méritos, su criterio de evaluación es el desempeño del individuo en la consecución trabajo, metas o logro de objetivos programados. Los incentivos de la compañía constituyen el elemento más dinámico e innovador que respalda de manera directa: Misión, visión, estrategias y objetivos de la compañía.

El salario base fijo es insuficiente en un sistema salarial; la compañía realiza la combinación de salario fijo y variable para ir en busca de excelencia en la productividad, mejora en la calidad, individuos más innovadores, flexibles y talentosos que compartan riesgos y utilidades al asumir responsabilidades inherentes al compromiso contraído con la compañía. De esta manera, se puede medir fácilmente la relación entre el comportamiento del individuo y los resultados obtenidos.

La política salarial es exclusiva para cada organización y se utiliza para establecer una estructura de salarios sólida y flexible. Las organizaciones pueden tener política salarial avanzada o conservadora.

Pasos para realizar una Encuesta Regional de Salarios:

Paso 1. Selección de los puestos clave

Los puestos clave seleccionados en la compañía deben ser acordes a los puestos con actividades similares en organizaciones del mismo sector. En este caso, se consideran los puestos clave utilizados en la valuación de puestos.

Paso 2. Selección de las organizaciones participantes en la investigación salarial.

La selección de las empresas participantes en la encuesta salarial contempla la zona geográfica correspondiente, el giro o ramo de actividad de las empresas, el tamaño de las empresas y la política salarial aplicada en cada una.

Paso 3. Diseño de cuestionario y Recolección de datos.

El formato o técnicas para recabar información en una encuesta salarial tiene que ser práctico y que arroje la información deseada. La obtención de datos se puede llevar a cabo por medio de

cuestionarios, visitas a las organizaciones, entrevistas, reuniones o correo vía internet. Por medio de este último, se envían los cuestionarios a varias compañías. Ofrece la ventaja de ser más rápido y fácil de utilizar y tabular la información.

Paso 4. Tabular de la información.

La información obtenida de todos los puestos investigados se tabula para determinar el salario promedio de la encuesta salarial.

Paso 5. Ajuste correcto de salarios.

Para lograr un nivel o ajuste correcto de salarios es necesario considerar el salario medio ideal (valor relativo o interno del puesto), el salario promedio de las encuestas de salarios (valor absoluto o externo) y la política salarial de la compañía. Además de los puntos antes mencionados como los aspectos: jurídico, económico, moral y administrativo, así como los factores internos y externos que influyen en la determinación del salario.

Recomendaciones y sugerencias

- Seleccionar los puestos clave que sean importantes para la organización y el trabajador o fáciles de identificar en el mercado de trabajo y la compañía investigada.
- Seleccionar más de 10 compañías similares en giro y tamaño, para aplicar la investigación salarial y considerar su política salarial.
- Establecer los períodos de aplicación de la encuesta salarial.
- Establecer los parámetros de los puestos que se desea comparar.
- Seleccionar el mejor método para obtener la información. (Cuestionario, visitas, reuniones, etc.)
- Considerar elementos como: salarios base, salario variable promedio y prestaciones al realizar el cuestionario de la encuesta salarial.
- Efectuar en el mercado de trabajo las comparaciones entre puestos similares con respecto al contenido y descripción de puestos.
- Compartir la información entre las organizaciones investigadas.
- Comparar los resultados de la encuesta de salarios (valor absoluto) y la valuación del puesto (valor relativo) y considerar la política salarial, aspectos y factores internos y externos para ajustar los salarios.

N°	Nombre	Objetivo	Temas con los que se relaciona
17	Prestaciones de Seguridad Social y pago de cuotas obrero patronales ante el IMSS.	Determinar el salario diario integrado de un trabajador con prestaciones obligatorias y calcular el pago de cuotas obrero-patronales ante IMSS.	6.1.1 Aspectos legales y de seguridad social. 6.2. Pasos para el establecimiento de las remuneraciones.

Introducción

En la práctica anterior aprendimos que es necesario utilizar técnicas objetivas para determinar una remuneración adecuada y que el trabajador la perciba como justa y equitativa cuando la compara con las demás posiciones de la organización y con posiciones similares que existen en empresas de su localidad. Las prestaciones que otorga una organización forman parte importante de un sistema de retribución, en ocasiones éstas son más atractivas que incluso el sueldo base y en ellas se interesan más los candidatos clave para elegir colaborar en una u otra organización. Sin embargo, para este curso sólo nos referiremos a las prestaciones que obliga la ley a los patrones otorgar a sus trabajadores.

Material y Equipo:

El material necesario para la práctica es el siguiente:

- Consultar la bibliografía sugerida por el facilitador: LFT y LSS
- Utilizar computadora con conexión a internet
- Utilizar el presente manual de prácticas.
- Utilizar hojas y lápiz.

Metodología

- Consultar y estudiar el fundamento legal sobre las prestaciones en la LFT y LSS y en el presente manual.

Resultados

- Determinar el salario diario integrado de un trabajador con prestaciones obligatorias
- Determinar el pago de cuotas obrero- patronales ante IMSS.

Sugerencias didácticas

- El participante deberá evidenciar su conocimiento con una participación activa en clase resolviendo los ejercicios sugeridos por el facilitador frente a pizarrón.
- El facilitador deberá otorgar retroalimentación de los ejercicios que se realicen en clase y propiciar la participación diaria hasta que se cerciore de que el grupo puede transferir lo aprendido en la solución de ejercicios sobre el tema estudiado.

Bibliografía preliminar

- Ley Federal del trabajo
- Ley del IMSS
- Apuntes del presente manual

6.2 Importancia de las prestaciones y servicios

Las prestaciones reciben diferentes denominaciones como son: servicio, asistencia, ayuda, socorro, auxilio, beneficio, etc. La real academia española define el término prestaciones como “cosa o servicio que un contratante (en este caso la empresa) da o promete al otro (el empleado o trabajador)”. Torres (2005) en su obra lo define como: en razón de los objetivos primordiales, se puede decir que las prestaciones son beneficios colaterales al salario por cuota diaria que una empresa o patrón otorga a su personal, sea en especie o en dinero, para coadyuvar a la satisfacción de sus necesidades, de tipo económico, educativo o sociocultural y recreativo, buscando atraer elementos idóneos para su ingreso a la organización, retener a los ya existentes y motivarlos o desarrollarlos para lograr su mejor desempeño, tendientes a mejorar la productividad de la empresa y la calidad de vida del trabajador, aumentando con ello la estabilidad y posibilidades de progreso de ambos.

Arias (1994), expresa que no es clara la distinción entre servicios y prestaciones. Presenta una definición donde incluye ambos conceptos como sigue. “Son aquellos bienes, instalaciones, facilidades o actividades que se proporcionan por la organización a sus trabajadores, además de lo estrictamente debido por su labor, con el fin de lograr que obtenga un beneficio ligado de algún modo con su trabajo”.

Así, se concluye, que las prestaciones son beneficios clasificadas en dinero o en especie, otorgados por los patrones para brindar protección y seguridad a los trabajadores de la empresa. Pueden recibirse de manera directa o indirecta a través de bienes, servicios, actividades o instalaciones y sirve para incrementar los ingresos de los trabajadores.

Características y filosofía de las prestaciones

Las características principales de las prestaciones son las siguientes:

- El otorgamiento de prestaciones base está sustentado en la legislación laboral.
- Las prestaciones base son otorgadas de manera general a todos los trabajadores de la empresa.
- Las prestaciones adicionales son otorgadas de manera voluntaria por el patrón.
- Son adicionales al salario nominal.
- Benefician al trabajador y al patrón.
- Son subsidiadas total o parcialmente por el patrón.
- Es una ayuda para el trabajador que por su cuenta le sería difícil conseguir.
- Ofrecen seguridad jurídica laboral al trabajador.
- Ayudan a mejorar la calidad de vida de los trabajadores. (Arias, 1994)

Respecto a la filosofía de las prestaciones Agustín Reyes Ponce, citado por Arias F., y Heredia V. (2001), mencionan que al momento de satisfacer al trabajador con el pago de salario se cumple con la justicia estricta. La procedencia de las prestaciones va más allá de la justicia legal, social o de actos de beneficencia al intervenir la voluntad del patrón y otorgar prestaciones de acuerdo a las posibilidades de la empresa, que se reflejan en beneficios para mejorar el poder adquisitivo de los trabajadores, convirtiéndose en una obligación moral y social para el empleador. El otorgamiento de prestaciones se fundamenta en principios sólidos que justifiquen la protección de un trabajo garantizado.

Los trabajadores pueden disfrutar de las prestaciones otorgadas por los patrones, siempre y cuando exista una relación de trabajo establecida mediante un contrato individual o colectivo. En el artículo 20 de la LFT, se lee: *Se entiende por relación de trabajo, cualquiera que sea el acto que dé origen, la prestación de un trabajo personal subordinado a una persona, mediante el pago de un salario. Contrato individual de trabajo, cualquiera que sea su forma o denominación, es aquel por virtud del cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario.* La prestación de un trabajo a que se refiere el párrafo primero y el contrato celebrado producen los mismos efectos.

Para los fines del contenido de esta Unidad se decidió clasificar como prestaciones o servicios, aquellas remuneraciones cuya concesión hacia el trabajador son de carácter obligatorio de acuerdo a lo estipulado por la Ley Federal del Trabajo y leyes complementarias. A continuación el lector encontrará el fundamento legal para poder realizar las dos últimas prácticas del presente manual.

6.2.1 Aspectos legales y de seguridad social

1. Sueldos y Salarios

La costumbre ha establecido el uso del término “sueldo” para referirse a la retribución que recibe el empleado de confianza y, su distinción con respecto al salario, también corresponde a la periodicidad de pago, que generalmente es quincenal. Por lo tanto, por efecto de la costumbre, el salario es la retribución que perciben los demás trabajadores, es decir, los que no son de confianza, y, generalmente, su periodicidad de pago es semanal.

a) Ley Federal del Trabajo

Conforme al artículo 82 de la LFT, el **salario** es la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo. De acuerdo al artículo 83 de la misma ley, el salario puede fijarse por unidad **de tiempo, por unidad de obra, por comisión, a precio alzado o de cualquier otra manera.**

Otras disposiciones relativas al salario:

El salario se integra de acuerdo al artículo 84 de la LFT, con los **pagos** hechos en **efectivo por cuota diaria, gratificaciones, percepciones, habitación, primas, comisiones, prestaciones en especie y cualquier otra cantidad o prestación que se entregue al trabajador por su trabajo.** En la práctica el cálculo de las diversas prestaciones laborales como el aguinaldo, las horas extras o la prima vacacional, se efectúa considerando sólo los pagos hechos al trabajador por cuota diaria y no el salario integrado conforme a la definición de ley. Considerando esto, en diversas ocasiones la SCJN ha mencionado que sólo las indemnizaciones deben ser calculadas conforme al salario diario integrado, en apego a lo establecido en el Art. 89 de la LFT; por lo que las demás prestaciones laborales que tienen como base el salario, deben ser determinadas considerando sólo la cuota diaria.

Los plazos para el pago del salario nunca podrán ser mayores de una semana para las personas que desempeñen un trabajo material, y de 15 días para los demás trabajadores (*Art. 88, LFT*).

El Salario mínimo es la cantidad menor que debe recibir en efectivo el trabajador por los servicios prestados en una jornada de trabajo, (*Art. 90, LFT*).

Los salarios mínimos podrán ser:

- a) Generales, para una o varias áreas geográficas de aplicación, que pueden extenderse a una o más entidades federativas.
- b) Profesionales, para una rama determinada de la actividad económica o para profesiones, oficios o trabajos especiales, dentro de una o varias áreas geográficas. (*Art. 91, LFT*).

De acuerdo con la Resolución del H. Consejo de Representantes de la Comisión Nacional de Salarios Mínimos que revisa los salarios mínimos generales y profesionales vigentes desde el 1° de Abril de 2015 y establece los que habrán de regir a partir del 1° de Octubre de 2015, publicado en el DOF el 30 de septiembre de 2015, para fines del salario mínimo en la República Mexicana habrá una sola área geográfica integrada por todos los municipios del país y demarcaciones territoriales (delegaciones) del Distrito Federal (actual Ciudad de México),

Ahora bien, es importante tener presente las normas protectoras del salario que a continuación se mencionan:

1. *La libre disposición de los salarios*

Los trabajadores dispondrán libremente de sus salarios. Cualquier disposición o medida que desvirtúe este derecho será nula. (Art. 98, LFT)

2. *La irrenunciabilidad de los derechos del salario*

El derecho de percibir el salario es irrenunciable. Lo es igualmente el derecho a percibir los salarios devengados. (Art. 99, LFT)

3. *El riesgo de la empresa y el salario*

La obligación del patrón de pagar el salario no se suspende, salvo en los casos y con los requisitos establecidos en dicha Ley. (Art. 106, LFT)

Se deberán considerar entonces, los tres tipos de defensa del salario:

1. Defensa del salario contra el patrón

Entre otros, se mencionan los siguientes:

a) *Prohibición del Truck-System y de la tienda de Raya*

El artículo 123, Apartado A, fracción X, de la CPEUM, ordena que el pago del salario será en efectivo en moneda de curso legal, y se encuentra prohibido efectuar el pago con mercancías o con cualquier signo representativo en que se pretenda sustituir la moneda.

Así mismo, el inciso e) de la fracción XXVII de dicho precepto, establece que es nula la condición que entrañe obligación directa o indirecta de adquirir los artículos de consumo en tiendas o lugares determinados.

b) *El lugar de pago del salario*

Se efectuará en el lugar donde los trabajadores presten sus servicios. Asimismo, se prohíbe el establecimiento de expendios de bebidas embriagantes, de casas de juego de azar y de asignación, en los centros de trabajo. (Arts. 108 y 116, LFT)

c) *Economatos*

El artículo 123 de la CPEUM prohíbe el establecimiento de lo que se llamó en el pasado tiendas de raya, sin embargo, la época moderna conoce una nueva institución que tiene por objeto mediante la intervención del patrón y del sindicato de trabajadores, vender artículos de consumo a precio reducido, este sistema se ha generalizado entre los trabajadores públicos y funciona con éxito en numerosos centros de trabajo.

d) *Prohibición de las multas*

Está prohibida la imposición de multas a los trabajadores, cualquiera que sea su causa o concepto. (Art. 107, LFT)

e) Prohibición general de los descuentos y sus excepciones

Conforme el artículo 110 de la LFT, los descuentos en los salarios de los trabajadores están prohibidos, salvo en los casos y con los requisitos siguientes:

- Pago de deudas contraídas con el patrón por anticipo de salarios, por pagos hechos en exceso al trabajador, por errores, pérdidas, averías o por adquisición de artículos producidos por la empresa o establecimiento. La cantidad exigible en ningún caso podrá ser mayor del importe de los salarios de un mes y el descuento será el que convengan el trabajador y el patrón, **sin que pueda ser mayor del 30% del excedente del valor de la UMA.**

Ejemplo:

En marzo de 2018 un trabajador solicitó a su patrón un anticipo de su salario por \$5,000 pesos. Por lo anterior, el patrón desea saber cuál es la cantidad máxima que le podrá descontar al trabajador en abril del mismo año. El trabajador percibe un salario mensual de \$8,000.00

Datos

Salario mensual percibido por el trabajador	\$8,000.00
Monto del anticipo solicitado	\$5,000.00
Valor de la UMA en 2018	\$ 80.60
Monto mensual de la UMA	\$2,450.24
(\$80.60 X 30.4 días)	\$2,450.24
Desarrollo	
1° Determinación del excedente del valor de la UMA, en relación con el salario del trabajador	
Salario mensual percibido por el trabajador	\$8,000.00
(-) Monto mensual del valor de la UMA	\$2,450.24
(=) Excedente del valor de la UMA, en relación con el salario del trabajador	\$5,549.76
2° Determinación de la cantidad máxima que se podrá descontar al trabajador en abril de 2018	
Excedente del valor de la UMA, en relación con el salario del trabajador	\$5,549.76
(x) Porcentaje máximo de descuento	30%
(=) Cantidad máxima que se podrá descontar	
Al trabajador en abril de 2018	\$1,664.93

- Pago de renta de habitaciones, que no podrá exceder del **15% del salario.**
- Pago de abonos para cubrir préstamos provenientes del fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores destinados a la adquisición, construcción, reparación, ampliación o mejoras de casas-habitación o el pago de pasivos adquiridos por estos conceptos. Asimismo, a aquellos trabajadores que se les haya otorgado un crédito para la adquisición de viviendas ubicadas en conjuntos habitacionales financiados por el Infonavit, se les descontará el **1% del salario** a que se refiere el artículo **143 de la LFT**, que se destinará a cubrir los gastos que se eroguen por concepto de administración, operación y mantenimiento del conjunto habitacional de que se trate. Estos descuentos deberán haber sido aceptados libremente por el trabajador.

- Pago de cuotas para la constitución y fomento de sociedades cooperativas y de cajas de ahorro, siempre que los trabajadores manifiesten expresa y libremente su conformidad y que no sean mayores del **30% del excedente del valor de la UMA**.
- Pago de pensiones alimenticias en favor de acreedores alimentarios, decretado por la autoridad competente.

En caso de que el trabajador deje de prestar sus servicios en el centro de trabajo, el patrón deberá informar a la autoridad jurisdiccional competente y los acreedores alimentarios tal circunstancia, dentro de los **cinco días hábiles siguientes** a la fecha de la terminación de la relación laboral.

- Pago de las cuotas sindicales ordinarias previstas en los estatutos de los sindicatos.
- Pago de abonos para cubrir créditos garantizados por el Instituto del Fondo Nacional para el Consumo de los Trabajadores, destinados a la adquisición de bienes de consumo, o al pago de servicios. Estos descuentos deberán haber sido aceptados libremente por el trabajador y no podrán exceder del **20% del salario**.

f) *Prohibición a reducir los salarios*

La reducción del salario es causa de rescisión de la relación de trabajo y es imputable al patrón. (Art. 51, LFT)

g) *Prohibición de las colectas*

Se prohíbe en forma total las colectas en los centros de trabajo (Arts. 133, fracción VI y 135, fracción VIII, LFT)

2. Defensa del salario contra los acreedores del trabajador

Entre otros, podemos mencionar los siguientes:

a) *Obligación de pagar el salario directamente al trabajador*

El salario se pagará directamente al trabajador. Sólo en los casos en que esté imposibilitado para efectuar personalmente el cobro, el pago se hará a la persona que designe como apoderado mediante carta poder suscrita por dos testigos. (Art. 100, LFT)

b) *Nulidad de la cesión de salarios*

Es nula la cesión de los salarios en favor del patrón o de terceras personas, cualquiera que sea la denominación o forma que se le dé. (Art. 104, LFT)

c) *La inembargabilidad del salario*

Los salarios de los trabajadores no podrán ser embargados, salvo en el caso de pensiones alimenticias decretadas por la autoridad competente a favor de los acreedores alimentarios (Art. 112, LFT)

3. La defensa del salario contra los acreedores del patrón.

Entre otros aspectos, podemos considerar los siguientes:

- a) Los salarios devengados en el último año y las indemnizaciones debidas a los trabajadores son preferentes sobre cualquier otro crédito, incluidos los que disfruten de garantía real, los fiscales y los que sean a favor del IMSS, sobre todos los bienes del patrón.

(Arts. 123, Apartado A, fracción XXIII, CPEUM y 113, LFT).

- b) Las deudas contraídas por los trabajadores en favor de los patrones, de sus asociados, familiares o dependientes, sólo será responsable el mismo trabajador y, en ningún caso y por ningún motivo, se podrá exigir a los miembros de su familia, ni serán exigibles dichas deudas por la cantidad excedente del sueldo del trabajador en un mes.

(Art. 123, Apartado A, fracción XXIV, CPEUM)

- c) Los trabajadores no necesitan entrar a concurso, quiebra, suspensión de pagos o sucesión. La JCA procederá al embargo y remate de los bienes necesarios para el pago de los salarios e indemnizaciones. (Art. 114, LFT)

b) Ley del Impuesto sobre la Renta

• Deducción de los sueldos y Salarios

De conformidad con el artículo 25, fracción III, de la LISR, los contribuyentes podrán efectuar la deducción de los salarios que paguen a sus trabajadores, ya que constituyen un gasto para las empresas.

Ahora bien, para poder llevar a cabo dicha deducción, se deberán observar los requisitos siguientes:

1. Sean estrictamente indispensables para los fines de la actividad del contribuyente.
2. Se registren debidamente en contabilidad y resten una sola vez.
3. Se cumplan con las obligaciones establecidas en la LISR en materia de retención y entero del ISR a cargo de los trabajadores.
4. Las erogaciones por concepto de remuneración, las retenciones del ISR correspondientes y las deducciones del impuesto local por salarios y, en general, por la prestación de un servicio personal subordinado, deben constar en comprobantes fiscales emitidos en los términos del CFF (CFDI).

Al respecto, la regla 1.2.7.5.3 de la Resolución Miscelánea Fiscal indica que los empleadores podrán expedir los CFDI por las remuneraciones que cubran a sus trabajadores o a contribuyentes asimilados a salarios, antes de la realización de los pagos correspondientes, o dentro de los tres días posteriores a la realización efectiva de dichos pagos, en cuyo caso, considerarán como fecha de expedición y entrega de tales comprobantes la fecha en que efectivamente se realizó el pago de dichas remuneraciones.

Los empleadores que realicen pagos por remuneraciones a sus trabajadores o a contribuyentes asimilados a salarios, correspondientes a periodos menores a un mes, podrán emitir a cada trabajador o a cada contribuyente asimilado un solo CFDI mensual, dentro de los tres días hábiles posteriores al último día del mes laborado y efectivamente pagado, en cuyo caso se considerará como fecha de expedición y entrega del tal comprobante, la fecha en que se realizó efectivamente el pago correspondiente al último día o periodo laborado dentro del mes por el que se emite el CFDI.

Los empleadores que opten por emitir el CFDI mensual a que se refiere el párrafo anterior, deberán incorporar al mismo el complemento a que se refiere la regla 1.2.7.5.1 de la Resolución Miscelánea Fiscal, por cada uno de los pagos realizados durante el mes, debidamente requisitados. El CFDI mensual deberá incorporar tantos complementos como número de pagos se hayan realizado durante el mes de que se trate.

El en mencionado CFDI mensual se deberán asentar, en los campos correspondientes, las cantidades totales de cada uno de los complementos incorporados al mismo, por cada concepto, conforme a lo dispuesto en la Guía de llenado del anexo 20 de la Resolución Miscelánea Fiscal que al efecto publique el SAT en su página electrónica. No obstante lo señalado, los contribuyentes deberán efectuar el cálculo y retención del ISR por cada pago incluido en el CFDI mensual conforme a la periodicidad en que efectivamente se realizó cada erogación.

La opción de referencia no podrá variarse en el ejercicio en el que se haya tomado, y es sin menoscabo del cumplimiento de los demás requisitos que para las deducciones establecen las disposiciones fiscales.

5. Se cumpla con las obligaciones a que se refiere el artículo 99, fracciones I, II, III y V de la LISR, así como con las disposiciones que, en su caso, regulen el subsidio para el empleo, y los contribuyentes

cumplan con la obligación de inscribir a los trabajadores en el IMSS cuando estén obligados a ello, en los términos de las leyes de seguridad social.

6. Se deduzcan cuando hayan sido efectivamente erogados en el ejercicio de que se trate.

Sólo se entenderán como efectivamente erogados cuando hayan sido pagados mediante transferencias electrónicas de fondos desde cuentas abiertas a nombre del contribuyente en instituciones que componen el sistema financiero y las entidades que para tal efecto autorice el Banco de México; o en otros bienes que no sean títulos de crédito.

El artículo 43 del RISR, indica que las erogaciones efectuadas por salarios y en general por la prestación de un servicio personal subordinado pagadas en efectivo, podrán ser deducibles, siempre que además de cumplir con todos los requisitos que señalen las disposiciones fiscales para la deducibilidad de dicho concepto, se cumpla con la obligación inherente a la emisión del CFDI correspondiente por concepto de nómina.

Tratándose de pagos con cheque, se considerarán efectivamente erogados en la fecha en la que el mismo haya sido cobrado. En este último caso, la deducción se efectuará en el ejercicio en el que el cheque se cobre, siempre que entre la fecha consignada en el comprobante fiscal que se haya expedido y la fecha en que efectivamente se cobre dicho cheque no hayan transcurrido más de cuatro meses, excepto cuando ambas fechas correspondan al mismo ejercicio. (Art. 27, LISR)

Si se trata de subcontratación laboral en los términos de la LFT, el contratante deberá obtener del contratista copia de la documentación siguiente:

1. De los comprobantes fiscales por concepto de pago de salarios de los trabajadores que le hayan proporcionado el servicio subcontratado.
2. De los acuses de recibo
3. De la declaración de entero de las retenciones de impuestos efectuados a los trabajadores.
4. Del pago de las cuotas obrero patronales al IMSS.

Los contratistas estarán obligados a entregar al contratante los comprobantes y la citada información. (Art. 27, LISR)

- **Retención y entero del ISR por salarios**

De acuerdo con el artículo 94 de la LISR, se consideran ingresos por la prestación de un servicio personal subordinado, los salarios y demás prestaciones que deriven de una relación laboral, incluyendo la PTU y las prestaciones percibidas como consecuencia de la terminación de la relación laboral.

Se estima que los ingresos mencionados los obtiene en su totalidad quien realiza el trabajo.

Los ingresos en crédito se declararán y se calculará el impuesto que les corresponda, hasta el año de calendario en que sean cobrados.

Con respecto a lo anterior, se deberá observar lo siguiente:

1. Quienes hagan los pagos por salarios, estarán obligados a efectuar retenciones y enteros mensuales que tendrán carácter de pagos provisionales a cuenta del impuesto anual.
2. No se efectuará retención a las personas que en el mes únicamente perciban un SMG correspondiente al área geográfica del contribuyente.
3. Las personas obligadas a efectuar las retenciones del ISR a sus trabajadores, deberán calcular el impuesto anual de cada persona que le hubiera prestado servicios personales subordinados.

(Art. 96 y 97, LISR)

Conforme al artículo 99, fracción I, de la LISR, quienes hagan pagos por salarios tendrán la obligación de efectuar la retención del impuesto por dichos ingresos. Para obtener el ISR que deberán retenerse a los trabajadores, se deberá seguir la mecánica siguiente:

Determinación del Impuesto Sobre la Renta en Ingresos por Sueldos.

A. Determinación del impuesto según la tarifa del artículo 96 de la LISR	
Ingresos obtenidos en el mes por sueldos gravados	
(-) Impuesto local a los ingresos por salarios que, en su caso, haya retenido el empleador en el mes siempre que la tasa de dicho impuesto no exceda del 5%	
(=) Base gravable	
(-) Límite inferior de la tarifa del artículo 96 de la LISR	
(=) Excedente del límite inferior	
(x) Porcentaje a aplicar sobre el excedente del límite inferior	
(=) Impuesto Marginal	
(+) Cuota Fija	
(=) Impuesto según la tarifa del artículo 96 de la LISR	
B. Determinación del subsidio para el empleo	
Base gravable	
() Aplicar tabla al subsidio del artículo 1.12 decreto del 26/XII/2013	
(=) Subsidio para el empleo	
C. Determinación del ISR por retener o subsidio al empleo por entregar	
Impuesto según la tarifa del artículo 96 de la LISR	
(-) Subsidio para el empleo	
(=) ISR por retener o subsidio para el empleo por entregar	

En casos en que el impuesto a cargo del contribuyente que se obtenga de la aplicación de la tarifa del artículo 96 de la LISR sea menor que el subsidio para el empleo mensual obtenido de conformidad con la tabla correspondiente, el retenedor deberá entregar al contribuyente la diferencia que se obtenga. El retenedor podrá acreditar contra el ISR a su cargo o del retenido a terceros las cantidades que entregue a los contribuyentes en los términos anteriores. Los ingresos que perciban los contribuyentes derivados del subsidio para el empleo no serán acumulables ni formarán parte del cálculo de la base gravable de cualquier otra contribución por no tratarse de una remuneración al trabajo personal subordinado.

Ejemplo:

Se desea determinar el ISR por retener a un trabajador en Marzo de 2018.

Para este caso, se utilizan las tablas de la tarifa del artículo 96 de la LISR y la tabla del subsidio para el empleo vigentes en 2018.

Datos

Ingresos obtenidos en Marzo de 2018	\$15,000.00
Impuesto local a los ingresos por salarios Retenidos por el empleador	0.00

Desarrollo:

A. Determinación del impuesto según la tarifa del artículo 96 de la LISR	
Ingresos obtenidos en el mes por sueldos gravados	\$15,000.00
(-) Impuesto local a los ingresos por salarios que, en su caso, haya retenido el empleador en el mes siempre que la tasa de dicho impuesto no exceda del 5%	0.00
(=) Base gravable	\$15,000.00
(-) Límite inferior de la tarifa del artículo 96 de la LISR	12,009.95
(=) Excedente del límite inferior	2,990.05
(x) Porcentaje a aplicar sobre el excedente del límite inferior	21.36%
(=) Impuesto Marginal	638.67
(+) Cuota Fija	1,271.87
(=) Impuesto según la tarifa del artículo 96 de la LISR	\$1,910.54
B. Determinación del subsidio para el empleo	
Base gravable	\$ 15,000.00
() Aplicar tabla al subsidio del artículo 1.12 decreto del 26/XII/2013	
(=) Subsidio para el empleo	00.00
	00.00
C. Determinación del ISR por retener o subsidio al empleo por entregar	
Impuesto según la tarifa del artículo 96 de la LISR	\$1,910.54
(-) Subsidio para el empleo**	0.00
(=) ISR por retener o subsidio para el empleo por entregar	\$1,910.54

*Revise y podrá encontrar que la percepción gravable del trabajador se encuentra situada entre ingresos de \$12,009.95 - \$24,222.31

Siga el procedimiento para el Cálculo de ISR.

Observe que para ingresos mensuales mayores a \$7,382.34 **No** se otorga subsidio al empleo.

Tarifa aplicable durante 2018 para el cálculo de los pagos provisionales mensuales.

Límite inferior	Límite superior	Cuota fija	Por ciento para aplicarse sobre el excedente del límite inferior
\$	\$	\$	%
0.01	578.52	0.00	1.92
578.53	4,910.18	11.11	6.40
4,910.19	8,629.20	288.33	10.88
8,629.21	10,031.07	692.96	16.00
10,031.08	12,009.94	917.26	17.92
*12,009.95	24,222.31	1,271.87	21.36
24,222.32	38,177.69	3,880.44	23.52
38,177.70	72,887.50	7,162.74	30.00
72,887.51	97,183.33	17,575.69	32.00
97,183.34	291,550.00	25,350.35	34.00
291,550.01	En adelante	91,435.02	35.00

Tabla del subsidio para el empleo aplicable a la tarifa del numeral 5 del rubro B.

Monto de ingresos que sirven de base para calcular el impuesto		
Para Ingresos de	Hasta Ingresos de	Cantidad de subsidio para el empleo mensual
\$	\$	\$
0.01	1,768.96	407.02
1,768.97	2,653.38	406.83
2,653.39	3,472.84	406.62
3,472.85	3,537.87	392.77
3,537.88	4,446.15	382.46
4,446.16	4,717.18	354.23
4,717.19	5,335.42	324.87
5,335.43	6,224.67	294.63
6,224.68	7,113.90	253.54
7,113.91	7,382.33	217.61
7,382.34	En adelante	0.00

c) Ley del Impuesto al Valor Agregado

De acuerdo con el artículo 1° de la LIVA, se encuentran obligadas al pago de dicho impuesto, las personas físicas y las morales que, en territorio nacional, realicen la prestación de servicios personales independientes. Sin embargo, el artículo 14 de la citada ley establece que no se considerará prestación de servicios independientes, la que se realiza de manera subordinada mediante el pago de una remuneración. Por lo anterior, los salarios no son actividades afectas al pago del IVA.

d) Ley del Seguro Social

De conformidad con el artículo 5°.-A, fracción XVIII, de la LSS, salario es la retribución que la LFT define como tal. Asimismo, el artículo 27 de dicha ley establece que el salario base de cotización se integra con los pagos hechos en efectivo por cuota diaria, gratificaciones, percepciones, alimentación, habitación, primas, comisiones, prestaciones en especie y cualquier otra cantidad o prestación que se entregue al trabajador por su trabajo, con excepción de los conceptos previstos en este último artículo.

e) Ley del Infonavit

Conforme a la fracción II del artículo 29 de la Ley de Infonavit en lo que corresponde a la integración y cálculo de la base límite superior salarial para el pago de aportaciones, se aplicará lo contenido en la LSS. Por ello, lo señalado en el inciso d) anterior, será aplicable para este inciso.

2. Aguinaldo

a) Ley Federal del Trabajo

El artículo 87 de la LFT establece que los trabajadores tendrán derecho a un aguinaldo anual que deberá pagarse antes del día 20 de diciembre, equivalente a 15 días de salario, por lo menos. Por lo anterior, el patrón tiene como plazo máximo para el pago del aguinaldo, hasta el 19 de diciembre.

Todas las personas que se encuentren sujetas a una relación laboral, independientemente de su categoría, ya sea permanente o eventual, de confianza o sindicalizado, tienen derecho a percibir aguinaldo anual. Sin embargo, existe una jurisprudencia de la SCJN que indica que la obligación de pagar el aguinaldo comprende sólo a los trabajadores que estén laborando en la empresa en la fecha en que se liquide el mismo.

Por otra parte, el salario base para determinar el aguinaldo no debe ser el salario diario integrado, sino la cuota diaria que se entrega al trabajador por sus servicios. Es importante señalar que existe una tesis de la SCJN que establece que para el pago del aguinaldo se deberá considerar el sueldo devengado en el momento del pago, es decir, el que se percibe durante el mes de diciembre del año respectivo.

Por último, es también importante recordar que el pago del aguinaldo debe realizarse proporcionalmente a los días laborados, con respecto a trabajadores que, aun cuando hayan prestado sus servicios en la empresa durante el 1° de enero al 31 de diciembre, no hubieran completado el año de servicios por diversas causas, como por ejemplo faltas injustificadas.

