

Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ingeniería
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

**ADMINISTRACIÓN DE LA PLANEACIÓN Y RECLUTAMIENTO DEL
RECURSO HUMANO PARA LA PRESTACIÓN DE UN SERVICIO EFECTIVO
EN UNA INDUSTRIA MAQUILADORA**

Nancy Llanet Ismalej Alvarado

Asesorada por la Ingeniera Rossana Margarita Castillo Rodríguez

Guatemala, junio de 2006

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**ADMINISTRACIÓN DE LA PLANEACIÓN Y RECLUTAMIENTO
DEL RECURSO HUMANO PARA LA PRESTACIÓN DE UN
SERVICIO EFECTIVO EN UNA INDUSTRIA MAQUILADORA**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA

POR

NANCY LLANET ISMALEJ ALVARADO

ASESORADA POR LA INGA. ROSSANA MARGARITA CASTILLO
RODRÍGUEZ

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERA INDUSTRIAL

GUATEMALA, JUNIO DE 2006

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANO	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
VOCAL I	
VOCAL II	Lic. Amahán Sánchez Álvarez
VOCAL III	Ing. Julio David Galicia Celeda
VOCAL IV	Br. Kenneth Issur Estrada Ruiz
VOCAL V	Br. Elisa Yazminda Vides Leiva
SECRETARIA	Inga. Marcia Ivonne Véliz Vargas

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANO	Ing. Sydney Alexander Samuels Milson
EXAMINADORA	Inga. Norma Ileana Sarmiento Zeceña
EXAMINADOR	Ing. William Abel Antonio Aguilar Vázquez
EXAMINADOR	Ing. Pablo Fernando Hernández
SECRETARIO	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

Cumpliendo con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

ADMINISTRACIÓN DE LA PLANEACIÓN Y RECLUTAMIENTO DEL RECURSO HUMANO PARA LA PRESTACIÓN DE UN SERVICIO EFECTIVO EN UNA INDUSTRIA MAQUILADORA,

tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, con fecha 12 de septiembre de 2005.

Nancy Llanet Ismalej Alvarado

ACTO QUE DEDICO A

Dios

Por darme sabiduría, por darme fuerzas en los momentos cuando sentí desfallecer, por tu promesa de siempre estar conmigo y por todas las bendiciones derramadas en mi vida. Gracias Dios por permitirme alcanzar este triunfo.

Mis Padres

Narcisa Alvarado y Alfonso Ismalej por apoyarme en todas las decisiones importantes en mi vida, por su incomparable amor y porque siempre han estado a mi lado y me han enseñado a esforzarme y ser mejor cada día. Gracias papas los quiero mucho. Que este triunfo sea para ustedes.

Mis hermanos

Darwin, Glendy, Marisol, por su ayuda y por siempre estar conmigo. Que mi triunfo les sea de ejemplo.

Mis abuelitos

José y Carmen (Q.E.P.D) Y Alejandro y Maria por sus sabios consejos.

Mis amigos

Por cada momento maravilloso que compartimos juntos. Gracias por su amistad sincera y por animarme a seguir adelante. Dios los bendiga.

AGRADECIMIENTOS

Inga. Rossana Castillo

Por su apoyo y disposición durante el desarrollo de este trabajo de graduación.

Nidya Caballeros

Por cada palabra de aliento que me diste durante el transcurso de mi carrera universitaria, por tu apoyo y cariño. Nidya eres digna de admirar.
Dios te bendiga siempre y siga llenando tu corazón de amor.

Universidad de San Carlos

Por permitirme formarme como una profesional dentro de sus aulas.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	V
GLOSARIO	VII
RESUMEN	XI
OBJETIVOS	XIII
INTRODUCCIÓN	XV

1. ANTECEDENTES GENERALES

1.1 Historia de la empresa	1
1.2 Visión	3
1.3 Misión.....	3
1.4 Valores.....	3
1.5 Ubicación	4
1.6 Departamento de recursos humanos	4
1.6.1 Planeación de recursos humanos	7
1.7 Administración de la planeación del recurso humano.....	7
1.7.1 Importancia de la planeación de recursos humanos	8
1.7.1.1 Importancia individual	11
1.7.1.2 Importancia organizacional	11
1.7.1.3 Importancia ambiental.....	12
1.8 Reclutamiento del recurso humano	12
1.9 Funciones esenciales del departamento de recursos humanos ..	24
1.10 Mercado del trabajo y los recursos humanos.....	26
1.11 Sistema de gestión por competencia	28
1.12 Reclutamiento y colocación	29
1.13 Clima organizacional.....	29

2. SITUACIÓN ACTUAL

2.1 Organización.....	33
2.2 Cultura organizacional	35
2.3 Diseño de puestos	35
2.3.1 Especialización de puestos.....	37
2.3.2 Enriquecimiento de puestos.....	38
2.3.3 Expansión de puestos.....	39
2.3.4 Rotación de puestos	40
2.4 Procesos del sistema administrativo.....	41
2.4.1 Planeación	43
2.4.2 Organización.....	43
2.4.3 Integración	44
2.4.4 Dirección	44
2.4.5 Control	45
2.5 Inducción del personal	46
2.6 Desarrollo de personal.....	46

3. PROPUESTA DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA PLANEACIÓN Y RECLUTAMIENTO DEL RECURSO HUMANO

3.1 Dirección estratégica de recursos humanos	49
3.1.1 Gestión de recursos humanos	50
3.1.2 Gestión por competencia	51
3.1.3 Políticas de recursos humanos	53
3.2 Desarrollo de recursos humanos	54
3.2.1 Planeación estratégica.....	56
3.2.2 Reclutamiento y selección	58
3.3 Métodos de reclutamiento del recurso humano	60
3.4 Subsistema de alimentación de recursos humanos.....	65

5.2.1 Auditoria de calidad.....	107
5.3 Mejora continua	108
5.4 Seguimiento	109
5.5 Evaluación y control.....	109
CONCLUSIONES	113
RECOMENDACIONES.....	115
ANEXOS.....	117
BIBLIOGRAFÍA	119

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1	Departamento de recursos humanos y sus enfoque.....	5
2	Organigrama del departamento.....	34
3	Áreas de auditoría de recursos humanos.....	106
4	Sistema de control.....	111
5	Técnicas y estrategias de la propuesta e implementación.....	117

GLOSARIO

Auditoría de personal	Evaluación objetiva de las actividades de administración de personal que se lleva a cabo dentro de una empresa.
Condiciones de trabajo	Condiciones y circunstancias en la que se desempeña la labor.
Capital humano	Es el conjunto del talento de las personas que integran una organización, para la creación sistemática de riqueza. La gente es el factor principal en el manejo de la nueva economía.
Comportamiento organizacional	Conjunto de características que identifican a la empresa, incluyendo su personal, objetivos, tecnología, dimensiones, promedio de edad, políticas, prácticas logros y fracasos.
Diagrama	Representación gráfica de los pasos que se siguen en una secuencia de actividades, dentro de un proceso.
Desempeño	Cumplir las obligaciones inherentes a una profesión, cargo u oficio; ejercerlos.

Estrategia	En un proceso regulable, conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento.
Fuerza de trabajo	Conjunto del recurso humano de una organización.
Globalización	Tendencia de los mercados y de las empresas a aumentar su participación, alcanzando una dimensión mundial que sobrepasa las fronteras nacionales.
Gestión de recursos humanos	Estudio de la manera en que las organizaciones obtienen, desarrollan, evalúan, mantienen y conservan el número y tipo adecuado de trabajadores. Su objetivo es suministrar a la organización una fuerza laboral efectiva.
Inteligencia Artificial	Desarrollo y utilización de ordenadores con los que se intenta reproducir los procesos de la inteligencia humana.
Motivación	Aquello que impulsa, dirige y mantiene el comportamiento humano. Alude al deseo que tiene el individuo de realizar su trabajo lo mejor posible, o, de realizar el máximo esfuerzo en la ejecución de las tareas que se le han asignado.

Política	Normas y procedimientos que orientan los objetivos de una organización.
Planeación Estratégica	Plan donde se especifican los objetivos a largo plazo que se postula una institución u organización, así como los medios para lograrlo.
Productividad	Relación que se establece entre los resultados tangibles que logra la organización en términos de bienes y servicios y los insumos que consume para lograr esos resultados, incluyendo personal, materiales, capital, tiempo y energía.
Reorganización	Organizar algo de manera distinta, de modo que resulte más eficaz.
Rotación de personal	Proceso de trasladar a los empleados a diversos puestos de trabajo para proporcionar mayor variedad en las actividades y la oportunidad de aprender nuevas habilidades.
Sistema	Es un conjunto de elementos dinámicamente relacionados y en constante interacción que se afectan recíprocamente a lo largo del tiempo y funcionan con un objetivo común.

RESUMEN

La importancia de los recursos humanos de toda la institución se encuentra en su habilidad para responder favorablemente y con voluntad a los objetivos del desempeño y las oportunidades y, en estos esfuerzos, obtener satisfacción, tanto por cumplir con el trabajo como por encontrarse en el ambiente del mismo. Esto requiere que gente adecuada, con la combinación correcta de conocimientos y habilidades, y que se encuentre en el lugar y en el momento adecuado para desempeñar el trabajo necesario.