El empleador debe identificar si los días no trabajados deben computarse o no como tiempo efectivo de servicios para calcular el monto del aguinaldo. Es necesario entonces, atender la causa o razón por la que se generó la ausencia o falta del trabajador:

Si la causa de ausencia del trabajador genera suspensión de la relación laboral.	No se considera para el cálculo del aguinaldo
Si la causa de ausencia del trabajador no produce suspensión de la relación de trabajo.	Sí se considera para el cálculo del aguinaldo

Distintos casos de ausencias o días no trabajados, que se deberán considerar o no como tiempo laborado para calcular el aguinaldo:

Motivo de la ausencia	¿Se considerará tiempo laborado?		Fundamento
Incapacidad por riesgos de trabajo	SI		Artículos 123, apartado A, fracción XIV de la CPEUM; y 127, fracción IV, de la LFT
Incapacidad por maternidad	SI		Artículos 123, apartado A, fracción V de la CPEUM; y 127, fracción IV, de la LFT
Incapacidad temporal producida por enfermedad general no profesional		NO	Artículos 42, fracción II, de la LFT; y 24 LSS.
Por alistarse y servir en la guardia nacional		NO	Artículos 42, fracción V, de la LFT.
Designación como representante de organismos estatales y federales.		NO	Artículos 42, fracción VI, de la LFT.
Por arresto y prisión preventiva del trabajador		NO	Artículos 42, fracciones III y IV, de la LFT
Vacaciones	SI		Artículo 76 de la LFT.
Permisos con goce de sueldo	SI		No existe, sin embargo, es de considerarse que se tiene un pago de sueldo que respalda la prestación del servicio.
Permisos sin goce de sueldo. Suspensión por medidas disciplinarias Faltas injustificadas		NO	No existe, sin embargo, es de tomarse en cuenta que, aunque estos casos no se señalan en la LFT como causas de suspensión de la relación laboral, no hay una retribución que respalda la prestación del servicio, por tanto, no se deben considerar para el cálculo del aguinaldo.

b) Ley del Impuesto sobre la Renta

Según el artículo 93, fracción XIV, de la LISR, no se pagará el ISR por las gratificaciones que reciban los trabajadores de sus patrones, durante un año de calendario, hasta por el equivalente al valor de la UMA, elevado a 30 días, cuando dichas gratificaciones se otorguen en forma general.

Por lo anterior, el aguinaldo que perciban los trabajadores se encuentra exento del pago del ISR, hasta por la cantidad siguiente:

Valor de la UMA 2018	Importe exento del aguinaldo
\$80.60	\$2,418.00

Ejemplos:

Determine el importe gravable del aguinaldo considerando que el trabajador 1 percibe \$8,000.00 mensuales y la empresa le otorga 20 días de aguinaldo al año.

Determine el importe gravable del aguinaldo considerando que el trabajador 2 percibe \$4,500.00 mensuales y la empresa le otorga 25 días de aguinaldo al año.

Cálculo del importe gravado del aguinaldo

Aguinaldo percibido

(-) Importe exento del aguinaldo
 (=) Importe gravado del aguinaldo

Una vez que se conoce la parte gravada del aguinaldo, se deberá determinar el ISR que el patrón debe retener, aplicando al efecto lo dispuesto en el artículo 96 de la LISR, sumando todos los ingresos gravados que el trabajador perciba en el mes que se pagó el aguinaldo, incluyendo la parte gravada del mismo.

Cabe señalar que la LISR prevé la posibilidad de aplicar una mecánica diferente para el cálculo del ISR aplicable al aguinaldo, la cual se establece en el artículo 174 del RISR.

Ejemplo de caso práctico

Cálculo del ISR que un empleador deberá retener a sus trabajadores por concepto de pago de aguinaldo, siguiendo la mecánica que señala la LISR:

DATOS

Valor de la UMA en 2018	\$ 80.60
Importe exento del aguinaldo (30X\$80.60)	\$2,418.00

De los trabajadores:

	Trabajador 1	Trabajador 2
Días de Aguinaldo percibido	20	25
Sueldo mensual ordinario	\$8,000.00	\$4,500.00
Sueldo diario ordinario	* 263.16	** 148.03
Aguinaldo percibido	\$5,263.20	\$3,700.75

*\$ 8,000/30.4=\$263.16

**\$4,500/30.4=\$148.03

Desarrollo

1° Determinación del aguinaldo gravado

	Trabajador 1	Trabajador 2
Monto de aguinaldo percibido	\$5,263.20	\$3,700.75
(-) Importe exento del aguinaldo	\$2,418.00	\$2,418.00
(=) Aguinaldo Gravado	\$2,845.20	\$1,282.75

2° Cálculo del ISR con base en la mecánica señalada en art. 96 LISR

a) Determinación del importe total gravado en diciembre de 2018.

	Trabajador 1	Trabajador 2
Sueldo mensual ordinario	\$8,000.00	\$4,500.00
(+) Aguinaldo gravado	\$2,845.20	\$1,282.75
(=) Importe total gravado en Dic18	\$10,845.20	\$5,782.75

b) Determinación del ISR sobre el importe total gravado en diciembre de 2018.

	Trabajador 1	Trabajador 2
Importe total gravado en Dic	\$10,845.20	\$5,782.75
(↓) Aplicación de la tarifa art 96 y subsidio para el empleo	↓ *	↓ **
(=) ISR del total de percepciones gravadas en diciembre de 2018	\$1,063.15	\$88.63

L.I. Porcentaje a aplicar C.F. ISR

*\$10,845.20-10,031.08=814.12X1.1792%=\$145.89+\$917.26=**\$1,063.15** No aplica subsidio

L.I. Porcentaje a aplicar C.F. subsidio ISR

\$5,782.75-\$4,910.19=\$872.56X10.88%=\$94.93+\$288.33=383.26-294.63= **\$88.63

c) Determinación del ISR sobre el sueldo mensual ordinario

	Trabajador 1	Trabajador 2
Sueldo mensual ordinario	\$8,000	\$4,500
(↓) Aplicación de la tarifa art 96 y subsidio para el empleo	↓	↓
(=) ISR sobre el sueldo mensual ordinario	\$624.50	(\$92.15)

d) Determinación del ISR correspondiente al aguinaldo

	Trabajador 1	Trabajador 2
ISR del total de percepciones gravadas en diciembre de 2018	\$1,063.15	\$88.63
(-) ISR sobre el sueldo mensual ordinario	\$624.50	(\$92.15)
(=) ISR correspondiente a aguinaldo	\$438.65	180.78

3° Determinación del ISR por concepto de aguinaldo, según el procedimiento señalado en el artículo 174 del RISR

a) Determinación de la parte mensual del aguinaldo gravado

	Trabajador 1	Trabajador 2
Aguinaldo gravado	\$2,845.20	\$1,282.75
(/) Número de días del año	365	365
(=) Parte diaria de aguinaldo	7.80	3.51
(X) Factor	30.4	30.4
(=) Parte mensual del aguinaldo gravado	\$237.12	\$106.70
b) Determinación del importe de la percepción mensual promedio		
Sueldo mensual ordinario	\$8,000.00	\$4,500.00
(+) Parte mensual del aguinaldo gravado	\$237.12	\$106.70
(=) Percepción mensual promedio	\$8,237.12	\$4,606.70
c) Determinación del ISR correspondiente a la percepción mensual promedio		
Percepción mensual promedio	\$8,237.12	\$4,606.70
(↓) Aplicación del procedimiento señalado en el artículo 113(actual 96), LISR y de la tabla 1.12 del decreto del 26/XII/2013		
(=) ISR de la percepción mensual promedio	\$650.30	(\$85.32)
d) Determinación del ISR del sueldo mensual ordinario		
Sueldo mensual ordinario	\$8,000	\$4,500
(↓) Aplicación de la tarifa art 96 y subsidio para el empleo		
(=) ISR sobre el sueldo mensual ordinario	\$624.50	(\$92.15)
e) Determinación del ISR correspondiente a la parte mensual de aguinaldo		
ISR de percepción mensual promedio	\$650.30	(\$85.32)
(-) ISR mensual ordinario por salario	\$624.50	(\$92.15)
(=) ISR de la parte mensual del aguinaldo	\$25.80	\$6.83
f) Determinación de la tasa aplicable al aguinaldo		
ISR de la parte mensual del aguinaldo	\$25.80	\$6.83
(/) Parte mensual del aguinaldo gravado	\$237.12	\$106.70
(=) Cociente	0.1088	0.0640
(X) Cien	100	100
(=) Tasa aplicable al aguinaldo	10.88%	6.40%
3° Determinación del impuesto por el pago de aguinaldo		
Importe gravado por concepto Aguinaldo	\$2,845.20	\$1,282.75
(X) Tasa aplicable al aguinaldo	10.88%	6.40%
(=) ISR por retener por el pago de aguinaldo	\$309.56	\$82.10

4° Cuadro comparativo del ISR por aguinaldo, según el procedimiento que señala el artículo 96 de la LISR y de acuerdo con el procedimiento indicado en el artículo 142 del Reglamento de la misma ley.

	ISR por aguinaldo, según mecánica de la LISR	Mayor o menor que	ISR por aguinaldo, según mecánica del RISR
Trabajador 1	\$438.65	>	\$309.56
Trabajador 2	\$180.78	>	\$82.10

Según se observa, **la mecánica señalada en el artículo 174 del RISR conviene a ambos trabajadores**; por ello, es recomendable que las empresas efectúen el cálculo del ISR a cada trabajador por el pago de aguinaldo, PTU, primas vacacionales o primas dominicales, de conformidad con ambas mecánicas, con el fin de conocer cuál de ellas conviene a cada trabajador.

c) Ley del Seguro Social

De acuerdo con el artículo 27 de la LSS, el aguinaldo debe formar parte del salario base de cotización para el pago de cuotas al IMSS. De acuerdo con las disposiciones laborales, el aguinaldo es una prestación de cuantía previamente conocida. El artículo 30, fracción I, de la LSS, establece que cuando además de los elementos fijos del salario, el trabajador percibe retribuciones periódicas de cuantía conocida con anterioridad, éstas se sumarán a dichos elementos fijos para obtener el salario base de cotización.

d) Ley del Infonavit

De la interpretación del artículo 29, fracción II, de la Ley del Infonavit, se infiere que el aguinaldo debe formar parte del salario base de cotización para el pago de las aportaciones a dicho instituto.

3. Tiempo Extra

a) Ley Federal del trabajo

Según la fracción XI del Apartado A del artículo 123 de la CPEUM, cuando por circunstancias extraordinarias deban aumentarse las horas de la jornada de trabajo, se abonará como salario por el tiempo excedente, un 100% más de lo fijado para las horas normales, y se señala que en ningún caso el trabajo extraordinario podrá exceder de tres horas diarias ni de tres veces consecutivas.

A este respecto, la LFT considera lo siguiente:

1. Prolongación de la jornada por circunstancias adversas.

En los casos de siniestro o riesgo inminente en que peligre la vida del trabajador, de sus compañeros o del patrón, o la existencia misma de la empresa, la jornada de trabajo podrá prolongarse por el tiempo estrictamente indispensable para evitar esos males. (Art. 65, LFT)

Las horas extraordinarias comentadas, se retribuirán con una cantidad igual a la que corresponda a cada una de las horas de la jornada diaria. (Art. 67, LFT.)

2. Prolongación de la jornada por circunstancias extraordinarias.

El artículo 66 de la LFT indica que la jornada de trabajo también podrá prolongarse por circunstancias extraordinarias, pero sin exceder nunca tres horas diarias ni tres veces por semana.

Conforme el artículo 67 de la misma Ley, las horas de trabajo extraordinario se pagarán con un ciento por ciento más del salario que corresponda a las horas de la jornada ordinaria, es decir, se pagarán al doble.

3. Horas extras excedentes a las legalmente autorizadas.

Los trabajadores no están obligados a prestar sus servicios por un tiempo mayor del permitido, sin embargo, la prolongación del tiempo extraordinario que exceda de nueve horas a la semana, obliga al patrón a pagar al trabajador el tiempo excedente con un doscientos por ciento más del salario que corresponda a las horas de la jornada ordinaria, sin perjuicio de las sanciones establecidas en la ley. (Art. 68, LFT)

Para efectos de los puntos 2 y 3, es importante recordar que, según la SCJN, para que se pueda laborar tiempo extraordinario, es necesario que el patrón lo solicite o lo autorice por escrito, a efecto de evitar controversias en relación con el pago correspondiente.

Por otra parte, los tribunales han mencionado otro caso en que se podrá computar una hora extra, a saber:

- El artículo 64 de la LFT menciona que cuando el trabajador no pueda salir del lugar donde presta sus servicios durante las horas de reposo o de comidas, el tiempo correspondiente le será computado como tiempo efectivo de la jornada de trabajo.
- Ahora bien, si durante el tiempo de reposo o de comida, el trabajador realiza sus labores cotidianas u otras asignadas previamente, la LFT no aclara si ese tiempo debe ser considerado como tiempo extraordinario.
- Sin embargo, existe una tesis de jurisprudencia de la SCJN que señala que ese tiempo se debe computar como jornada extraordinaria, y cubrirse con un ciento por ciento más del salario que corresponda a las horas de la jornada ordinaria.

b) Ley del Impuesto sobre la Renta

- Exención para trabajadores que percibe SMG**

Art 93, fracción I, de la LISR

Ejemplo: Se desea determinar el importe exento y el importe gravado por concepto de tiempo extraordinario, de un trabajador que percibe como cuota diaria el valor del SMG correspondiente a 2018. El trabajador sólo laboró tiempo extraordinario de 11 horas en la segunda semana del mes de febrero:

Día de la semana	Tiempo Extraordinario		
	Laborado	Dentro del límite de la LFT	Fuera del límite de la LFT
Lunes	3	3	0
Martes	3	3	0
Miércoles	3	3	0
Jueves	1	0	1
Viernes	1	0	1
Totales	11	9	2

DATOS

Valor del SMG 2018	\$88.36
Número de horas extras trabajadas	
Durante la segunda semana de Feb/2018	11

DESARROLLO

1° Determinación de la cuota por hora extra (doble)

Salario diario percibido	\$88.36
(/) Número de horas de la jornada ordinaria	8
(=) Cuota por hora	11.05
(X) 2	2
(=) Cuota por hora extra (doble)	\$22.10

2° Determinación de la cuota por hora extra (triple)

Salario diario percibido	\$88.36
(/) Número de horas de la jornada ordinaria	8
(=) Cuota por hora	11.05
(X) 3	3
(=) Cuota por hora extra (triple)	\$33.15

3° Determinación del importe exento del ISR por concepto de tiempo extraordinario percibido por el trabajador en febrero de 2018.

Número de horas extras dentro del límite de la LFT	9
(X) Cuota de hora extra (doble)	\$22.10
(=) Importe exento del ISR por concepto de TE percibido Por el trabajador en febrero de 2018.	\$198.90

4° Determinación del importe gravado por el ISR por concepto de tiempo extraordinario percibido por el trabajador en febrero de 2018.

Número de horas extras fuera del límite de la LFT	2
(X) Cuota de hora extra (triple)	\$33.15
(=) Importe gravado del ISR por concepto de TE percibido Por el trabajador en febrero de 2015	\$66.30

- **Exención para trabajadores que no perciben el valor del SMG**

Art 93, fracción I, de la LISR

No se pagará el ISR por el 50% de las remuneraciones percibidas por concepto de tiempo extraordinario, siempre que:

1. El tiempo extra no exceda de tres horas diarias ni de tres veces en una semana
2. El importe de la exención no exceda **de cinco veces el valor de la UMA por cada semana de servicios.**

Ejemplo:

Se desea determinar el importe exento y el importe gravado por concepto de tiempo extraordinario de un trabajador que percibe como cuota diaria \$200.00, correspondiente a Febrero de 2018. El trabajador sólo laboró tiempo extraordinario de 12 horas en la segunda semana del mes.

Día de la semana	Tiempo Extraordinario		
	Laborado	Dentro del límite de la LFT	Fuera del límite de la LFT
Lunes	3	3	0
Martes	3	3	0
Miércoles	4	3	1
Jueves	1	0	1
Viernes	1	0	1
Totales	12	9	3

DATOS

Valor actual de la UMA	\$80.60
5 veces el valor de la UMA	\$403.00
Salario diario del trabajador	\$200.00
Número de horas extras trabajadas	
Durante la segunda semana de Feb/2018	12

DESARROLLO

1° Determinación de la cuota por hora extra (doble)

Salario diario percibido	\$200.00	
(/) Número de horas de la jornada ordinaria		8
(=) Cuota por hora	25.00	
(X) 2		2
(=) Cuota por hora extra (doble)	\$ 50.00	

2° Determinación de la cuota por hora extra (triple)

Salario diario percibido	\$200.00	
(/) Número de horas de la jornada ordinaria		8
(=) Cuota por hora	25.00	
(X) 3		3
(=) Cuota por hora extra (triple)	\$75.00	

3° Determinación del importe exento del ISR por concepto de tiempo extraordinario, dentro del límite de la LFT percibido por el trabajador en febrero de 2018.

- a) Determinación del importe exento por concepto de tiempo extraordinario, antes de la comprobación contra **cinco veces el valor de la UMA**, por cada semana de servicios.

Número de horas extras dentro del límite de la LFT	9	
(X) Cuota de hora extra (doble)	\$50.00	
(=) Resultado	450.00	
(X) Por ciento de exención		50%
(=) Importe exento del ISR por concepto de TE percibido		

Por el trabajador en febrero de 2018, antes de la comparación **\$225.00**

- b) Comparación del importe exento contra cinco veces el valor de la UMA, por cada semana de servicios.

Importe exento de horas extras antes de la comparación	Menor que	Cinco veces el valor de la UMA, por cada semana
\$225.00	<	\$403.00

4° Determinación del importe gravado por el ISR por concepto de tiempo extraordinario, fuera del límite de la LFT, percibido por el trabajador en febrero de 2017.

Número de horas extras fuera del límite de la LFT	3
(X) Cuota de hora extra (triple)	\$75.00
(=) Importe gravado del ISR por concepto de TE percibido Por el trabajador en febrero de 2018.	\$225.00
Total de TE gravado	
Importe gravado por TE doble	\$225.00
(+) Importe gravado por TE triple	\$225.00
(=) Total TE gravado	\$450.00

c) Ley del Seguro Social

De conformidad con el artículo 27 fracción IX de la LSS, se excluye como integrante del salario base cotización, el tiempo extraordinario dentro de los márgenes previstos por la Ley Federal del Trabajo. Derivado de esto, el tiempo extraordinario que esté fuera de los márgenes de la LFT se incluirá en el salario base de cotización.

d) Ley del Infonavit

Según la fracción II del artículo 29 de la Ley del Infonavit y la fracción IX del artículo 27 de la LSS, se excluye como integrante del salario base de cotización, el tiempo extraordinario dentro de los márgenes previstos por la LFT. Derivado de esto, el tiempo extraordinario que esté fuera de los márgenes de la LFT se incluirá en el salario base de cotización.

4. Días de Descanso

a) Ley federal del Trabajo

Conforme a la ley, existen dos tipos de días de descanso obligatorio, a saber:

1. *Descanso semanal*

El artículo 69 de la LFT señala que por cada seis días de trabajo, el trabajador disfrutará de un día de descanso, por lo menos, con goce de salario íntegro.

El descanso, en términos de tratadistas en la materia, tiene las finalidades siguientes:

- Es de carácter fisiológico, pues el cuerpo humano necesita periódicamente un descanso para reponer la fatiga del trabajo diario.
- Es de orden familiar, porque permite la convivencia en el hogar.
- Es de naturaleza social y cultural, pues hace posible la relación con otras familias, la asociación con un espectáculo o la dedicación a la actividad que más le guste al individuo.

Por su parte, el artículo 71 de la mencionada ley indica que se procurará que el día de descanso semanal sea el domingo. Según el artículo 70 de la LFT, en los trabajos que requieran una labor continua, los trabajadores y el patrón fijarán de común acuerdo los días en que los trabajadores deban disfrutar de los días de descanso semanal.

2. Descanso en días festivos

Difiere del semanal porque su finalidad es conmemorar determinados acontecimientos de significado nacional o para la clase trabajadora, por lo que deberán percibir su salario íntegro. De acuerdo con el artículo 74 de la LFT los días de descanso obligatorio son los siguientes:

- a. Primero de enero
- b. El primer lunes de febrero en conmemoración del 5 de febrero
- c. El tercer lunes de marzo en conmemoración del 21 de marzo
- d. 1° de mayo
- e. 16 de septiembre
- f. El tercer lunes de noviembre en conmemoración del 20 de noviembre
- g. 1° de diciembre de cada seis años, cuando corresponda a la transmisión del poder Ejecutivo Federal.
- h. 25 de diciembre
- i. El que determinen las leyes federales y locales electorales, en el caso de elecciones ordinarias, para efectuar la jornada electoral.

3. Remuneraciones por laborar en días de descanso

Los trabajadores no están obligados a prestar servicios en sus días de descanso. Si se quebranta esta disposición, el patrón pagará al trabajador, independientemente del salario que le corresponda por el descanso, un salario doble por el servicio prestado. (Art. 73, LFT)

Tratándose de los trabajadores que laboren en días festivos, quedarán obligados a prestar los servicios y tendrán derecho a que se les pague, independientemente del salario que les corresponda por el descanso obligatorio, un salario doble por el servicio prestado. (Art. 75, LFT)

4. Prohibición de utilizar el trabajo de menores de 18 años los días de descanso.

Queda prohibida la utilización del trabajo de menores de 18 años, en horas extraordinarias, los días domingos y de descanso obligatorio. En caso de violación de esta prohibición, las horas extraordinarias se pagarán con un doscientos por ciento más del salario que corresponda a las horas de la jornada, y el salario de los días domingos y de descanso obligatorio, de conformidad con lo dispuesto en los artículos 73 y 75 de la LFT. (Art. 178, LFT).

b) Ley del Impuesto sobre la renta

• Exención para trabajadores que perciben el SMG.

Conforme al artículo 93, fracción I, de la LISR, las remuneraciones por la prestación de servicios que se realice en los días de descanso sin disfrutar de otros en sustitución que se pague a los trabajadores que perciben el valor del SMG, se encuentra exento del pago de ISR.

• Exención para trabajadores que no perciben el valor del SMG.

De acuerdo con el artículo 93, fracción I, de la LISR, no se pagará el ISR por el 50% de las remuneraciones percibidas por concepto de la prestación de servicio que se realice en los días de descanso sin disfrutar de otro en sustitución, siempre que:

1. No exceda el límite previsto en la legislación laboral.
2. El importe de la exención no exceda de cinco veces el valor de la UMA por cada semana de servicios.

c) Ley del Seguro social e Infonavit

Según algunos tratadistas, las remuneraciones por laborar en días de descanso sin gozar de otros en sustitución tienen la naturaleza de tiempo extraordinario, por lo que no deben integrar el salario base de cotización para efectos de la LSS y de la Ley del Infonavit.

DOMINGOS Y DÍAS FESTIVOS LABORADOS POR TRABAJADORES. *Las remuneraciones que se pagan por estos conceptos no forman parte del salario base de cotización al IMSS. Los ingresos que obtienen los trabajadores por laborar los días festivos y los domingos, se fundamentan en los artículos 73 y 75 de la Ley Federal del Trabajo, los cuales señalan que dicha remuneración que es la misma cantidad que se cubre por tiempo extraordinario, ya que el trabajo en cuestión se realiza precisamente por tiempo extraordinario, ya que el trabajo en cuestión se realiza precisamente en día extraordinario; por tanto, debe aplicarse el artículo 32, inciso f) (actual 27, fracción IX) de la Ley del Seguro Social, **para dejar de considerar estas percepciones dentro del salario base de cotización.***

Resolución del Pleno del Tribunal Fiscal de la Federación, de 8 de mayo de 1978 Juicio 760/75/2884/74

No obstante lo anterior, el IMSS y el Infonavit pudieran no considerar estas remuneraciones como tiempo extraordinario, por lo que pudieran pretender que dichas prestaciones formaran parte del salario base de cotización, motivo por el cual se recomienda que los patrones evalúen los efectos económicos que pudieran tener al no considerar las mencionadas remuneraciones como parte del salario base de cotización, en caso de controversia con dichos institutos.

5. Prima dominical

a) Ley Federal del Trabajo

El artículo 71 de la LFT establece que los trabajadores que presten servicio en día domingo tendrán derecho a una prima adicional de un 25%, por lo menos, sobre el salario de los días ordinarios de trabajo.

b) Ley del Impuesto sobre la Renta

De conformidad con la fracción XIV del artículo 93 de la LISR, las primas dominicales se encontrarán exentas del pago del ISR hasta por **el equivalente al valor de la UMA por cada domingo que se labore**. Por el excedente se pagará el impuesto.

Por lo anterior, la prima dominical gravada se determinará de la manera siguiente:

Importe de la prima dominical percibida
 (-) Valor de la UMA
 (=) Prima dominical gravada (cuando el resultado sea positivo)

Así mismo, se considera que cuando el importe de la exención sea mayor que el monto de la prima dominical entregada al trabajador, debe considerarse como ingreso exento del pago de ISR sólo el importe de la prima dominical otorgada.

c) Ley del Seguro Social

De conformidad con el artículo 27 de la LSS, las primas forman parte del salario base de cotización.

Por lo anterior, cuando por las características de la actividad que desarrolle el trabajador, se tenga certeza que el mismo laborará permanentemente en domingo, la prima dominical que se le otorga deberá ser integrada al salario base de cotización como una percepción de naturaleza fija.

d) Ley del Infonavit

De la interpretación de la fracción II del artículo 29 de la Ley del Infonavit y del artículo 27 de la LSS, se concluye que las primas deben integrar el salario base de cotización.

6. Vacaciones

a) Ley Federal del Trabajo

Conforme al artículo 76 de la LFT, los trabajadores que tengan más de un año de servicios disfrutarán de un período anual de vacaciones pagadas, que en ningún caso podrá ser inferior a seis días laborables, y que aumentará en dos días laborables, hasta llegar a 12, por cada año subsecuente de servicios.

Después del cuarto año, el periodo de vacaciones se aumentará en dos días por cada cinco de servicios, tal y como se muestra en la siguiente tabla:

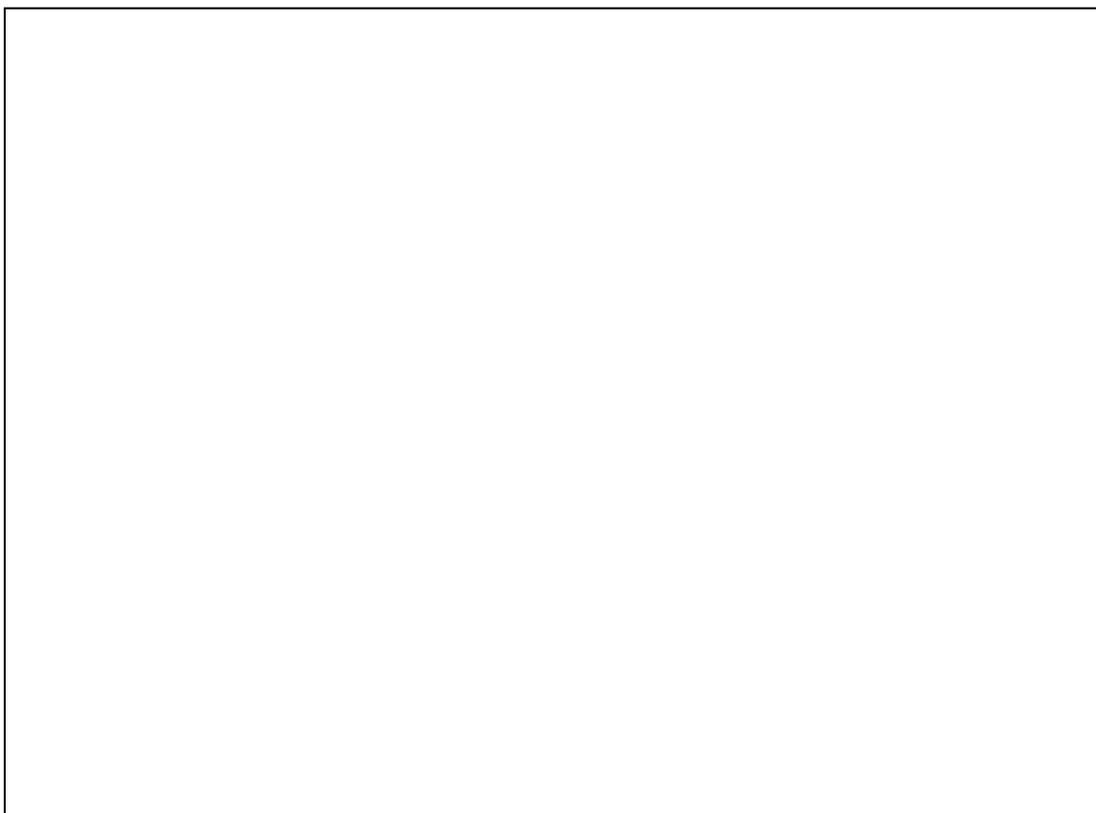
Años de Servicio	Días de Vacaciones
1	6
2	8
3	10
4	12
5-9	14
10-14	16
15-19	18
20-24	20
25-29	22
30-34	24

Cabe señalar que la determinación anterior del número de días de vacaciones que corresponde disfrutar a los trabajadores, se deriva de la interpretación que sustenta la SCJN en la tesis de jurisprudencia 6/96 y, si bien su observancia no es obligatoria, su contenido permite una interpretación más justa al derecho del trabajador.

Los trabajadores deberán disfrutar en forma continua de seis días de vacaciones, por lo menos. *(Art. 78, LFT)*

Tratándose de trabajadores que presten servicios discontinuos y los de temporada tendrán derecho a un periodo anual de vacaciones, en proporción al número de días trabajados en el año. *(Art. 77, LFT)*

Las vacaciones deberán concederse a los trabajadores dentro de los seis meses siguientes al cumplimiento del año de servicios. Los patrones entregarán anualmente a sus trabajadores una constancia que contenga su antigüedad y de acuerdo con ella el periodo de vacaciones que les corresponda y la fecha en que deberán disfrutarlo, como la que se muestra a continuación:



De esta manera, dicha constancia será el documento por medio del cual el patrón hará del conocimiento del trabajador el momento en que puede ejercer el derecho para disfrutar de las vacaciones. Así mismo, con la misma el patrón podrá probar, en caso de conflicto, que otorgó el derecho para disfrutar las vacaciones a los subordinados. *(Art. 81, LFT)*

Las vacaciones no podrán compensarse con una remuneración. Si la relación de trabajo termina antes de que se cumpla el año de servicios, el trabajador tendrá derecho a una remuneración proporcional al tiempo de servicios prestados. *(Art. 79, LFT)*

b) Ley del Impuesto sobre la Renta

Aun cuando la LFT establece que las vacaciones no podrán compensarse con una remuneración, en la práctica, algunas empresas entregan cantidades a sus trabajadores por concepto de vacaciones pagadas y no disfrutadas. Estas cantidades deben reconocerse como ingresos del trabajador derivados de la relación laboral, conforme al artículo 94 de la LISR, motivo por cual, son objeto de impuesto.

c) Ley del Seguro Social

De conformidad con el artículo 27 de la LSS, las cantidades pagadas a los trabajadores por concepto de vacaciones pagadas y no disfrutadas, deben formar parte del salario base de cotización; sin embargo, conforme a la resolución número 508/76 del TFJFA (antes Tribunal Fiscal de la Federación), las vacaciones pagadas y no disfrutadas, no deben formar parte del salario base de cotización, toda vez que se trata de una

indemnización por renunciar a un derecho ganado por su trabajo, situación que le convierte en ajena al trabajo.

d) Ley del Infonavit

Lo mencionado en el inciso anterior también es aplicable a este inciso.

7. Prima Vacacional

a) Ley Federal del Trabajo

Según lo dispuesto por el artículo 80 de la LFT, los trabajadores tendrán derecho a una prima no menor de 25% sobre los salarios que les correspondan durante el periodo de vacaciones.

La prima que los trabajadores deberán percibir durante el periodo vacacional puede ser pagada en forma simultánea o previa a la fecha de inicio de su periodo de descanso, ya que la misma procede una vez concluido el periodo que otorga el derecho, no obstante que éste no se hubiera ejercido aún.

b) Ley del Impuesto sobre la Renta

Conforme a la fracción XIV del artículo 93 de la LISR, las primas vacacionales que otorguen los patrones durante el año de calendario a sus trabajadores en forma general se encuentran exentas del ISR, hasta por el equivalente a 15 días del valor de la UMA.

Por lo anterior, la prima vacacional que perciban los trabajadores se encuentra exenta del pago del ISR, hasta por las cantidades siguientes (cifras vigentes en Febrero de 2018):

Valor de la UMA	Importe exento de la prima vacacional
\$80.60	\$1,209.00

Por lo anterior, el importe gravado para fines del ISR, se obtendrá conforme a lo siguiente:

Prima vacacional percibida
 (-) Importe exento de la prima vacacional
 (=) Importe gravado de la prima vacacional (cuando el resultado sea positivo)

c) Ley del Seguro Social

De conformidad con el artículo 27 de la LSS, las cantidades pagadas a los trabajadores por concepto de prima vacacional, deben formar parte del salario base de cotización.

d) Ley del Infonavit

De conformidad con la última oración del primer párrafo del al fracción II del artículo 29 de la Ley del Infonavit, en lo que corresponde a la integración y cálculo de la base y límite superior salarial para el pago de aportaciones, se aplicará en lo conducente lo que señala la LSS.

8. Participación de los trabajadores en las utilidades de las empresas

a) Ley Federal del Trabajo

De conformidad con la fracción IX del Apartado a del artículo 123 de la CPEUM, se entiende por utilidad, la ganancia líquida obtenida por la empresa después de descontar el interés y la amortización del capital invertido.

El tanto por ciento que correspondería al trabajo nunca será menor del 10%

Al respecto, la LFT señala, en sus artículos 117 a 131, el tratamiento de la participación de los trabajadores en las utilidades de las empresas.

Según el artículo 117 de la LFT, la CNPTUE, integrada por representantes del sector patronal, obrero y el gobierno, fija el por ciento de las utilidades que se distribuye entre el personal. De ahí que dicha comisión confirmó mediante la publicación de la resolución respectiva, el 3 de febrero de 2009, la proporción en que los trabajadores participarán de la utilidades, al establecer que ésta será de 10% sobre la utilidad obtenida por las empresas, es decir, que se aplicará a la renta gravable que de conformidad con la LISR se determine, según el artículo 120 de la ley laboral.

• **Sujetos obligados al reparto**

Ya que la LFT define como empresa la unidad económica de producción o distribución de bienes o servicios, es de entenderse que cualquier persona física o moral constituida bajo estos términos, con independencia de la actividad económica a la que se dedique y siempre que tenga personal a su servicio, estará obligada al reparto; por tanto, los sujetos obligados a repartir utilidades serán aquellos con la calidad de patrones. En este sentido, es importante considerar que también quedan obligadas al reparto de la PTU, las siguientes:

1. Las empresas fusionadas, aquellas que se traspasen, cambien de nombre o razón social, toda vez que no son consideradas de nueva creación.
2. Sociedades cooperativas que tengan trabajadores a su servicio y que no sean socios.
3. Las asociaciones y sociedades civiles sin fines de lucro, cuando hayan obtenido ingresos por la enajenación de bienes distintos a su activo fijo o presten servicios a personas distintas de sus miembros o socios, siempre que tales ingresos excedan del 5% de sus ingresos totales en el ejercicio de que se trate.
4. Las personas morales y fideicomisos autorizados para recibir donativos deducibles de impuestos que obtengan ingresos por actividades distintas a los fines para los que fueron autorizados para recibir dichos donativos, siempre que excedan del 10% de sus ingresos totales en el ejercicio de que se trate.
5. Si la empresa cuenta con distintos centros de trabajo y acumula sus ingresos en una sola declaración, los trabajadores participarán sobre la utilidad determinada en la declaración anual, y no sobre las utilidades de cada centro de trabajo.

• **Consideraciones previas al reparto**

Los artículos 123, Apartado A, fracción IX, de la CPEUM, 117 a 122 de la LFT, además de establecer el derecho de los trabajadores a participar en las utilidades de las empresas conforme al por ciento fijado por la CNPTUE, señalan su derecho a recibir copia de la declaración anual que presenten los patrones y formular las objeciones pertinentes.

En relación con este tema, destacan los puntos siguientes que establece el Reglamento de los artículos 121 y 122 de la LFT (DOF 5/VI/2014):

1. Para resolver las objeciones presentadas por los trabajadores en contra de la declaración anual del ISR que presenten los patrones, el SAT realizará los estudios e investigaciones correspondientes, en ejercicio de las atribuciones que como autoridad fiscal le confieren la Ley del SAT, el CFF, la LISR y demás disposiciones legales aplicables, y de conformidad con el procedimiento previsto en los ordenamientos citados (artículo 2°).

2. El procedimiento de revisión que realice el SAT respecto de las objeciones presentadas por los trabajadores en contra de la declaración anual del ISR de los patrones, una vez iniciado, deberá concluirse para efectos fiscales y de participación de utilidades, sin que proceda desistimiento por parte de los trabajadores (artículo 3°).
3. Compete ejercer al sindicato titular del contrato colectivo de trabajo, al del contrato ley en la empresa o, en su caso, a la mayoría de los trabajadores de la misma, los siguientes derechos (artículo 4°)
 - a) Recibir copia de la declaración anual del ISR presentada por los patrones ante el SAT.
 - b) Revisar los anexos correspondientes a la declaración anual del ISR a que se refiere el inciso anterior.
 - c) Formular objeciones a la declaración anual del ISR a que se refiere el inciso a) de este numeral.
4. El reparto de utilidades en beneficio de los trabajadores deberá efectuarse dentro de los 60 días naturales siguientes a la fecha en que corresponda pagar el ISR anual, sin que sea obstáculo para ello el que los trabajadores hayan impugnado por escrito la declaración anual del ISR que presente el patrón (artículo 6°).
5. Si la empresa presenta con posterioridad una declaración anual del ISR complementaria en la que aumente la renta gravable declarada inicialmente para efectos fiscales, procederá hacer un reparto adicional dentro de un plazo igual al que establece el numeral anterior, mismo que comenzará a computarse a partir del día siguiente a aquel en que fue presentada la declaración complementaria (artículo 7°).
6. El importe de las utilidades que no se hayan reclamado en el año en que sean exigibles, se adicionará a la utilidad del año siguiente, para ser repartido entre todos los trabajadores (artículo 8°).
7. Los patrones, dentro del plazo de 10 días hábiles contados a partir de la fecha en que se presente la declaración anual del ISR o, en su caso, a partir de la fecha de la presentación de la declaración anual complementaria, entregarán copia de ésta y pondrán a disposición los anexos de la misma al representante del sindicato titular del contrato colectivo de trabajo, del contrato Ley en la empresa o a la mayoría de los trabajadores (artículo 9°).
8. Los anexos que de conformidad con las disposiciones fiscales se deban presentar a la unidad administrativa competente del SAT, quedarán a disposición de los trabajadores durante un término de 30 días hábiles contados a partir de la fecha en que el patrón les haya entregado copia de la declaración anual del ISR (artículo 10):
 - a) En las oficinas de la empresa.
 - b) En la oficina del SAT en la cual se haya presentado o se encuentre la declaración anual del ISR.
9. Los trabajadores podrán solicitar a la unidad administrativa competente del SAT, los servicios de orientación sobre la información que contenga la declaración anual del ISR, para efectos de objetar los renglones que consideren pertinentes (artículo 11).
10. Dentro de los 30 días hábiles siguientes al periodo señalado en el numeral 8 anterior, el sindicato titular del contrato colectivo, del contrato ley, o de la mayoría de los trabajadores de la empresa, podrá formular ante el SAT las objeciones a la declaración anual del ISR presentada por el patrón que considere convenientes (artículo 13).
11. El escrito de objeciones deberá precisar las partidas o renglones que se objetan de la declaración anual del ISR, las razones en que se apoyen, el domicilio para oír y recibir notificaciones y el nombre de la persona autorizada para recibirlas durante el trámite de la inconformidad. Asimismo, se deberá adjuntar el documento en el que se acredite la personalidad del promovente (artículo 16).
12. En caso de que no se cumplan los requisitos a que se refiere el numeral anterior, las autoridades fiscales requerirán a los promoventes dentro de los 30 días hábiles siguientes a la recepción del escrito de objeciones, a fin de que subsanen el requisito omitido en un plazo igual al antes mencionado, el cual empezará a correr a partir del día siguiente a la notificación del requerimiento; en caso de no dar cumplimiento a lo anterior, se efectuará un segundo requerimiento, otorgándose un plazo de 15 días hábiles contados a partir de su notificación.
De no dar cumplimiento al segundo requerimiento, se notificará la no admisión a los promoventes dentro de un plazo de 30 días hábiles siguiente al último plazo otorgado.

Una vez cubiertos los requisitos, se informará a los trabajadores sobre la admisión de su escrito de objeciones, en un plazo de 30 días hábiles siguientes a la fecha de su recepción (artículo 17).

13. Una vez admitido el escrito de objeciones, la autoridad fiscal valorará el ejercicio de las facultades de comprobación con base en la información de que tenga conocimiento y, en su caso, dictar la resolución que corresponda para lo cual se estará a lo que establece el CFF (artículo 18).
14. En caso de que el SAT en la resolución que emita determine que son procedentes las objeciones presentadas, deberá indicar los términos en que se deberá modificar la renta gravable declarada por la empresa, así como los fundamentos y motivos que se tengan para tal efecto.
Dicho resultado, se deberá comunicar a las autoridades laborales competentes en un plazo no mayor de 30 días hábiles siguientes a la fecha de la notificación de la resolución a fin de que puedan actuar conforme a sus atribuciones, vigilando que se efectúe el pago y sancionando su incumplimiento (artículo 19).
15. El patrón deberá realizar el reparto de utilidades respectivo dentro de los 30 días hábiles siguientes a la notificación de la resolución que aumente o, en su caso, determine la utilidad de la participación de los trabajadores (artículo 20).
16. Las autoridades fiscales podrán ejercer en cualquier tiempo las facultades de comprobación a que se refiere el CFF, aun cuando no se hubiere presentado escrito de objeciones por parte de los trabajadores, y de comprobar que la renta gravable de las empresas es mayor, procederá a ordenar las liquidaciones del ISR omitido y notificar al patrón, así como al sindicato o la mayoría de los trabajadores que es procedente hacer un reparto adicional. Dicho resultado, se deberá comunicar a las autoridades laborales competentes a fin de que puedan actuar conforme a sus atribuciones, vigilando que se efectúe el pago y sancionando su incumplimiento (artículo 21).
17. Cuando los patrones interpongan algún medio de defensa en contra de las resoluciones o liquidaciones que aumenten la renta gravable, se podrá suspender el pago del reparto adicional, siempre que se garantice el interés de los trabajadores conforme el artículo 985 de la LFT, aun cuando el SAT suspenda el cobro del crédito fiscal (artículo 22).
18. El sindicato titular del contrato colectivo de trabajo, el del contrato ley en la empresa o, en su caso, la mayoría de los trabajadores de la misma, podrán asesorarse y ser representados, por las autoridades de la Procuraduría de la Defensa del Trabajo, federales o locales, según corresponda, en el ámbito de sus respectivas atribuciones.
Lo anterior, no excluye que los sindicatos o la mayoría de los trabajadores sean representados por sus propios asesores (artículo 23).
Por otra parte, de acuerdo con el artículo 122 de la LFT, las objeciones de los trabajadores que estén en trámite no son impedimento para que el reparto de utilidades se efectúe en los 60 días siguientes a la fecha en que se realizó el pago del impuesto anual.

- ***Sujetos exentos del reparto de utilidades***

De acuerdo con el artículo 126 de la LFT, no se encuentran obligadas a repartir utilidades, las agrupaciones siguientes:

1. Las instituciones y empresas cuyas relaciones de trabajo se rigen por el Apartado B del artículo 123 de la CPEUM, mismas que por sus características de servicio no perciben utilidades, entre las que destacan las que a continuación se citan:
 - a) Instituciones públicas de los tres poderes de la Unión, el gobierno federal y los estados de la República; y
 - b) Empresas constituidas como organismos descentralizados como el ISSSTE, el Fondo de Fomento y Garantía para el Consumo de los Trabajadores, Aeropuertos y Servicios auxiliares, etcétera.
2. Las empresas que se rigen por el Apartado A del artículo 123 de la carta magna, que de acuerdo con las disposiciones laborales específicas, se encuentran exentas del pago del concepto, como son:
 - a) Empresas de nueva creación, durante el primer año de funcionamiento. No debe confundirse la fecha de constitución con la de inicio de operaciones, ya que el año de exención empieza a contar a partir del primer día del inicio de actividades, independientemente de que la unidad económica se haya creado o constituido con anterioridad.

- b) Empresas de nueva creación dedicadas a elaborar un producto nuevo, durante los dos primeros años de funcionamiento.
- c) Empresas de la industria extractiva de nueva creación, durante el periodo de exploración.
- d) Las instituciones de asistencia privada que realicen actos con fines humanitarios y de asistencia, sin el propósito de lucro y sin designar individualmente a los beneficiarios.
3. El IMSS y el Infonavit, así como las instituciones públicas descentralizadas con fines culturales o humanitarios.
4. Las empresas cuyo capital y trabajo generen un ingreso que no exceda al fijado por la STPS; esto es, de \$300,000.00, según resolución publicada en el DOF del 19 de diciembre de 1996.

- **Periodo de entrega**

El reparto de la PTU se realizará dentro de los 60 días siguientes a la fecha en que se deba pagar el ISR anual, según el artículo 122 de la LFT.

Al respecto, cabe señalar que dicho plazo se considerará en días naturales, pues de acuerdo con especialistas laborales, aunque la ley no lo aclara, no se trata de un plazo procesal, en el que sí se prevén y aplican los días hábiles; por ello, de acuerdo con los plazos previstos en la LISR para pagar el ISR del ejercicio, mediante declaración, según se trate de personas físicas o moral, por lo que concierne al ejercicio 2017, se procederá de acuerdo con lo siguiente:

Contribuyentes	Fecha límite	
	Para presentar la declaración anual	Para pagar la PTU
Personas Morales	31 de marzo de 2018	30 de Mayo de 2018
Personas Físicas	30 de Abril de 2018	29 de Junio de 2018

En tanto, de existir objeción de los trabajadores sobre el monto de la utilidad declarada de la cual el SAT determine el otorgamiento de un reparto adicional, éste se efectuará en un plazo de 60 días posteriores a la resolución que al efecto emita la autoridad.

- **Trabajadores con derecho a la PTU**

Todos los trabajadores tienen derecho a la PTU, pero con el fin de otorgar este derecho de manera equitativa y justa a cada beneficiario, el artículo 127 de la ley laboral señala algunas particularidades, a saber:

1. Los trabajadores de planta participan independientemente del número de días laborados durante el ejercicio sujeto a reparto.
2. Los trabajadores eventuales participan en el reparto, cuanto hayan trabajado por lo menos 60 días durante el año, ya sea en forma continua o discontinua.
3. Los trabajadores de confianza, excepto directores, administradores y gerentes generales, participan independientemente de los días laborados, con la limitación salarial en caso de percibir salarios superiores a los trabajadores sindicalizados o de planta con el salario más alto aumentado en un 20%.
4. Los exempleados participan en tanto hayan laborado en el ejercicio objeto del reparto, en calidad de eventuales (si laboraron al menos 60 días) o de planta sin importar el número de días laborados y que no haya prescrito su derecho como lo dispone el artículo 516 de la LFT.
5. Los comisionistas pueden gozar de la participación, toda vez que el artículo 285 de la LFT establece qué agentes de comercio, de seguros, vendedores, viajantes, propagandistas o impulsores de ventas y otros semejantes, serán considerados trabajadores de la empresa cuando la actividad sea permanente, es decir, a pesar de que exista contrato mercantil en términos del Código de Comercio no se extinguirá la relación laboral.

En relación con este tema, los trabajadores del establecimiento de una empresa forman parte de ella para efectos de la PTU.

- **Trabajadores sin derecho a reparto**

Quedan excluidos del reparto de la PTU, las personas siguientes:

1. Directores, administradores y gerentes generales
2. Socios o accionistas de la empresa.
3. Profesionales, técnicos, artesanos y otros que mediante el pago de honorarios prestan sus servicios sin que exista una relación laboral subordinada que implique dependencia.
4. Comisionistas, sólo en caso de que se compruebe plenamente que no realizan de manera personal las actividades encomendadas o que lo hacen en operaciones aisladas.
5. Trabajadores eventuales, cuando hayan laborado menos de 60 días durante el ejercicio de la empresa.
6. Los empleados domésticos, en razón de que un hogar o una familia no es considerado como empresa y no se constituye para obtener utilidades.

- **Salario base para el pago de la PTU**

El salario sobre el que se calculará la PTU será el percibido conforme lo siguiente:

1. La cantidad que el patrón entrega al trabajador como retribución diaria, sin considerar otras prestaciones como tiempo extra, gratificaciones, primas, incentivos o premios, será el salario que sirva de base para realizar el reparto. *(Art. 124, LFT)*
2. El promedio diario del total de salarios devengados durante el año sujeto de reparto, tratándose de trabajadores con salario variable por unidad de obra, comisión o destajo. *(Art. 124, último párrafo, LFT).*
3. Un mes de salario, en el caso de los trabajadores al servicio de personas cuyos ingresos deriven sólo de su trabajo; tal es el caso de las empresas de servicios, como un despacho de contadores o de abogados, así como los que se dediquen al cuidado de bienes que produzcan rentas o al cobro de créditos y sus intereses.
4. ***En el caso de trabajadores de confianza, el devengado durante el año, siempre que éste no supere el monto que recibe el empleado sindicalizado o de base con mayor salario en la empresa, de lo contrario se sujetará a lo siguiente:***
 - a) ***Al salario que durante el año haya obtenido el trabajador sindicalizado de más alto salario, dentro de la empresa o a falta de éste, al de base se le aumentará el 20%; y***
 - b) ***El resultado obtenido será el salario máximo base del reparto de los empleados de confianza, según señala el artículo 127, fracción II, de la LFT.***

- **Días por considerar en el reparto**

Los días laborados son los que se consideran para efectos del reparto de utilidades, es decir, aquellos durante los cuales los trabajadores realizan sus actividades, así como todos en los que por disposición de la ley, de contratos (individual, colectivos o ley) y del reglamento interior de trabajo respectivo, el empleador pague el salario, aun cuando los trabajadores no laboren por presentarse los casos siguientes:

1. Incapacidad temporal por riesgo de trabajo y los periodos pre y postnatales, ya que por disposición expresa del artículo 127, fracción IV, de la LFT, los trabajadores que sufran tal riesgo se considerarán en servicio activo.
2. Descanso semanal
3. Vacaciones y días festivos
4. Permisos contractuales (nacimientos de hijos, matrimonio del trabajador, defunción de padres, etcétera).
5. Permisos sindicales (comisiones de reparto de utilidades, de seguridad e higiene, de capacitación o adiestramiento, entre otros).

6. Permiso con goce de sueldo.

- ***Integración de la Comisión Mixta para la PTU***

El propósito de esta Comisión consiste en elaborar el proyecto que determine la participación individual de cada trabajador en las utilidades generadas. Así, se formará por igual número de representantes de los trabajadores y de la empresa, dentro de los 10 días siguientes a la fecha en que el patrón entregue al representante de los empleados, la copia de la declaración anual, aun cuando la LFT no señala un plazo determinado para ello.

La comisión tendrá a cargo las actividades siguientes:

1. Levantar el acta de integración e instalación.
2. Requerir al patrón la información y documentación relativa a los trabajadores de la empresa, como las listas de asistencia, nómina, listas de raya, etcétera.
3. Determinar las bases bajo las cuales se repartirán las utilidades entre empleados, asentándolo en el acta respectiva.
4. Formular y entregar el proyecto de reparto al patrón, una vez aprobado por los integrantes de la comisión, a fin de proceder al pago de las cantidades correspondientes.
5. Colocar en un lugar visible dentro de la empresa una copia del proyecto, con 30 días de anticipación a la fecha de pago.
6. Firmar las actas y los documentos que con motivo del reparto se elaboren.
7. Vigilar que las utilidades se paguen de acuerdo con el proyecto de pago individual, dentro de los 60 días siguientes a la fecha en que la empresa presentó o debió presentar la declaración del ejercicio ante el SAT.
8. Informar a los trabajadores el derecho que tienen para inconformarse en relación con el reparto individual.
9. Recibir y resolver en un plazo de 15 días las inconformidades que representen los trabajadores en lo individual, respecto de su reparto.

- ***Procedimiento para elaborar el proyecto de reparto de utilidades***

Para formular el proyecto de reparto individual de participación de utilidades, la comisión con sujeción a lo previsto en el artículo 123 de la LFT, tomará en cuenta lo siguiente:

1. ***Los trabajadores con derecho a participar en el reparto.***
2. ***Los días para efectos del mismo***
3. ***El salario base***
4. ***Las cantidades de PTU no cobradas en el ejercicio anterior.***

- ***Procedimiento para la distribución de la PTU a los trabajadores***

Para determinar el monto de la utilidad a repartir se tomará en cuenta el importe total por repartir adicionado, de ser el caso, por las cantidades no cobradas en el ejercicio anterior, de acuerdo con el artículo 122, último párrafo, de la LFT.

La utilidad por repartir se divide entonces, en dos partes iguales:

1. El 50% se reparte entre los trabajadores, de acuerdo con el número de días laborados durante el año.
2. El otro 50% se reparte en proporción al monto de los salarios devengados por los trabajadores durante el año.

Caso Práctico 1

Se desea determinar el monto de PTU por distribuir en 2018, así como el importe correspondiente a cada trabajador, según el sueldo recibido y los días laborados.

Datos**De la empresa**

Renta gravable del ejercicio 2017	\$100,000.00
(X) 10% a repartir entre los trabajadores	10,000.00
(/) 2	2
(=) proporción días y proporción sueldo	\$ 5,000.00

De los trabajadores de planta:

Empleado	Salario diario	Días laborados	Percepción anual
A	\$190.00	365	\$ 69,350
B	\$210.00	362	\$ 76,020
Totales		727	\$145,370

Calculando proporción de días y sueldo para cada trabajador

Empleado	Proporción días	Importe días	Proporción sueldo	Importe sueldo	Total PTU
A	$(365/727)*\$5,000$	\$2,510.32	$(\$69,350/145,370)*\$5,000$	\$2,385.29	\$4,895.61
B	$(362/727)*\$5,000$	\$2,489.68	$(\$76,020/145,370)*\$5,000$	\$2,614.71	\$ 5,104.39
Sumas		\$5,000.00		\$5,000.00	\$10,000.00

b) Ley del Impuesto sobre la Renta

- Ingreso para el trabajador por concepto de PTU y retención de ISR

El artículo 94 de la LISR indica que la PTU se considera como un ingreso por la prestación de un servicio personal subordinado.

A este respecto, el artículo 93, fracción XIV, de la misma ley, indica que la PTU se encuentra exenta del pago del impuesto, hasta por el equivalente de 15 días del valor de la UMA. Por lo anterior, la PTU que perciban los trabajadores se encuentra exenta del pago del ISR, hasta por las cantidades siguientes (cifras vigentes en 2018):

Valor de la UMA	Importe exento de PTU
\$80.60	\$1,209.00

El importe gravado para fines de ISR, se obtendrá conforme a lo siguiente:

- PTU percibida
- (-) Importe exento de la PTU
- (=) importe gravado de la PTU (cuando el resultado sea positivo)

Calculando el importe gravable de la PTU del caso práctico 1:

Empleado	Suma PTU	Base exenta	PTU Gravado	ISR de PTU RLISR	Neto a pagar de PTU
A	\$ 4,895.61	\$1,209.00	\$3,686.61	*\$401.10	\$4,494.51
B	\$ 5,104.39	\$1,209.00	\$3,895.39	*\$423.82	\$4,680.57

Ver mecánica del artículo 96 de la LISR y la del artículo 174 del RLISR para elegir la que más convenga a los trabajadores.

Una vez que se conoce la parte gravada de la PTU, se deberá determinar el ISR que el patrón debe retener, aplicando la mecánica del artículo 96 de la LISR, es decir, sumando todos los ingresos gravados que el trabajador perciba en el mes en que se pagó la PTU, incluyendo la parte gravada de la misma.

Es recomendable que las empresas efectúen el cálculo del ISR a cada trabajador aplicando también la mecánica del artículo 174 del RLISR, posteriormente comparar los resultados de ISR a retener con ambas mecánicas, con el fin de conocer cuál de ellas conviene. En el ejemplo que nos ocupa, convino más la mecánica que nos ofrece el artículo 174 del RLISR.

Procedimiento Artículo 96 LISR

	A	B
a) Determinación del importe total gravado en diciembre de 2017. Sueldo mensual ordinario (+) PTU gravado (=) Importe total gravado en diciembre de 2017	\$5,776.00 \$3,686.61 9,462.61	\$6,384.00 \$3,895.39 10,279.39
b) Determinación del ISR sobre el importe total gravado en diciembre de 2017. Importe total gravado en Diciembre de 2017 (↓) Aplicación de la tarifa del artículo 96 de LISR y de la tabla de subsidio art. 1.12 (=) ISR del total de percepciones Gravadas en diciembre 2017	\$9,462.61 \$826.30	10,279.39 \$961.76
c) Determinación del ISR sobre el sueldo mensual ordinario Sueldo mensual ordinario (↓) Aplicación de la tarifa del artículo 96 de LISR y de la tabla de subsidio art. 1.12 (=) ISR sobre el sueldo mensual ordinario	\$5,776.00 \$87.90	\$6,384.00 \$195.14
c) Determinación del ISR correspondiente al PTU ISR del total de percepciones gravadas en diciembre de 2017 (-) ISR sobre el sueldo mensual ordinario	\$826.30 87.90	\$961.76 195.14

(=) ISR de PTU	<u>\$738.40</u>	<u>\$766.62</u>
----------------	-----------------	-----------------

Cabe señalar, que la LISR prevé la posibilidad de aplicar una mecánica diferente para el cálculo del ISR aplicable a la PTU, la cual se establece en el artículo **174 del RISR**.

Opción de retener el ISR por pago de aguinaldo, PTU, primas vacacionales y dominicales

Conforme al artículo **174 del RISR**, los empleadores que efectúen pagos por concepto de aguinaldo, PTU, primas dominicales y vacaciones, podrán optar por retener el ISR que corresponda a dichas remuneraciones, siguiendo la mecánica siguiente:

1°. Se determina el ISR correspondiente a la remuneración mensual por concepto de aguinaldo, PTU, prima vacacional o prima dominical.

Remuneración mensual por concepto de aguinaldo, PTU, prima vacacional o prima dominical

- (/) 365
- (=) Remuneración diaria
- (X) 30.4
- (=) Remuneración mensual
- (+) Ingreso mensual ordinario por salarios
- (=) Base del ISR
- (↓) Aplicación del procedimiento señalado en el artículo 113 (actual 96), LISR y de la tabla 1.12 del decreto del 26/XII/2013
- (=) ISR según procedimiento
- (-) ISR correspondiente al ingreso mensual ordinario por salario
- (=) **ISR correspondiente a la remuneración mensual por concepto de aguinaldo, PTU, prima vacacional o prima dominical**

2° Se determina la tasa por aplicar a la remuneración total gravada por concepto de aguinaldo, PTU, prima vacacional o prima dominical

ISR correspondiente a la remuneración mensual por concepto de aguinaldo, PTU, prima vacacional o prima dominical

- (/) Remuneración mensual por concepto de aguinaldo, PTU, prima vacacional o prima dominical
- (=) Cociente
- (X) Cien
- (=) **Tasa por aplicar.**

3° Se determina el ISR por retener por el pago de aguinaldo, PTU, prima vacacional o prima dominical.

Remuneración total gravada por concepto de aguinaldo, PTU, prima vacacional o prima dominical

- (X) Tasa por aplicar
- (=) ISR por retener por el pago de aguinaldo, PTU, prima vacacional o prima dominical.

Por lo anterior, con la finalidad de saber qué mecánica conviene aplicar al trabajador (procedimiento del artículo 96 de la LISR o del 174 del RISR) para efectuarle la retención del ISR por el pago de aguinaldo, PTU, prima vacacional o prima dominical, es recomendable que se realicen ambos cálculos y llevar a cabo la comparación correspondiente.

Procedimiento artículo 174 del RISR

	A	B
PTU gravado	\$3,686.61	3,895.39
(/) 365		
(=) Remuneración diaria	10.10	10.67
(X) 30.4		
(=) Remuneración mensual por PTU	307.04	324.37
(+) Ingreso mensual ordinario por salarios	5,776.00	6,384.00
(=) Base del ISR	6,083.04	6,708.37
(↓) Aplicación del procedimiento señalado en el artículo 113(actual 96), LISR y de la tabla 1.12 del decreto del 26/XII/2013		
(=) ISR según procedimiento	121.31	230.43
(-) ISR correspondiente al ingreso mensual ordinario por salario	87.90	195.14
(=) ISR correspondiente a la remuneración mensual por concepto PTU	\$33.41	\$35.29
2° Se determina la tasa por aplicar a la remuneración total gravada por concepto de PTU.		
ISR correspondiente a la remuneración mensual por concepto de PTU	\$33.41	\$35.29
(/) Remuneración mensual por concepto PTU,	307.04	324.37
(=) Cociente	0.1088	0.1088
(X) Cien	100	100
(=) Tasa por aplicar.	10.88%	10.88%
3° Se determina el ISR por retener por el pago de PTU		
Remuneración total gravada por concepto PTU	\$3,686.61	\$3,895.39
(X) Tasa por aplicar	10.88%	10.88%
(=) ISR por retener por el pago PTU	\$401.10	\$423.82

Comentario:

Según se puede observar en resultados, la mecánica señalada en el artículo 174 del RISR conviene al trabajador del caso planteado; por ello, es recomendable que las empresas efectúen el cálculo del ISR a cada trabajador, de conformidad con ambas mecánicas, con el fin de conocer cuál de ellas conviene.

Empleado	ISR Art. 96 LISR	> = <	ISR Art. 174 RISR
A	\$738.40	>	\$401.10
B	\$766.62	>	\$423.82

c) Ley del Seguro Social

De conformidad con el artículo 27, fracción IV, de la LSS, la PTU no integra salario base de cotización.

d) Ley del Infonavit

Según los artículos 29, fracción II, de la Ley del Infonavit y 27, fracción IV, de la LSS, la PTU no integra el salario base de cotización.

Caso práctico 2

Se desea determinar el monto de la PTU por distribuir en 2018, así como el importe correspondiente a cada trabajador, según el sueldo recibido y los días laborados.

DATOS

De la empresa:	
Renta Gravable del ejercicio 2017	\$265,400
PTU del ejercicio 2016 no cobrada por los trabajadores en 2017	\$ 8,700
Trabajador "A", de planta:	
Sueldo diario percibido en 2017	\$ 240
Monto recibido durante el año	\$ 76,800
Días trabajados	320
Incapacidad temporal por riesgo de trabajo	45 días
Trabajador "B" de confianza:	
Total de percepciones de 2017 por un sueldo Diario de \$320.00 (superior al trabajador A)	\$116,800
Días trabajados	365
Trabajador "C" eventual:	
Sueldo por destajo percibido en 2017	\$25,000
Días trabajados	70
Trabajador "D" de confianza:	
Monto recibido en 2017 por SD de \$230	\$83,950
Días trabajados	365
Trabajador "E" comisionista:	
Sueldo mixto compuesto por SD de garantía de \$170	\$39,100
Comisiones percibidas	\$75,700
Días trabajados	230

Desarrollo

1° Cálculo de la PTU que se repartirá en mayo de 2018 por las utilidades generadas en el ejercicio 2017.

Renta gravable del ejercicio 2017	\$265,400
(X) Por ciento de PTU	10%
(=) Importe de participación por las utilidades obtenidas en 2016	\$26,540
(+) PTU del ejercicio 2016 no cobrada en ejercicio 2017	\$8,700
(=) Importe total de la PTU que se repartirá en Mayo de 2018.	\$35, 240

2° Determinación de las bases de distribución

(=) Importe total de la PTU que se repartirá en mayo de 2018	\$35, 240
(X) Por ciento para identificar la proporción de acuerdo con los días laborados y salarios percibidos	50%
(=) Importe proporcional por repartir según días de salarios	\$17, 620

Así se obtendrá la proporción siguiente:

Importe total por repartir	
50% aplicable al número de días	\$17, 620
50% aplicable a salario	\$17, 620

3° Cálculo de la participación correspondiente a cada trabajador

- a) Determinación del importe por repartir en función de los días trabajados por cada asalariado
 - Cálculo del factor aplicable al reparto por días trabajados por cada subordinado.

Importe proporcional a repartir en función de los días trabajados	\$17,620
(/) Suma de días laborados	1,395
(=) Factor aplicable al reparto por días trabajados	12.630824

La suma de los días laborados se determina de la forma siguiente:

Trabajadores	Días laborados en el año
Trabajador A de planta	365
(+) Trabajador B de confianza	365
(+) Trabajador C Eventual	70
(+) Trabajador D de confianza	365
(+) Trabajador E comisionista	230
(=) Suma de días laborados	<u>1,395</u>

Aplicación del factor obtenido de acuerdo con los días que cada asalariado trabajó

Trabajador	Días trabajados	Factor	PTU
	(1)	(2)	(1x2)
A	365	12.630824	4,610.25
B	365	12.630824	4,610.25
C	70	12.630824	884.16
D	365	12.630824	4,610.25
E	230	12.630824	2,905.09
Total	1,395		\$17,620.00

- b) Determinación del importe por repartir en función de los salarios devengados por los trabajadores.

Comparación para determinar el salario base para el reparto de utilidades de los empleados de confianza.

Trabajador	Salario de los Trabajadores de Confianza	Mayor o Menor que	Salario del trabajador de planta "A" de más alta percepción	Salario máximo que servirá como base para el cálculo de la PTU, para trabajadores de confianza
B	\$320	Mayor que	\$240 X 1.20= \$288	\$288
D	\$230	Menor que	\$240	\$230

- Cálculo del salario anual que servirá de base para calcular la PTU del trabajador de confianza.

Salario máximo base para el cálculo de la PTU del trabajador de confianza	\$288
(X) Días laborados	365
(=) Percepción anual base de cálculo para el trabajador de confianza	\$105,120

- Determinación del factor de acuerdo con los salarios devengados por los trabajadores:

Importe proporcional a repartir en función del sueldo de los trabajadores	\$ 17,620
(/) Total de salarios devengados	329,970
(=) Factor en función de los salarios devengados de los trabajadores	0.05339879

El total de los Salarios devengados se determina de la forma siguiente:

Trabajadores	Sueldo recibido en el año
Trabajador A de planta	76,800
(+) Trabajador B de confianza	105,120
(+) Trabajador C Eventual	25,000
(+) Trabajador D de confianza	83,950
(+) Trabajador E comisionista	39,100
(=) Suma de sueldo percibido	\$329,970

Recuerde que en el caso del trabajador B de confianza, no se consideró el total de los salarios percibidos sino únicamente el resultado de multiplicar el salario máximo base para la PTU por 365 días laborados.

- Aplicación del factor obtenido de acuerdo con los salarios devengados por los trabajadores.

Trabajador	Salarios devengados	Factor	PTU
	(1)	(2)	(1x2)
A	76,800	0.05339879	\$ 4,101.03
B	105,120	0.05339879	5,613.28
C	25,000	0.05339879	1,334.97
D	83,950	0.05339879	4,482.83
E	39,100	0.05339879	2,087.89
Total	\$329,970	0.05339879	\$17,620.00

4° Determinación del monto total del reparto para cada trabajador

Trabajador	Participación por días laborados	Participación por salarios devengados	Total de PTU para cada trabajador
	(1)	(2)	(1+2)
A	4,610.25	\$ 4,101.03	\$8,711.28
B	4,610.25	5,613.28	10,223.53
C	884.16	1,334.97	2,219.13
D	4,610.25	4,482.83	9,093.08
E	2,905.09	2,087.89	4,992.98
Total	\$17,620.00	\$17,620.00	\$35,240.00

Determinación del neto a pagar por concepto de PTU

Empleado	Suma PTU	Base exenta	Base gravable	ISR de PTU	Neto a pagar de PTU
A	\$8,711.28	\$1,209.00	\$7,502.28	\$1,537.16	\$7,174.12
B	10,223.53	\$1,209.00	\$9,014.53		
C	2,219.13	\$1,209.00	1,010.13		
D	9,093.08	\$1,209.00	7,884.08		
E	4,992.98	\$1,209.00	3,783.98		
Total	\$35,240.00				

Determinación del ISR por concepto de PTU, según el procedimiento señalado en el **artículo 174 del RISR**

	A \$	B \$	C \$	D \$	E \$
PTU Gravado	\$7,502.28	9,014.53	1,010.13	7,884.08	3,783.98
(/) 365	365			8	
(=) Remuneración diaria	20.55				
(X) 30.4	30.4				
(=) Remuneración mensual de PTU	624.72				
(+) Ingreso mensual ordinario por salarios	7,296.00				
(=) Base del ISR	7,920.72				
(↓) Aplicación del procedimiento señalado en el artículo 113 (actual 96), LISR y de la tabla 1.12 del decreto del 26/XII/2013					
(=) ISR según procedimiento					
(-) ISR correspondiente al ingreso mensual ordinario por salario	615.88				
(=) <i>ISR correspondiente a la remuneración mensual por concepto PTU</i>	\$330.30				
	285.58				
2° Se determina la tasa por aplicar a la remuneración total gravada por concepto de PTU.					
ISR correspondiente a la remuneración mensual por concepto PTU	285.58				
(/) Remuneración mensual por concepto PTU,	624.72				
(=) Cociente	0.457132				
(X) Cien	100				
(=) Tasa por aplicar.	45.71%				
3° Se determina el ISR por retener por el pago de PTU					
Remuneración total gravada por concepto	\$7,502.28				

PTU (X) Tasa por aplicar (=) ISR por retener por el pago PTU	45.71% \$3,429.29				
--------------------------------------------------------------------	-----------------------------	--	--	--	--

Procedimiento Artículo 96 LISR "A"

a) Determinación del importe total gravado en diciembre de 2017.	
Sueldo mensual ordinario	\$7,296.00
(+) PTU gravado	\$7,502.28
(=) Importe total gravado en diciembre de 2017	14,798.28
b) Determinación del ISR sobre el importe total gravado en diciembre de 2017.	
Importe total gravado en Diciembre de 2017	14,798.28
() Aplicación de la tarifa del artículo 96 de LISR y de la tabla de subsidio art. 1.12	
(=) ISR del total de percepciones Gravadas en diciembre 2017	\$1,867.46
c) Determinación del ISR sobre el sueldo mensual ordinario	
Sueldo mensual ordinario	\$7,296.00
() Aplicación de la tarifa del artículo 96 de LISR y de la tabla de subsidio art. 1.12	
(=) ISR sobre el sueldo mensual ordinario	\$330.30
d) Determinación del ISR correspondiente al PTU	
ISR del total de percepciones gravadas en diciembre de 2017	\$1,867.46
(-) ISR sobre el sueldo mensual ordinario	\$330.30
(=) ISR de PTU	\$1,537.16

Empleado	ISR Art. 96 LISR	> = <	ISR Art. 174 RISR
A	\$1,537.16	<	\$3,429.29

Para el cálculo del ISR del empleado A recomendamos utilizar la mecánica del art. **96 LISR**

Para determinar el ISR y neto a pagar por concepto de Participación de Utilidades de empleados B, C, D y E deberá utilizar el procedimiento arriba descrito.