Una empresa está compuesta de seres humanos que se unen para beneficio mutuo, y la empresa se forma o se destruye por la calidad o el comportamiento de su gente. Lo que distingue a una empresa son sus seres humanos que poseen habilidades para usar conocimientos de todas clases, utilizando los demás recursos con efectividad.

Es así como nace la idea de este trabajo de graduación titulado “Administración de la planeación y reclutamiento del recurso humano para la prestación de un servicio efectivo en una industria maquiladora”, basado en políticas tendientes al mejoramiento a través de la administración de recursos humanos.

La planeación de los recursos humanos constituye un sistema, cuya premisa fundamental es concebir al trabajador dentro de la institución como un recurso que hay que optimizar, a partir de una visión renovada, dinámica, competitiva, en la que se oriente y afirme una verdadera interacción entre lo social y lo económico.

En virtud de lo anterior, es necesario una revisión completa de los objetivos, políticas y procedimientos de la administración, a fin de proponer mejoras en la planeación de recursos humanos, implementando herramientas y procesos administrativos, optimizando el desarrollo de las funciones que permitan un mejor desempeño del sistema y al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

La competencia global intensificada ha provocado una serie de cambios, que sólo podrían manejar las empresas que tengan empleados idóneos para el puesto idóneo, que realicen sus funciones como si fueran propietarios de la empresa, este compromiso sólo puede ser fortalecido a través de una adecuada administración de la planeación del recurso humano.

OBJETIVOS

GENERAL

Administrar la planeación y reclutamiento del recurso humano para la prestación de un servicio efectivo, que permita aumentar la eficiencia en una industria maquiladora.

ESPECÍFICOS

1. Implementar herramientas y procesos administrativos para la administración del recurso humano.
2. Hacer un diagnóstico de la situación actual de la administración de la planeación del recurso humano en una industria de maquila.
3. Proponer a las organizaciones, un sistema de recursos humanos eficiente para el cumplimiento de los objetivos.
4. Evaluar y formular las condiciones laborales de los empleados y proponer mejoras para aumentar el desempeño del recurso humano.
5. Formular, la función de la organización con el propósito de determinar los servicios a los usuarios.
6. Proponer políticas administrativas de planeación para mejorar el reclutamiento y selección de personal.

7. Optimizar el desarrollo de las funciones de la administración del recurso humano, para obtener un servicio eficiente.

INTRODUCCIÓN

La administración de la planeación del recurso humano tiene como fundamento proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para ser lo más satisfactorio así mismo y a la colectividad en que se desenvuelve.

Este trabajo tiene como fin orientar a las organizaciones en el área administrativa, específicamente en la administración eficiente de los recursos humanos, tomando en cuenta que ésta es indispensable para el mejoramiento del desempeño y de las aportaciones del personal a la organización.

El estudio de la administración de la planeación del recurso humano, describe las acciones que pueden y deben llevar a cabo los administradores de esta área. La contribución de la administración de recursos humanos a la sociedad se basa en principios éticos y, socialmente, responsables.

La administración de la planeación del recurso humano desarrolla una labor que involucra múltiples actividades interdependientes. Actúa entorno a un sistema integrador que busca alcanzar objetivos sociales, corporativos, funcionales y personales, mediante la interacción con un entorno cambiante y el desarrollo de funciones básicas que comprenden el reclutamiento, selección, desarrollo y evaluación de personal.

Los factores que constituyen la base del diseño de las estrategias de la empresa, hacia un mercado cada vez más competitivo, son las funciones básicas de la administración del recurso humano, es el mejoramiento de las

organizaciones haciéndolas más eficientes y eficaces, interactuando con factores internos y externos, los cuales hacen de su actividad una labor completa que compromete todas las áreas de la organización.

En estos tiempos de cambios tecnológicos y desarrollo, ningún sector deja de estar necesitado de un cambio continuo, y de la responsabilidad de mejorar los servicios. En tal virtud, se pretende proponer un plan basado en políticas para mejorar los servicios a través del mejoramiento de la administración del recurso humano, los cuales sólo con la integración de personal idóneo podrán alcanzarse.

1. ANTECEDENTES GENERALES

1.1 Historia de la empresa

Fue en el año de 1988 cuando la empresa se fundó, como subcontratista para algunas marcas confeccionistas y su inicio fue en un pequeño local que albergaba a poco más de 400 trabajadores, que cubrían 4 líneas de producción y una lavandería. Un año después, la empresa inició su proceso de expansión y gracias a la calidad de sus productos, cada vez más marcas la contrataron para la producción de su ropa.

Actualmente la infraestructura de la organización le permite confeccionar jeans, shorts, overoles, pantalones, jumpers y pantalones de peto y muchos otras prendas para las marcas Levi's Strauss, Knight Industries, Mast Industries, The Limited, Gymboree, Old Navy, The Gap y Oshkosh, entre otras. Esta empresa es la más grande a nivel latinoamericano en manufactura de pantalones, se cataloga como uno de los proveedores más importantes en la fabricación de pantalones a clientes de renombre.

La empresa está dividida en siete instalaciones de costura y se ha procurado que sus operarios sean polivalentes, que estén en condiciones de coser tejidos y cualquier prenda a confeccionar. Si bien es cierto que lo más importante en una empresa es el capital humano, no ha dejado de lado la trascendencia que tiene el adquirir tecnología de punta para hacer frente a las demandas de productividad de sus clientes.

La Empresa tiene programas permanentes de capacitación, con duración de ocho semanas y se les da una especie de beca, que consiste en cubrir los pasajes y una comida. Tienen gente capacitando en confección y en mecánica, que es una de las carencias más grandes que existen para la industria de la confección en Guatemala. En la empresa la mayoría de los mecánicos son guatemaltecos y es que requieren personal que trabaje acorde con su filosofía. Compartir los conocimientos significa tomar poder, porque bien enfocado redundará en beneficio de la compañía.

Cuando una persona ingresa a la compañía, se le informa que no es sólo cuestión de trabajar y coser pantalones, sino de todo lo que pueden desarrollarse como individuos, para poder generar más empleos. También se dan clases de alfabetización y se procura extender el conocimiento hacia todas las áreas. Por ejemplo, en los niveles de supervisores, al personal se le da clases de inglés, con el objetivo de tener los mejores estándares internacionales y propiciar el ascenso dentro de la compañía.

La empresa sostiene su desarrollo y trabajo en un proceso vertical, es decir que cuenta con instalaciones para realizar las labores de desarrollo de patrones, corte, ensamblado, teñido, planchado y acabado. Cuenta con amplias áreas para investigación y desarrollo de procesos productivos, instalaciones para el tratamiento de aguas residuales, zonas de carga y descarga de mercancías, todo en una superficie que supera las 10 hectáreas.

Además de contar con señalamientos en todas y cada una de las áreas de trabajo, para proteger la integridad física de sus trabajadores, cuenta con una clínica médica y un consultorio dental, tiendas para los empleados, áreas de cafetería y comedor, además de una escuela de capacitación, donde se preparan los técnicos que harán frente a los desperfectos que se pudieran

presentar en las 6 mil 320 máquinas que tienen distribuidas en 150 líneas de producción.

1.2 Visión

“Ser la empresa líder en América, proporcionando el servicio completo en la elaboración de pantalones con excelente calidad y en el menor tiempo, para satisfacer las necesidades de los clientes”.

1.3 Misión

“Crear un ambiente agradable y productivo que le permita proveer a los clientes los mejores productos y servicios en donde los requiera, generando una buena rentabilidad a la empresa y mejorando la calidad de vida de los colaboradores”.

1.4 Valores

“Los valores de la empresa son los siguientes”.

- a. Excelencia: Trabajadores que sobresalgan en bondad, mérito y estimación.
- b. Cumplimiento: Trabajadores íntegros en la realización de sus tareas.
- c. Disciplina: Responsable y cumplidoras de las normas internas.
- d. Trabajo en equipo: Empleados que busquen los objetivos con sinergia.
- e. Honradez: Trabajadores íntegros en su conducta.