9. Instrumentos de trabajo**a) Ley Federal del Trabajo**

Conforme al artículo 132 LFT fracción III, es obligación de los patrones proporcionar oportunamente a los trabajadores, los útiles, instrumentos y materiales necesarios para la ejecución del trabajo, debiendo darlos

de buena calidad, en buen estado y reponerlos tan luego como dejen de ser eficientes, siempre que aquellos no se hayan comprometido a usar herramienta propia.

b) Ley del Impuesto sobre la Renta

De acuerdo con el artículo 94 de la LISR, no se considerará ingreso en bienes, el uso de bienes que el patrón proporcione a los trabajadores para el desempeño de las actividades propias de éstos, siempre que los mismos estén de acuerdo con la naturaleza del trabajo prestado.

c) Ley del Seguro Social

De conformidad con el artículo 27, fracción I, de la LSS, se excluyen como integrantes del salario base de cotización, los instrumentos de trabajo, tales como: herramientas, ropa y otros similares, por ser indispensables para la ejecución del mismo.

d) Ley del Infonavit

Según los artículos 29, fracción II, de la Ley del Infonavit y 27, fracción I, de la LSS, los instrumentos de trabajo no integran el salario base de cotización.

10. Prima de antigüedad

a) Ley Federal del Trabajo

Conforme al artículo 162 de la LFT, los trabajadores de planta tienen derecho a una prima de antigüedad, de acuerdo a las normas vigentes:

- **Monto de la prima de antigüedad**

La prima de antigüedad consistirá en el importe de 12 días de salario por cada año de servicios.

Para determinar el monto del salario, se observará lo siguiente:

1. La cantidad que se tome como base para el pago de la prima de antigüedad no podrá ser inferior al valor de la UMA.
2. Si el salario que percibe el trabajador excede del **doblo** del valor de la UMA, se considerará esa cantidad como salario máximo.

Ejemplo:

Determinación de la prima de antigüedad correspondiente a un trabajador que percibe 300.00 diarios, y por cuya labor no se estableció un salario mínimo profesional. El trabajador se separa de la empresa por despido. La fecha de ingreso del trabajador a la empresa fue el 10 de marzo de 2013 y la fecha de separación del trabajador de la empresa es el 05 de Abril de 2018. El tiempo laborado es de 5 años 27 días.

DATOS

Valor de la UMA	\$80.60
Fecha de ingreso del trabajador a la empresa	10 de Marzo de 2013
Fecha de separación del trabajador de la empresa	05 de Abril de 2018
Tiempo laborado	5 años 27 días
Salario Diario percibido por el trabajador	\$300.00

Doble del valor de la UMA (\$80.60X2) \$161.20

DESARROLLO

1° Determinación de la prima de antigüedad del trabajador

Días que corresponden de prima de antigüedad por	
Cada año de servicios	12
(X) Años de servicios prestados	5
(=) total de días que corresponden por prima de antigüedad (12X5)	60
(X) Doble del valor de la UMA	\$ 161.20
(=) Prima de antigüedad por entregar al trabajador	\$9,672.00

- **Trabajadores con derecho a la prima de antigüedad**

La prima de antigüedad se pagará a los trabajadores siguientes:

1. Los que se separen voluntariamente de su empleo, siempre que hayan cumplido 15 años de servicio, por lo menos.
2. Los que se separen por causa justificada
3. Los que sean separados de su empleo, independientemente de la justificación o injustificación del despido.

Al respecto, se debe aclarar que el beneficio de esta prima no tiene que ver con el tiempo que haya durado la relación laboral, sino con la calidad de trabajador de planta, según el criterio del Quinto Tribunal en materia de trabajo del Primer Circuito de la SCJN. De acuerdo a este criterio, si se celebró un contrato de trabajo (por tiempo determinado o indeterminado), la prima de antigüedad tendrá que pagarse aun cuando el tiempo laborado haya sido menor a un año, es decir, se liquidará incluso de manera proporcional.

Otra controversia que surge respecto a esta prestación, es el tiempo que se computará para determinar la antigüedad y, por tanto, el monto a pagar.

Al respecto, cabe mencionar que en los tribunales prevalece el criterio de que se debe tomar en cuenta el tiempo de prestación de servicios, incluyendo en tal concepto a las vacaciones e incapacidades entre otros, tal como lo señala la tesis del Primer Tribunal Colegiado en Materia de Trabajo del Tercer Circuito. Amparo directo 252/89.

Cabe señalar que, aun cuando la prima de antigüedad es una prestación que por general se paga al terminar la relación laboral, en la práctica existe la posibilidad de liquidarla aun cuando no ocurra ese evento, o sea, aun cuando persista la relación laboral. Realizar dicho pago tiene la ventaja de liquidar este pasivo o al menos reducirlo, dependiendo del caso y la conveniencia.

Para ello es conveniente celebrar un convenio con el trabajador en el que establezca que se extingue la obligación por la parte que fue pagada por anticipado. Dicho convenio tendrá que ser ratificado ante la JCA, para que tenga plena validez, tal como lo establecen los artículos 33 y 987 de la LFT

- **Reglas para el pago de la prima de antigüedad**

1. La prima de antigüedad se cubrirá a los trabajadores o a sus beneficiarios, independientemente de cualquier otra prestación que les corresponda.
2. En caso de muerte del trabajador, cualquiera que sea su antigüedad, la prima que le corresponda se pagará a las personas que se mencionan a continuación.
 - a) La viuda, o el viudo que hubiese dependido económicamente de la trabajadora y que tenga una incapacidad de 50% o más y los hijos menores de 16 años y los mayores de esta edad si tienen una incapacidad de 50% o más.
 - b) Los ascendientes concurrirán con las personas mencionadas en el inciso anterior, a menos que se pruebe que no dependían económicamente del trabajador.
 - c) A falta de cónyuge supérstite, concurrirá con las personas señaladas en los incisos anteriores, la persona con quien el trabajador vivió como si fuera su cónyuge durante los cinco años que

precedieron inmediatamente a su muerte, o con la que tuvo hijos, siempre que ambos hubieran permanecido libres de matrimonio durante el concubinato.

- d) A falta de cónyuge supérstite, hijos y ascendientes, las personas que dependían económicamente del trabajador concurrirán con la persona que reúna los requisitos señalados en el inciso anterior, en la proporción en que cada una dependían de él.
 - e) A falta de las personas mencionadas en los incisos anteriores, el IMSS.
3. Para el pago de la prima en casos de retiro voluntario de los trabajadores, se observarán las normas siguientes:
- a) Si el número de trabajadores que se retire dentro del término de un año no excede del 10% del total de los trabajadores de la empresa o establecimiento, o de los de una categoría determinada, el pago se hará en el momento del retiro.
 - b) Si el número de trabajadores que se retire excede del 10%, se pagará a los que primeramente se retiren y podrá diferirse para el año siguiente el pago a los trabajadores que excedan de dicho porcentaje.
 - c) Si el retiro se efectúa al mismo tiempo por un número de trabajadores mayor del porcentaje mencionado, se cubrirá la prima a los que tengan mayor antigüedad y podrá diferirse para el año siguiente el pago de la que corresponda a los restantes trabajadores.

- **Plazo de prescripción**

En caso de que al término de la relación laboral, el patrón no le realice el pago de la prima de antigüedad, a pesar de que el trabajador tenga derecho a ello, éste cuenta con un plazo para exigir su cumplimiento, el cual variará dependiendo de las circunstancias.

De esta manera, tratándose de trabajadores que se hayan separado de manera voluntaria de su empleo, después de cumplir por lo menos 15 años de servicios, o de aquéllos que hayan rescindido el contrato justificadamente, tendrán un plazo de un año para exigir el pago de esta prestación. (*Art. 516, LFT*)

Para aquellos trabajadores que hayan sido separados de su puesto, el plazo de prescripción es de dos meses, tal como lo determina el artículo 518 de la LFT.

En caso de que el derecho de la prima de antigüedad hubiera surgido por la muerte del trabajador, de conformidad con el artículo 519 de la misma Ley, los beneficiarios contarán con un plazo de hasta dos años para exigir su liquidación.

b) Ley del Impuesto sobre la Renta

De acuerdo con la fracción XIII del artículo 93 de la LISR, se encuentran exentos de pago del ISR los ingresos que obtengan las personas que han estado sujetas a una relación laboral en el momento de su separación, por concepto de primas de antigüedad, hasta por el equivalente a **90 veces el valor de la UMA** por cada año de servicio. Los años de servicio serán lo que se hubieran considerado para el cálculo de dicho concepto. Toda **fracción de más de seis meses se considerará un año completo**. Por el excedente se pagará el impuesto.

Por lo anterior, para obtener el monto de la prima de antigüedad que se encuentra gravada para el ISR, se estará a lo siguiente:

Ingresos por prima de antigüedad

(-) Prima de antigüedad exenta

(=) Prima de antigüedad gravada (cuando el resultado sea positivo)

Las personas que hagan pagos por concepto de primas de antigüedad, efectuarán la retención de ISR conforme a la mecánica siguiente:

1° Se determinará el ISR del último sueldo mensual ordinario

Sueldo mensual ordinario

() Aplicación de la tarifa del artículo 96 de la LISR
y la tabla del subsidio para el empleo, incluida en
el artículo 1.12 de Decreto del 26 de diciembre de 2013
(=) ISR del último sueldo mensual ordinario

2° Se determina la tasa aplicable a la prima de antigüedad

ISR del último sueldo mensual ordinario

(/) Último sueldo mensual ordinario

(=) Cociente

(X) Cien

(=) Tasa de ISR aplicable a la prima de antigüedad

3° Se determina el ISR por retener por concepto de prima de antigüedad:

Prima de antigüedad gravada

(X) Tasa de ISR aplicable a la prima de antigüedad

(=) ISR por retener por concepto de prima de antigüedad

(Art. 96, LISR)

Cuando los pagos por concepto de prima de antigüedad sean inferiores al último sueldo mensual ordinario, la retención se calculará aplicando la tarifa del ISR.

Por otra parte, el artículo 95 de la LISR indica que para efectos del cálculo anual del ISR por este concepto, se observará la mecánica siguiente:

1° Se determina la base para determinar el ISR por prima de antigüedad

Prima de antigüedad gravada

(-) Cantidad igual al último sueldo mensual ordinario

(=) Base para determinar el ISR por prima de antigüedad

2° Se determina el ISR anual correspondiente a los demás ingresos por salarios obtenidos por el trabajador en el año.

Demás ingresos por salarios obtenidos por el trabajador en el año

(+) Cantidad igual al último sueldo mensual ordinario

(que se separó de la prima de antigüedad)

(-) Deducciones personales que indica el artículo 151 de la LISR

(=) Base previa al impuesto anual

(-) Estímulo fiscal por el pago de ciertas colegiaturas

(=) Base del impuesto anual

() Aplicación de la tarifa del artículo 152 de la LISR

(=) ISR anual de los demás ingresos por salarios percibidos por el trabajador en el año

3° Se determina la tasa aplicable a la prima de antigüedad

ISR anual de los demás ingresos por salarios

Percibidos por el trabajador en el año

(/) Base del impuesto anual

- (=) Cociente
- (X) Cien
- (=) Tasa de ISR aplicable a la prima de antigüedad

4° Se determina el ISR anual por concepto de prima de antigüedad

Base para determinar el ISR por prima de antigüedad

- (X) Tasa de ISR aplicable a la prima de antigüedad
- (=) ISR anual por concepto de prima de antigüedad.

c) Ley del Seguro Social e Infonavit

Estas leyes no son muy claras con respecto a si la prima de antigüedad debe o no formar parte del salario base de cotización. La duda surge debido a que, por lo general, la prima de antigüedad se para cuando el trabajador se separa o es separado de su trabajo, situación que, por lo común, no se puede prever con certeza.

En este sentido, la prima de antigüedad sería un elemento variable del salario que no es previamente conocido. Recordemos que los elementos variables se integran al salario base de cotización considerando el promedio de los percibidos en los dos meses inmediatos anteriores al mes de cotización (artículo 30, LSS). Por tanto, si esta prestación se paga en febrero de un año, ya no podrán ser consideradas dentro del salario base cotización que correspondiera al trabajador en el mes de marzo del mismo año, dado que en dicho mes, por obvias razones, la empresa no realiza pagos al trabajador referido. Se puede entonces, concluir lo siguiente:

1. Cuando la prima de antigüedad se pague al trabajador que se separa de su trabajo, ésta no deberá formar parte integrante del salario base de cotización.
2. Sin embargo, si existe el pago anticipado de la prima de antigüedad, es decir a trabajadores que seguirán laborando con el patrón, dicha prima sí formará parte del salario base de cotización. Lo anterior con base en el primer párrafo del artículo 27 de la LSS: *El salario base de cotización se integra con los pagos hechos en efectivo por cuota diaria, gratificaciones, percepciones, alimentación, habitación, primas, comisiones, prestaciones en especie y cualquier otra cantidad o prestación que se entregue al trabajador por su trabajo.*

El criterio 27 del Infonavit para efectos de aportación habitacional establece lo siguiente: Los pagos hechos periódicamente a los trabajadores, por concepto de compensación, gratificación o prima por los años de servicio prestado al mismo patrón, esto es, por antigüedad, forma parte del salario integrado para efectos de la determinación cuantitativa de las aportaciones habitacionales pues la ley no las excluye.

11. Capacitación y adiestramiento

Según el *Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española*, la capacitación se define como el proceso para hacer a alguien apto, es decir, habilitarlo para algo. Así, el mismo diccionario establece que el adiestramiento es el proceso para hacer diestro a alguien. Por tanto, la capacitación y el adiestramiento, aplicados a materia laboral, pueden definirse como los procesos de formación integral y continuo de los trabajadores, mediante los cuales se adquieren, desarrollan y actualizan conocimientos, habilidades y actitudes para un desempeño óptimo en el trabajo.

a) Ley Federal del Trabajo

La fracción XIII del Apartado A del artículo 123 de la CPEUM establece que las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo. Para estos efectos, la ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación. Al respecto, la fracción XV del artículo 132 de la LFT establece como obligación de los patrones, proporcionar la capacitación y adiestramiento a sus trabajadores.

Por su parte, el artículo 153-A de la LFT señala que los patrones tienen la obligación de proporcionar a todos los trabajadores, y éstos recibir, la capacitación o el adiestramiento en su trabajo que les permita elevar el nivel de vida, su competencia laboral y su productividad, conforme a los planes y programas formulados de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o la mayoría de sus trabajadores.

Para dar cumplimiento a la obligación mencionada en el párrafo anterior, los patrones podrán convenir con los trabajadores en que la capacitación o adiestramiento se proporcione a éstos dentro de la misma empresa o fuera de ella, por conducto de personal propio, instructores especialmente contratados, instituciones, escuelas u organismos especializados, o bien mediante adhesión a los sistemas generales que se establezcan.

Las instituciones, escuelas u organismos especializados, así como los instructores independientes que deseen impartir formación, capacitación o adiestramiento, así como personal docente, deberán estar autorizados y registrados por la STPS.

Los cursos y programas de capacitación o adiestramiento, así como los programas para elevar la productividad de la empresa, podrán formularse respecto de cada establecimiento, una empresa, varias de ellas o respecto a una rama industrial o actividad determinada.

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

De acuerdo con el artículo 153-B de la LFT, la capacitación tendrá por objeto preparar a los trabajadores de nueva contratación y a los demás interesados en ocupar las vacantes o puestos de nueva creación.

Podrá formar parte de los programas de capacitación el apoyo que el patrón presta a los trabajadores para iniciar, continuar o completar ciclos escolares de los niveles básicos, medio o superior.

Por su parte, el artículo 153-C de la LFT establece que el adiestramiento tendrá por objeto:

1. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades de los trabajadores y proporcionarles información para que puedan aplicar en sus actividades las nuevas tecnologías que los empresarios deben implementar para incrementar la productividad de las empresas.
2. Hacer del conocimiento de los trabajadores sobre los riesgos y peligros a que están expuestos durante el desempeño de sus labores, así como las disposiciones contenidas en el reglamento y las normas oficiales mexicanas en materia de seguridad, salud y medio ambiente de trabajo que les son aplicables, para prevenir riesgos de trabajo.
3. Incrementar la productividad
4. En general mejorar el nivel educativo, la competencia laboral y las habilidades de los trabajadores.

El artículo 153-D de la LFT indica que los trabajadores a quienes se imparta capacitación o adiestramiento están obligados a:

1. Asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupo y demás actividades que formen parte del proceso de capacitación o adiestramiento.
2. Atender las indicaciones de las personas que impartan la capacitación o adiestramiento, y cumplir con los programas respectivos.

3. Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y de aptitud o de competencia laboral que sean requeridas.

De conformidad con el artículo 153-U de la LFT, cuando implantado un programa de capacitación, un trabajador se niegue a recibir ésta, por considerar que tiene los conocimientos necesarios para el desempeño de su puesto y del inmediato superior, deberá acreditar documentalmente dicha capacidad mediante certificado de competencia laboral o presentar y aprobar, ante la entidad instructora, el examen de suficiencia respectivo.

En este último caso, se extenderá a dicho trabajador la constancia de competencias o de habilidades laborales.

En términos del artículo 153-V de la LFT, la constancia de competencias o de habilidades laborales es el documento con el cual el trabajador acreditará haber llevado y aprobado un curso de capacitación.

Según el artículo 153-F-Bis de la LFT, los patrones deberán conservar a disposición de la STPS y la Secretaría de Economía, los planes y programas de capacitación, adiestramiento y productividad que se haya acordado establecer, o en su caso, las modificaciones que se hayan convenido acerca de planes y programas ya implementados.

En relación con el párrafo anterior, el artículo 153-S de la LFT señala que cuando el patrón no dé cumplimiento a la obligación de conservar a disposición de la STPS los planes y programas de capacitación y adiestramiento, o cuando dichos planes y programas no se lleven a la práctica, será sancionado conforme a lo dispuesto en la referida Ley, sin perjuicio de que, en cualquiera de los dos casos, la propia STPS adopte las medidas pertinentes para que el patrón cumpla con la obligación de que se trata.

Por último, el artículo 153-H de la LFT establece que los planes y programas de capacitación y adiestramiento se elaborarán dentro de los 60 días hábiles siguientes a que inicien las operaciones en el centro de trabajo y deberán cumplir los requisitos que señala el citado artículo.

b) Ley del Impuesto sobre la Renta

De acuerdo a lo anteriormente señalado, las erogaciones realizadas por concepto de capacitación y adiestramiento no deben constituir un ingreso para el trabajador, pero sí serán deducibles para el patrón por constituir gastos indispensables para la realización de las actividades.

c) Ley del Seguro Social e Infonavit

Las erogaciones realizadas por concepto de capacitación y adiestramiento, no deben formar parte del salario base de cotización de los trabajadores.

6.2.2. El Salario Base de Cotización

Fundamento legal:

Formas en que puede fijarse el salario L-SS

El salario *para efectos de la LSS* puede denominarse de la siguiente manera:

- Diario o cuota diaria: Según artículo 84 LFT.
- Diario Integrado: Según artículo 27 LSS.
- Base de Cotización. Según LSS: diario, mensual y bimestral.

Cuota Diaria. Es la cuantía sobre la cual se paga al trabajador por los días efectivamente laborados, más las partes proporcionales de los días de descanso.

Diario Integrado. En los términos de la LFT “se integra con los pagos hechos en efectivo por cuota diaria, gratificaciones, percepciones, habitación, primas comisiones, prestaciones en especie y cualquier otra cantidad o prestación que se entregue al trabajador por su trabajo”.

Diario integrado. Que en los términos de la LSS se integra con: cuota diaria, gratificaciones, percepciones, alimentación, habitación, primas, comisiones, prestaciones en especie, cualquier otra cantidad o prestación que se entregue al trabajador por sus servicios.

Base de Cotización. Puede ser el propio salario diario integrado o también, al multiplicarse por el periodo de pago, es la cuantía sobre la que se aplican las tasas para cada ramo del Seguro Social.

Según la LFT, en su Artículo 83, el salario puede fijarse por unidad de tiempo, por unidad de obra, por comisión, a precio alzado o de cualquier otra manera.

Al respecto la LSS expresa:

Artículo 29. Para determinar la forma de cotización se aplicarán las siguientes reglas:

- I.
- II. Para fijar el salario diario en caso de que se pague por semana, quincena o mes, se dividirá la remuneración correspondiente entre siete, quince o treinta respectivamente. Análogo procedimiento será empleado cuando el salario se fije por períodos distintos a los señalados, y
- III. Si por su naturaleza o peculiaridades de las labores, el salario no se estipula por semana o por mes, sino por día trabajado y comprende menos días de los de una semana o el asegurado labora jornadas reducidas y su salario se determina por unidad de tiempo, en ningún caso se recibirán cuotas con base en un salario inferior al valor de la UMA.

Ejemplo 1

La empresa “ACH, S.A.” tiene como política de pago a los trabajadores operativos por semana los días lunes de cada semana, y ha contratado al Sr. Fernando Álvarez con un salario semanal de \$700.00. Calcule el Salario Diario.

Salario Semanal	\$700.00
(/) Días del período	7
(=) S.D.	\$ 100.00

Ejemplo 2

La empresa “ACH, S.A.” paga a los empleados administrativos con una nómina quincenal y el Sr. Federico Rosas tiene un salario de \$1,500.00 quincenales. Calcule el S.D.

Salario quincenal	\$1500.00
(/) Días del período	15
(=) S.D.	\$ 100.00

Ejemplo 3

La empresa "ACH, S.A." contrata a los empleados administrativos con un salario mensual. El Sr. Armando Gutiérrez tiene un salario de \$3,462.00. Calcule el S.D.

Salario mensual	\$3,462.00
(/) Días del período	30
(=) S.D.	\$ 115.40

Ejemplo 4

La empresa "Distribuidora del Norte, S.A." paga a los empleados administrativos con una nómina decenal. La Señorita Argelia Campos tiene un salario decenal de \$1,200.00. Calcule el S.D.

Salario decenal	\$1,200.00
(/) Días del período	10
(=) S.D.	\$ 120.00

Algunas empresas por sus características presentan variantes en la determinación del SBC, ya sea porque no se conozca la totalidad de los ingresos que ha de percibir el trabajador o porque sólo una parte sea conocida. Al respecto la LSS explica:

"ARTÍCULO 30. Para determinar el salario diario base de cotización se estará a lo siguiente:

- I. Cuando además de los elementos fijos del salario el trabajador percibiera regularmente otras retribuciones periódicas de cuantía previamente conocida, éstas se sumarán a dichos elementos fijos;
- II. Si por la naturaleza del trabajo, el salario se integra con elementos variables que no puedan ser previamente conocidos, se sumarán los ingresos totales percibidos durante el mes inmediato anterior y se dividirán entre el número de días de salario devengado. Si se trata de un trabajador de nuevo ingreso, se tomará el salario probable que le corresponda en dicho período, y
- III. En los casos en que el salario de un trabajador se integre con elementos fijos y variables, se considerará de carácter mixto, por lo que, para los efectos de cotización, se sumará a los elementos fijos el promedio obtenido de los variables en términos de lo que se establece en la fracción anterior.

Ejemplo:**Salario con Elementos Fijos**

El señor Pedro Morán tiene un salario de \$160.00; prima vacacional y aguinaldo de acuerdo con lo señalado en la LFT, la empresa otorga además un bono mensual de \$500.00; el señor Morán es de reciente ingreso en la empresa.

Para determinar su SBC diario tomamos en consideración que el bono es fijo, aun cuando le sea entregado cada mes.

Bono Mensual	\$500.00
(/) N° de días	30
(=) Promedio diario	\$16.67

Sumamos los ingresos fijos a los demás ingresos periódicos de cuantía previamente conocida:

Salario diario	\$160.00
(X) Factor de integración	1.0452
(=) Total	\$ 167.23
(+) Otros ingresos fijos	\$16.67
(=) SDI	\$183.90

Salario con Elementos Fijos y Variables

El Señor Roberto Casanova es un trabajador recientemente contratado a destajo, que percibe como salario de garantía el valor actual de la UMA y una cantidad adicional variable en función del número de piezas que termine. Durante el mes anterior obtuvo ingresos variables por un monto de \$2,120.00; la empresa otorga prestaciones mínimas de LFT.

Ingresos del mes anterior	\$2,120.00
(/) Días devengados de salario	30
(=) Promedio diario	\$70.67

Sumamos a los ingresos fijos los ingresos variables del mes anterior:

Salario diario (UMA 2018)	\$80.60
(X) Factor de integración	1.0452
(=) Total	\$84.24
(+) Otros ingresos variables	\$70.67
(=) SDI	\$154.91

Salario con Elementos Variables

El señor Adrián Bueras trabaja por comisión y durante el mes anterior sus ingresos ascendieron a \$4,000.00 se ausentó por cuatro días durante el mes de Octubre.

Días del período anterior	31
(-) Días de ausencia	4
(=) Días de salario devengado	27

Ingresos del mes anterior	\$4,000.00
(/)Días de salario devengado	27
(=) SDI a cotizar	\$ 148.15

Límites Máximos y Mínimos en Bases de Cotización

La LSS marca dos parámetros dentro de los cuales se deberá cotizar, ajustando cada caso a lo dispuesto; por ejemplo, si el salario obtenido es menor al límite inferior, se deberá cotizar con límite mínimo y si es mayor al límite superior deberá pagar como máximo una cantidad igual a este último. Al respecto la ley señala:

“ARTÍCULO 28. Los asegurados se inscribirán con el salario base de cotización que perciban en el momento de su afiliación, estableciéndose como *límite superior el equivalente a veinticinco veces el valor de la UMA* y como *límite inferior el valor de la UMA*.”

Ejemplo:

La señora Evangelina González trabaja de martes a viernes durante cinco horas cada día y la hora se la pagan en \$8.50; la empresa no le otorga mayores prestaciones que el pago por el tiempo trabajado.

Para calcular su salario obtenemos sus ingresos por semana:

Día	Horas	Pago por Hora \$	Total \$
Martes	5	8.50	42.50
Miércoles	5	8.50	42.50
Jueves	5	8.50	42.50
Viernes	5	8.50	42.50
SUMAS	20		170.00

Ingresos de la semana	\$170.00
(/)Días de la semana	7
(=) Salario por día	\$24.29

En este caso el salario es inferior al valor de la UMA, por tanto se deberá inscribir con **\$80.60**

Ejemplo 2.

Valor de la UMA 2018	\$80.60
(X) Número de veces el límite superior	25
(=) Límite superior del SBC	\$2,015.00

6.2.3. Integración salarial de acuerdo al artículo 27 L-SS

ARTICULO 27

Para los efectos de esta ley, el salario base de cotización se integra con los pagos hechos en efectivo por cuota diaria y las gratificaciones, percepciones, alimentación habitación, primas, comisiones, prestaciones en especie y cualquier otra cantidad o prestación que se entregue al trabajador por sus servicios.

Se excluyen como integrantes del salario base de cotización, dada su naturaleza, por los siguientes conceptos:

- I. Los instrumentos de trabajo tales como herramientas, ropa y otros similares;
- II. El ahorro, cuando se integre por un depósito de cantidad semanal, quincenal o mensual igual del trabajador y de la empresa; si se constituye en forma diversa o puede el trabajador retirarlo más de dos veces al año, integrará salario; tampoco se tomarán en cuenta las cantidades otorgadas por el patrón para fines sociales de carácter sindical;
- III. Las aportaciones adicionales que el patrón convenga otorgar a sus trabajadores por concepto de cuotas del seguro de retiro, cesantía en edad avanzada y vejez;
- IV. Las aportaciones al instituto del fondo nacional de la vivienda para los trabajadores y las participaciones en las utilidades de la empresa;
- V. La alimentación y la habitación cuando se entreguen en forma onerosa a trabajadores; se entiende que son onerosas estas prestaciones cuando representen cada una de ellas, como mínimo el 20% del valor de la UMA;
- VI. Las despesas en especie o en dinero, siempre y cuando su importe no rebase el 40% del valor de la UMA;
- VII. Los premios por asistencia y puntualidad, siempre que el importe de cada uno de estos conceptos no rebase el 10% del salario base de cotización.
- VIII. Las cantidades aportadas para fines sociales, considerándose como tales las entregadas para constituir fondos de algún plan de pensiones establecido por el patrón o derivado de contratación colectiva. Los planes de pensiones serán sólo los que reúnan los requisitos que establezcan la comisión nacional del sistema de ahorro para el retiro, y
- IX. El tiempo extraordinario dentro de los márgenes señalados en la ley federal del trabajo.

El Art. 32 de la LSS indica:

“Si además del salario en dinero el trabajador recibe del patrón, sin costo para aquél, habitación o alimentación, se estimará aumentado su salario en un veinticinco por ciento y si recibe ambas prestaciones se aumentará un cincuenta por ciento.

Quando la alimentación no cubra los tres alimentos, sino uno o dos de éstos, por cada uno de ellos se adicionará el salario en un ocho punto treinta y tres por ciento.”

Para que los conceptos mencionados en este precepto se excluyan como integrantes del salario base de cotización, deberán estar debidamente registrados en la contabilidad del patrón.

A continuación veremos algunos ejemplos de los conceptos a que se refiere el artículo 27 de la LSS como integrantes del SBC.

Útiles, ropa y alimentos.

La empresa Alimentos Mexicanos S.A. cuya actividad principal es la transformación de alimentos naturales sometiéndolos a un proceso de deshidratación y pulverización para transformarlos en pastillas con un elevado porcentaje nutricional en vitaminas y minerales; para poder realizar estos procesos, los trabajadores requieren zapatos con suela antiderrapante, uniformes, fajas y mascarillas que las protejan del polvo. Por ello cada año les hace entrega de un par de zapatos, 3 uniformes y el equipo especial de

protección lo cambian de acuerdo con la evaluación que la Comisión Mixta de Seguridad e Higiene realiza.

No integran el salario

En este caso, los uniformes, zapatos, mascarillas y otros equipos que los trabajadores reciben no forman parte del SBC, porque son necesarios para la realización del trabajo, la fracción I del artículo 27 de la LSS es congruente con la LFT en su artículo 132 fracción III, que señala como obligación de los patrones el otorgar útiles, instrumentos y materiales necesarios para la ejecución del trabajo, por otra parte en la fracción XVII del mismo artículo obliga a cumplir las disposiciones de seguridad e higiene, para prevenir los accidentes y enfermedades en los centros de trabajo.

El ahorro cuando el trabajador y la empresa aportan igual cantidad.

La empresa Aceros Megara S.A. ha establecido el fondo de ahorro para sus trabajadores, en el cual cada quincena les descuenta un 4.5% de su salario devengado y la empresa aporta un % igual. Un trabajador percibe salario mensual de \$4,500. Calcule el SDI, considerando prestaciones mínimas de ley y un año de servicio.

Para este caso en particular, el ahorro no integra salario

Puesto que la LSS señala que el ahorro se excluye como integrante del SBC, cuando se integra por un depósito igual del trabajador y de la empresa, y el ejemplo cumple con esas características, es decir, si comparamos el importe que aporta el trabajador con la aportación patronal el resultado es cero, por lo tanto no existe cantidad alguna a integrar.

Calculando el SDI:

Cuota Diaria	\$150.00
(X) Factor integración	1.0452
(=) SDI	156.78

El ahorro cuando el trabajador aporta una cantidad mayor que el patrón.

El Sr. Joel Espinoza trabaja para una empresa que tiene constituido el fondo de ahorro, para tal efecto, en el acuerdo se estipula que el trabajador participará con un 5% de su salario y el patrón un 4% calculado sobre la misma base; el Sr. Espinoza tiene un salario \$6,350 mensuales y prestaciones mínimas de ley.

Calculando el SDI sin considerar el ahorro:

Cuota Diaria	\$211.67
(X) Factor integración	1.0452
(=) SDI	\$221.24

Como podemos observar en este caso el trabajador está aportando una cantidad mayor que el patrón, por lo tanto es una *forma diversa de constituir el fondo de ahorro*; sin embargo, la diferencia que el trabajador aporta de más está tomada de su salario, el cual, ya forma parte del SBC, y si este excedente se integra al

salario, se estaría duplicando la base hasta por un monto igual a la diferencia que el trabajador aporta en exceso en comparación con el patrón.

El ahorro cuando el trabajador aporta una cantidad menor que el patrón.

La Sra. Patricia Salazar labora en una empresa obteniendo un salario mensual de \$3,600; la empresa cuenta con un fondo de ahorro en el cual el trabajador participa con un 5.5% de su salario mensual y el patrón con 7.5%.

Diferencia de ahorro que aporta de más el patrón y que integra el salario:

% Patronal	7.5
% Trabajador	5.5
(=) Diferencia patronal	2.0%
(X) Cuota diaria	\$120.00
(=) Incremento de F.A. a cuota diaria	\$2.40

Determinación del Salario Diario Integrado

Cuota Diaria	\$120.00
(X) Factor integración	1.0452
(=) SDI parcial	125.42
(+) Fondo Ahorro	2.40
(=) SDI	\$127.82

Como podemos observar, en este caso el patrón está aportando una cantidad mayor que el trabajador, por lo tanto es **una forma diversa de constituir el fondo de ahorro** y la diferencia que el patrón aporta de más está incrementando el salario.

El ahorro cuando el trabajador puede hacer más de 2 retiros al año.

La empresa Textiles S.A. ha establecido el fondo de ahorro para sus trabajadores los cuales pueden retirar el dinero del fondo cada 3 meses. Cada quincena les descuenta un 6.5% de su salario devengado y la empresa aporta un % igual. El trabajador tiene salario mensual de \$9,060 y prestaciones mínimas de ley.

Al poder hacer retiros el empleado 4 veces al año, integra en su totalidad el porcentaje que aporta el patrón puesto que incrementa directamente la cuota diaria del trabajador.

Aportación patronal de fondo de ahorro diario

Cuota Diaria	\$302.00
(X) % patronal	6.5%
(=) Incremento al SD	\$19.63

Determinando el SBC

Cuota Diaria	\$302.00
(X) Factor integración	1.0452
(=) SDI parcial	\$315.65
(+) Ahorro	19.63
(=) SDI	\$335.28

Al establecer el fondo de ahorro en una empresa es importante recordar que la LSS establece condiciones para que se integre o no a la base de cotización, pero no encontramos ninguna que se refiera a un límite máximo o mínimo de aportación. En este contexto, no podemos soslayar el artículo 27, fracción XI, de la LISR.

ARTÍCULO 27. Las aportaciones que efectúen los contribuyentes a fondos de ahorro, en los términos de la fracción XI, serán deducibles cuando se ajusten a los plazos y requisitos siguientes:

- I. Que el monto de las aportaciones no exceda del **13%** de los salarios de cada trabajador incluyendo los empleados de confianza, considerando exclusivamente la parte que no exceda **de diez veces al valor de la UMA**.
- II. Que el plan establezca que el trabajador pueda retirar las aportaciones de que se trata, únicamente al término de la relación de trabajo o una vez por año.
- III. Que el fondo se destine a otorgar préstamos a los trabajadores participantes y el remanente se invierta en valores a cargo del Gobierno Federal inscritos en el Registro Nacional de Valores e Intermediarios, así como en títulos valor que se coloquen ante el gran público inversionista o en valores de renta fija que la Secretaría determine.

Esto significa que el límite máximo de aportación *es de un 13% del valor de la UMA*.

Ejemplo:

El fondo de ahorro con un límite de 13% de 10 veces el valor de la UMA.

El Sr. Francisco Méndez trabaja en una empresa ubicada en el Distrito Federal y tiene un salario diario de \$604.00 pesos y aporta al fondo de ahorro un 3%, la empresa aporta una cantidad igual.

Salario diario	\$	604.00	x
% fondo de trab.		3%	
<i>Aport. trabajador</i>	\$	18.12	
Salario Diario	\$	604.00	x
% fondo patrón		3%	
<i>Aport. patronal</i>	\$	18.12	
<i>Aport. total por concepto de cuota</i>	\$	36.24	

<i>diaria</i>			
Valor de la UMA en 2018	\$	80.60	x
Veces señaladas por el reglamento del ISR		10	
	\$	806.00	x
Límite señalado		13%	
	\$	104.78	
Límite máximo		104.78	-
Total aportación		36.24	
	\$	68.54	

Por lo tanto esta aportación cumple con los requisitos del artículo 27 de la LISR, por ser aportaciones por partes iguales del patrón y el trabajador, además de que el trabajador sólo retira su fondo al final del año, **no integra cantidad alguna al SBC.**

Aportación patronal adicional al seguro de retiro, cesantía y vejez.

La empresa Importaciones Pitic, S.A. de C.V. convino con sus trabajadores en aportar un 2% sobre el salario base de cotización como cuota adicional a la señalada en el Art. 168 Fracción I de la Ley del Seguro Social que es del 2%. El trabajador tiene un salario diario integrado de \$104.52, determine si integra.

Salario diario integrado		104.52	x
Días del periodo		31	
SBC del mes	\$	3,240.12	x
% Seguro del retiro		2%	
Aportación obligatoria patronal al retiro	\$	64.80	
Salario diario integrado		104.52	x
Días del periodo		31	
SBC del mes	\$	3,240.12	x
% Seguro del retiro		2%	
Aportación adicional de retiro patronal	\$	64.80	

Esta cuota adicional convenida no integra al SBC de acuerdo con la fracción III del artículo 27 de la LSS, lo cual es razonable porque el trabajador no está recibiendo cantidad alguna y el beneficio será efectivo hasta el momento en que éste se pensione.

Percepción del PTU (participación de los trabajadores en las utilidades).

El Sr. Francisco Prieto trabaja para la empresa La Bonita, S.A. y en el mes de mayo recibió por concepto del PTU \$500.00, de acuerdo con el Capítulo VIII de la LFT.

No integra porque está condicionada al resultado positivo de la empresa.

En este caso la fracción IV señala que no debe integrar al SBC la PTU, y esto es debido a que no la recibe el trabajador como parte de su pago por el trabajo desempeñado, sino que está condicionado a que se tenga un resultado positivo en la empresa.

Alimentos y/o Habitación

Algunos patrones otorgan prestaciones a sus trabajadores, sin costo alguno, tales como habitación o alimentación, a continuación presentamos algunos casos particulares, con su respectivo tratamiento fiscal. Al respecto el artículo 32 de la LSS indica:

“Si además del salario en dinero el trabajador recibe del patrón, sin costo para aquél, habitación o alimentación, se estimará aumentado su salario en un veinticinco por ciento y si recibe ambas prestaciones se aumentará un cincuenta por ciento.

Cuando la alimentación no cubra los tres alimentos, sino uno o dos de éstos, por cada uno de ellos se adicionará el salario en un ocho punto treinta y tres por ciento.”

Trabajador con 1 alimento gratuito y antigüedad menor a 1 año.

El Sr. Víctor García trabaja para la empresa abarrotes la Imperial S.A. con un salario diario de \$120.00; su antigüedad es inferior a 1 año, tiene prestaciones de LFT más 1 alimento al día gratuito. Calcular salario diario integrado.

Salario diario	120.00	x
% incremento por alimento	8.33%	
	\$ 10.00	
Salario diario	120.00	x
Factor de integración	1.0452	
<i>Salario diario integrado</i>	\$ 125.42	
SBC Parcial	125.42	+
Incremento por 1 alimento	10.00	
(=) Salario Diario Integrado	\$ 135.42	

Trabajador con 1 alimento gratuito al día y 12 años de antigüedad.

Supongamos el caso de otro trabajador de “Abarrotes la Imperial” que tiene salario diario de \$130.00 y una antigüedad de 12 años. Recordemos que la empresa otorga prestaciones mínimas de Ley, más un alimento gratuito al día.

Determinando el SDI

Salario diario	\$ 130.00	x
% incremento por alimento	8.33%	
	<u>\$ 10.83</u>	

Salario diario	\$ 130.00	x
Factor de integración	1.0521	
<i>Salario diario integrado parcial</i>	<u>\$ 136.77</u>	+
Incremento por alimento	10.83	
<i>Salario diario integrado más un alimento</i>	<u>\$ 147.60</u>	

Trabajador con 3 alimentos gratuitos y con más de 2 años de antigüedad.

El Sr. Fernando Galindo labora en la empresa Creaciones Imperial con una antigüedad de 2 años y 7 meses, la empresa le otorga 40% de prima vacacional y 20 días de aguinaldo, más el desayuno, comida y cena sin costo. Su salario diario es de \$100.00

Determinando el SBC

Salario diario	\$ 100.00	x
% incremento por alimento	25%	
(=) incremento por alimento	<u>\$ 25.00</u>	

Salario diario	\$ 100.00	x
Factor de integración	1.0658	
<i>Salario diario integrado parcial</i>	<u>\$ 106.58</u>	+
Incremento por alimento	25.00	
<i>Salario diario integrado más 3 alimentos</i>	<u>\$ 131.58</u>	

Determinando el factor de integración:

Aguinaldo	20 días
(+) P.V 40% de 10 días de vacaciones	4 días
(=) Total días en el año	24
(/) Total días del año	365
(=) Incremento diario	0.0658
(+) Unidad	1.0000
(=) Factor de integración	1.0658

Alimentación con cobro oneroso.

La señora Rosa Luz tiene un salario diario de \$150.00, tiene en la empresa servicio de comedor y el costo por alimentación es de 18 pesos; las demás prestaciones son las mínimas de ley y su antigüedad en la empresa es de 1 año 2 meses.

El artículo 27 de la LSS en su fracción V señala que la alimentación se excluye como integrante del SBC cuando se entregue en forma onerosa, y aclara que se debe entender por onerosa cuando el costo represente como mínimo el 20% del valor de la UMA. Por ello calculamos la cantidad mínima señalada en la ley y la comparamos con lo que la trabajadora está pagando por su comida y podremos apreciar si resulta oneroso.

Costo diario por alimento	Cantidad mínima Onerosa (20% de \$80.60)	Diferencia	¿Integra Salario?
\$18.00	\$16.12	1.88	No, pues es onerosa

Habitación gratuita.

El Sr. Raúl Tapia fue contratado en una fábrica de ropa con un salario diario de \$100.00 y prestaciones mínimas de ley, sin embargo como llegó de su pueblo y no tiene casa en la ciudad de México, la empresa conviene en otorgarle un pequeño departamento para que viva con su familia en la cercanía de las instalaciones y por ello no tendrá que pagar cantidad alguna.

Salario diario	\$ 100.00	x
Factor de integración	1.0452	
<i>Salario diario integrado</i>	\$ 104.52	
Salario diario	\$ 100.00	x
% de incremento por habitación	25%	
<i>Incremento por habitación</i>	\$ 25.00	
Salario diario integrado	\$ 104.52	+
Incremento por habitación	\$ 25.00	
Salario diario integrado más incremento por habitación	\$ 129.52	

Habitación no onerosa

El señor Jorge Luis López tiene un salario diario integrado de \$500.00 y recibe habitación por parte de su patrón por la que le descuentan \$200.00 pesos mensuales. Calcule el SDI del señor López.

20% del valor de la UMA 2018 mensual (80.60*30)20%	Mayor que	Descuento mensual efectuado al trabajador por concepto de habitación
\$483.60	>	\$200.00

Debido a que el monto del descuento mensual efectuado al trabajador por concepto de habitación, es inferior al 20% de valor de la UMA, se considera que la habitación que se le otorga no es onerosa, por lo que su salario debe incrementarse en un 25%

Cálculo del SBC del trabajador

Salario Diario percibido por el trabajador	\$500
(X) Factor de incremento (25%)	\$125
(=) SBC del trabajador	\$625

Habitación con cobro oneroso.

El Sr. Pedro García labora en la empresa Los 3 Reyes S.A. de C.V. obteniendo un salario de \$3000.00 mensuales más prestaciones de LFT y como prestación adicional, habitación cómoda y confortable pagando renta reducida con un costo de \$500.00 al mes.

Costo mensual por habitación	Cantidad mínima Onerosa mensual (20% de \$2,450.24) 20%(80.60X30.4)	Diferencia	¿Integra Salario?
\$500.00	\$490.05	\$9.95	No, pues es onerosa

Debido a que el monto del descuento mensual efectuado al trabajador por concepto de habitación, es superior al 20% Del valor actual de la UMA, se considera que la habitación que se le otorga es onerosa, por lo que su salario no debe incrementarse por concepto de habitación.

Calculando el SBC

Salario Diario percibido por el trabajador	\$100.00
(X) Factor de integración	1.0452
(=) SBC del trabajador	\$104.52

Alimentación y Habitación no onerosa

Se desea determinar el SBC de un trabajador que recibe alimentación y habitación de su patrón en forma no onerosa, al trabajador se le proporcionan los tres alimentos del día (desayuno, comida y cena). El Salario Diario Integrado percibido por el trabajador es de \$580.00. El descuento mensual efectuado al trabajador por concepto de alimentación y habitación es de \$250.00

20% del valor de la UMA al mes	Mayor que	Descuento mensual efectuado al trabajador por concepto de alimentación y habitación
\$490.05	>	\$250.00

Debido a que el monto del descuento mensual efectuado al trabajador por concepto de alimentación y habitación, es inferior al 20% del valor actual de la UMA, se considera que la alimentación y la habitación que se le otorga no es onerosa, por lo que su salario debe incrementarse en un 50%

Cálculo del SBC del trabajador

Salario Diario Integrado percibido por el trabajador	\$580.00
(X) Factor de integración	1.50
(=) SBC del trabajador	\$870.00

Vales de despensa no superiores al 40%.

La empresa Ríos S.A. otorga cada mes a sus trabajadores vales de despensa por un monto de \$400.00 y desea saber si los debe integrar al SBC.

Para poder saber si integra o no, debemos comparar con lo que la fracción VI del artículo 27 señala: "las despensas en especie o en dinero no formarán parte del SBC, siempre y cuando su importe no rebase el 40% del valor de la UMA.

40% del valor de la UMA Mensual en 2018 40%(\$2,450.24)	Mayor que	Monto mensual otorgado al trabajador por concepto de Despensa
\$980.10	>	\$400.00

Debido a que el monto mensual otorgado al trabajador por concepto de Despensa, es inferior al 40% del valor de la UMA mensual, se considera que la Despensa que se otorga a los trabajadores, no integra salario.

Vales de Despensa superiores al 40%.

El Sr. Rodrigo Vidal tiene un salario de \$342.00 diarios y prestaciones mínimas de ley, como prestación adicional la empresa les otorga cada mes vales de despensa por un monto de \$1000.00. La antigüedad del Sr. García es de 3 años con 4 meses.

Comparando:

40% del valor de la UMA mensual 2018	Mayor que	Monto mensual otorgado al trabajador por concepto de Despensa
\$980.10	<	\$1,000.00

Debido a que el monto mensual otorgado al trabajador por concepto de Despensa, es superior al 40% del valor de la UMA mensual vigente, se considera que el excedente o diferencia integra salario.

Monto mensual otorgado al trabajador por concepto de Despensa	40% del valor de la UMA mensual vigente	Diferencia	¿Integra Salario?
\$1,000.00 33.33 Diarios	\$980.10 32.67 Diarios	\$19.90 33.33-32.67=\$0.66	Si

Calculando el SBC

Salario Diario	\$342.00
(X) Factor de integración	1.0479
(=) SDI del trabajador	\$358.38
(+) Monto diario a integrar al SBC por concepto de despensa	0.66
(=) SBC	\$359.04

Premios por asistencia

Como se mencionó con anterioridad, el artículo 27, fracción VII, de la LSS, señala que dada su naturaleza, los premios por asistencia o puntualidad no integrarán el SBC, siempre que el importe de cada uno de estos conceptos no rebase el 10% de dicho SBC. En caso de que el importe de estas prestaciones rebase el por ciento comentado, sólo se integrará el excedente al SBC.

Premios por asistencia que no rebasan el 10% del SDI

Un trabajador obtuvo el premio por puntualidad que otorga la empresa por un monto de \$285.00 en el mes. Su salario diario es de \$171.00 y las demás prestaciones que la empresa otorga son las mínimas de LFT. La antigüedad del trabajador es de 9 meses.

Para determinar si el premio por puntualidad debe formar parte del SBC el primer paso es calcular el SBC sin considerar el premio:

Salario diario	171.00	x
Factor de integración	1.0452	
Salario diario integrado	\$ 178.73	x
	10%	
Límite máximo	\$ 17.87	x
	30	
Cantidad máxima integrable	\$ 536.10	
Premio puntualidad	285	/
Días	30	
Premio puntualidad diario	\$ 9.50	/
	178.73	
	5.32%	

No integra pues no rebasa el 10% del salario base cotización. (fracción VII, LSS)

Premios por asistencia que rebasan el 10% del SDI

El Sr. Raúl Rivera tiene un salario de \$90.00 y la empresa les otorga un 100% de prima vacacional, así como 25 días de aguinaldo. En el mes obtuvo el premio por asistencia por un monto de \$450. Su antigüedad es de 2 años 5 meses.

Calculando el SDI**Cálculo de Factor de integración:**

Aguinaldo	25 Días
(+) Prima vacacional (8x100%)	8 días
(=) Total días al año	33
(/) Días del año	365
(=) Incremento diario	0.0904
(+) Unidad	1.0000
(=) Factor de Integración	1.0904

Salario diario	\$90.00
(X) Factor de integración	1.0904
(=) SDI	98.14
(x) Límite	10%
(=) Base de comparación	9.81
Monto Mensual de premio	\$450.00
(/) Días del mes	30
(=) Monto diario del premio	\$15.00

Comparando:

10% del SDI	Mayor que	Monto diario otorgado al trabajador por concepto de Premio por Asistencia
\$9.81	<	15.00

Monto diario de premio	10% del SBC	Diferencia	¿Integra Salario?
\$15.00	9.81	\$5.19	Si

Salario Diario Integrado	\$98.14
(+) Diferencia	5.19
(=) SBC	\$103.33

Premio de puntualidad que rebasa el 10% del SDI

El Sr. Jaime Gutiérrez tiene un salario diario de \$500.00 y una antigüedad de 1 año 7 meses, la empresa le otorga una prima del 35% y 20 días de aguinaldo. En esta ocasión obtuvo el premio por puntualidad que la empresa otorga por un monto de \$2000.00

Cálculo de Factor de integración:

Aguinaldo	20 Días
(+) Prima vacacional (8x35%)	1.8 días
(=) Total días al año	22.8
(/) Días del año	365
(=) Incremento diario	0.0625
(+) Unidad	1.0000
(=) Factor de Integración	1.0625

Salario diario	\$500.00
(X) Factor de integración	1.0625
(=) SDI	531.25
(x) Límite	10%
(=) Base de comparación	53.13
Monto Mensual de premio	\$2000.00
(/) Días del mes	30
(=) Monto diario del premio	\$66.67

Comparando:

10% del SDI	Mayor que	Monto diario otorgado al trabajador por concepto de Premio por Asistencia
\$53.13	<	66.67

Monto diario de premio	10% del SBC	Diferencia	¿Integra Salario?
\$66.67	53.13	13.54	Si

Salario Diario Integrado	\$531.25
(+) Diferencia	13.54
(=) SBC	\$544.79

Determine el SBC considerando que este premio se otorga cada dos meses y por tanto constituye una percepción variable

Salario diario	\$500.00
(X) Factor de integración	1.0625
(=) SDI	531.25
(x) Límite	10%
(=) Base de comparación	53.13
(X) Días del mes	30
(=) Límite mensual exento	\$1,593.90

Monto Mensual de premio	\$2000.00
(-) Límite exento	\$1,593.90
(=) Diferencia	406.10
(/) Días del período	61
(=) Incremento por premio	\$6.66
SDI	531.25
(+) incremento por premio	6.66
(=) SBC	\$537.91

Obtención del premio por puntualidad además del de asistencia

El Sr. Rigoberto Paredes tiene un salario diario de \$120.00 es su octavo mes en la empresa y ha obtenido el premio por asistencia que es de un monto de \$400.00 pesos y también el premio por puntualidad de \$500.00, las demás prestaciones son las mínimas de ley.

Calculando el SDI

Salario diario	\$120.00
(X) Factor de integración	1.0452
(=) SDI	\$125.42
(x) Límite	10%
(=) Base de comparación	\$12.54
Monto Mensual de premio por asistencia	\$400.00
(/) días del mes	30
(=) Monto diario del premio por asistencia	\$ 13.33
Monto Mensual de premio por puntualidad	\$ 500.00
(/) días del mes	30
(=) Monto diario del premio por puntualidad	\$ 16.67

Comparando:

10% del SDI	Menor que	Monto diario otorgado al trabajador por concepto de Premio por Asistencia
\$12.54	<	13.33

10% del SDI	Menor que	Monto diario otorgado al trabajador por concepto de Premio por Puntualidad
\$12.54	<	16.67

Monto diario de premio Asistencia	10% del SBC	Diferencia	¿Integra Salario?
\$13.33	12.54	0.79	SI

Monto diario de premio Puntualidad	10% del SBC	Diferencia	¿Integra Salario?
16.67	12.54	4.13	SI

Salario Diario Integrado	\$125.42
(+) Diferencia P.A.	0.79
(+) Diferencia P.P.	4.13
(=) SBC	\$130.34

Premio por puntualidad que se otorgó a dos trabajadores en abril de 2018

Este premio tiene carácter de percepción variable, dado que su otorgamiento está condicionado a que los trabajadores cumplan ciertos requisitos establecidos por la empresa en su reglamento de trabajo.

DATOS

Trabajador A	
Premio por puntualidad percibido en abril de 2018	\$700.00
SBC de mayo de 2018, sin considerar el premio por puntualidad en abril de 2018	\$125.75
Monto diario del premio por puntualidad (\$700.00/30 días)	\$ 23.33
Otras percepciones variables percibidas en los dos meses anteriores a mayo de 2018	0.00
Días de salario devengado en los dos meses anteriores a mayo	61
Trabajador B	
Premio por puntualidad percibido en abril de 2018	\$700.00
SBC de mayo de 2018, sin considerar el premio por puntualidad en abril de 2018	325.72
Monto diario del premio por puntualidad (\$700.00/30 días)	23.33
Otras percepciones variables percibidas en los dos meses anteriores a mayo de 2015	0.00
Días de salario devengado en los dos meses anteriores a mayo	61

DESARROLLO

1° Determinación de 10% de SBC

	Trabajador A	Trabajador B
SBC	\$125.75	\$325.72
(X) Por ciento Límite	10%	10%
(=) Importe de 10% del SBC	\$12.57	\$32.57

2° Comparación del importe del 10% del SBC, con el monto diario del premio por puntualidad percibido en el mes.

	Monto diario del premio por puntualidad percibido	Mayor o menor que	Importe del 10% del SBC
Trabajador A	\$23.33	>	\$12.53
Trabajador B	\$23.33	<	\$32.57

Debido a que sólo el monto diario del premio por puntualidad percibido por el trabajador "A" fue superior al importe del 10% de su SBC, sólo por este trabajador se integraría a dicho salario el excedente entre ambas cantidades.

3° Determinación del monto del premio por puntualidad que se integrará al SBC

A Cálculo del importe que no integra el SBC	Trabajador A
Importe diario del 10% del SBC	\$12.57
(X) Días del mes según art. 29, F II, LSS	30
(=) Importe por concepto de premio de puntualidad que no integra el SBC	377.10
B Cálculo del excedente que deberá integrar el SBC	Trabajador A
Premio de puntualidad	\$700.00
(-) Importe por concepto de premio de puntualidad que no integra el SBC	377.10
(=) Excedente que deberá integrar el SBC	\$322.90
C Determinación del monto del premio de puntualidad que se integrará al SBC	
Excedente que deberá integrar el SBC	\$322.90
(/) Días del salario devengado en los dos últimos meses anteriores a mayo de 2015	61
(=) Monto del premio de puntualidad que se integrará al SBC	\$ 5.29

Premio por Productividad y Premio por Antigüedad:

La Sra. Verónica Flores tiene un salario diario de \$250.00 y prestaciones de la LFT. Su antigüedad es de 10 años con 3 meses, ahora la empresa le otorga un premio por productividad que asciende a \$2,500.00 y un premio por antigüedad de \$1,500.00 (para este caso el acuerdo 77/94 el honorable consejo técnico (HTC) indica que los premios por antigüedad son una percepción que el trabajador recibe por sus servicios, y por esta razón integra en su totalidad al SBC; en lo que se refiere al premio por productividad, el HTC explica que no está excluido expresamente en la ley del S.S. y además constituye una percepción por servicios, en consecuencia integra salarios en su totalidad).

Calculando monto de premios diarios:

Premio Productividad	\$2,500.00	Premio por Antigüedad	\$1,500.00
(/)Período	30	(/)Período	30
(=)P. Productividad diario	\$83.33	(=)Premio antigüedad diario	\$50.00

Determinando el SDI

Salario diario	\$ 250.00	x	
Factor de integración	1.0521		
<i>SDI parcial</i>	\$ 263.03		
(+) Incremento por productividad	83.33		
(+) Incremento p. antigüedad	50.00		
(=) SDI	\$ 396.36		

Como puede observarse el tratamiento que se da a estos premios es de un ingreso variable.

Integración de las horas extras al salario base de cotización***Extras no superiores a la LFT.***

El Sr. Julián García trabaja como velador en una empresa donde por razones de horario los días lunes cubre 2 horas extras en lo que se realiza el cambio de turno y el viernes debe cubrir 3 horas extras. Su salario diario es de \$90.00 y en la empresa es de reciente contratación.

El ingreso que el trabajador obtiene por las horas extras es el siguiente:

Salario Diario	\$90.00
(/) Horas de la jornada nocturna	7
(=) Salario por hora laborada	\$12.86
(X) Doble por hora extra	2
(=) Salario por hora extra	\$25.72
(X) Horas extras a la semana	5
(=) Salario por Horas Extras a la Semana	\$128.60

La fracción IX del artículo 27 de la LSS explica que no integra “el tiempo extraordinario dentro de los márgenes señalados en la LFT”.

Por su parte, el artículo 66 de la LFT previene que la jornada podrá prolongarse “...sin exceder nunca de tres horas diarias ni de tres veces en una semana”.

Horas en un día	3
(X) veces a la semana	3
(=) TOTAL EN LA SEMANA	9

En el caso que nos ocupa, el trabajador cubre cinco horas a la semana, por lo tanto no excede los límites permitidos por la LFT, y aun cuando el tiempo extraordinario es fijo, **no integra al SBC.**

Extras superiores a la ley

Se desea determinar el importe que deberá integrarse al SBC de noviembre de 2018, por concepto de tiempo extraordinario.

DATOS

Salario diario del trabajador	\$200.00
Número de horas extras trabajadas en segunda semana de noviembre de 2018	12

DESARROLLO**1° Determinación de la cuota por hora extra (triple)**

Salario diario percibido	\$200.00
(/) Número de horas de la jornada ordinaria	8
(=) Cuota por hora	25.00
(X) Tres	3
(=) Cuota por hora extra (triple)	75.00

2° Determinación del importe que deberá integrarse al SBC de noviembre de 2018 por concepto de tiempo extraordinario.

Número de horas extras fuera del límite de la LFT	3
(X) Cuota por hora extra (triple)	\$75.00
(=) Importe que deberá integrarse al SBC, por concepto de tiempo extraordinario	\$225.00
(/) días del período	30
(=) Tiempo extra que integra	\$ 7.50

Comentarios:

Dado que las horas extras constituyen un elemento variable del salario, para efectos de determinar el SBC, se deberá observar lo siguiente:

1. Si el salario del trabajador lo constituyen sólo elementos variables que no puedan ser previamente conocidos (incluidas las horas extras), se sumarán los ingresos totales percibidos durante los *dos meses inmediatos anteriores* y se dividirán *entre el número de los días de salario devengado* en ese periodo.
2. Cuando el salario del trabajador se integra con elementos fijos y variables (horas extras), se sumará a los elementos fijos el promedio obtenido de los variables conforme al numeral anterior.

6.2.3. Cálculo y entero de las cuotas obrero-patronales

El artículo 15, fracción III, de la LSS, establece que el patrón deberá determinar las cuotas obrero-patronales a su cargo y enterar su importe ante el IMSS.

A su vez, los artículos 38 y 39 de la LSS establecen lo siguiente:

1. El patrón, al efectuar el pago de salarios a sus trabajadores, deberá retener las cuotas que a estos les corresponda cubrir. Cuando no lo haga en tiempo oportuno, sólo podrá descontar al trabajador cuatro cotizaciones semanales acumuladas, quedando las restantes a su cargo.
2. El patrón tendrá el carácter de retenedor de las cuotas que descuenta a sus trabajadores.
3. Las cuotas obrero-patronales se causan por mensualidades vencidas y el patrón está obligado a determinar sus importes en los formatos impresos o usando el programa informático autorizado por el IMSS.
4. El patrón deberá presentar ante el IMSS, las cédulas de determinación de cuotas del mes de que se trate, y realizar el pago respectivo, a más tardar el día 17 del mes inmediato anterior.
5. La obligación de determinar las cuotas deberá cumplirse, aun en el supuesto de que no se realice el pago correspondiente dentro del plazo de referencia.

Las cuotas obrero-patronales se deben cubrir al IMSS, considerando el régimen financiero de cada uno de los seguros del régimen obligatorio, a saber:

1. Seguro de riesgos de trabajo.
2. Seguro de enfermedad y maternidad.
3. Seguro de Invalidez y vida
4. Seguro de retiro, cesantía en edad avanzada y vejez.
5. Seguro de guarderías y prestaciones sociales.

De acuerdo con el artículo 299 de la LSS, las cuotas enteradas sin justificación legal serán devueltas por el IMSS, actualizadas conforme a lo previsto en el artículo 17-A del CFF, desde el mes en que se realizó el pago de lo indebido o se presentó la declaración que contenga el saldo a favor y hasta aquel en que la devolución esté a disposición del contribuyente, siempre y cuando sean reclamados dentro de los cinco años siguientes a la fecha del entero correspondiente, excepto las provenientes del seguro de retiro, cesantía en edad avanzada y vejez; por lo que se refiere a estas últimas, se estará a lo previsto en las disposiciones legales y reglamentarias respectivas. Tratándose de las otras ramas de aseguramiento, el IMSS podrá descontar el costo de las prestaciones que hubiera otorgado.

Seguro de riesgos de trabajo

Según el artículo 71 de la LSS, las cuotas por el seguro de riesgos de trabajo se deben pagar únicamente por los patrones, y se determinarán en relación con la cuantía del salario base de cotización y con los riesgos inherentes a la actividad de la negociación de que se trate, en los términos del reglamento respectivo.

Para estos efectos, el artículo 72 de la mencionada ley señala que las empresas deberán calcular sus primas, multiplicando la siniestralidad de la empresa por un factor de prima, y al producto se le sumará el 0.005.

El resultado será la prima por aplicar sobre el salario base de cotización, conforme a la fórmula siguiente:

$$\text{Prima} = [(S/365) + V * (I+D)] * (F/N) + M$$

Donde:

V = 28 años (duración promedio de vida activa de un individuo que no haya sido víctima de un accidente mortal o de incapacidad permanente total).

F = Factor de Prima (2.3)

N = Número de trabajadores promedio expuestos al riesgo

S = Total de los días subsidiados a causa de incapacidad temporal

I = Suma de los por cientos de las incapacidades permanentes, parciales y totales, divididos entre 100.

D = Número de defunciones

M = Prima mínima de riesgo (0.005)

De la fórmula anterior es importante considerar:

1. Conforme el artículo décimo noveno transitorio de la LSS vigente a partir del 21 de marzo de 2001, los valores relativos a la prima mínima de riesgo, así como al factor de prima por los años de 2002 a 2005 y en adelante, son los que a continuación se mencionan:

Factor de prima:

Ejercicio	Factor
2002	2.7
2003	2.5
2004	2.3
2005 en adelante	2.3

En seguida mostramos la tabla con los porcentajes para determinar las retenciones considerando el régimen financiero de cada uno de los seguros del régimen obligatorio para el cálculo de cuotas obrero – patronales a cubrir ante el IMSS:

Concepto Fundamento Legal Prestación			IMSS			
				Cuotas		Total
				Del patrón	Trabajador	
Seguro de riesgo de Trabajo	Art. 74 de la LSS			Porcentaje de prima que le corresponda sobre el SBC (mínimo 0.50% y máximo 15.00%)	0.00%	Porcentaje de prima correspondiente al patrón sobre el SBC
Seguro de enfermedad y maternidad	Art. 106, fracción I de la LSS	Prestaciones en especie	Cuota fija por todos los trabajadores	20.40% del valor de la UMA	0.00% hasta tres veces valor de UMA	20.40% del valor de la UMA
	Art. 106, Fracción II, de la LSS	Prestaciones en especie	Cuota adicional por trabajadores con SBC superior a tres veces el valor de la UMA	1.10% sobre la diferencia de SBC-tres veces valor de la UMA	0.40% sobre la diferencia de SBC-tres veces valor de la UMA	1.5% sobre la diferencia de SBC-tres veces el valor de la UMA
	Art. 25, LSS	Prestaciones en especie (pensionados y sus beneficiarios)		1.05% del SBC	0.375% del SBC	1.425% del SBC
	Art. 107, fracciones I y II de la LSS	Prestaciones en Dinero		0.70% del SBC	0.25% del SBC	0.95% del SBC
Seguro de Invalidez y Vida	Art. 147, de la LSS			1.75% del SBC	0.625% del SBC	2.375% del SBC
Guardería y prestaciones sociales	Art. 211, de la LSS			1.00% del SBC	0.00%	1.00% del SBC
Seguro de retiro, CEAV	Art. 168, fracción I de la LSS	Retiro		2.00% del SBC	0.00%	2.00% del SBC
	Art. 168 fracción II de la LSS	Cesantía en Edad Avanzada y Vejez		3.150% del SBC	1.125% del SBC	4.275% del SBC
Infonavit						
Infonavit	Artículo 29 fracción II de la Linfonavit			5.00% del SBC	0.00%	5.00% del SBC
					2.375%	

Si sumamos las aportaciones de la columna que corresponde al trabajador, el resultado es de **2.375%** más un porcentaje del **0.040%** en caso de que exista cuota adicional en el ramo de Enfermedad y Maternidad y esta resulta solo en el caso en el que el salario base de cotización del trabajador es mayor a 3 veces el valor de la UMA. Estos porcentajes se aplicarán directamente en la elaboración de la nómina al realizar el cálculo de la cuota obrera que será descontada al trabajador para reportarse ante el IMSS junto con el porcentaje que le corresponde aportar al patrón para cumplir con la obligatoriedad de otorgar seguridad social a los trabajadores de la empresa.

Práctica N° 17. Prestaciones de Seguridad Social y pago de cuotas obrero patronales ante el IMSS. Determinar el salario diario integrado de un trabajador con prestaciones obligatorias y calcular el pago de cuotas obrero- patronales ante IMSS.

Ejercicio

Elabore la liquidación de cuotas obrero-patronales correspondiente al mes de **Febrero** de 2018. Considere que el Salario Base de Cotización del trabajador es de **\$284.33** y que el porcentaje de RT de la empresa es de **1.1633%**

Si aplicamos los porcentajes para cada una de las ramas de seguridad social presentadas en la tabla anterior podemos obtener los siguientes cálculos:

	Operaciones:	Patrón \$	Trabajador \$	Total \$
3VUMA= 3*80.60=\$241.80 \$284.33-\$241.80=				
Seguro de Riesgo Trabajo	\$284.33X1.1633%X28	92.61	0	92.61
Seguro Enfermedad y maternidad				
<i>Prestaciones en especie Cuota Fija para todos los trabajadores</i>	\$80.60X20.40%X28	460.39		460.39
<i>Prestaciones en especie Cuota adicional (SBC>3v UMA)</i>	\$42.53x1.10%x28 \$42.53x.040%x28	13.10	4.76	17.86
<i>Prestaciones en especie para Pensionados y sus Beneficiarios</i>	\$284.33X1.05%X28 \$284.33X0.375%X28	83.59	29.85	113.45
<i>Prestaciones en Dinero</i>	\$284.33X0.70%X28 \$284.33X0.25%X28	55.73	19.90	75.63
Seguro de Invalidez y Vida	\$284.33X1.750%X28 \$284.33X0.625%X28	139.32	49.76	189.08
Guardería y prestaciones Sociales	\$284.33X1.0%X28	79.61		79.61
SUBTOTAL				\$1,028.63
Seguro de Retiro CEAYV (Se reporta bimestral: 31 días Ene y 28 Feb.)				
<i>Retiro</i>	\$284.33X2.0%X59	335.51		335.51
<i>CEAYV</i>	\$284.33X3.15%X59 \$284.33X1.125%X59	528.43	188.72	717.15

Infonavit	\$284.33X5.0%X59	838.77		838.77
SUBTOTAL				\$1,891.43
TOTAL		\$2,624.38	\$293.19	\$2,920.06

A más tardar el 17 de Marzo del 2018 deberá realizarse el pago correspondiente.

Aplicación de las ausencias e incapacidades

Ramo de Seguro	Ausencias injustificadas (art. 31 f. I LSS)	Incapacidades médicas (art. 31, f. IV LSS)
Enfermedades y Maternidad	No se descuentan	Si se descuentan
Invalidez y Vida	Sí se descuentan	Sí se descuentan
Cesantía en edad avanzada y vejez	Sí se descuentan	Si se descuentan

Cuando un trabajador labore menos días que el período considerado para el cálculo de la nómina se deberá aplicar el fundamento legal del Artículo 31 de la LSS. Lo mismo sucederá para el cálculo de la liquidación de Cuotas obrero patronales. Debemos estar atentos si la inasistencia es injustificada o si existe una licencia médica o incapacidad que justifique la inasistencia, ya que el tratamiento es distinto para determinar el número de días cotizados en cada rama del seguro.