1.5 Ubicación

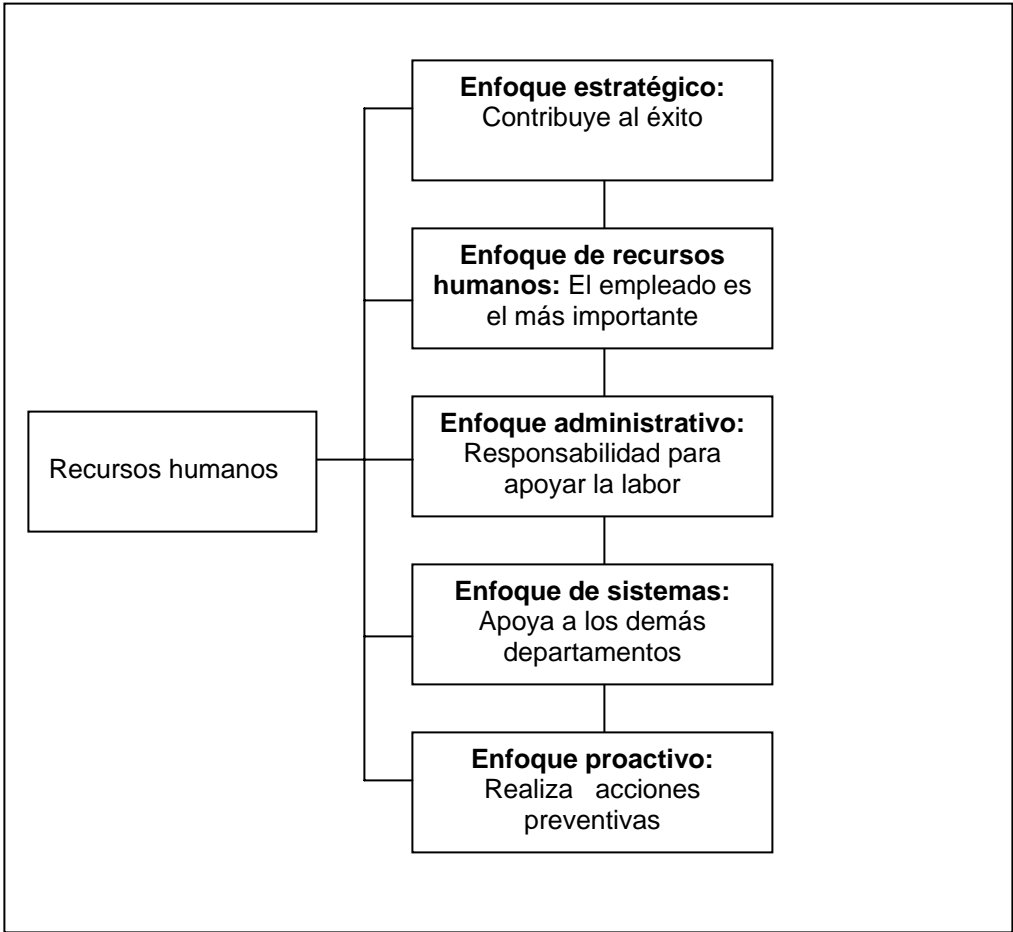
La empresa cuenta con dos plantas de producción la primera en la colonia El Rodeo zona 7, y la segunda, que es la planta objeto de estudio está ubicada en El Naranjo, zona 7 ambas en la ciudad capital.

1.6 Departamento de recursos humanos

“El departamento de recursos humanos juega un papel muy importante en el sistema de administración, implementando una administración proactiva que se encarga de prever los posibles problemas que pudieran presentarse y realizar acciones para anticiparse a ellos y no ser como la administración reactiva que es aquella que espera hasta que ocurra un problema para resolverlo. Esto es inapropiado y costoso.

El departamento de recursos humanos toma en cuenta los enfoques de la administración de recursos humanos y cómo se interrelacionan entre ellos, tal como lo muestra la figura en la siguiente página.

Figura 1. El departamento de recursos humanos y la interrelación de sus enfoques.



FUENTE: Propuesta de proyecto

A continuación se describen los enfoques:

- a. **El Enfoque estratégico:** la administración de los recursos humanos contribuye al éxito estratégico de la organización, trabajando en conjunto.

- b. **Enfoque de los recursos humanos:** el empleado es lo más importante en una organización. No se debe de invadir la privacidad ni la dignidad de las personas que en ella trabajan. Se debe tener cuidado a las necesidades de los empleados y esto resultará en beneficio de crecimiento y avance de la organización.
- c. **Enfoque administrativo:** todos los gerentes tienen responsabilidad en la administración de los recursos humanos bajo su mando. El departamento de recursos humanos está para asesorar y apoyar a los gerentes en sus labores.
- d. **Enfoque de sistemas:** el departamento de recursos humanos es parte del sistema de la organización y siempre las acciones que haga deben ser evaluadas para analizar cómo está contribuyendo a la productividad general de la organización. Recursos humanos es un departamento que tiene influencia en otros departamentos que se relacionan entre sí y es un sistema abierto y por lo tanto cada parte afecta a las demás y a su vez es influida por el ambiente exterior.
- e. **Enfoque proactivo:** el departamento de recursos humanos puede ayudar aun más cuando se preocupa en realizar acciones preventivas que pudieran afectar a la organización y evitar así las acciones reactivas que pudieran afectar en la pérdida de oportunidades para realizar acciones positivas.

Un departamento de recursos humanos existe para ayudar y prestar servicio dentro de una organización. Su función es de servicio y no tiene autoridad para dirigir otros departamentos pero si puede asesorar a otros gerentes y esto se llama autoridad corporativa.

Cuando un gerente no acepta el consejo del departamento de personal éste asume la responsabilidad total de los resultados. Si éstos causan problemas las consecuencias recaen sobre el gerente.

Es por eso que los gerentes, en la mayoría de los casos, aceptan la asesoría del departamento de personal y ahí es donde radica la gran influencia que tiene en otros departamentos. En las organizaciones grandes el gerente de personal no tiene contacto directo con el personal en general sino que sus subordinados son los encargados. El gerente tiene la oportunidad de enfocarse a los asuntos de importancia con los gerentes claves de la organización.

Pero se corre el riesgo de que los subordinados no se enfoquen en su totalidad a lo que han sido asignados y se preocupen por perfeccionar técnicamente sus funciones y no se enfoquen a la satisfacción de las necesidades específicas de la organización o que se piense que tiene autoridad que no le corresponde. Cuando pasa esto es claro que no se han especificado las funciones a realizar dentro de la organización”¹.

1.6.1 Planeación de recursos humanos

Conforme una organización crece, se realizan diversas acciones para determinar sus necesidades de recursos humanos a futuro. Es una técnica para determinar en forma sistemática la provisión y demanda de empleados que serían necesarios, el departamento de recursos humanos puede planear sus labores de reclutamiento, selección, capacitación, entre otras. La planeación le permite al departamento suministrar a la institución el personal adecuado en el momento adecuado.

¹ ARMSTRONG, Michel. Gerencia de Recursos Humanos. Pág. 243.

Las organizaciones de servicio deben identificar sus necesidades de personal a corto y largo plazo. A corto plazo se determinan las necesidades de personal a 1 año; a largo plazo se estiman las condiciones del personal en lapsos de por lo menos 5 años. Las ventajas de la planeación de los recursos humanos son:

- a. Permite ubicar a la persona ideal en el puesto ideal, mejorando la utilización de los recursos humanos.
- b. Busca suplir puestos con personas que cubran el mismo perfil, permitiendo la intersección de esfuerzos del departamento de personal con los objetivos globales de la organización.
- c. Disminuye la rotación de personal.
- d. Conocer más al empleado, expandiendo la base de datos del personal, para apoyar otros campos.
- e. Ver el desarrollo del personal y dar seguimiento dentro de la empresa, coadyuvando a la implementación de programas de productividad, mediante la aportación de personal más capacitado.

1.7 Administración de la planeación del recurso humano

“La administración de la planeación de los recursos humanos es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzos de

planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados.

Planificar el personal o los recursos humanos significa hacer previsiones sobre el número de personas que se necesitarán y/o tendrán en la empresa dentro de uno, dos o tres años, etc., y tomar las medidas oportunas para que los hechos correspondan a las necesidades y no a tendencias incontroladas e imprevistas.

Esto supone, por una parte, atender a las necesidades de mano de obra que tiene la empresa y que se manifiestan en los puestos de trabajo que exigen unas ciertas cualidades en las personas que los han de ocupar y, por otra parte, se toma también en consideración la capacidad de las personas porque, cuanto más se acierte en encontrar la persona que más se adapte a las exigencias del puesto de trabajo, más satisfacción encontrará en el trabajo y mejor se realizará en su actividad”².

1.7.1 Importancia de la planeación de recursos humanos

La planeación de recursos humanos también observa las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro, y al escoger alternativas, éstas se convierten en la base para tomar decisiones presentes.

La planeación de recursos humanos representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas prescritos. Para lograr mejores resultados los directivos y

² ARMSTRONG, Michel. Gerencia de Recursos Humanos. Pág. 251

el personal de una organización deben creer en el valor de la planeación de recursos humanos y deben tratar de desempeñar sus actividades lo mejor posible. La planeación de los recursos humanos permite lo siguiente:

- a. Suministra a la organización el personal adecuado en el momento adecuado.
- b. Permite a la empresa asegurarse de que tiene el número apropiado y el tipo adecuado de personas para obtener un nivel determinado de bienes o de servicios en el futuro.
- c. Permite responder a las necesidades futuras de mano de obra (escasez de mano de obra) o tener que recurrir a despidos (en caso de exceso de mano de obra).
- d. Proporciona información acerca de cómo se está manejando la mano de obra en la competencia, cuáles son sus planes de remuneración, sus estrategias para un mejor posicionamiento.
- e. Ayuda a establecer si los empleados pueden cumplir a cabalidad con las tareas que van a ser asignadas.
- f. Permite dar a conocer cómo es el clima laboral al interior de la organización para determinar si se están cumpliendo los objetivos de la compañía.
- g. Proporciona información sobre si existen políticas de reducción de trabajadores, incentivos por desempeño, capacitación a los empleados.

- h. Debido a que el propósito fundamental de una compañía es satisfacer al cliente y por tal razón tener empleados comprometidos 100% con una organización, que nunca descuiden al consumidor, hace que la planeación de recursos humanos tenga un papel primordial.

1.7.1.1 Importancia individual

La administración de los recursos humanos es un poderoso medio para permitir a cada integrante lograr sus objetivos personales en la medida que son compatibles y coincidan con los de la organización. Para que las fuerzas del trabajo se puedan mantener, retener y motivar es necesario satisfacer las necesidades individuales de sus integrantes. De otra manera es posible que la organización empiece a perderlos o que se reduzcan los niveles de desempeño y satisfacción.

1.7.1.2 Importancia organizacional

El Administrador de recursos humanos debe reconocer que su actividad no es un fin en si mismo, es solamente un instrumento para que la organización logre sus metas fundamentales. El departamento de recursos humanos está para servir a la organización. Mantener la contribución de los recursos humanos en un nivel adecuado a las necesidades de la organización es otro de los objetivos fundamentales de la administración de recursos humanos. Cuando las necesidades de la organización se cubren insuficientemente o cuando se cubren en exceso, se incurre en dispendio de recursos.

1.7.1.3 Importancia ambiental

La buena fe y lealtad entre las partes (obrero-patrón) son principios indispensables para un desarrollo adecuado de las relaciones laborales, repercutiendo en un ambiente agradable de trabajo. El empresario debe contar con el mejor desempeño de sus trabajadores, lo que le permitirá elevar la productividad, competitividad y obtener un valor agregado que redunde en beneficio de la empresa. Su planta laboral y la sociedad en general.

Los trabajadores deberán asumir su responsabilidad en el trabajo; preservar los bienes de la empresa; respetar a todos sus compañeros al personal directivo y mantener una actitud de dialogo con todos los miembros de la organización. Los patrones deberán privilegiar el respeto y buen trato de los trabajadores; retribuir con un salario remunerador conforme la ley; proporcionarles capacitación adecuada; cumplir sus obligaciones en seguridad social y procurar una administración eficiente de los recursos.

Los sindicatos y asociaciones patronales, deberán conducirse apegados a derecho; velar por el mejoramiento y defensa de los intereses de sus asociados y mantener una actitud de diálogo y de respeto. Deberán acordar remuneraciones y prestaciones que satisfagan las necesidades normales de un jefe de familia en el orden material, social y cultural.

1.8 Reclutamiento del recurso humano

Este proceso permite escoger el mejor personal disponible en el mercado de trabajo, planear e iniciar los programas entretenimiento en tiempo oportuno y

cubrir las vacantes con la anticipación solicitada. Al desconocer el reclutamiento de personal implica un costo oculto.

“El reclutamiento del recurso humano implica un proceso que varía según la organización, el cual consiste en un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de una organización”³.

Para lograr su cometido, el reclutamiento del recurso humano debe atraer suficiente cantidad de candidatos para abastecer de modo adecuado el proceso de selección. Además, se debe realizar actividades relacionadas con la investigación e intervención en las fuentes capaces de proveer a la institución el número suficiente de personas para conseguir los objetivos planeados.

Es en esencia un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar, combinado con la forma que actualmente lo hace la organización, de una selección interna por antigüedad o por méritos.

1.8.1 Alternativas de reclutamiento

Los sistemas de provisión se hallan relacionados con el suministro de personas a la empresa. El mercado laboral o mercado de empleo está conformado por las ofertas de trabajo o de empleo hechas por las empresas en determinado lugar o época. En esencia, lo definen las organizaciones y sus oportunidades de empleo. En todo esto, existen factores de carácter interno y

³ Arias Galicia, Fernando. Administración de recursos humanos. Pág. 187

externo que afectan el proceso de reclutamiento en las empresas. Los elementos que deben analizarse del entorno de reclutamiento son:

- a. Disponibilidad interna y externa de recursos humanos.
- b. Políticas de la compañía
- c. Planes de recursos humanos
- d. Practicas de reclutamiento
- e. Requerimientos del puesto.

1.8.2 Fuentes externas

Las condiciones externas influyen en gran medida en el reclutamiento. Los cambios en la oferta y la demanda de trabajo, o sea las alternativas del mercado de trabajo, son un elemento de primera importancia en este campo. El mercado laboral o el mercado de empleo están conformados por las ofertas de trabajo o empleos hechos por las empresas. En esencia, lo definen las organizaciones y sus oportunidades de empleo. El mercado laboral puede segmentarse por sectores de actividades o por categorías, o por tamaños e incluso por regiones. Cada uno de estos segmentos tiene sus características propias.

Las políticas de promoción externa inciden sobre los candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras instituciones u organizaciones, y puede implicar una o más de las siguientes técnicas de reclutamiento:

- a. Archivos de candidatos que se presentan espontáneamente o que provienen de otros reclutamientos, presentación de candidatos por parte de los funcionarios de la empresa

- b. Carteles o avisos en la puerta de la empresa
- c. Contactos con sindicatos o asociados gremiales
- d. Contactos con universidades, escuelas directorios académicos
- e. Contacto con otras empresas que actúen en un mismo mercado
- f. Avisos en diarios y revistas, agencias de reclutamiento etc.

1.8.3 Método de reclutamiento externo

El reclutamiento externo opera con candidatos que no pertenecen a la organización. Cuando se presenta una vacante, la organización intenta llenarla con personal de afuera, o sea los candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento. El reclutamiento externo incide sobre los candidatos reales o potenciales disponibles o empleados en otras organizaciones.

Se deja la opción a la organización por optar por un programa de reclutamiento externo por las siguientes razones:

- a. Incorporar nuevas experiencias a la organización. La entrada de recursos humanos ocasiona siempre una importación de ideas nuevas y diferentes enfoques acerca de los problemas internos de la organización y, casi siempre, una revisión de la manera como se conducen los asuntos dentro de la empresa. Con el reclutamiento externo, la organización como sistema se actualiza con respecto al ambiente externo, y se mantiene al tanto de lo que ocurre en otras empresas.
- b. Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización, sobre todo cuando la política es recibir personal que tenga idoneidad igual o mayor que la existente en la empresa.

- c. Aprovecha la inversión en capacitación y desarrollo de personal efectuada por las empresas o por los propios candidatos. Esto no significa que la empresa deje de hacer estas inversiones de ahí en adelante, sino que usufructúa de inmediato el retorno de la inversión ya efectuada por los demás, hasta tal punto que muchas empresas prefieren afuera y pagar salarios más elevados para evitar gastos adicionales de capacitación y desarrollo, y obtener resultados de desempeño a corto plazo.

Las principales técnicas de reclutamiento externo son:

A. Consulta de los archivos de candidatos

Los candidatos que se presentan de manera espontánea o que no fueron escogidos en reclutamientos anteriores han de tener un currículum o una solicitud de empleo debidamente archivada en el órgano de reclutamiento. El sistema de archivo puede hacerse por cargo o por área de actividad, dependiendo de la tipología de los cargos existentes. Independientemente del sistema que se adopte, es conveniente inscribir los candidatos por orden alfabético, considerando el sexo, la edad y otras características importantes.

Lo fundamental es que siempre la empresa tenga puertas abiertas para recibir candidatos que se presentan espontáneamente, en cualquier época, aunque por el momento no tenga vacantes. El reclutamiento debe ser una actividad continua e interrumpida, orientada a garantizar que haya siempre un conjunto de candidatos para cualquier eventualidad futura.

Además la organización debe estimular la llegada espontánea de los candidatos, recibirlos y, si es posible, mantener contactos eventuales con ellos, para no perder el atractivo ni el interés. Debe tenerse en cuenta que este es el sistema de reclutamiento de menor costo y que, cuando funciona, no requiere demasiado tiempo.

B. Candidatos presentados por empleados de la empresa.

También es un sistema de reclutamiento de bajo costo, alto rendimiento y bajo índice de tiempo. La organización que estimula a sus empleados a presentar o recomendar candidatos está utilizando uno de los vehículos más eficientes y de mayor cobertura, ya que llega al candidato a través del empleado que, al recomendar amigos o conocidos, se siente con prestigio ante la organización y ante el candidato presentado.

Además, según la manera de desarrollar el proceso, se vuelve corresponsable ante la empresa por la admisión del candidato. Esta presentación de candidatos de los empleados refuerza la organización informal y crea condiciones de colaboración con la organización formal.

C. Canales o anuncios en la portería de la empresa.

Es también un sistema de bajo costo, aunque su rendimiento y rapidez de resultados dependen de factores como localización de la empresa, proximidad a lugares donde haya movimiento de personas, proximidad a las fuentes de reclutamiento, visualización fácil de los carteles y anuncios, facilidad de acceso, etc. En este caso, el vehículo es estático; el candidato debe ir hasta

aquél y tomar la iniciativa. A menudo, es un sistema utilizado para cargos de los niveles inferiores.