DETERMINACIÓN DE LA CUOTA OBRERA A RETENER AL TRABAJADOR MEDIANTE LA NÓMINA

EJEMPLO:

La empresa Cristal Quebrado, S.A. de C.V. otorga prestaciones mínimas de LFT y desea realizar el cálculo del Salario Diario integrado a Domínguez Córdova Jorge, un trabajador de reciente contratación que percibe \$151.75 pesos diarios. Calcule el importe de cuota obrera que deberá descontársele mediante la nómina correspondiente al mes de Abril de 2018.

Desarrollo

Determinando el Factor de Integración

Aguinaldo	15 días al año
(+) P.V. 6×0.25	1.5 días en el año
(=) Total días al año	16.5 Días
(/) Días del año	365
(=) Incremento al SD	0.0452
(+) Unidad	1.0000
(=) Factor de integración	1.0452

Determinando el Salario Diario Integrado

Salario Diario	\$151.75
(X) Factor de Integración	1.0452
(=) Salario Diario Integrado	\$158.61

Calculando Cuota Obrera

Salario Diario Integrado	\$158.61
(X) Porcentaje de cuota obrera	2.375%
(=) Cuota obrera diaria	3.76698
(X) Días cotizados	30
(=) Cuota obrera de Abril	\$113.01

En este caso particular, el SDI del trabajador no excede 3 veces el valor actual de la UMA por lo que no existe excedente para calcular la cuota adicional del 0.40% según indica la LSS (ver tablas de Porcentajes de Cuotas Obrero Patronales).

N°	Nombre de la Práctica	Objetivo específico	Temas con los que se relacionan
18	Conceptos y elementos que integran la Nómina y determinación de la misma.	Calcular la nómina integrando en ella prestaciones obligatorias otorgadas por la empresa como parte de su modelo de retribución. Elaborar un formato con los elementos necesarios para que ésta pueda ser considerada como deducible para el patrón.	6.1.1 Aspectos legales y de seguridad social. 6.2. Pasos para el establecimiento de las remuneraciones.

Introducción

No existe nómina si no existe relación de trabajo, ya que la nómina constituye las remuneraciones que se cubre a los trabajadores por sus servicios. La nómina es un documento en el que por una parte se contabilizan todas las **percepciones** que obtiene un trabajador por el servicio que otorga, y por otro, todas las **deducciones** derivadas de las obligaciones que debe cubrir dicho trabajador, precisamente por percibir esas remuneraciones.

En esta práctica el participante tiene como objetivo específico elaborar un documento o formato con todos los elementos para que una nómina pueda ser considerada como deducible para el patrón y posteriormente calcular la misma valiéndose de la información pertinente.

Material y equipo necesario

- Computadora con servicio de internet
- Manual de Prácticas, LFT y LSS.
- Información de empresa simulada

Metodología

- Realice una revisión en la web y en el presente manual acerca de los elementos que integran una nómina
- Utilice la información de la empresa estudiada o que simula crear y elabore el formato de la nómina que considere más adecuado.

Resultados

- Diseño del formato de la nómina para la empresa simulada con todos los elementos para poder ser considerada como deducible. Con la información proporcionada por el facilitador, calcule la nómina del período correspondiente.

Sugerencias didácticas

- Realice en clase los ejercicios que considere necesarios y cerciórese de que el participante pueda resolverlos.
- Propicie la participación constante del alumno resolviendo ejercicios integradores en el pizarrón. Determine nóminas semanales, quincenales y mensuales.

6.3. Nómina: concepto y elementos que la forman y tipos

De acuerdo con el *Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española*, la palabra nómina proviene del latín *nomina*, que es el plural de *nomen*, el cual significa nombre.

De igual manera, dicho diccionario señala la acepción actual de nómina, de la manera siguiente:

1. Lista o catálogo de nombres de personas o cosas
2. Relación nominal de los individuos que en una oficina pública o particular han de percibir haberes y justificar con su firma haberlos recibido.
3. Estos haberes. En este sentido, la nómina puede definirse como el conjunto de percepciones (haberes) a favor de los trabajadores (individuos) y a cargo de un patrón (oficina pública o particular), que se deriva de su relación de trabajo. Lo anterior es así, dado que, en términos prácticos, no existe una nómina si no hay una relación laboral (patrón-trabajador)

Dentro de las organizaciones, tanto públicas como privadas, la nómina representa una de las erogaciones más importantes, dado su elevado costo monetario, tanto directo (sueldos, salarios y prestaciones), así como por el diverso número de conceptos que la integran. Por tanto, es indispensable que las empresas mantengan un alto grado de control sobre la nómina. En las empresas grandes y medianas, el control de la nómina lo mantiene la denominada gerencia de personal o de recursos humanos; no obstante en las empresas pequeñas, el organigrama puede no contemplar un departamento de este tipo; sin embargo, el control sobre la nómina no puede ser menos importante.

Conceptos que integran la Nómina

La nómina puede verse como una hoja de trabajo donde se reúnen los datos para controlar y verificar las percepciones y deducciones de cada uno de los empleados o trabajadores de la empresa. Estos datos se ilustran como ejemplo, a continuación:

1. Período que se paga.
2. Clave o número del trabajador.

3. Nombre del Trabajador.
4. Registro Federal de contribuyentes.
5. Registro del IMSS.
6. Días u horas laborados.
7. Cuota Diaria o cuota por hora
8. Percepción ordinaria
9. Número de Horas Extras autorizadas.
10. Prestaciones adicionales (vales de despensa, comida, ayudas de transporte, educación, fondo de ahorro, comisiones, etc.)
11. Total del salario bruto.
12. Deducciones por el Impuesto Sobre Productos del Trabajo (ISPT) contenido en la ley del ISR y aportaciones al Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) por cuotas sindicales, pagos a terceros por cuenta del trabajador, etc.

1 Nómina mensual correspondiente del 1° al 30 de Abril de 2017.

2 y 3	4	5	6	6	7	7	8	9
N° y Nombre de trabajador	Núm. de RFC del Trabajador	Núm. de afiliación IMSS	Días laborados	Horas normales trabajadas	Salario por día	Salario por hora	Importe de percepción ordinaria (6x7)	Número de horas extras
01 DOMINGUEZ CORDOVA JORGE	DOCJ-921231N M8	57 92 73 5280 7	30	8	151.75	\$18.97	4,552.50	7

9	9	11	11	11A	12	13	14
Importe de percepción extra	Importe de otras percepciones	Total de salario bruto	Retención de ISR	Retención de cuota IMSS	Otras deducciones	Total de deducciones (11+11A+12)	Pago neto de percepciones menos total de deducciones(11-13)
\$265.58	0.00	\$4,818.08	\$-55.32	\$113.01	0.00	\$57.61	\$4,760.47

Datos de Identificación de la Empresa

Para que la nómina sea debidamente aceptada como parte de la contabilidad de la empresa, deberá contar con los siguientes datos de identificación fiscal.

Código Fiscal de la Federación (CFF):

- ◆ Nombre de La Empresa
- ◆ RFC de la Empresa
- ◆ Domicilio Fiscal de La Empresa
- ◆ Nombre Y Firma Del Trabajador

Ley del Seguro Social (LSS)

- ◆ Número de Registro Patronal
- ◆ Número de Afiliación

Ley Federal del Trabajo (LFT)

- ◆ Tiempo
- ◆ Periodo

Práctica N° 18. Conceptos y elementos que integran la Nómina y determinación de la misma.

Calcular la nómina integrando en ella prestaciones obligatorias otorgadas por la empresa como parte de su modelo de retribución. Elaborar un formato con los elementos necesarios para que ésta pueda ser considerada como deducible para el patrón.

Caso integrador:

Usted es el propietario de un establecimiento cuyos datos se citan a continuación:

JULIO CESAR SIQUEIROS GONZALEZ

E64- 50854-10 -5 R.F.C. 3IGJ761221164

BLVD SOLIDARIDAD Y JOSE S HEALY ESQUINA

HERMOSILLO SONORA

C P. 83175 MPIO E64 SEC.NOT. 57

8 71 ELABORACION Y VENTA DE ALIMENTOS

PRIMA RIESGOS DE TRAB. 1.1633 0 CLASE RT 2

Otorga las siguientes prestaciones:

Aguinaldo: 40 días al año

P.V: 35%

Vacaciones: De acuerdo a LFT

Ahorro: Aportación patronal del 7% y del trabajador del 6%. El trabajador puede realizar un retiro en el año.

Alimentación: El trabajador recibe 2 alimentos por los que paga 15 pesos diarios.

Habitación: El trabajador recibe vivienda cómoda y confortable por la que paga renta reducida de \$500 pesos mensuales.

Premio por puntualidad: Recibe \$800 pesos al mes si es puntual durante el mismo.

Premio por asistencia: El trabajador recibe \$1,200 pesos al mes si no incurre en inasistencias.

Premio por productividad: El trabajador recibe un bono mensual de \$1,000.00

Vales de Despensa: Recibe \$600 pesos al mes.

Datos de los empleados:

Empleado	N.S.S.	SD	Fecha de ingreso	Años de Servicio	Días de Vacaciones	Tiempo Extra	
DOMINGUEZ CORDOVA JORGE	5792735280 7	\$230	1° Enero 2013	4	12	13	
SIQUEIROS GONZALEZ BENJAMIN ENRIQUE	2485683522 8	\$270	1° Feb 2008	9	14	13	

El señor Domínguez y el señor Siqueiros obtuvieron todos los incentivos otorgados por su empresa. Éstos son pagados en la segunda quincena del mes que corresponda la nómina. Además ambos trabajan tiempo extra de 13 horas en la última semana de cada mes pues así lo requieren sus actividades.

Elabore la nómina quincenal correspondiente a la segunda quincena del mes de Marzo de 2018.

Percepción por concepto de Tiempo Extra

Para el caso que nos ocupa consideraremos como política apearnos a fundamento legal de LFT y se pagarán 3 horas extras tres veces a la semana al 200% y el resto al 300% (9 horas extras al costo de hora doble y el resto al costo de hora triple).

Domínguez Córdoba Jorge

Determinar el costo por hora	
Salario Diario	\$230.00
(/) Horas de jornada diaria	8
(=) Costo por hora	\$28.75
Costo por hora Doble (\$28.75 X 2)	\$57.50
Costo por hora Triple (\$28.75 X 3)	\$86.25
Percepción por horas Doble (9X\$67.50)	\$517.50
Percepción por horas Triples (3x\$101.25)	\$345.00
Total Percepción por Tiempo extra laborado	\$862.50

Determinación del Salario Base Cotización de Domínguez Córdova Jorge

Proporción Diaria de Aguinaldo y Prima Vacacional	
Aguinaldo	40 Días
(+) Días de Prima Vacacional (12X35%)	4.2
(=) Total días de prestaciones obligatorias en el año	44.2
(/) Días del año	365
(=) Factor de Integración	1.1211
Salario Diario Integrado con Aguinaldo y P.V.	
Salario Diario	\$230.00
(X) Factor de Integración	1.1211
(=) Salario Diario Integrado parcial	\$257.85
(+) Fondo de Ahorro (\$230 X 1%)	\$ 2.30
(+) Alimentación (\$230 X 16.66%)	\$ 38.32
(+) Habitación (\$500/30=16.66>20%UMA) No integra por oneroso	\$00.00
(+) Premio por productividad (\$1000/30)	\$33.33
(+) Despensa (\$600/30=20) No rebasa el 40% de UMA	\$00.00
(+) Tiempo extra (Importe de horas extras triples \$345/30)	\$11.50
(=) Salario Diario Integrado parcial	\$343.30
(X) 10%	\$34.33
(+) Premio por Puntualidad (\$800/30=26.67) No rebasa el 10% del SDI	\$00.00
(+) Premio por Asistencia (1200/30=40>\$34.33) Integra la diferencia	\$5.67
(=) Salario Base Cotización	\$348.97

Determinación de Cuota Obrera

Salario Base Cotización	\$348.97
(X) 2.375% X 16	\$132.61
(+) Cuota adicional a 3 v UMA (\$107.17x0.40%x16) \$348.97-\$241.80=\$107.17	\$6.86
(=) Cuota obrera de segunda quincena de Abril	\$139.47

Determinación de ISR a retener en segunda quincena de Abril

Determinación de la Base Gravable por S y S	
Percepción Total por S y S	\$8,142.50
(-) 50% del importe de horas extras dobles *	\$258.75
(=) Base gravada por S y S **	\$7,883.75

*Recuerde comparar con 5 Veces el valor de la UMA por cada semana laborada; pues éste es el importe máximo que se exentará de acuerdo a L- ISR para tiempo extra (5 X \$80.60=\$403 X 2)

**No olvide utilizar tablas quincenales.

A. Determinación del impuesto según la tarifa del artículo 96 de la LISR	
Ingresos obtenidos en el mes por sueldos gravados	\$7,883.75
(-) Impuesto local a los ingresos por salarios que, en su caso, haya retenido el empleador en el mes siempre que la tasa de dicho impuesto no exceda del 5%	0.00
(=) Base gravable	\$7,883.75
(-) Límite inferior de la tarifa del artículo 96 de la LISR	\$5,925.91
(=) Excedente del límite inferior	\$1,957.54
(x) Porcentaje a aplicar sobre el excedente del límite inferior	0.2136
(=) Impuesto Marginal	\$418.19
(+) Cuota Fija	\$627.60
(=) Impuesto según la tarifa del artículo 96 de la LISR	\$1,045.79
B. Determinación del subsidio para el empleo	
Base gravable	\$ 7,883.75
(/) Aplicar tabla al subsidio del artículo 1.12 decreto del 26/XII/2013	∇
(=) Subsidio para el empleo	00.00
C. Determinación del ISR por retener o subsidio al empleo por entregar	
Impuesto según la tarifa del artículo 96 de la LISR	\$ 7,883.75
(-) Subsidio para el empleo**	0.00
(=) ISR por retener o subsidio para el empleo por entregar	\$1,045.79

Percepción por concepto de Tiempo Extra

Siqueiros González Benjamín

Determinar el costo por hora	
Salario Diario	\$270.00
(/) Horas de jornada diurna	8
(=) Costo por hora	\$33.75
Costo por hora Doble (\$33.75 X 2)	\$67.50
Costo por hora Triple (\$33.75 X 3)	\$101.25
Percepción por horas Doble (9X\$67.50)	\$607.50
Percepción por horas Triples (3x\$101.25)	\$405.00
Total Percepción por Tiempo extra laborado	\$1,012.50

Determinación del Salario Base Cotización de Siqueiros González Benjamín

Proporción Diaria de Aguinaldo y Prima Vacacional	
Aguinaldo	40 Días
(+) Días de Prima Vacacional (14X35%)	4.9
(=) Total días de prestaciones obligatorias en el año	44.9
(/) Días del año	365
(=) Factor de Integración	1.1230
Salario Diario Integrado con Aguinaldo y P.V.	
Salario Diario	\$270.00
(X) Factor de Integración	1.1230
(=) Salario Diario Integrado parcial	\$303.21
(+) Fondo de Ahorro (\$270 X 1%)	\$ 2.70
(+) Alimentación (\$270 X 16.66%)	\$ 44.98
(+) Habitación (\$500/30=16.66>20%UMA) No integra por oneroso	\$00.00
(+) Premio por productividad (\$1000/30)	\$33.33
(+) Despensa (\$600/30=20) No rebasa el 40% de UMA	\$00.00
(+) Tiempo extra (Importe de horas extras triples \$405/30)	\$13.50
(=) Salario Diario Integrado parcial	\$397.72
(X) 10%	\$39.77
(+) Premio por Puntualidad (\$800/30=26.67) No rebasa el 10% del SDI	\$00.00
(+) Premio por Asistencia (1200/30=40>\$39.77) Integra la diferencia	\$0.23
(=) Salario Base Cotización	\$397.95

Determinación de Cuota Obrera

Salario Base Cotización	\$397.95
(X) 2.375% X 16	\$151.92
(+) Cuota adicional a 3 v UMA (\$156.15x0.40%x16) \$397.95-\$241.80=\$156.15	\$9.99
(=) Cuota obrera de segunda quincena de Abril	\$161.91

Determinación de ISR a retener en segunda quincena de Abril

Determinación de la Base Gravable por S y S	
Percepción Total por S y S	\$8,932.50
(-) 50% del importe de horas extras dobles *	\$303.75
(=) Base gravada por S y S **	\$8,628.75

*Recuerde comparar con 5 Veces el valor de la UMA por cada semana laborada; pues éste es el importe máximo que se exentará de acuerdo a L- ISR para tiempo extra (5 X \$80.60=\$403 X 2)

**No olvide utilizar tablas quincenales.

A. Determinación del impuesto según la tarifa del artículo 96 de la LISR	
Ingresos obtenidos en el mes por sueldos gravados	\$8,628.75
(-) Impuesto local a los ingresos por salarios que, en su caso, haya retenido el empleador en el mes siempre que la tasa de dicho impuesto no exceda del 5%	0.00
(=) Base gravable	\$8,628.75
(-) Límite inferior de la tarifa del artículo 96 de la LISR	\$5,925.91
(=) Excedente del límite inferior	\$2,702.84
(x) Porcentaje a aplicar sobre el excedente del límite inferior	0.2136
(=) Impuesto Marginal	\$577.33
(+) Cuota Fija	\$627.60
(=) Impuesto según la tarifa del artículo 96 de la LISR	\$1,204.93
B. Determinación del subsidio para el empleo	
Base gravable	\$8,628.75
() Aplicar tabla al subsidio del artículo 1.12 decreto del 26/XII/2013	↓
(=) Subsidio para el empleo	00.00
C. Determinación del ISR por retener o subsidio al empleo por entregar	
Impuesto según la tarifa del artículo 96 de la LISR	\$8,628.75
(-) Subsidio para el empleo**	0.00
(=) ISR por retener o subsidio para el empleo por entregar	\$1,204.93

Determinación de la Nómina correspondiente a la Segunda Quincena de Marzo de 2018

Nómina correspondiente del 16 al 31 de Marzo de 2018.

Percepciones

Nombre	S.D.	SBC	Días Lab.	Sueldo Ordinario	Premio Punt.	Premio Asist.	Premio Produc.	Despensa	Tiempo Extra	Percep. Total
Domínguez	\$230	\$348.97	16	\$3,680	\$800	\$1,200	\$1000	\$600	\$862.50	\$8,142.50
Siqueiros	\$270	\$397.95	16	\$4,320	\$800	\$1,200	\$1000	\$600	\$1,012.50	\$8,932.50

Deducciones

IMSS	ISR	Ahorro *	Alimentos **	Habitación	Total deducciones	Neto a Pagar
\$139.47	\$1,045.79	\$220.80	\$210	\$500	\$2,116.06	\$6,026.44
161.91	\$1,204.93	\$259.20	\$210	\$500	\$2,336.04	\$6,596.46

*Estamos suponiendo que ahorra el 6% de su percepción ordinaria

**Estamos suponiendo que consumieron los 2 alimentos durante 14 días.

Fuentes de información

1. Arias, G. (2008) Administración de Recursos Humanos. Ed. Trillas. México.
2. Arias G. y Heredia E. (2006). Administración de recursos humanos: para el alto desempeño. 6ª ed. México. Trillas. Capítulo 15 (pp. 537-556).
3. Bohlander G. y Snell, S. (2007) Administración de Recursos Humanos.14ª edición. Ed. Thomson.
4. Boletines del Colegio de Contadores
5. Chiavenato, I. (2001) Administración de Recursos Humanos.5ª edición. Ed. Mc Graw Hill. Bogotá.
6. Chiavenato, I. (2002).Gestión del Talento Humano. Ed. Mc Graw Hill. Bogotá.
7. Código Fiscal de la Federación y su Reglamento
8. Dessler G. (2008) Administración de Personal. 4ª edición. México. Ed. Prentice Hall.
9. Dessler G. y Varela R. (2011) Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano. 5ª edición. Pearson educación. México.
10. Diario Oficial de la Federación
11. Ley del INFONAVIT
12. Ley del ISSSTE
13. Ley del SAR
14. Ley del Seguro Social
15. Ley Federal del Trabajo y su Reglamento
16. Pérez Chávez, Campero y Fol. (2017). Manual para el control integral de las Nóminas. Taxx editores Unidos. México.
17. Reyes Ponce (2002). Administración de Sueldos y Salarios. México.
18. Robbins S. y Judge T. (2013). Comportamiento Organizacional. Decimoquinta edición. Pearson. México.
19. Varela, R. (2016) Administración de la compensación. Sueldos, Salarios y Prestaciones. 2da. Ed. Pearson. México.
20. Velarde Trujillo T. (2008). Manual de Prácticas de Administración de Sueldos y Salarios. ITH. México.
21. Werther W. y Davis K (2008). Administración de recursos humanos. El Capital Humano de las Empresas. Sexta edición. Mc Graw-Hill. México.
22. Werther W, Davis K. y Guzmán B. (2014). Administración de recursos humanos. Gestión del Capital Humano. 7ed. McGraw-Hill. México.
23. Whetten D. y Cameron K. (2011). Desarrollo de Habilidades Directivas. Octava edición. Pearson educación. México.

ANEXO I

Pasos de la Admón. Estratégica

Definir el negocio actual.

-*Visión*: Declaración general de la dirección que se sigue.
-*Misión*: Explica qué es la empresa y a dónde se dirige.

Realizar auditorías externas e internas. Análisis metódico de la situación externa e interna.
-*FODA*: Identificación de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de una empresa.

Formular nuevas declaraciones de misión y de negocios. ¿Cómo debe ser nuestro negocio nuevo?

Traducir la misión en metas estratégicas. Guía por medio de metas.

Diseñar estrategias para alcanzar las metas estratégicas. Las estrategias conectan a la org. del lugar en donde se encuentra hoy al lugar donde desea estar mañana.

Implantar la estrategia. Convertir las estrategias en acciones y resultados. Utilizar y aplicar el proceso admvo.

Evaluar del desempeño. Evaluar el progreso hacia metas estratégicas y de tomar medidas correctivas en caso necesario.

Estrategias: Plan a largo plazo que la empresa diseña para ajustar sus fortalezas y debilidades internas con las oportunidades y amenazas externas, con el fin de mantener una ventaja competitiva

Corporativa

-Diversificación (Expansión a nuevas líneas de productos)
-Integración Vertical
-Consolidación (reducción del tamaño de la empresa)
-Expansión Geográfica (Llevar la org. al extranjero)

Competitiva

-Liderazgo de Costos (Ser líder de los costos bajos en una industria)
-Diferenciación (Ser única en dimensiones muy valoradas por los clientes)
-Focalizadores (Se dirigen a un nicho de mercado y compiten con productos que los clientes no pueden conseguir de otra manera)

Funcional

Identificación de las líneas básicas de acción de cada departamento seguirá para ayudar a que el negocio alcance sus metas.

Ajuste Estratégico

Ajuste. El gerente debe asegurarse de que las estrategias funcionales coincidan y sustenten sus estrategias corporativas y competitivas.

Apalancamiento. Complementar lo que se tiene y lograr más con eso.

Desafíos Estratégicos de RH

Necesidad de apoyar los esfuerzos por mejorar la productividad y el desempeño corporativos.

Los empleados tienen un papel más amplio en los esfuerzos que hace el patrón por mejorar el desempeño.

Las unidades de recursos humanos deben participar más en el diseño (no sólo la ejecución) del plan estratégico de la empresa.

Creación del Sistema de Admón. Estratégica de RH

Sistema de Trabajo de Alto Desempeño. Es un grupo de políticas y prácticas de admón. de recursos humanos integrado que, en conjunto, promueve empleados con mejor desempeño. Está diseñado para aumentar al máximo la calidad general del Capital Humano de toda la organización.

Traducción de la Estrategia en Políticas y Prácticas de RH. El gerente de RH requiere traducir de manera práctica la estrategia de la organización a las habilidades y conductas necesarias de los empleados.

Modelo para ajustar la estrategia y acciones de RH con la estrategia de negocios

-Formular la estrategia de negocios (Metas del negocio)
-Identificar los requisitos de la fuerza laboral (Habilidades y conductas debe producir RH en los empleados para alcanzar las metas de la org.)
-Formular políticas y act. estratégicas de RH (Cuáles prácticas y estrategias de RH producirán empleados con esas habilidades y conductas)
-Desarrollar medidas detalladas de tablero de control (Medidas de puntuación para cuantificar en qué grado se producen las destrezas y habilidades)

Tablero de Control. Mide la eficacia y la eficiencia de las funciones de RH con el objetivo de promover empleados con las conductas necesarias para alcanzar las metas estratégicas de la empresa.

Definir la estrategia de negocios. Plan para ajustar fortalezas y debilidades internas con oportunidades y amenazas externas, con el fin de mantener una ventaja competitiva.

Describir la cadena de valor de la empresa. Identificar las act. que crean valor para los clientes y las act. de apoyo relacionadas.

Esbozar un mapa estratégico. Diagrama que resume la cadena de las principales act interrelacionadas que contribuyen al éxito del negocio

Identificar los resultados estratégicos organizacionales necesarios.

Identificar las conductas y habilidades necesarias de la fuerza laboral.

Identificar las políticas y actividades que el sistema de RH necesita. A partir de las habilidades y conductas que se deben mostrar.

Crear un tablero de Control. Visual o Computarizado, demuestra el modo en que el que RH contribuye al éxito estratégico

Seleccionar medidas para el tablero de control. Seleccionar medidas de desempeño para evaluarlas.

Resumir las medidas de Scorecard en un tablero de control digital. Presentar la información de forma que atraiga la atención del gerente.

Supervisar, Pronosticar y Evaluar. Su supervisión puede señalar problemas futuros. El Gerente de RH debe reevaluar periódicamente las medidas y relaciones.

Comentario Personal: La administración estratégica de Recursos Humanos es de vital importancia ya que ayuda a encaminar las estrategias y políticas de la empresa con las habilidades y actitudes de los empleados. Además, se realiza una evaluación tanto interna como externa sobre los puntos fuertes y débiles de la empresa para así obtener una ventaja competitiva sobre las demás organizaciones. Sin duda, es un proceso al cual se le debe dar la importancia que merece, puesto que de aquí parte o se decide el éxito de la empresa.

Desafíos del Entorno

Megatendencias en el entorno global del siglo XXI. Fuerzas sociales, económicas, políticas y tecnologías que surgen el siglo XX y que apuntan hacia un futuro promisorio para la civilización occidental.

Megatendencias principales.

Internet. Se convertirá en un ser-vicio cada vez más indispensable. Contribuirá a la mejora de la calidad de vida.

Nanotecnología. Es la manipulación de la materia a escala nanométrica para mejorar sus propiedades y generar beneficios.

Bioteología. Uso de organismos vivos, o partes de ellos, para obtener o modificar productos, plantas y animales o desarrollar microorganismos para objetivos específicos.

Cambio Climático. Se espera que los medios de transporte consuman sólo hidrógeno y se incrementará el uso de energía eólica, hidroeléctrica y solar.

Asia y las nuevas superpotencias. Se prevé la renovación del mapa económico debido a que China y la India se convertirán en superpotencias.

Inglés. Es el idioma predominante debido al poder económico que involucra y no por tener la mayor cantidad de hablantes.

Envejecimiento demográfico. Aunque la población mundial crece, la natalidad en los países desarrollados disminuye.

Migraciones. La inmigración ilegal es un gran reto a superar, por lo que se han implementado planes especiales para reducirlo.

El rol femenino. Serán la nueva fuerza laboral de este siglo e incluso se prevé que controlen la economía mundial.

Revoluciones Laborales. Tendencia a que los roles laborales sean cada vez más horizontales y trabajo desde casa.

Siglo XXI

Contar con mano de obra más calificada, con habilidades para desarrollar procesos más flexibles y tecnología más adecuada.

Desarrollar directivos con habilidad para tomar mejores decisiones, capaces de seleccionar e interpretar con mayor acierto la información y el conocimiento.

Generar innovaciones en procesos, a través de redes y comunidades de aprendizaje, para crear servicios y productos con mayor valor agregado.

Prepararse para interactuar en mercados menos estables, con mayor competencia y surgimiento de nuevas empresas.

Desarrollar habilidades para trabajar en ambientes virtuales.

Desafíos de las Áreas de Capital Humano

La profesionalización de esta área es uno de los retos más significativos a enfrentar. Los profesionales de RH deben estar preparados para llevar a cabo labores que requieren armonizar las necesidades del personal con las metas de la empresa. Sus responsabilidades van desde áreas de finanzas y operaciones hasta el liderazgo y la estrategia corporativa; es vital que entienda y sepa escuchar a las personas y al mismo tiempo es necesario que sepa comprender las necesidades de la organización.

Dimensión Histórica del manejo del CH en América Latina

Revolución Industrial. Trajo consigo grandes adelantos que hicieron rentable y productiva la labor humana, pero generó condiciones de inseguridad, hacinamiento y profunda insatisfacción.

La admón. científica y la Primera Guerra Mundial. Gracias a las contribuciones de Frederick Taylor, el estudio sistemático de las labores podía conducir a considerables mejoras de la eficacia y la eficiencia.

Se hizo evidente la necesidad de dividir la labor humana y capacitar al personal, tener los salarios de acuerdo al mercado, seleccionar a los candidatos idóneos y manejar las quejas del personal.

El Siglo XX. Se concedió mayor atención a las necesidades de los empleados (gracias a los estudios conductistas en la planta Hawthorne) Los objetivos de eficiencia de la admón. científica debían equilibrarse y dosificarse de acuerdo a las necesidades humanas.

En la Gran Depresión, los gobiernos pusieron en práctica políticas de compensación por desempleo, seguridad social, salarios mínimos e incluso el derecho a la formación de sindicatos.

Segunda Guerra Mundial. Esta caótica situación permitió descubrir las ventajas de la persuasión y motivación. Se desarrollaron las técnicas de diseño y descripción de puestos y los estudios de tiempos y movimientos.

Posguerra a la Rev. Informática. El abandono de las costumbres tradicionales y la igualdad legal de la mujer se debe a la mejora y extensión de la educación y el incremento de la demanda de personas en la economía moderna.

Siglo XXI. Se cuentan con sistemas de gestión de CH, que a través de un interfaz permite administrar de manera eficiente varias funciones.

Desafíos Externos. Introducir la cultura de la perspectiva a largo plazo en las empresas. Los cambios externos han producido efectos sobre el tipo de personas que deben reclutar, su preparación y desempeño.

Desafíos Sociales

Cambios en la posición de la mujer. La mayoría de los países han adoptado leyes que establecen igual compensación por labor.

Migración de la fuerza laboral. Cuando la fuerza de trabajo es homogénea, el proceso de identificación con la empresa es más sencillo y natural, que cuando es heterogénea, por encontrarse "de paso" en ella.

Expansión/contracción geográfica. Reducción progresiva del índice de natalidad, incremento acelerado del nivel educativo, mejora en la expectativa de vida e indicadores generales de salud.

También se considera la migración internacional.

Cambios económicos. La economía mundial pasó mercados abiertos, globales e interdependientes y se requiere velocidad, flexibilidad y agilidad para competir.

Cambios políticos. Cuando los países cambian sus estructuras de gobierno (cambios de economías).

Cambios culturales. Cambios en las actitudes que genera la cultura de una sociedad.

Cambios tecnológicos. El departamento de RH debe estudiar los posibles efectos que la tecnología tendrá sobre su CH.

Cambio Ecológico. Deforestación o pérdida de flora, explotación de la tierra y contaminación atmosférica.

Desafíos de la Administración de Capital Humano. Agregar mayor valor a la organización. Implica la necesidad de efectuar aportaciones positivas como el diseño de la estrategia corporativa empresarial, uso óptimo del talento de la empresa, aplicación eficiente de las herramientas tecnológicas disponibles y la creación de una cultura basada en niveles de alto desempeño.

Certificación

La legislación de la mayoría de los países dispone que el ejercicio de ciertas profesiones debe limitarse a las personas que han recibido una certificación. La administración de personal se está convirtiendo en un área de acceso restringido y exclusivo, que sólo los graduados de universidades reconocidas por la ley podrán ejercer en ella.

Perspectivas de la Administración de Capital Humano

El objetivo de la actividad profesional del administrador de Capital Humano es contribuir al logro de las metas de la organización, con un máximo de eficacia, en un marco de acciones responsables y éticas. Su función esencial es apoyar, asesorar y ayudar, pero no dirigir ni decidir. Aunque investido de autoridad limitada y dotado de recursos modestos, se espera que haga frente con éxito a los desafíos. Si no se enfrentan con decisión y entusiasmo, la función de la administración de capital humano no estará bien dirigida ni podrá lograr sus metas.

Comentario Personal: Para que una empresa pueda alcanzar el cumplimiento de sus objetivos y por ende el éxito, es necesario darle la importancia y relatividad que el departamento de Recursos Humanos necesita. Esta área conlleva tantas responsabilidades y funciones, que hoy en día se necesita de profesionales especializados en la materia que puedan estar al frente para su correcto manejo. Más, sin embargo, este es un de los principales retos que nosotros como graduados debemos enfrentar. Recursos Humanos no es solamente buscar personas para ocupar un puesto, verificar que realice sus funciones y pagarle, va más allá que eso. Lo que busca es asegurarse de que el personal se sienta comprometido e identificado con la organización, de tal manera, que ellos busquen encaminar sus esfuerzos para cumplir con los objetivos de la misma. De igual forma, busca que los demás departamentos les den la importancia a los empleados haciéndoles ver que, sin ellos, no sería lo que es hoy la empresa. Una vez que el administrador de Recursos Humanos logre alcanzar este punto, podrá enfrentarse a los desafíos y salir victorioso de ellos.

Desafíos Corporativos. Tienen su origen en los múltiples objetivos que se plantean las organizaciones, los cuales no siempre armonizan entre sí.

Sindicatos. La diferencia entre el fracaso y el éxito de una organización radica en el grado de honestidad y habilidad del departamento de relaciones industriales para tratar con el sindicato.

Sistemas de Información. La parte importante consiste en obtener la cooperación de otros integrantes de la organización para aportar información.

Cultura, conflictos y prácticas de la organización. El perfil, estructura, fisonomía y cultura de cada organización es único e irrepetible. El reto en esta área es lograr un ajuste activo al carácter de la organización.

Ventajas

- Información relevante para implantar los programas de capacitación y desarrollo.
- Identificar y seleccionar el mejor talento.
- Realizar una valuación estratégica de las percepciones.
- Reducir los costos de rotación y utilizar el mejor capital humano.
- Alinear la estrategia de Capital Humano con la estrategia global de la organización.
- Obtener economías de escala en las contrataciones de personal.
- Enriquecer la base de datos de capital humano, lo cual permite apoyar a distintas áreas de la empresa.
- Coordinar mejor los problemas, así como obtener mayores niveles de productividad gracias a las aportaciones de personal mejor capacitado y motivado.