D. Contactos con sindicatos y asociaciones gremiales.

Aunque no exhibe el rendimiento de los sistemas presentados, tiene la ventaja de involucrar otras organizaciones en el proceso de reclutamiento, sin que se eleven los costos. Sirven más para estrategia de apoyo, que como estrategia principal.

E. Contactos con universidades y escuelas, entidades estatales.

Directorios académicos, centros de integración empresa-escuela, para divulgar las oportunidades ofrecidas por la empresa. Aunque no haya vacantes en el momento, algunas empresas desarrollan este sistema de manera continua como publicidad institucional para intensificar la presentación de candidatos. Muchas empresas desarrollan programas de reclutamiento enviando mucho material de comunicación a las instituciones mencionadas.

F. Conferencias y charlas en universidades y escuelas.

Estos métodos encaminados a promover la empresa y a crear una actitud favorable describiendo la organización, sus objetivos, su estructura y las oportunidades de trabajo que ofrece, a través de los recursos audiovisuales.

G. Anuncios en diarios y revistas

El anuncio de prensa se considera una de las técnicas de reclutamiento más eficaces para atraer candidatos. Es más cuantitativo que cualitativo, puesto que se dirige a un público general, cobijado por el medio de comunicación, y su discriminación depende del grado de selectividad que se pretende aplicar.

H. Agencias de reclutamiento

Con el fin de atender a pequeñas, medianas y grandes empresas, han surgido una infinidad de organizaciones especializadas en reclutamiento de personal. Pueden proporcionar personal de niveles alto, medio y bajo, o personal de ventas, de bancos o fuerza laboral industrial. Algunas se especializan en reclutamiento de profesionales; otras, en personal de procesamiento de datos, incluso en secretarías y otro tipo de cargos. El reclutamiento a través de agencia es uno de los más costosos, aunque esté compensado por factores relacionados con tiempo y rendimiento.

La mayor parte de las veces, las anteriores técnicas de reclutamiento se utilizan en conjunto. Los factores de costo y tiempo son sumamente importantes al escoger la técnica o el medio más indicado para el reclutamiento externo. En general, cuanto mayor sea la limitación de tiempo, es decir, cuanto mayor sea la urgencia de reclutar un candidato, mayor será el costo de la técnica de reclutamiento que se aplique. Cuando el reclutamiento externo se desarrolla de manera continua y sistemática, la organización puede disponer de candidatos a un costo de procesamiento mucho menor.

1.8.3 Fuentes internas

Las necesidades de personal son una variable dependiente de la demanda estimada del producto o del servicio. La relación entre las dos variables número de personas y demanda del producto o servicio está influida por variaciones en la productividad, la tecnología, la disponibilidad de recursos financieros internos o externos y la disponibilidad de personas en la organización.

En ocasiones, las políticas que fije la empresa pueden ser limitantes considerables de las actividades de reclutamiento. Las políticas de las organizaciones que afectan el proceso generalmente son:

A. Políticas de promoción interna

Que fijan opción preferencial a los empleados actuales para llegar a determinados cargos, con lo cual las empresas mantienen un inventario actualizado de conocimientos y habilidades, y permite un buen clima laboral. Sin embargo puede llegar a limitar el ingreso de personas con ideas y perspectivas nuevas.

B. Políticas de compensación

Las políticas salariales son en ocasiones determinantes para efectuar una efectiva actividad de reclutamiento, ya que permite acceder al mercado laboral de una forma atractiva, o por el contrario limitar opciones.

C. Políticas referentes a los sistemas de contratación

Las empresas definen contratos a término fijo, indefinido, por obra ejecutada, etc. Además, pueden optar por subcontratar tareas o recurrir a empleos temporales.

D. Políticas de contratación internacional

Corresponde a determinaciones propias de las legislaciones de cada país, referentes a la vinculación de personal extranjero.

El reclutamiento es interno cuando, al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o traslados (movimiento horizontal) o transferidos con ascenso (movimiento diagonal). El reclutamiento interno puede implicar:

- a. Transferencia de personal
- b. Ascensos de personal
- c. Transferencias con ascensos de personal
- d. Programas de desarrollo de personal
- e. Planes de profesionalización (carreras) de personal

Las principales ventajas que pueden derivarse del reclutamiento interno son:

1. Es más económico para la empresa, pues evita gastos de anuncios de prensa u honorarios de empresas de reclutamiento, costos de recepción de candidatos, costos de admisión, costos de integración del nuevo empleado.

2. Es más rápido, evita las frecuentes demoras del reclutamiento externo, la expectativa por el día en que se publicará el anuncio de prensa, la espera de los candidatos, la posibilidad de que el candidato escogido deba trabajar durante el periodo de preaviso en su actual empleo, la demora natural del propio proceso de admisión.
3. Presenta mayor índice de validez y seguridad, puesto que ya se conoce al candidato, se le evaluó durante cierto periodo y fue sometido al concepto de sus jefes y no necesita periodo experimental.
En la mayor parte de las veces, integración ni inducción en la organización, o información amplia al respecto. El margen de error se reduce bastante, gracias al volumen de información que, por lo general, reúne la empresa acerca de sus empleados.
4. Es una poderosa fuente de motivación para los empleados, pues éstos vislumbran la posibilidad del progreso en la organización, gracias a las oportunidades ofrecidas a quienes presentan condiciones para un futuro ascenso. Cuando la empresa desarrolla una política coherente de reclutamiento interno, estimula en su personal el deseo de autoperfeccionamiento y auto evaluación constante, orientada a aprovechar las oportunidades de perfeccionamiento ya crearlas.
5. Aprovecha las inversiones de la empresa en entrenamiento de personas que muchas veces sólo tiene su recompensa cuando el empleado pasa a ocupar cargos más elevados y complejos.
6. Desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal, teniendo presente que las oportunidades se ofrecen a quienes demuestran condiciones para merecerlas.

Desventajas del reclutamiento interno

1. Exige que los empleados nuevos tengan potencial de desarrollo para ascender.
2. Por lo menos a ciertos niveles por encima del cargo que van a ocupar y motivación suficiente para llegar allí.

Si la organización no ofrece oportunidades de progreso en el momento adecuado, corre el riesgo de frustrar a los empleados en sus ambiciones, lo cual origina empatía, desinterés o el retiro de la organización para buscar oportunidades fuera de ella.

3. Puede generar conflicto de intereses, ya que al ofrecer oportunidades de crecimiento en la organización, tiende a crear una actitud negativa en los empleados que no demuestran condiciones o no logran esas oportunidades. Cuando se trata de jefes que no obtienen ningún ascenso en la organización o que no tienen potencial de desarrollo, éstos sitúan a personal de potencial limitado en los cargos subalternos para evitar competencia en el futuro, o "frenan" el desempeño y las aspiraciones de los subordinados que podrían sobrepasarlos en el futuro.
4. Cuando se administra de manera incorrecta, puede presentarse la situación que Lawrence Peter denomina "Principio de Peter": las empresas, al ascender insensatamente a sus empleados, los elevan siempre a la posición donde demuestran el máximo de su competencia. Para premiar su desempeño y aprovechar su capacidad, a medida que un empleado demuestra competencia en algún cargo, la organización lo

asciende sucesivamente hasta el cargo en que el empleado por ser incompetente se estanca.

5. Cuando se efectúa continuamente, puede llevar a los empleados a limitar la política y las directrices de la organización, ya que éstos, al convivir sólo con los problemas y las situaciones de su organización, se adaptan a ellos y pierden la creatividad y la actitud de innovación. De este modo, las personas pasan a razonar casi exclusivamente dentro de los patrones de la cultura organizacional.
6. No puede hacerse en términos globales dentro de la organización. La idea de que cuando el presidente se retira, la organización puede admitir un aprendiz y ascender a todo el mundo, ya desapareció hace mucho tiempo. En este caso, se presenta una gran descapitalización del patrimonio humano: la organización pierde un presidente y adquiere un aprendiz novato e inexperto. Para no perjudicar el patrimonio humano, el reclutamiento interno sólo puede efectuarse cuando los candidatos internos iguales en condiciones a los candidatos externos.

1.9 Funciones esenciales del departamento de recursos humanos

Actualmente podemos ver que el efecto de globalización tiene gran influencia en la mayoría de los países. Anteriormente lo que pasaba en un país no afectaba en gran manera al país vecino pero en la actualidad vemos que en Latinoamérica los países se deben preparar para enfrentar nuevas y poderosas corporaciones internacionales. Deben estar listos para enfrentar los desafíos que se van a presentar en el ámbito mundial para mantenerse en un nivel competitivo.

“La función esencial del departamento de recursos humanos es que se logre sobrevivir estos nuevos retos debe de estar bien las instituciones tanto públicas como privadas. Cuando se está bien organizado se reflejará en la sociedad pues habrá más empleos y se estará listo para proporcionar los servicios que el nuevo siglo demandará. Esto traerá por consecuencia positiva la mejora en el nivel de vida de cada población.

Los recursos humanos se debe de entender como la parte más importante de la organización y para apoyar al personal se deben de trazar estrategias e innovaciones que ellos pueden poner en práctica. "Los recursos materiales hacen las cosas posibles, las personas las convierten en realidades".

Para lograr resultados favorables se debe de tomar en cuenta sus propios recursos humanos para afianzar las ventajas competitivas que disfrute la organización y contribuir al logro de los propósitos. Es por eso que el papel que desempeña un administrador de recursos humanos resulta ser muy serio y vital para lograr adquirir beneficio por todos los cambios que estén presentando en el mundo.

Cuando una institución mejora, su influencia se verá reflejada en la sociedad que la rodea. El hecho está en la utilización de manera más eficaz y eficiente de los recursos disponibles y en especial el humano. La suma de eficacia y eficiencia se verá reflejada en mejores niveles de productividad”⁴.

⁴ Werther, Jr. Davis. Administración de Personal. Pág. 245

1.10 Mercado del trabajo y los recursos humanos

El Mercado es el área geográfica o territorial donde existen grupos de individuos, más o menos, organizados que buscan u ofrecen bienes o servicios y establecen precios. El mercado de trabajo esta constituido por las ofertas de trabajo ofrecidas por las empresas en cierta época y en determinado lugar. El mercado de recursos humanos esta constituido por el conjunto de individuos aptos para el trabajo en cierta época y en determinado lugar.

El mercado de trabajo esta constituido por las empresas y por sus oportunidades de empleo, y el mercado de recursos humanos esta constituido por los candidatos reales y potenciales para tales oportunidades. Tomándose la oferta como la disponibilidad de empleos y la demanda como la necesidad de emplearse, el mercado de trabajo puede asumir la situación siguiente:

A. Oferta mayor que la demanda: situación de disponibilidad de empleo, hay más oferta de empleo por parte de las empresas que candidatos. Cuando esto se da, sucede lo siguiente:

- a. El reclutamiento es mas demorado, su rendimiento es más bajo y las inversiones en estrategias de reclutamiento son aumentadas y no traen candidatos en número suficiente o dentro del patrón de calidad esperado.
- b. Los criterios de selección se hacen más flexibles y menos exigentes.
- c. Los esquemas de salarios iniciales ofrecidos a los pocos candidatos que se presentan tienden a elevarse, provocando distorsiones en la política salarial de las empresas.

- d. Hay una intensificación en la competencia entre las empresas que utilizan el mismo mercado de mano de obra.
- f. Los candidatos seleccionan y escogen las empresas que les ofrecen mejores salarios.
- g. Las empresas tratan de retener y fijar a sus empleados ya que cualquier sustitución se hace demorada y arriesgada.

B. Oferta equivalente a la demanda: hay una situación de equilibrios entre el volumen de oferta y el número de candidatos.

C. Oferta menor que la demanda: situación de disponibilidad de candidatos, hay más candidatos buscando empleos, que puestos suficientes en las empresas. Esta situación acarrea consecuencias para las empresas como:

- a. El reclutamiento presenta un rendimiento elevadísimo cualquier estrategia aplicada atrae un gran volumen de candidatos lo cual permite a las empresas reducir las inversiones en estrategias de reclutamiento.
- b. Así, los criterios de selección puede tornarse más riguroso y más exigentes
- c. Los esquemas de salarios iniciales ofrecidos a los candidatos que se presentan tienden a sufrir una sensible baja, ya que el mercado es de búsqueda de empleo.
- d. Hay una intensificación en la competencia entre candidatos que se presentan, ya que es mucho mayor el numero de candidatos en relación

con los puestos existentes; la competencia se manifiesta principalmente en las propuestas de salarios.

1.11 Sistema de gestión por competencia

La gestión por competencia “es una herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio. Es impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas. Garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas.

Se sabe que la tecnología de avanzada es indispensable para lograr la productividad que hoy exige el mercado, pero vemos también que el éxito de cualquier emprendimiento depende principalmente de la flexibilidad y de la capacidad de innovación que tenga la gente que participa en la organización.

Además en la era actual, la tecnología y la información están al alcance de todas las empresas, por lo que la única ventaja competitiva que puede diferenciar una empresa de otra es la capacidad que tienen las personas dentro de la organización de adaptarse al cambio. Esto se logra mediante el fortalecimiento de la capacitación y aprendizaje continuo en las personas a fin de que la educación y experiencias sean medibles y más aún, valorizadas conforme aun sistema de competencias”⁵.

⁵ Addison Wesley. Gestión Estratégica de Recursos Humanos. Pág. 165

1.12 Reclutamiento y colocación

El reclutador identifica las vacantes mediante la planeación de recursos humanos o a petición de la dirección. El plan de recursos humanos puede mostrarse especialmente útil, porque ilustra las vacantes actuales y las que se contemplan a futuro. El reclutador se referirá tanto a las necesidades del puesto como a las características de la persona que lo desempeñe. Siempre que lo juzgue necesario, el reclutador debe solicitar información adicional poniéndose en contacto con el gerente que solicitó el nuevo empleado.

Como ya se indicó anteriormente, es muy común estos teniendo en cuenta solamente un puesto en particular; pero parte de la tarea del seleccionador es tratar de incrementar los recursos humanos de la organización por medio del descubrimiento de habilidades como actitudes que puedan aprovechar los candidatos en su propio beneficio y en el de la organización.

Así pues, si un candidato no tiene las habilidades necesarias para un determinado puesto, pero se le considera potencialmente un buen prospecto por otras características personales que se mencionara en más adelante, es necesario descubrir otras habilidades, Las cuales puedan ser requeridas en otra parte de la organización o en otra ocupación dentro de la misma.

1.13 Clima organizacional

Con la implementación de un programa de capacitación y desarrollo los factores ambientales importantes sobre las actividades, creencias, valores y motivación de las personas serán muy importantes, dado que el clima de las organizaciones parte fundamental para el desempeño de los trabajadores. Las

empresas no deben ser de una disciplina demasiado rígida, con demasiadas presiones al personal, pues con esto sólo se obtendrán logros a corto plazo.

“El clima organizacional es importante para la realización de actividades de cualquier tipo, es por ello que se debe implementar un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado.

El clima organizacional lo determinan las características del medio ambiente interno organizacional tal y como lo perciben los miembros de esta, es por eso que las políticas y reglas, hasta atributos percibidos por los trabajadores hacen de ellos un ambiente de cordialidad para beneficio propio, de la empresa y de los usuarios de servicio.

Es responsabilidad del administrador crear un clima organizacional agradable en este mismo orden de ideas es pertinente señalar que el clima determina la forma en que el trabajador percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad y satisfacción en la labor que desempeñan”⁶.

1.13.1 Cultura organizacional

La cultura es como la configuración de una conducta aprendida, cuyos elementos son compartidos y transmitidos por los miembros de una

⁶ Brunet L. El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Pág. 289

organización. Además, se encontró que la cultura es la forma acostumbrada o tradicional de pensar y hacer las cosas, compartidas en mayor o menor medida por los miembros de una organización.

Aunque actualmente las nuevas administraciones han cambiado la visión, la misión, los objetivos y estrategias, esto no cambia totalmente una cultura organizacional. “Es por eso que la cultura organizacional se establece y se mantiene”⁷.

La cultura original se deriva de la filosofía del fundador. Esto influye fuertemente en el criterio que se emplea en la contratación del personal. Las acciones de la alta dirección actual establecen el clima general de lo que es un comportamiento aceptable y de lo que no lo es.

La cultura a través del tiempo ha sido una mezcla de rasgos y distintivos espirituales y afectivos, que caracterizan a una sociedad o grupo social en un período determinado. Engloba además modos de vida, ceremonias, arte, invenciones, tecnología, sistemas de valores, derechos fundamentales del ser humano, tradiciones y creencias.

Existe un importante elemento que funciona como impulsor del sistema de valores y creencias de la organización: la ambición. En tanto el sistema de valores determina la buena voluntad y disposición de al cambio, las ambiciones reflejan el rumbo y las posibilidades de un cambio importante. Las aspiraciones individuales y colectivas de los miembros de una organización evidencian sus deseos de cumplir las metas y los objetivos.

⁷ Brunet L. El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Pág. 312.

Puesto que las aspiraciones determinan la cultura, el departamento de recursos humanos debe estar constantemente sondeando, sintiendo y dirigiendo al personal de la organización, con el fin de ayudar a que se desarrollen enunciados comprensibles, coherentes y explícitos de las aspiraciones de la empresa. Estos enunciados incluirán declaraciones de la misión, de las metas y sus prioridades y de los objetivos de la organización.