Factores de la fuerza de trabajo. La demanda de CH experimenta variaciones debido a factores como jubilaciones, renuncias, embarazos, enfermedades, despidos, muertes y licencias. Sirve como indicador cuando involucran un número considerable de empleados.

Demanda de Capital Humano

Las organizaciones estiman sus necesidades de personal a futuro.

Causas. PESTE: Factores externos del medioambiente que afectan a las organizaciones. (Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicos y Ecológicos).

- *Externas:* Económicas, Factores Sociales, Tecnológicas y Competitivas.

- *Organizacionales:* Planes estratégicos, presupuestos, ventas y producción, nuevas actividades y cambios organizacionales.

- *Laborales:* Jubilaciones, renuncias, terminaciones de contratos, muertes y permisos no

Desafíos Externos. Los cambios del entorno son difíciles de predecir a corto plazo y sus efectos resultan casi imposibles de evaluar. Los factores sociales (políticos o legal) son un poco más fáciles de predecir, pero sus implicaciones no siempre son claras. Los cambios tecnológicos son difíciles de predecir, pero altera de manera radical todos los planes de Capital Humano.

Decisiones de la Organización. Los objetivos de permanentes cambian muy poco y los de carácter operativo suelen modificarse con frecuencia. A medida que cambian, los nuevos objetivos determinan la cantidad y características del personal que será necesario a futuro. Al iniciar nuevas actividades, implica cambios en los planes de CH y el tiempo para poner en marcha todo tiene que ser necesario para idear planes de CH a corto y largo plazo. En la fusión, es necesario revisar con detalle los planes de CH.

Técnicas de detección de tendencias.

Consiste en diversas prácticas que permiten determinar cuáles serán las futuras necesidades de personal.

Empleo de Expertos.

- *Pronósticos formulados por expertos en el área* (opiniones que emiten especialistas de las necesidades del CH a futuro que son parte de la empresa.)

- *Técnica de grupo nominal.* Se indaga a un grupo de gerentes sobre un tema, cada uno procede escribir las respuestas que estime pertinentes. Después, se discuten las sugerencias y se anotan las iniciativas que se generan. Las ideas se clasifican y se pide que se numeren en orden de importancia y seleccione tres o cuatro más importantes.

- *Técnica de Delfos.* Aquí se solicitan pronósticos específicos de un grupo de expertos. En este punto, los especialistas de CH son intermediarios, resumen las respuestas e informan sobre los resultados. Al llegar a esa fase se sondea a los expertos, para conocer su opinión. El proceso se repite, hasta que el grupo empieza a concordar en determinados factores.

Otros métodos. Una de ellas es el *análisis y planeación de presupuestos* (Estudio de los presupuestos para conocer las asignaciones financieras para nuevos empleados). El *análisis de nuevas operaciones* requiere efectuar comparaciones con empresas de actividades similares. Las técnicas más avanzadas incluyen *modelos de computadora*, en las cuales se utilizan fórmulas matemáticas que de manera simultánea combinan diferentes métodos para determinar las necesidades de obtención de personal.

Requisitos de CH

- 1.- Causas (Externas, Organizacionales y Laborales).
- 2.- Detección de Necesidades. (¿Quién?, ¿Cuándo?, ¿Cómo?, ¿Por qué?, ¿Cuánto tiempo?)
- 3.- Costo (Corto y largo plazo)

Los *planes a largo plazo* que resultan del proceso constituyen una estimación de las probables necesidades. En muchos casos se omiten números porque el nivel de precisión suele ser bajo. Sin embargo, a medida que los planificadores se familiarizan con las causas de la demanda y la detección de tendencias en el empleo, sus pronósticos van ganando en precisión.

Los *planes a corto plazo* son más específicos y pueden presentarse en la forma de un gráfico de necesidad de personal. Estos gráficos incluyen listas de todas las futuras necesidades de personal para cada tipo de trabajo.

Proyección de Tendencias. Es analizar las tendencias que han predominado hasta el momento. Los dos métodos más sencillos son los de extrapolación e indexación. La *extrapolación* requiere extender las tasas de cambio del pasado a fases futuras. La *indexación* consiste en un método para estimar las necesidades futuras, establece una comparación entre el incremento en los niveles de empleo con un índice determinado, como la tasa que existe entre la compañía, el número de trabajadores en los departamentos de producción y las cifras de ventas de la misma.

Oferta de Capital Humano

La oferta *interna* se compone de los empleados actuales. La oferta *externa* incluye a las personas que ofrecen sus servicios en el mercado local, nacional o internacional.

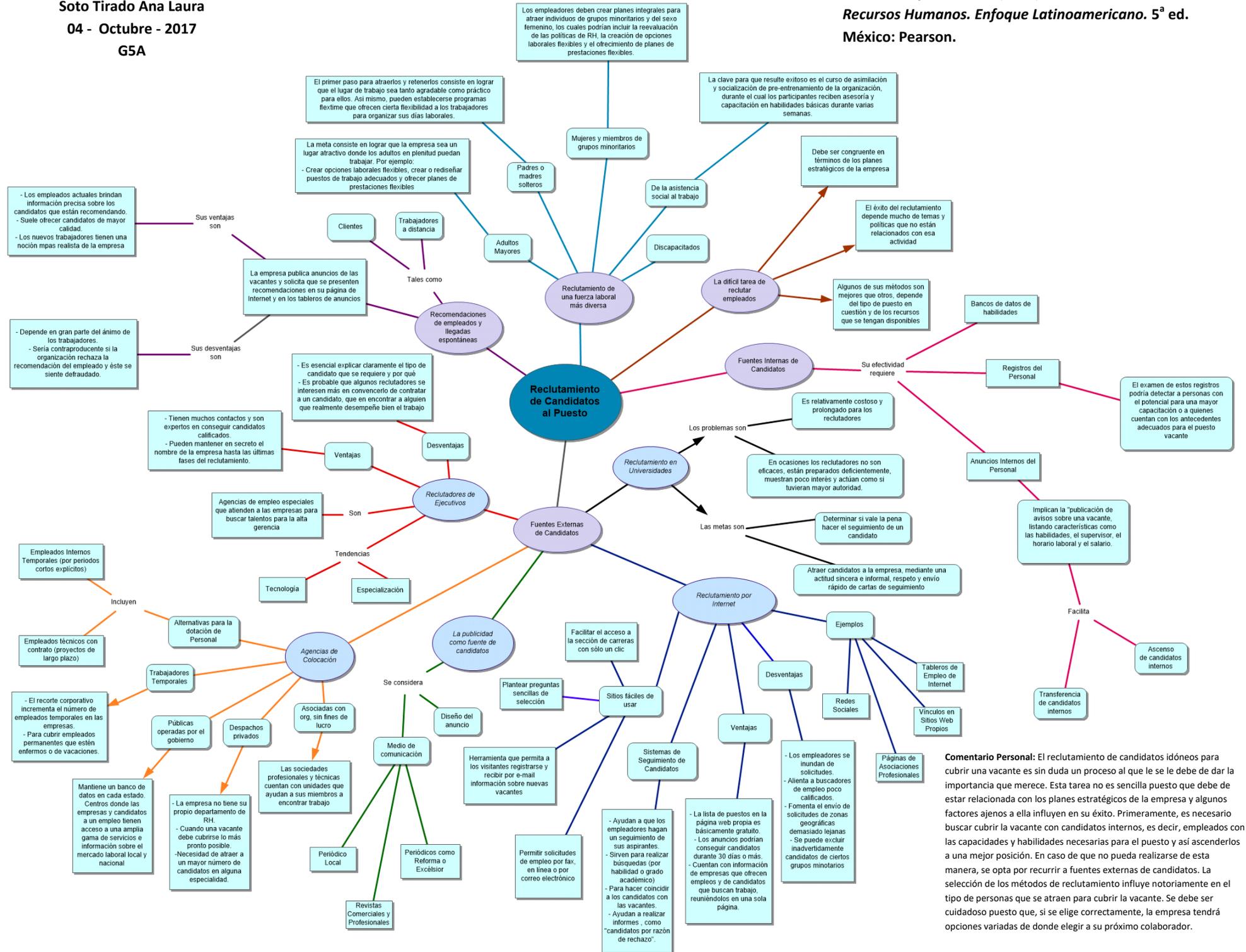
Evaluación de la oferta interna. los planificadores llevan a cabo una auditoría de la actual fuerza de trabajo, con el fin de conocer el potencial que tienen sus trabajadores. Esto permite estimar las vacantes que se pueden llenar mediante la fuerza de trabajo actual. Estos cambios tentativos se consignan en los *cuadros de reemplazo potencial*.

Auditorías de RH. Proporcionan un resumen de las habilidades y conocimientos de cada empleado. Aquí se utiliza un *inventario de personal o CH* que incluye información como datos del puesto y empleado, información sobre habilidades, deberes y preparación, desempeño y grado para promoción, así como las evaluaciones del empleado.

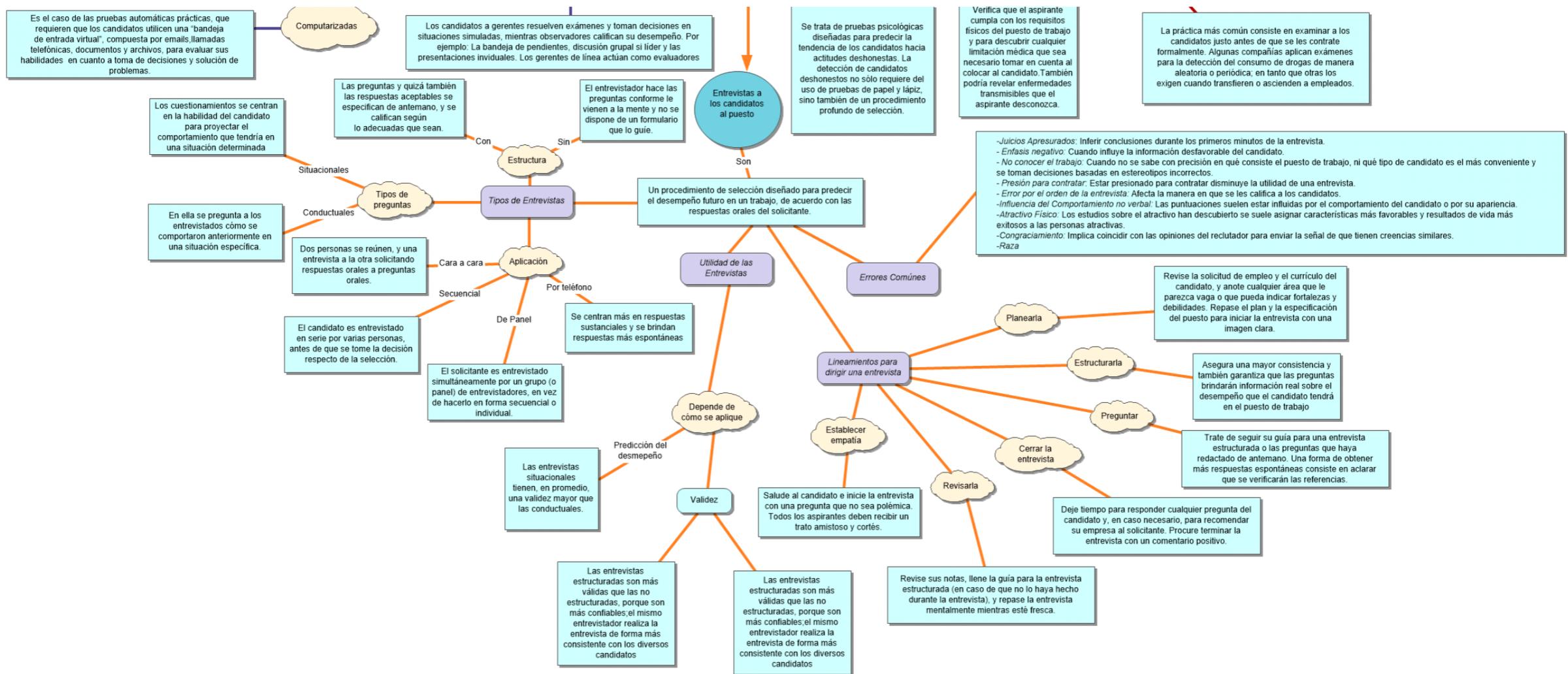
Planeación de la sucesión. Es el proceso mediante el cual el departamento de RH utiliza la información disponible para auxiliar a la gerencia en el proceso de toma de decisiones sobre promociones internas. Contribuye a promover al personal actual; crea una dinámica en que las personas con potencial se incorporan a un proceso de crecimiento y planeación de su carrera profesional. Además, permite la identificar áreas en las que se van a producir vacíos de talentos.

Comentario Personal: La planeación de Capital Humano es una herramienta fundamental que toda empresa debe aplicar, puesto que sirven como guía al momento de reclutar y capacitar empleados. Al buscar posibles candidatos para ocupar el puesto dentro de la fuerza laboral interna, se les da la oportunidad de promoción y ascenso a puestos con mayor responsabilidad. Al realizar una correcta planeación de Capital Humano, le será más fácil al gerente de este departamento seleccionar al candidato idóneo para ocupar la vacante de un puesto. Aunque se trate de planes a largo plazo, no por eso significa que tienen menor relevancia, al contrario, entre una mejor planeación se realice, el futuro exitoso de la empresa se verá asegurado.

Gráficas y resúmenes de reemplazo. Constituyen una representación visual de cómo se reemplazará a una persona cuando surja una vacante. La información para elaborar la gráfica proviene de la auditoría de capital humano. Está basada en el organigrama y muestra los puestos y el estado en que se encuentran los candidatos. Su promoción se basa en el desempeño actual y la idoneidad mostrada para cumplir con las nuevas responsabilidades. Para complementarla utilizan *resúmenes de reemplazos*, en donde se especifican las personas que pueden desempeñar el puesto, así como sus destrezas y habilidades.



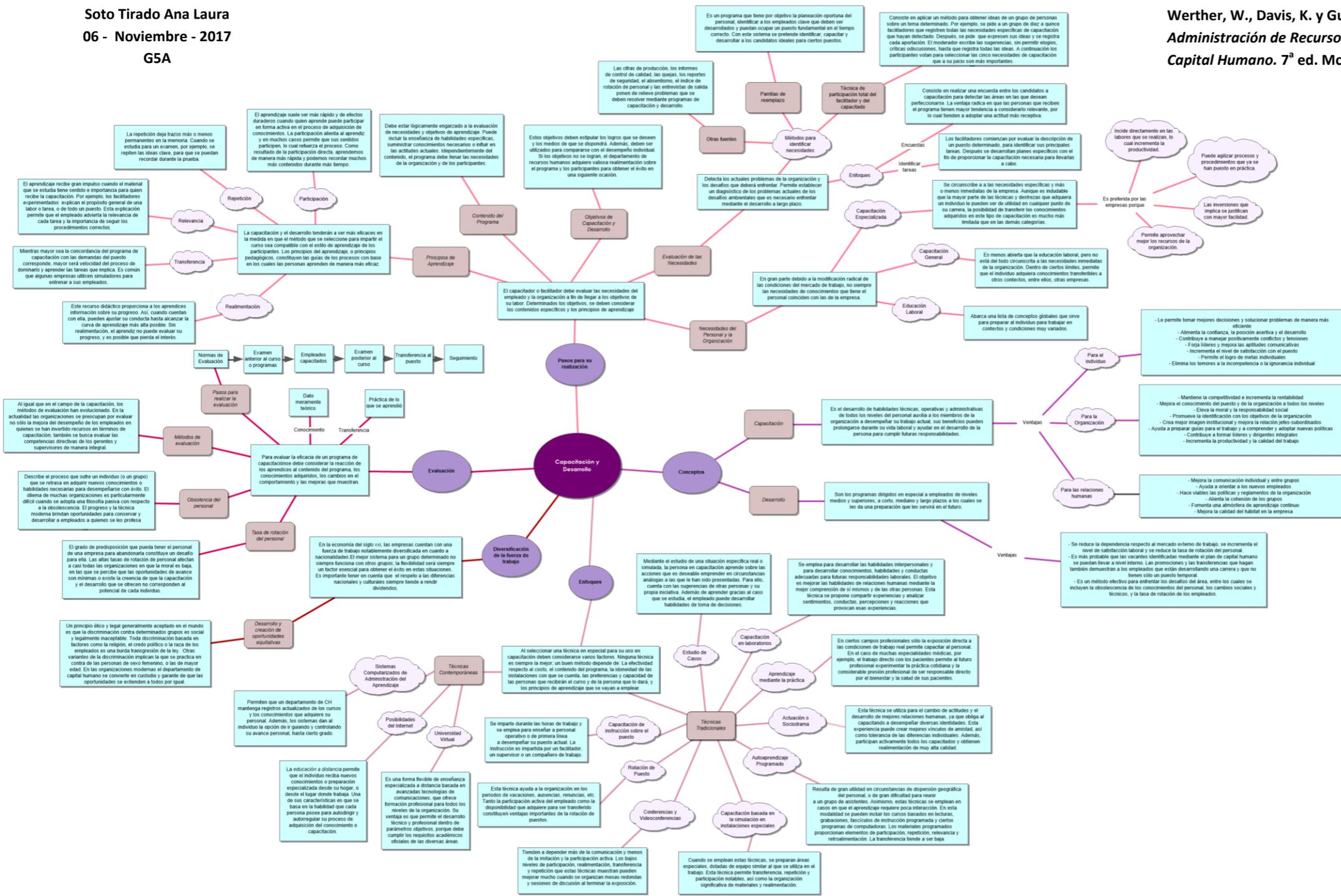
Comentario Personal: El reclutamiento de candidatos idóneos para cubrir una vacante es sin duda un proceso al que le se le debe de dar la importancia que merece. Esta tarea no es sencilla puesto que debe de estar relacionada con los planes estratégicos de la empresa y algunos factores ajenos a ella influyen en su éxito. Primeramente, es necesario buscar cubrir la vacante con candidatos internos, es decir, empleados con las capacidades y habilidades necesarias para el puesto y así ascenderlos a una mejor posición. En caso de que no pueda realizarse de esta manera, se opta por recurrir a fuentes externas de candidatos. La selección de los métodos de reclutamiento influye notoriamente en el tipo de personas que se atraen para cubrir la vacante. Se debe ser cuidadoso puesto que, si se elige correctamente, la empresa tendrá opciones variadas de donde elegir a su próximo colaborador.

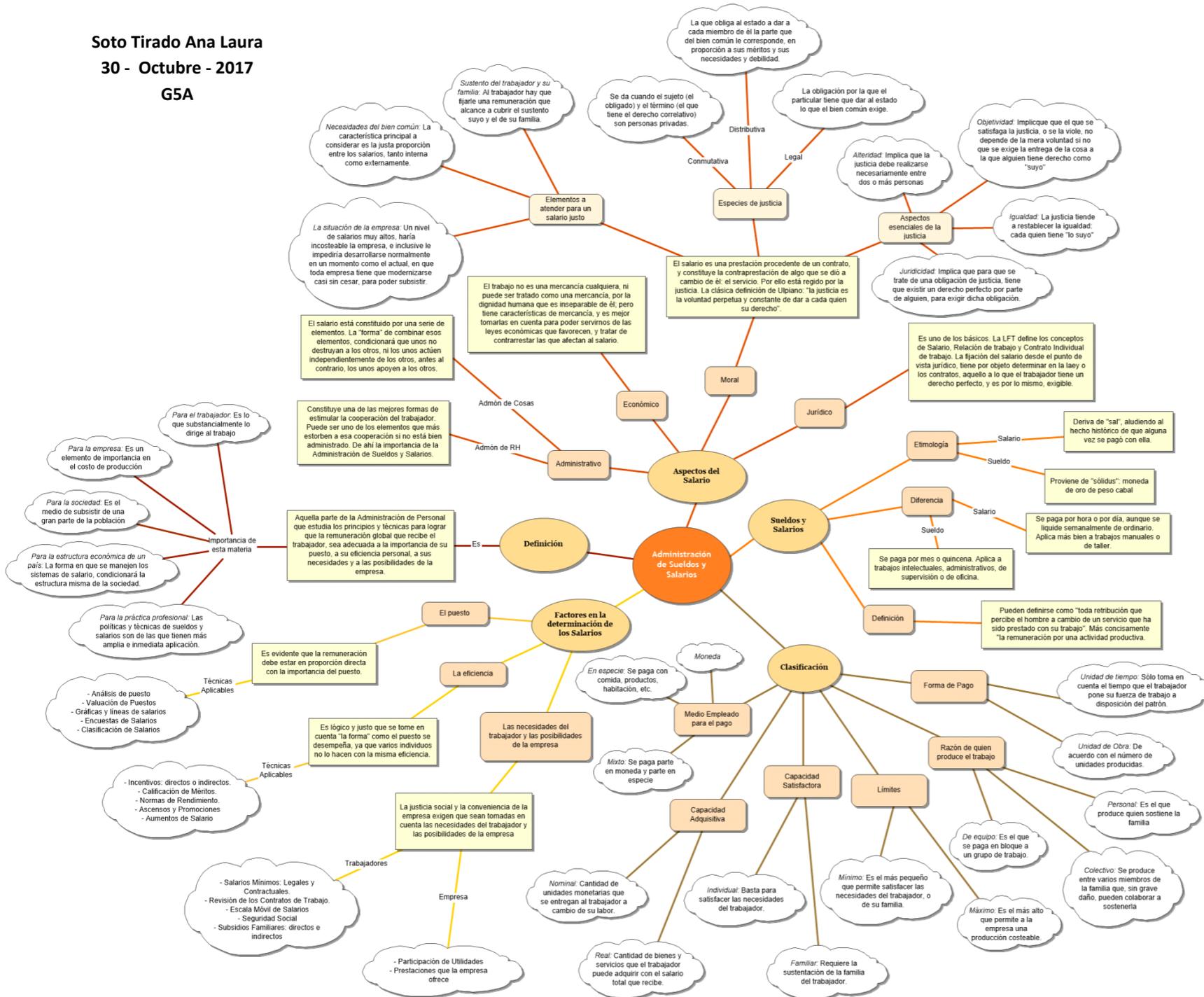


Comentario Personal: El proceso de selección es uno de los filtros que deben de pasar los aspirantes a un puesto. Si bien, el método más utilizado son las entrevistas, esto no significa que no existan más herramientas que apoyen al proceso. El uso de las pruebas para medir las habilidades de los aspirantes suele apoyar a las entrevistas. Es necesario aplicar distintas herramientas pues así se conocerán mejor las características de las personas y al momento de compararlas con el análisis de puestos, se podrá tomar una decisión más acertada. La persona encargada de realizar este proceso debe tener valores éticos, puesto que no debe dejarse llevar por la apariencia, raza, religión, sexo y otros aspectos que impliquen discriminación ya que, al hacerlo, el proceso de selección no será totalmente confiable. En mi opinión, se debe ser muy cuidadoso con las herramientas que se seleccionarán como apoyo del proceso puesto que con ellas se define si el candidato es idóneo o no.

Soto Tirado Ana Laura
06 - Noviembre - 2017
G5A

Werther, W., Davis, K. y Guzmán, M. (2014).
Administración de Recursos Humanos. Gestión del
Capital Humano. 7ª ed. McGraw Hill.





Comentario Personal: La Administración de Sueldos y Salarios es una materia que abarca grandes y diversos temas. Primeramente, es necesario definir si se trata de sueldo o salario según las actividades que realiza el empleado. Esta materia es de vital importancia ya que busca que exista un equilibrio entre las necesidades del trabajador y la sociedad con lo que la empresa puede costear para la remuneración de su trabajo. Es necesario que se trate de un salario/sueldo justo y en donde ambas partes salgan beneficiadas. Para su determinación, se puede hacer uso de varias técnicas tales como el Análisis de Puesto, Valuación de Puesto, Incentivos, Prestaciones y demás, según el factor que se quiera utilizar. Lo que busca esta materia es que con las prestaciones que recibe al trabajador, así como las deducciones que le correspondan, se logren pagar salarios justos y que se convezna al empleado de tal justicia. Sin una correcta aplicación del tema, pueden sobrevenir consecuencias graves tanto sociales como económicas para la sociedad.

ANEXO II

Código:
DF-MF01-AD03-01

No. de Revisión:
02

Actualización:
Octubre 2017

I. DATOS GENERALES

Nombre del Puesto		Coordinador Operativo	Ubicación en el Organigrama
<i>Categoría del puesto</i>	Coordinador		
<i>Puestos a que reporta</i>	Gerente General		
<i>Puestos Supervisados</i>	Almacén, Responsable de Reciclaje y Responsable Técnico		
<i>Comunicación Interna</i>	Áreas de Servicio Almacén Coordinador Administrativo Gerente General		
<i>Comunicación Externa</i>	Clientes		
<i>Horario Laboral</i>	Lun-Vier 08:30-13:00 y 15:00-19:00 Sábado 08:30-13:00		

MISIÓN DEL PUESTO

Representar a la compañía profesionalmente a través de un conocimiento técnico competente, con trato amable y respetuoso hacia los clientes, así como brindar asesoría técnica al cliente sobre la variedad y el funcionamiento de los equipos. Además, debe programar servicio preventivo de los equipos contenidos dentro del PLAN PREMIUM establecido por el Gerente General. Igualmente, tiene que coordinar los trabajos entre las áreas de reciclaje y servicio, programar toma de lectura de equipos en renta, brindar capacitación a sus subordinados y asegurarse de la recepción/entrega de equipos y consumibles de clientes.

II. REQUISITOS DEL PUESTO

COMPETENCIAS PROFESIONALES

Administrativas		Técnicas	
Planeación	X	Aspectos legales	X
Organización	X	Capacitación	X
Supervisión	X	Dominio de proyectos	X
Control	X	Manejo de equipo básico de electrónica	X
Análisis	X	Manejo de equipo de cómputo	X
Toma de decisiones	X	Manejo de herramientas de trabajo	X
Delegación	X	Numéricas	X
		Ventas	X

III. RESPONSABILIDADES

RESPONSABILIDADES GENERALES

- Cuidado y manejo de equipos de impresión y copiado de los clientes
- Supervisión de Personal
- Tiene responsabilidad de documentos importantes como formatos de servicio técnico que tienen entrada diariamente
- Tiene responsabilidad en el cuidado de las herramientas e insumos de trabajo

FUNCIONES ESPECIFICAS

Actividades	Frecuencia	Supervisa
1. Supervisa el personal a su cargo	Diaria	Gerente General Coordinador Admvo.
2. Asegura el cumplimiento de los planes diarios establecidos	Diaria	Gerente General
3. Coordina las actividades de las áreas de Reciclaje y Servicio	Diaria	Gerente General
4. Garantiza que el cliente reciba en tiempo y forma el servicio y/o producto solicitado	Diaria	Gerente General
5. Recibe los siguientes formatos: a) Reporte semanal de producción por técnico b) Reporte semanal de equipos vistos c) Reporte semanal de equipos pendientes d) Reporte semanal de equipos sin reparación	Semanal Semanal Semanal Semanal	Gerente General
6. Realiza un concentrado de reportes recibidos y análisis del mismo.	Semanal	Gerente General
7. Programa el servicio preventivo de los equipos contenidos en el PLAN PREMIUM	Semanal	Gerente General
8. Programa la toma de lectura de los equipos que se encuentren en renta	Mensual	Gerente General
9. Realiza un pronóstico de ventas para los meses siguientes con base en datos históricos	Mensual	Gerente General Coordinador Admvo.
10. Verifica el inventario de herramientas y equipo para detección de aquellos en mal estado	Mensual	Gerente General
11. Asesora al cliente respecto a la variedad y funcionamiento de su equipo	Esporádico	Gerente General

12. Realiza contratos de renta de equipos de tecnología de impresión	Esporádico	Gerente General
13. Brinda Capacitación a los responsables de las áreas de Reciclaje y Servicio	Esporádico	Gerente General

IV. INDICADORES

INDICADORES DE ÉXITO

- ✓ Efectividad del 100% al coordinar las actividades del área de Reciclaje y Servicio.
- ✓ Entrega en tiempo y forma establecidos de un concentrado de los reportes recibidos durante la semana.
- ✓ Programación correcta del servicio preventivo de los equipos contenidos en el PLAN PREMIUM.
- ✓ Programación correcta de la toma de lectura de los equipos en renta.
- ✓ Lograr el cumplimiento de por lo menos el 90% de los planes diarios establecidos.
- ✓ Entrega en tiempo y forma del inventario mensual de herramientas y equipos del área de Servicio y Reciclaje.
- ✓ Efectividad del 100% al asesorar a los clientes respecto a la variedad y funcionamiento de su equipo.

V. CONDICIONES

CONDICIONES EN EL AMBIENTE DE TRABAJO

El ambiente es normal y cómodo. El trabajo se desarrolla en cubículos de trabajo con mobiliario, herramientas y equipo de cómputo necesarios para desempeñar correctamente las funciones. La temperatura es adecuada y la iluminación indispensable.

La posición del trabajador durante la jornada es permanecer un 70% del tiempo sentado frente a una computadora y teléfono para la comunicación con los clientes. El resto del tiempo supervisa a sus subordinados en las respectivas áreas de trabajo.

RIESGOS DE TRABAJO

El lugar donde se desarrollan las actividades del puesto tiene el mínimo de riesgos para enfermedades. Sin embargo, se cuenta con herramientas que pueden causar heridas y desgarres si no se utilizan correctamente, por lo que es necesario utilizarlas con precaución y conciencia.

VI. PERFIL

PERFIL DEL PUESTO		
Perfil Personal	Conocimientos	Requerimientos Físicos
Sexo: Indistinto	Conocimientos básicos en electrónica	Buena presentación
Edad: 30 - 45 años	Conocimientos básicos en computación	Capacidad para levantar peso
Escolaridad: Preparatoria o carrera trunca	Conocimientos básicos en sistemas	
Experiencia: No necesaria	Conocimientos básicos administrativos	
Idiomas: Inglés 90% (Oral y Escrito)	Elaboración de reportes	

APROBACIÓN		
Elaboró	Revisó	Autorizó
Ana Laura Soto Tirado	Beatriz Torres Holguín	Jesús Guillermo Soto Parada
Fecha: Octubre 2017	Fecha: Octubre 2017	Fecha: Octubre 2017
<i>Firma</i>	<i>Firma</i>	<i>Firma</i>

Código:
DF-MF01-AD04-01

No. de Revisión:
02

Actualización:
Octubre 2017

I. DATOS GENERALES

Nombre del Puesto		Responsable del área de reciclaje	Ubicación en el Organigrama
<i>Categoría del puesto</i>	Encargado		<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; background-color: #4CAF50; color: white; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">Dirección General</div> <div style="border: 1px solid black; background-color: #4CAF50; color: white; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">Coordinador Operativo</div> <div style="border: 1px solid black; background-color: #4CAF50; color: white; padding: 5px;">Responsable de Reciclaje</div> </div>
<i>Puestos a que reporta</i>	Coordinador Operativo		
<i>Puestos Supervisados</i>	Técnicos (si existen)		
<i>Comunicación Interna</i>	Área de Servicio Coordinador Operativo Almacén		
<i>Comunicación Externa</i>	Clientes		
<i>Horario Laboral</i>	Lun-Vier 08:30-13:00 y 15:00-19:00 Sábado 08:30-13:00		

MISIÓN DEL PUESTO

Representar a la compañía profesionalmente a través de un conocimiento técnico competente, con trato amable y respetuoso hacia los clientes y brindar asesoría técnica a los estos sobre el funcionamiento de los consumibles, así como dar seguimiento constante al reciclaje de los consumibles.

II. REQUISITOS DEL PUESTO

COMPETENCIAS PROFESIONALES

Administrativas		Técnicas	
Planeación	X	Aspectos legales	
Organización	X	Capacitación	X
Supervisión	X	Dominio de proyectos	
Control	X	Manejo de equipo básico de electrónica	X
Análisis	X	Manejo de equipo de cómputo	X
Toma de decisiones	X	Manejo de herramientas de trabajo	X
Delegación	X	Numéricas	X
		Ventas	

COMPETENCIAS PERSONALES

- Actitud de servicio
- Liderazgo
- Comunicación
- Manejo de conflictos
- Trabajar en equipo
- Trabajar bajo presión
- Retroalimentación
- Motivación
- Destreza en la relación con clientes y subordinados

III. RESPONSABILIDADES

RESPONSABILIDADES GENERALES

- Cuidado y manejo de mercancía

FUNCIONES ESPECIFICAS

Actividades	Frecuencia	Supervisa
1. Evalúa el estado de cartucho para sugerir recarga o re-manufactura	Diario	Coordinador operativo
2. Asigna el tiempo de recarga o re-manufactura	Diario	Coordinador operativo
3. Recibe los cartuchos que provengan del área de recepción	Diario	Coordinador operativo
4. Reabastecimiento del cartucho en caso de recarga	Diario	Coordinador operativo
5. Re-manufactura del cartucho en caso de realizar ajustes a su fabricación.	Diario	Almacén
6. Controla la calidad de cartuchos procesados	Diario	Responsable del área de servicio
7. Llena los siguientes formatos: a) Reporte de cartuchos laser procesados b) Reporte de cartuchos de inyección procesados c) Reporte de garantías de cartuchos laser d) Reporte de garantías de cartuchos de inyección procesados	Diario	Coordinador operativo
8. Reabastece cartuchos procesados en stock	Esporádico	
9. Asesora al área de servicio sobre fallas de cartucho en equipos	Esporádico	
10. Capacitar a técnicos supervisados	Esporádico	

IV. INDICADORES

INDICADORES DE EXITO

- ✓ Lograr una efectividad del 100% en el relleno de los cartuchos.
- ✓ Lograr una efectividad del 100% en la re-manufactura de los cartuchos.

- ✓ Eficiencia respecto a la utilización de insumos de cartuchos.
- ✓ Realización y entrega del 100% de los reportes utilizados durante la jornada, dependiendo del tipo de servicio otorgado.
- ✓ Efectividad del 100% en el revisado de la calidad de los cartuchos procesados

V. CONDICIONES

CONDICIONES EN EL AMBIENTE DE TRABAJO

El ambiente es normal y cómodo. El trabajo se desarrolla en cubículos de trabajo con mobiliario, herramientas y equipo de cómputo necesarios para desempeñar correctamente las funciones. La temperatura es adecuada y la iluminación indispensable.

La posición del trabajador durante la jornada es permanecer un 90% del tiempo sentado frente a su área de trabajo, con las herramientas y equipos necesarios. El resto del tiempo realiza los reportes de cartuchos laser procesados, cartuchos de inyección procesados, garantías de cartuchos laser y garantías de cartuchos de inyección procesados, en la computadora ubicada en su zona de trabajo.

RIESGOS DE TRABAJO

El lugar donde se desarrollan las actividades del puesto tiene el mínimo de riesgos para enfermedades. Sin embargo, se cuenta con herramientas que pueden causar heridas y desgarres si no se utilizan correctamente, por lo que es necesario utilizarlas con precaución y conciencia.

VI. PERFIL

PERFIL DEL PUESTO

Perfil Personal	Conocimientos	Requerimientos Físicos
Sexo: Indistinto	Conocimientos básicos en electrónica	Buena presentación
Edad: 30-45 años	Conocimientos básicos en computación	
Escolaridad: Mínimo preparatoria	Elaboración de reportes	
Experiencia: No necesaria		
Idiomas: 30% Inglés		

APROBACIÓN

Elaboró	Revisó	Autorizó
Ana Laura Soto Tirado	Beatriz Torres Holguín	Jesús Guillermo Soto Parada
Fecha: Octubre 2017	Fecha: Octubre 2017	Fecha: Octubre 2017
Firma	Firma	Firma



DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Laboprintec Digital, S.A. de C.V.

Código:
DF-MF01-AD02-02

No. de Revisión:
02

Actualización:
Octubre 2017

I. DATOS GENERALES

Nombre del Puesto	Auxiliar Admin. – Atención a cliente	Ubicación en el Organigrama
<i>Categoría del puesto</i>	Administrativo	<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; background-color: #4CAF50; color: white; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">Dirección General</div> <div style="border: 1px solid black; background-color: #4CAF50; color: white; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">Coordinador Administrativo</div> <div style="border: 1px solid black; background-color: #4CAF50; color: white; padding: 5px;">Atención al Cliente</div> </div>
<i>Puestos a que reporta</i>	Coordinador Administrativo	
<i>Puestos Supervisados</i>	Ninguno	
<i>Comunicación Interna</i>	Coordinador de Ventas Coordinador Administrativo Coordinador Operativo	
<i>Comunicación Externa</i>	Clientes	
<i>Horario Laboral</i>	Lun-Vier 08.30-13.00 y 15:00-19:00 Sábado 08:30-13:00	

MISIÓN DEL PUESTO

Atender a los clientes que soliciten servicios, ofreciendo los mismos de la forma más cordial y eficaz para contribuir al fortalecimiento y posicionamiento de la empresa, además de apoyar en los procesos administrativos que la empresa necesite para su funcionamiento.

II. REQUISITOS DEL PUESTO

COMPETENCIAS PROFESIONALES

Administrativas		Técnicas	
Planeación	X	Aspectos legales	
Organización	X	Capacitación	
Supervisión		Dominio de proyectos	
Control	X	Manejo de equipo básico de electrónica	X
Análisis	X	Manejo de equipo de cómputo	X
Toma de decisiones		Manejo de herramientas de trabajo	X
Delegación		Numéricas	X
		Ventas	X

COMPETENCIAS PERSONALES

- Actitud de servicio y Orientación al cliente
- Organizado
- Responsable y Puntual
- Honesto
- Proactivo
- Disposición
- Actitud y Conocimiento

III. RESPONSABILIDADES

RESPONSABILIDADES GENERALES

- Atención al cliente y facturación.
- Manejo de caja chica y terminal bancaria.
- Manejo de cheques otorgados por los clientes.

FUNCIONES ESPECIFICAS

Actividades	Frecuencia	Supervisa
1. Atender a clientes en mostrador.	Diario	Coordinadora de Ventas
2. Atender a clientes vía telefónica.	Diario	Coordinador Operativo
3. Atender a clientes vía correo electrónico.	Diario	Coordinador Operativo
4. Atender a clientes vía msg.	Diario	Coordinador Administrativo
5. Recibir y canalizar los cartuchos de tinta y toner para reciclaje	Diario	Coordinador Operativo
6. Recibir y canalizar los equipos en mostrador para reparación en taller.	Diario	Coordinador Operativo
7. Recibir y canalizar a quien corresponda las llamadas entrantes a la empresa.	Diario	Coordinador Administrativo
8. Realizar cotizaciones de los productos y servicios que ofrece la empresa.	Diario	Coordinador Operativo
9. Informar al cliente los diagnósticos, cotizaciones y estatus de los equipos recibidos en mostrador.	Diario	Coordinador Operativo
10. Coordinar la entrega a domicilio.	Diario	Coordinador Operativo
11. Facturar las ventas de la empresa.	Diario	Coordinador Operativo
12. Llevar el control de ventas y cobranza de mostrador.	Diario	Coordinador Operativo
13. Apoyar a Coordinadora Administrativa en la cobranza.	Esporádico	Almacén
14. Solicitar a proveedores locales cotizaciones de los productos requeridos por la empresa.	Esporádico	Coordinador Operativo
15. Coordinar la compra y surtido de productos de nuestros proveedores locales.	Esporádico	Coordinador Operativo
16. Realizar cortes de caja diarios.	Diario	Coordinador Operativo
17. Llenar los siguientes formatos: a) Reporte Diario de ventas b) Formato de Orden de Servicio. c) Formato Solicitud de Cheque. d) Formato Entrada de Almacén	Diario A requerirse A requerirse A requerirse	Coordinador Operativo

IV. INDICADORES

INDICADORES DE EXITO

- ✓ Lograr más del 90% en la satisfacción del cliente.
- ✓ Lograr una efectividad del 100% en atención al cliente.
- ✓ Mantener clientes y generar nuevos.
- ✓ Lograr el reconocimiento de la empresa.
- ✓ Generar mayores ventas a las pronosticadas.

V. CONDICIONES

CONDICIONES EN EL AMBIENTE DE TRABAJO

El ambiente es normal y cómodo. El trabajo se desarrolla en cubículos de trabajo con mobiliario, herramientas y equipo de cómputo necesarios para desempeñar correctamente las funciones. La temperatura es adecuada y la iluminación correcta.

La posición del trabajador durante la jornada es permanecer un 95% del tiempo sentado frente a un escritorio con una computadora y teléfono para la comunicación con los clientes. El resto del tiempo canaliza el equipo del cliente al departamento correspondiente.

RIESGOS DE TRABAJO

El lugar donde se desarrollan las actividades del puesto tiene el mínimo de riesgos para enfermedades. Sin embargo, se cuenta con herramientas que pueden causar heridas si no se utilizan correctamente, por lo que es necesario utilizarlas con precaución y conciencia.

VI. PERFIL

PERFIL DEL PUESTO

Perfil Personal	Conocimientos	Requerimientos Físicos
Sexo: Indistinto	Conocimientos básicos en computación	Buena presentación
Edad: 25 – 35 años	Elaboración de facturas	
Escolaridad: Mínimo preparatoria	Conocimientos básicos administrativos	
Experiencia: No necesaria	Elaboración de cortes de caja	
Idiomas: No necesario	Manejo de terminal bancaria	

APROBACIÓN

Elaboró	Revisó	Autorizó
<i>Diana Elizabeth Ríos Armendáriz</i>	<i>Beatriz Torres Holguín</i>	<i>Jesús Guillermo Soto Parada</i>
Fecha: Octubre 2017	Fecha:	Fecha:
Firma	Firma	Firma



DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Laboprintec Digital, S.A. de C.V.

Código: DF-MF01-AD04-02	No. de Revisión: 02	Actualización: Octubre 2017
-----------------------------------	-------------------------------	---------------------------------------

I. DATOS GENERALES

Nombre del Puesto		Responsable de servicio	Ubicación en el Organigrama
<i>Categoría del puesto</i>		Encargado	
<i>Puestos a que reporta</i>		Coordinador Operativo	
<i>Puestos Supervisados</i>		Office boy	
<i>Comunicación Interna</i>		Área de reciclaje Coordinador Operativo Recepción	
<i>Comunicación Externa</i>		Clientes	
<i>Horario Laboral</i>		Lun-Vier 08.30-13.00 y 15:00-19:00 Sábado 08:30-13:00	

MISIÓN DEL PUESTO

Representar a la compañía profesionalmente brindando un servicio de calidad a los equipos que el cliente confié a la empresa y dar seguimiento a estos. Desarrollar las habilidades de sus colaboradores mediante capacitación.

II. REQUISITOS DEL PUESTO

COMPETENCIAS PROFESIONALES

Administrativas		Técnicas	
Planeación	X	Aspectos legales	
Organización	X	Capacitación	X
Supervisión	X	Dominio de proyectos	
Control	X	Manejo de equipo básico de electrónica	X
Análisis	X	Manejo de equipo de cómputo	X
Toma de decisiones	X	Manejo de herramientas de trabajo	X
Delegación	X	Numéricas	X
		Ventas	

COMPETENCIAS PERSONALES

- Actitud de servicio
- Liderazgo
- Comunicación
- Manejo de conflictos
- Trabajar en equipo
- Trabajar bajo presión
- Retroalimentación
- Motivación

III. RESPONSABILIDADES

RESPONSABILIDADES GENERALES

- Cuidado y manejo de equipo de la empresa
- Cuidado, manejo y servicio de equipos del cliente

FUNCIONES ESPECIFICAS

Actividades	Frecuencia	Supervisa
1. Hace un pre-diagnóstico de equipos	Diario	
2. Recibe equipos	Diario	
3. Da de alta en sistema el equipo recibido	Diario	
4. Asigna equipo a técnicos	Diario	
5. Cotiza para reparación de equipos con base en diagnóstico realizado por técnicos	Diario	
6. Informa cotización a cliente	Diario	
7. Proporciona a técnicos las piezas y material para la reparación de los equipos	Diario	
8. Revisa equipos, toda vez que el técnico haya terminado el servicio o reparación.	Diario	Coordinador Operativo
9. Da salida en sistema a equipos terminados	Diario	Coordinador Operativo
10. Brinda asesoría técnica a clientes	Diario	Coordinador Operativo
11. Brinda asesoría a técnicos	Diario	Coordinador Operativo
12. Se actualiza sobre nuevas tecnologías	Esporádico	Coordinador Operativo
13. Solicita a almacén piezas especiales	Esporádico	Almacén
14. Brinda capacitación a Técnicos	Esporádico	Coordinador Operativo
15. Brinda asesorías al área de reciclaje sobre problemas con equipos de pruebas	Esporádico	Coordinador Operativo
16. Llena los siguientes formatos: a) Reporte semanal de producción por	Semanal	Coordinador Operativo

técnico	Semanal	
b) Reporte semanal de equipos vistos	Semanal	
c) Reporte semanal de equipos pendientes	Semanal	

IV. INDICADORES

INDICADORES DE EXITO

- ✓ Lograr una efectividad del 100% en el diagnóstico de equipos.
- ✓ Lograr una efectividad del 100% en atención al cliente.
- ✓ Eficiencia respecto al servicio de equipos.
- ✓ Realización y entrega del 100% de los reportes utilizados durante la jornada, dependiendo del tipo de servicio otorgado.
- ✓ Efectividad del 100% en el revisado de la calidad de los servicios técnicos brindados

V. CONDICIONES

CONDICIONES EN EL AMBIENTE DE TRABAJO

El ambiente es normal y cómodo. El trabajo se desarrolla en cubículos de trabajo con mobiliario, herramientas y equipo de cómputo necesarios para desempeñar correctamente las funciones. La temperatura es adecuada y la iluminación correcta.

La posición del trabajador durante la jornada es permanecer un 90% del tiempo sentado frente a su área de trabajo, con las herramientas y equipos necesarios. El resto del tiempo realiza los reportes de producción por técnico, de equipos vistos y pendientes en la computadora ubicada en su zona de trabajo.

RIESGOS DE TRABAJO

El lugar donde se desarrollan las actividades del puesto tiene el mínimo de riesgos para enfermedades. Sin embargo, se cuenta con herramientas que pueden causar heridas si no se utilizan correctamente, por lo que es necesario utilizarlas con precaución y conciencia.

VI. PERFIL

PERFIL DEL PUESTO

Perfil Personal	Conocimientos	Requerimientos Físicos
Sexo: Indistinto	Conocimientos básicos en electrónica	Buena presentación
Edad: 30-45 años	Conocimientos básicos en computación	

<i>Escolaridad: Mínimo preparatoria</i>	Destreza en la relación con clientes y subordinados	
<i>Experiencia: No necesaria</i>	Elaboración de reportes	
<i>Idiomas: 30% Inglés</i>		

APROBACIÓN

Elaboró	Revisó	Autorizó
<i>Diana Laura Duarte Madrid</i>	<i>Beatriz Torres Holguín</i>	<i>Jesús Guillermo Soto Parada</i>
<i>Fecha: Octubre 2017</i>	<i>Fecha: Octubre 2017</i>	<i>Fecha: Octubre 2017</i>
<i>Firma</i>	<i>Firma</i>	<i>Firma</i>

Código:
DF-MF01-AD04-02-1

No. de Revisión:
02

Actualización:
Octubre 2017

I. DATOS GENERALES

Nombre del Puesto		Ubicación en el Organigrama
<i>Categoría del puesto</i>	Office Boy Auxiliar	<pre>graph TD; DG[Dirección General] --- CO[Coordinador Operativo]; CO --- R[Responsable de]; R --- OB[Office Boy];</pre>
<i>Puestos a que reporta</i>	Responsable de Servicio y Coordinador Administrativo.	
<i>Puestos Supervisados</i>	Ninguno	
<i>Comunicación Interna</i>	Coordinador Operativo Responsable de Servicio Coordinador Administrativo.	
<i>Comunicación Externa</i>	Clientes y Proveedores	
<i>Horario Laboral</i>	Lun-Vier 08:30-13:00 y 15:00-19:00 Sábado 08:30-13:00	

MISIÓN DEL PUESTO

Representar a la compañía profesionalmente mediante la entrega y/o recepción de equipos, consumibles y facturas, así como el cobro de facturas con trato amable y respetuoso hacia los clientes, además de tomar lectura de equipos en renta.

II. REQUISITOS DEL PUESTO

COMPETENCIAS PROFESIONALES

Administrativas		Técnicas	
Planeación	X	Aspectos legales	
Organización	X	Capacitación	
Supervisión		Dominio de proyectos	
Control	X	Manejo de equipo básico de electrónica	
Análisis		Manejo de equipo de cómputo	X
Toma de decisiones		Manejo de herramientas de trabajo	X
Delegación		Numéricas	X
		Ventas	X

COMPETENCIAS PERSONALES

- Actitud de servicio
- Comunicación
- Trabajo en equipo
- Trabajo bajo presión

III. RESPONSABILIDADES

RESPONSABILIDADES GENERALES

- Cuidado y manejo de mercancía
- Tiene responsabilidad sobre el depósito de dinero y cheques en cuentas bancarias
- Tiene responsabilidad de documentos importantes como facturas, cheques, notas de crédito o contra recibos que tienen entrada diariamente.
- Tiene la responsabilidad de llevar a cabo una buena negociación con el cliente, para dar la mejor impresión de la empresa
- Cuidado y manejo de automóvil

FUNCIONES ESPECÍFICAS

Actividades Generales	Frecuencia	Supervisa
1. Entrega equipo y/o insumos de tecnología de impresión a clientes	Diaria	Responsable de Servicio Responsable de Reciclaje Coordinador Operativo
2. Entrega facturas y/o notas de crédito a clientes	Diaria	Coordinador Admvo Responsable de Servicio Coordinador Operativo
3. Realiza el cobro de facturas a los clientes personalmente, siempre con respeto y amabilidad	Diaria	Coordinador Admvo Responsable de Servicio Coordinador Operativo
4. Recoge equipos en la ubicación dada por los clientes	Diaria	Responsable de Servicio Coordinador Operativo
5. Toma lectura de los equipos en renta, según lo programado por el Coordinador Operativo	Diaria	Coordinador Operativo
6. Entrega de cheques y efectivo otorgados por los clientes a Coordinación Administrativa	Diaria	Gerente General Coordinador Admvo
7. Hace los depósitos de cheques y efectivo en las respectivas cuentas bancarias de la empresa	Diaria	Coordinador Admvo Coordinador Operativo
8. Recoge materiales de las sucursales de los proveedores	Esporádica	Responsable de Servicio Responsable de Reciclaje Coordinador Operativo

IV. INDICADORES

INDICADORES DE ÉXITO

- ✓ Entrega en tiempo y forma de equipos y/o insumos de tecnología de impresión a clientes, junto con las respectivas facturas. (Comprobación con la firma de recibido de la Factura)
- ✓ Depósito del 100% de los cheques y efectivos otorgados por la Coordinación Administrativa.
- ✓ Efectividad del 100% en la toma de lectura de los equipos en renta, según lo programado por el Coordinador Operativo.
- ✓ Lograr una efectividad del 95% en el cobro a los clientes que adeudan, de acuerdo a los términos y condiciones pactadas por la Coordinación Administrativa.
- ✓ Recoger el 100% de los equipos según el libro de reportes de órdenes de servicio, en la ubicación dada por los clientes.
- ✓ Recoger en tiempo y forma los materiales solicitados a los proveedores por parte de la empresa.

V. CONDICIONES

CONDICIONES EN EL AMBIENTE DE TRABAJO

El trabajo se desempeña en la calle un 90% del tiempo, con las consecuentes variaciones de temperatura, humedad y demás factores provenientes de la situación atmosférica. El resto del tiempo está en una locación física, ya sea instituciones bancarias, ubicación del cliente y/o proveedores.

RIESGOS DE TRABAJO

No hay enfermedades profesionales relacionadas con este trabajo. Sin embargo, pueden ocurrir accidentes fatales, en caso de incumplimiento de las normas establecidas por la ley de tránsito o por imprudencias de otros conductores.

VI. PERFIL

PERFIL DEL PUESTO

Perfil Personal	Conocimientos	Requerimientos Físicos
Sexo: Masculino	Manejo de automóvil	Buena presentación
Edad: 20-45 años	Conocimientos básicos en computación	Capacidad para levantar peso
Escolaridad: Mínimo preparatoria		
Experiencia: No necesaria		
Idiomas: No necesario		

APROBACIÓN

Elaboró	Revisó	Autorizó
Ana Laura Soto Tirado	Beatriz Torres Holguín	Jesús Guillermo Soto Parada
Fecha: Octubre 2017	Fecha: Octubre 2017	Fecha: Octubre 2017
<i>Firma</i>	<i>Firma</i>	<i>Firma</i>

ANEXO III



**SUBSECRETARÍA DE INCLUSIÓN LABORAL
DIRECCIÓN GENERAL DE CAPACITACIÓN**

**CONSTITUCIÓN DE LA COMISIÓN MIXTA DE CAPACITACIÓN, ADIESTRAMIENTO Y PRODUCTIVIDAD
Formato DC-1
INFORME SOBRE LA CONSTITUCIÓN DE LA COMISIÓN MIXTA DE CAPACITACIÓN, ADIESTRAMIENTO Y
PRODUCTIVIDAD**

SECRETARÍA DEL TRABAJO
Y PREVISIÓN SOCIAL

DATOS DE LA EMPRESA

Nombre o razón social (En caso de persona física, anotar apellido paterno, apellido materno y nombre(s))

Registro Federal de Contribuyentes con homoclave (SHCP)

Registro patronal del I.M.S.S. (Una letra o número y 10 dígitos)

Clave Única de Registro de Población. - En caso de persona física *

Calle

No. Exterior

No. Interior

Colonia

Código postal (5 dígitos)

Entidad federativa

Municipio o delegación política

Localidad

Teléfono (s)

Actividad o giro principal

Número de trabajadores de la empresa

DATOS DE LA COMISIÓN MIXTA DE CAPACITACIÓN, ADIESTRAMIENTO Y PRODUCTIVIDAD

Número de establecimientos en que rige ¹

Número total de integrantes

Fecha de
constitución

Año

Mes

Día

**Los datos se proporcionan bajo protesta de decir verdad, apercibidos de la responsabilidad en que incurre todo
aquél que no se conduce con verdad.**

Nombre y firma del patrón o representante legal de la empresa

Lugar y fecha de elaboración de este informe

Año

Mes

Día

NOTAS E INSTRUCCIONES

¹ Asentar en el reverso de esta forma el domicilio completo, R.F.C. y registro del I.M.S.S., de los establecimientos adicionales en donde rige la comisión. Si el reverso del formato no es suficiente para relacionar los establecimientos, puede reproducirlo cuantas veces sea necesario.

- Llenar un formato por cada comisión mixta que exista en la empresa.

- Llenar a máquina o con letra de molde.

- Llenar el formato y conservarlo en los registros internos de la empresa, junto con la documentación de la integración y funcionamiento de la comisión mixta y las actividades durante los últimos doce meses.

* Datos no obligatorios

DC-1 ANVERSO



SUBSECRETARÍA DE INCLUSIÓN LABORAL DIRECCIÓN GENERAL DE CAPACITACIÓN ELABORACIÓN DE PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN, ADIESTRAMIENTO Y PRODUCTIVIDAD Formato DC-2 ELABORACIÓN DEL PLAN Y PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN, ADIESTRAMIENTO Y PRODUCTIVIDAD

DATOS DE LA EMPRESA			
Nombre o razón social (En caso de persona física, anotar apellido paterno, apellido materno y nombre(s))			
Registro Federal de Contribuyentes con homoclave		Registro patronal del I.M.S.S. (Una letra o un número y 10 dígitos)	
Clave Única de Registro de Población. - En caso de persona física *			
Calle		No. Exterior	No. Interior Colonia
Código postal	Entidad federativa	Municipio o delegación política	
Localidad		Teléfono (s)	
Correo electrónico*		Fax *	
Actividad o giro principal			
Número de trabajadores considerados en el Plan	Total	Mujeres*	Hombres*

INFORMACIÓN SOBRE EL PLAN Y PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN, ADIESTRAMIENTO Y PRODUCTIVIDAD	
<p>Objetivos del plan de capacitación Señalar del 1 al 5 en donde 1 es el más importante</p> <p>Actualizar y perfeccionar conocimientos y habilidades y proporcionar información de nuevas tecnologías</p> <p>Prevenir riesgos de trabajo</p> <p>Incrementar la productividad</p> <p>Mejorar el nivel educativo</p> <p>Preparar para ocupar vacantes o puestos de nueva creación</p>	<p>Modalidad de la capacitación Marcar con una X la modalidad correspondiente</p> <p>Plan y programas específicos de la empresa</p> <p>Plan y programas comunes de un grupo de empresas</p> <p>Sistema general de una rama de actividad económica</p>
<p>Número de establecimientos en los que rige el plan contando el señalado anteriormente:</p>	<p>Periodo de vigencia del plan (No deberá exceder de dos años)</p> <p>Año Mes Día al Año Mes Día</p> <p>De</p>
<p>Número de etapas del plan</p>	
<p>Los datos se proporcionan bajo protesta de decir verdad, apercibido de la responsabilidad en que incurre todo aquel que no se conduce con verdad.</p>	
<p>Nombre y firma del patrón o representante legal de la empresa Lugar y fecha de elaboración de este informe</p>	
<p>Año Mes Día</p>	

NOTAS E INSTRUCCIONES

- 1 Asentar en el reverso de este formato el domicilio completo, R.F.C. y registro del I.M.S.S. de los establecimientos adicionales en los que rigen el plan y los programas. Si el reverso del formato no es suficiente para relacionar los establecimientos, puede reproducirlo cuantas veces sea necesario.
- Llenar el formato y conservarlo en los registros internos de la empresa, junto con el nombre y objetivos de los programas o cursos de capacitación, los contenidos de éstos, los puestos de trabajo a los que están dirigidos; así como el procedimiento de selección utilizado para capacitar a los trabajadores de un mismo puesto y categoría. Asimismo, las acciones a realizar con respecto a los temas de productividad.
- Llenar a máquina o con letra de molde.
- * Datos no obligatorios

DC-2 ANVERSO

ESTABLECIMIENTOS EN LOS QUE RIGE EL PLAN Y PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN, ADIESTRAMIENTO Y PRODUCTIVIDAD			
Número consecutivo	Domicilio (Anotar el domicilio conforme a los datos solicitados en el anverso de este formato, para cada uno de los establecimientos adicionales)	R.F.C. con homoclave(SHCP)	Registro patronal del I.M.S.S.

Consultas sobre el trámite llamar a la Dirección General de Capacitación al Teléfono 2000-5126 o realizar la consulta al correo electrónico registro@stps.gob.mx

DC-2 REVERSO

CLAVES Y DENOMINACIONES DE ÁREAS Y SUBÁREAS DEL CATÁLOGO NACIONAL DE OCUPACIONES

CLAVE DEL ÁREA/SUBÁREA	DENOMINACIÓN	CLAVE DEL ÁREA/SUBÁREA	DENOMINACIÓN
01	Cultivo, crianza y aprovechamiento	06	Transporte
01.1	Agricultura y silvicultura	06.1	Ferrovionario
01.2	Ganadería	06.2	Autotransporte
01.3	Pesca y acuicultura	06.3	Aéreo
		06.4	Marítimo y fluvial
02	Extracción y suministro	06.5	Servicios de apoyo
02.1	Exploración	07	Provisión de bienes y servicios
02.2	Extracción	07.1	Comercio
02.3	Refinación y beneficio	07.2	Alimentación y hospedaje
02.4	Provisión de energía	07.3	Turismo
02.5	Provisión de agua	07.4	Deporte y esparcimiento
03	Construcción	07.5	Servicios personales
03.1	Planeación y dirección de obras	07.6	Reparación de artículos de uso doméstico y personal
03.2	Edificación y urbanización	07.7	Limpieza
03.3	Acabado	07.8	Servicio postal y mensajería
03.4	Instalación y mantenimiento		
04	Tecnología	08	Gestión y soporte administrativo
04.1	Mecánica	08.1	Bolsa, banca y seguros
04.2	Electricidad	08.2	Administración
04.3	Electrónica	08.3	Servicios legales
04.4	Informática	09	Salud y protección social
04.5	Telecomunicaciones	09.1	Servicios médicos
04.6	Procesos industriales	09.2	Inspección sanitaria y del medio ambiente
		09.3	Seguridad social
05	Procesamiento y fabricación	09.4	Protección de bienes y/o personas
05.1	Minerales no metálicos		
05.2	Metales	10	Comunicación
05.3	Alimentos y bebidas	10.1	Publicación
05.4	Textiles y prendas de vestir	10.2	Radio, cine, televisión y teatro
05.5	Materia orgánica	10.3	Interpretación artística
05.6	Productos químicos	10.4	Traducción e interpretación lingüística
05.7	Productos metálicos y de hule y plástico	10.5	Publicidad, propaqanda y relaciones públicas
05.8	Productos eléctricos y electrónicos		
05.9	Productos impresos	11	Desarrollo y extensión del conocimiento
		11.1	Investiqación
		11.2	Enseñanza
		11.3	Difusión cultural

CLAVES Y DENOMINACIONES DEL CATÁLOGO DE ÁREAS TEMÁTICAS DE LOS CURSOS

CLAVE DEL ÁREA	DENOMINACIÓN	CLAVE DEL ÁREA	DENOMINACIÓN
1000	Producción general	6000	Seguridad
2000	Servicios	7000	Desarrollo personal y familiar
3000	Administración, contabilidad y economía	8000	Uso de tecnologías de la información y comunicación
4000	Comercialización	9000	Participación social
5000	Mantenimiento y reparación		



SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL

SUBSECRETARÍA DE INCLUSIÓN LABORAL DIRECCIÓN GENERAL DE CAPACITACIÓN

LISTA DE CONSTANCIAS DE HABILIDADES LABORALES Formato DC-4

DATOS DE LA EMPRESA

Nombre o razón social (En caso de persona física, anotar apellido paterno, apellido materno y nombre(s))

Registro Federal de Contribuyentes con homoclave (SHCP) Registro patronal del IMSS (Una letra o número y 10 dígitos) Registro en el Sistema de Información Empresarial Mexicano SIEM *

Marcar con una "X" según se trate Establecimiento que presentó el plan y programas Establecimiento que pertenece al plan y programas Folio del plan y programas de capacitación y adiestramiento al que se refiere esta lista

Calle No. Exterior No. Interior Colonia

Localidad Código postal (5 dígitos) Municipio o delegación política

Entidad federativa Teléfono (s) Fax

Correo electrónico Clave Unica de Registro de Población C.U.R.P. - En caso de persona física

Actividad o giro principal

Table with 4 columns: Hombres, Mujeres, Total, and a blank header for 'Número de constancias expedidas'

Los datos se proporcionan bajo protesta de decir verdad, apercibido de la responsabilidad en que incurre todo aquel que no se conduce con verdad.

Nombre y firma del patrón o representante legal de la empresa

Lugar y fecha de elaboración de este informe

Año Mes Día

NOTAS E INSTRUCCIONES

- Llenar a máquina o con letra de molde.
- Escribir arriba de cada dígito de la homoclave del Registro Federal de Contribuyentes, la palabra número. Ejemplos: número 0, número 1, número 2, etc.
- Entregar el formato a la autoridad laboral solamente en original. En su caso, puede presentar una copia si requiere que se le acuse de recibo.
- La empresa o patrón deberá conservar copia de las constancias reportadas en la o las listas de constancias presentadas ante la autoridad laboral en el formato DC-4 durante el último año.
- Las empresas deberán adjuntar la información de los trabajadores y de cada constancia de habilidades laborales entregada a los trabajadores capacitados.

* Datos no obligatorios

Para cualquier aclaración, duda y/o comentario con respecto al trámite, sírvase llamar al Centro de Contacto Ciudadano a los Teléfonos 2000-2000 en el D. F. y área metropolitana; del interior de la República sin costo para el usuario al 01-800-386-2466. Correo electrónico contactociudadano@funcionpublica.gob.mx

Consultas sobre el trámite llamar a la Dirección General de Capacitación al teléfono 2000-5100 extensión 3526.

Para quejas comunicarse al número telefónico del Órgano Interno de Control en la STPS al 01 (55) 50-02-33-68 o al 01-800-083-1800. Correo electrónico quejas_oic@stps.gob.mx

LISTA DE CONSTANCIAS DE HABILIDADES LABORALES
Formato DC-4

CLAVES Y DENOMINACIONES DE ÁREAS Y SUBÁREAS DEL CATÁLOGO NACIONAL DE OCUPACIONES

CLAVE DEL ÁREA/SUBÁREA	DENOMINACIÓN	CLAVE DEL ÁREA/SUBÁREA	DENOMINACIÓN
01	Cultivo, crianza y aprovechamiento	06	Transporte
01.1	Agricultura y silvicultura	06.1	Ferrovionario
01.2	Ganadería	06.2	Autotransporte
01.3	Pesca y acuicultura	06.3	Aéreo
		06.4	Marítimo y fluvial
02	Extracción y suministro	06.5	Servicios de apoyo
02.1	Exploración		
02.2	Extracción	07	Provisión de bienes y servicios
02.3	Refinación y beneficio	07.1	Comercio
02.4	Provisión de energía	07.2	Alimentación y hospedaje
02.5	Provisión de agua	07.3	Turismo
		07.4	Deporte y esparcimiento
03	Construcción	07.5	Servicios personales
03.1	Planeación y dirección de obras	07.6	Reparación de artículos de uso doméstico y personal
03.2	Edificación y urbanización	07.7	Limpieza
03.3	Acabado	07.8	Servicio postal y mensajería
03.4	Instalación y mantenimiento		
		08	Gestión y soporte administrativo
04	Tecnología	08.1	Bolsa, banca y seguros
04.1	Mecánica	08.2	Administración
04.2	Electricidad	08.3	Servicios legales
04.3	Electrónica		
04.4	Informática	09	Salud y protección social
04.5	Telecomunicaciones	09.1	Servicios médicos
04.6	Procesos industriales	09.2	Inspección sanitaria y del medio ambiente
		09.3	Seguridad social
05	Procesamiento y fabricación	09.4	Protección de bienes y/o personas
05.1	Minerales no metálicos		
05.2	Metales	10	Comunicación
05.3	Alimentos y bebidas	10.1	Publicación
05.4	Textiles y prendas de vestir	10.2	Radio, cine, televisión y teatro
05.5	Materia orgánica	10.3	Interpretación artística
05.6	Productos químicos	10.4	Traducción e interpretación lingüística
05.7	Productos metálicos y de hule y plástico	10.5	Publicidad, propaganda y relaciones públicas
05.8	Productos eléctricos y electrónicos		
05.9	Productos impresos	11	Desarrollo y extensión del conocimiento
		11.1	Investigación
		11.2	Enseñanza
		11.3	Difusión cultural

CLAVES Y DENOMINACIONES DEL CATÁLOGO DE ÁREAS TEMÁTICAS DE LOS CURSOS

CLAVE DEL ÁREA	DENOMINACIÓN	CLAVE DEL ÁREA	DENOMINACIÓN
1000	Producción general	6000	Seguridad
2000	Servicios	7000	Desarrollo personal y familiar
3000	Administración, contabilidad y economía	8000	Uso de tecnologías de la información y comunicación
4000	Comercialización	9000	Participación social
5000	Mantenimiento y reparación		



SECRETARÍA DEL TRABAJO
Y PREVISIÓN SOCIAL

**SUBSECRETARÍA DE INCLUSIÓN LABORAL
DIRECCIÓN GENERAL DE CAPACITACIÓN**

**AUTORIZACIÓN Y REGISTRO
MODIFICACIÓN DE CURSOS O PROGRAMAS Y/O MODIFICACIÓN DE PLANTILLA DOCENTE**

**Formato DC-5
SOLICITUD DE REGISTRO DE AGENTE CAPACITADOR EXTERNO**

DATOS DEL SOLICITANTE

Nombre o razón social (En caso de persona física, anotar apellido paterno, apellido materno y nombre(s))			
Registro Federal de Contribuyentes con homoclave (SHCP)		Registro patronal del I.M.S.S. ¹	
Clave Unica de Registro de Población C.U.R.P. - En caso de persona física *			
Calle	No. Exterior	No. Interior	Colonia
Código postal (5 dígitos)	Entidad federativa		Municipio o delegación política
Localidad	Teléfono (s)		
Correo electrónico *	Fax *		
Tipo de solicitud que presenta (Marcar con una X)			
Registro inicial	<input type="checkbox"/>	Modificación de programas o cursos	<input type="checkbox"/>
Modificación de plantilla de instructores	<input type="checkbox"/>	Registro de nuevos programas o cursos	<input type="checkbox"/>

Hoja <input type="checkbox"/> de <input type="checkbox"/>	En caso de tratarse de persona física ¿Está de acuerdo en que se publiquen sus datos proporcionados en el Directorio de Agentes Capacitadores Externos? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
-----------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

PROGRAMAS O CURSOS QUE REGISTRA

Tipo de movimiento ²	Nombre del programa o curso (En caso de modificación, favor de señalar el registro a modificar y el modificado)	Temas principales del programa o curso (Anotar la denominación completa de los temas)	Duración del curso en horas
<input type="checkbox"/>			
<input type="checkbox"/>			
<input type="checkbox"/>			

NOTAS E INSTRUCCIONES

- Llenar a máquina o con letra de molde.
 - Escribir con letra de molde, arriba de la homoclave del Registro Federal de Contribuyentes, la palabra número. Ejemplos: número, número 1, número 2, etc.
 - Anexar el número de hojas que sea necesario. Solamente deberá asentarse la firma en la última hoja que se presente.
 - Si el apartado de programas o cursos es insuficiente, podrá reproducirlo las veces que sea necesario, indicado el número de hoja y manteniendo la estructura correspondiente. Para finalizarse debe presentar el DC-5 reverso.
 - Entregar el formato a la autoridad laboral solamente en original. En su caso, puede presentar una copia si requiere que se le acuse de recibo.
 - La falta de información en los datos opcionales, no será motivo para negar la presentación respectiva.
- * Datos no obligatorios
¹ Solo sujetos obligados
² En tipo de movimiento anotar según corresponda: A=alta, B=baja y M=modificación