2. SITUACIÓN ACTUAL

2.1 Organización

Dentro de la organización, el departamento de recursos humanos tiene la responsabilidad de proporcionar los recursos humanos idóneos para los diferentes departamentos y/o áreas, además de velar porque se propicien las condiciones que permitan el mejor desempeño de los mismos, brindar una atención que satisfaga las necesidades de los clientes internos, garantizar el producto demandado por los usuarios. Entre sus funciones se puede mencionar:

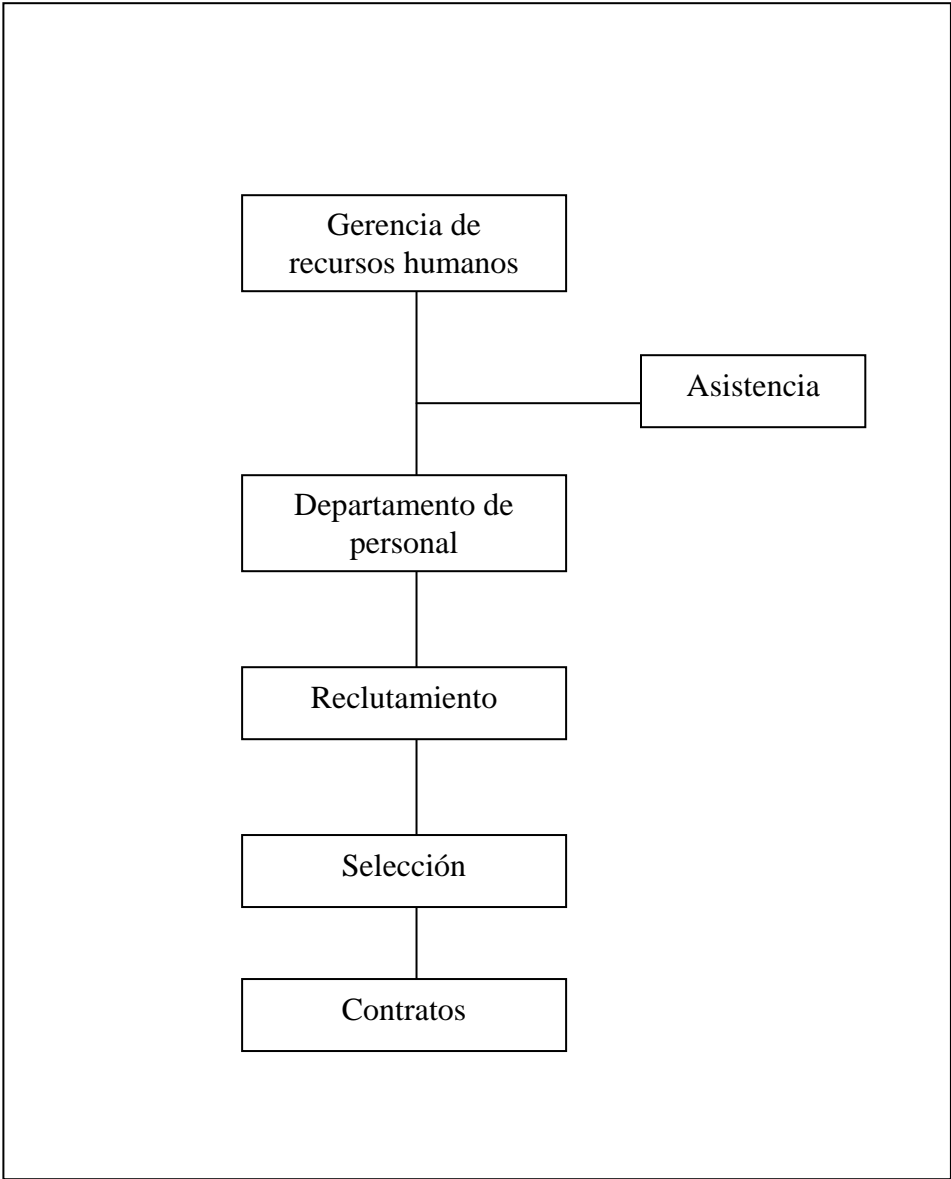
- a. Proporcionar y facilitar el servicio sin discriminación alguna.
- b. Facilitar la educación básica a sus trabajadores.
- c. Promover la superación económica, social y cultural de los empleados.
- d. Declarar de interés nacional el apoyo a los sectores necesitados, proyectándose socialmente.

La determinación y agrupación de las actividades que realiza, la asignación de la autoridad y la responsabilidad administrativa, están incluidas en la función administrativa de la organización.

2.1.1 Organigrama del departamento

El organigrama del departamento se describe a continuación

Figura 2. Organigrama del departamento



FUENTE: Archivo de la empresa

2.2 Cultura organizacional

La cultura organizacional permite a los integrantes de esta organización ciertas conductas, alienta la participación y conducta madura de todos los miembros, las personas se comprometen y son responsables, todo esto se debe a que la cultura laboral se lo permite, esto es una fortaleza que encamina a la organización hacia la excelencia.

La cultura engloba además modos de vida, ceremonias, arte, invenciones, tecnología, sistemas de valores, derechos fundamentales del ser humano, tradiciones y creencias. Es por ello que el departamento de recursos humanos, dentro del programa de capacitación, tiene previsto la interacción entre departamentos para crear un sistema de valores.

El departamento de recursos humanos está constantemente sondeando, sintiendo y dirigiendo al personal de la organización, con el fin de ayudar a que se desarrollen enunciados comprensibles, coherentes y explícitos de las aspiraciones de la organización. Estos enunciados incluirán declaraciones de la misión, de las metas y sus prioridades y de los objetivos.

Todo esto ayudará a que la conducta de los empleados se vea reflejada en la cultura de la organización, ya que las aspiraciones individuales y colectivas de los miembros de la organización evidencian sus deseos de cumplir las metas y los objetivos.

2.3 Diseño de puestos

El departamento de recursos humanos se apoya en investigaciones conductuales con el fin de procurar un ambiente de trabajo que satisfaga las

necesidades individuales. Las personas con deseos de satisfacer necesidades de carácter superior se desempeñan mejor cuando se les ubica en puestos con calificaciones altas en determinados ámbitos. Cuando se diseña un puesto el departamento a través de un equipo de trabajo toma los siguientes criterios:

- a. Autonomía: El trabajador que goza de autonomía es responsable por la labor desempeñada. Implica la libertad de seleccionar las respuestas propias al entorno. Con esto aumenta la responsabilidad individual y la posibilidad de autoestimarse.
- b. Variedad: uso de diferentes habilidades y conocimientos, con el fin de evitar aburrimiento, que a su vez conduce a errores, fatiga y accidentes.
- c. Identificación con la posibilidad de seguir todas las fases de la labor: Permitir que el empleado se identifique con su tarea. Para que el empleado experimente sentido de responsabilidad y muestre satisfacción por los resultados que obtiene.
- d. Retroalimentación: Informar al empleado sobre el desempeño, a efecto que su actuación mejore.

Antes de diseñar los puestos, se estudia la organización, sus objetivos, sus características, sus insumos (personal, materiales y procedimientos) y los servicios. Se estudia también los informes sobre la organización y su desempeño. Los métodos que se usa antes de diseñar un puesto son los siguientes:

Identificación de puestos: Se hace una investigación directa con los empleados, supervisores y gerentes.

Desarrollo del cuestionario: Se Identifican las labores, responsabilidades, conocimientos, habilidades y niveles de desempeño necesarios en un puesto específico.

Aptitudes humanas y condiciones de trabajo: Describe requisitos académicos, experiencia y otros factores necesarios para la persona que desempeñará el puesto.

Niveles de desempeño: Con el apoyo del supervisor se determina los niveles de rendimiento

Entrevistas: Permiten brindar información relevante de los puestos a los trabajadores, y/o candidatos basándose en el cuestionario.

Después de este análisis se procede al diseño de puestos, integrando los criterios recopilados por las personas encargadas, de manera que el puesto cumpla con los requerimientos.

2.3.1 Especialización de puestos

La especialización de puestos dentro de la organización se ha fortalecido con los programas de capacitación y desarrollo, la diferencia entre una descripción de puesto y una especificación de puesto está en la perspectiva que se adopte. La descripción define qué es el puesto. La especialización describe

qué tipo de demandas se hacen al empleado y las habilidades que debe poseer la persona que desempeña el puesto.

A fin de tener puestos especializados, dentro de la empresa se usan las técnicas siguientes:

- a. Rotación de labores: Los empleados rotan en diferentes puestos a fin de romper la monotonía del trabajo, ya que esta medida requiere el uso de habilidades muy distintas.
- b. Inclusión de nuevas tareas: Al incluir nuevas tareas se incrementa el número y la necesidad de las labores desarrolladas en un puesto. Esto reduce la monotonía mediante la expansión del ciclo del puesto y apela a una gama más amplia de habilidades del empleado.
- c. Enriquecimiento del puesto: El enriquecimiento de puestos incrementa los niveles de responsabilidad, autonomía y control.

2.3.2 Enriquecimiento de puestos

Como se mencionó anteriormente éste incrementa los niveles de responsabilidad, autonomía y control. Con estos niveles, el departamento de recursos humanos pretende aumentar la eficacia de la organización y, por otro, conferir a los puestos de trabajo un contenido tal, que resulte estimulante para el trabajador.

El enriquecimiento del puesto, para este caso, se basa en el abandono de la idea de la división tradicional del trabajo y, así, se extienden al puesto de

trabajo aspectos relativos a la elección del método de trabajo, a la organización del ritmo, entre otros. Con ello también se pretende no sólo aliviar la posible monotonía generada por la repetición de tareas simples, sino también enriquecer el contexto de la tarea y facilitar la identificación del trabajador con aquello que realiza.

De esta forma se programa la permanencia de los trabajadores en distintos puestos afines. Esto se hace cuando un trabajador se ausenta de su trabajo por diversos motivos.

Según Herzberg, es posible incrementar la eficacia y la satisfacción del personal dándole mayores posibilidades de autorrealización, a través del diseño de tareas cuyos niveles de exigencia y responsabilidad estén en función de las características personales de quienes las realizan, junto con el reconocimiento por parte de la empresa.

2.3.3 Expansión de puestos

En la empresa existen variedad de tareas, hay tareas de poco contenido que pueden despertar sentimientos de monotonía y aburrimiento. Es por eso que el departamento de personal ha observado que personas manifiestan mayor satisfacción en el trabajo cuando éste aglutina tareas diversas y de una complejidad manejable, que sea acorde con los conocimientos y las destrezas de la persona.

Existen varios puestos de trabajo que son objetos de un programa de ampliación de su contenido que son similares entre sí desde el punto de vista cualitativo.

La ampliación no es más que una redistribución de las tareas entre tales puestos, de manera que en cada uno de ellos sea mayor la variedad de tareas, sin que ello comporte un aumento de la carga de trabajo.

De acuerdo a lo descrito el departamento de recursos humanos se basa en la idea de que cuanto más extenso sea el trabajo, más intrínsecamente satisfactorio será, siempre y cuando no suponga una mayor fatiga. Así, se combinan en un puesto de trabajo tareas de la misma naturaleza. Esto también ayudará en el futuro cuando algunos empleados se encuentran de vacaciones, y ese puesto será cubierto por cualquier trabajador.

2.3.4 Rotación de puestos

Para el departamento de recursos humanos de la empresa en estudio, la rotación de puestos contribuye a la capacidad de adaptación de la organización y de los trabajadores, gracias a la movilidad funcional y al incremento de conocimientos que ello puede suponer.

Aunque la rotación de puestos no conlleva necesariamente una mejora cualitativa del trabajo para las personas implicadas, puede ser de interés por lo que supone de variedad y cambio, en cuanto a las habilidades y conocimientos que se requieren para el desempeño de los diferentes puestos, y puede ser una forma de descansar de una tarea.

El intervalo de tiempo que se usa en dicha empresa para rotar a los trabajadores en diferentes puestos es entre 6 meses a 1 año, en cualquier caso, conviene que los propios interesados participen en esta iniciativa de cambio y aporten su parecer respecto al intervalo de rotación.

Este sistema de organización del trabajo comprende a varios trabajadores que se intercambian sus puestos de trabajo periódicamente. La justificación y la opción de rotar de puesto de trabajo son muy variadas, la seguridad de equipos y personas; la imposibilidad momentánea de suprimir o modificar cierta tarea tediosa o pesada, repartir la fatiga que puede producir el desempeño de las tareas de determinado puesto; una mayor motivación del personal, entre otros.

La filosofía del departamento de recursos humanos es adoptar como forma de prevención de algunas patologías relacionadas con movimientos repetitivos, siempre y cuando impliquen un cambio real de los movimientos que se realizan y no se someta a las personas a otros factores de riesgo que puedan ocasionar patologías similares.

Cuando algún puesto de trabajo tiene unas exigencias que lo hacen especialmente repetitivo y pesado y mientras no sea modificado convenientemente, el encargado de personal recurre a la rotación de puestos entre varias personas.

2.4 Procesos del sistema administrativo

La actividad del departamento de recursos humanos se basa en la información disponible respecto a los puestos de trabajo, estos constituyen la esencia misma de la productividad.

- a. Regular de manera justa y técnica las diferentes fases de las relaciones laborales de la empresa.
- b. Lograr que el personal trabaje para lograr los objetivos empresariales.

- c. Proporcionar a la empresa una fuerza laboral eficiente para la satisfacción de sus planes y objetivos.
- d. Elevar la productividad del personal para promover la eficiencia y eficacia.
- e. Coordinar el esfuerzo de los grupos de trabajo para proporcionar unidad de acción en la consecución de objetivos comunes.
- f. Satisfacer requisitos mínimos de bienestar de los trabajadores para crear condiciones satisfactorias de trabajo.
- g. Alcanzar su más alto nivel la realización tanto del trabajador como el patrón.
- h. Resolver eficazmente los problemas, antes, durante y después de la relación laboral.

En este departamento se desempeñan cinco funciones básicas comúnmente denominadas como el proceso de administración:

- a. Planeación
- b. Organización
- c. Integración
- d. Control

Con este sistema se busca mantener un servicio que satisfaga las necesidades de los clientes internos, así como el cumplimiento de los objetivos y las metas de la empresa.

2.4.1 Planeación

En la empresa la planificación está basada en los objetivos, políticas, procedimientos y métodos, los cuales son todos los componentes del proceso de la planeación. La experiencia del departamento de recursos humanos en cuanto a la planeación, ha traído beneficios como: reducción del impacto del cambio y minimización del desperdicio.

Así mismo ha dejado: utilidades, crecimiento, responsabilidad social, bienestar del empleado, calidad del servicio, eficiencia y estabilidad financiera. La planificación se hace semanal y mensualmente en forma formal y diariamente en forma informal.

2.4.2 Organización

En la empresa la organización está basada en asignar a cada subordinado una tarea específica, establecer departamentos, delegar autoridad a los subordinados, establecer canales de autoridad y comunicación y coordinar el trabajo de los subordinados.

El departamento de recursos humanos toma en cuenta tres factores en la organización:

- a. Identificación de las actividades
- b. El agrupamiento de las actividades necesarias para lograr los objetivos
- c. La asignación de cada agrupamiento a una autoridad necesaria

2.4.3 Integración

La integración de personal en la empresa, consiste en dotar a la empresa de todos los medios que la mecánica administrativa señala como necesarios para su funcionamiento. De esta manera escogerá, introducirá, articulará y buscará su desarrollo.

La integración en el departamento de recursos humanos, mantiene ocupados los puestos en la estructura organizacional con personal competente y lo realiza de la siguiente manera:

- a. Identifica las necesidades de la fuerza laboral
- b. Determina el número de personas disponibles
- c. Recluta personal
- d. Selecciona candidatos para los puestos
- e. Asigna candidatos
- f. Ascende personal
- g. Evalúa personal
- h. Planea carrera profesional
- i. Remuneración
- j. Capacitación

2.4.4 Dirección

Cada departamento de la empresa tiene una dirección que interactúa con su personal para que realicen en forma entusiasta el logro de las políticas, los

objetivos y las metas. Los elementos de cada dirección de los departamentos son:

- a. Comunicación
- b. Supervisión
- c. Autoridad

Cada dirección está consciente que la motivación y la comunicación son importantes en el comportamiento del mando, hasta el punto en que el comportamiento efectivo del empleado ha desarrollado en forma adecuada. En general la empresa dirige los esfuerzos de los subordinados hacia el logro de las metas.

2.4.5 Control

Esta función administrativa se encarga de medir, corregir el desempeño individual y organizacional, esto con el fin de asegurarse que los acontecimientos administrativos se adecuen a los planes. La administración de recursos humanos para efectuar el control, toma en cuenta los siguientes:

- a. Medición del desempeño: A través de observación personal
- b. Comparación: Para determinar que los parámetros establecidos estén dentro de los rangos.
- c. Corrección de las desviaciones: se toman acciones correctivas.

2.5 Inducción del personal

La Inducción de personal en la empresa es realizada por los supervisores de las distintas áreas a la cual se asigne el trabajador, realizando las actividades necesarias para lograr el cumplimiento de este objetivo. Al culminar el programa de inducción, el trabajador llena un formato suministrado por la gerencia de recursos humanos, para así dar una opinión acerca del proceso realizado.

Todo el personal que ingresa a la empresa es sometido a este proceso, con el fin de facilitar la información que permita lograr la identificación con la empresa; de tal forma que su incorporación cubra todos los aspectos de un adecuado ajuste a su puesto de trabajo.

El departamento de recursos humanos informa todo lo relacionado con la empresa; misión, visión, historia, estructura organizativa, beneficios socioeconómicos y normas de conducta Interna y todo aquello que tenga relación con el departamento.

2.6 Desarrollo de personal

La empresa desarrolla a su personal de diferentes maneras, por ejemplo, capacitación externa, retroalimentación, seminarios, entre otros. Además considera que el talento humano es vital para el buen desempeño, es por eso que las autoridades se preocupan por el desarrollo del trabajador. Creen que resulta ser la mejor formadora de las habilidades del personal.

Con el desarrollo del recurso humano las autoridades consideran los factores siguientes:

- a. Estructura del cargo: tiene que ver con la estructura de los cargos a desempeñar por los entrenados. Estos cargos deben tener una doble dimensión, por un lado deben contener niveles mayores de autoridad y responsabilidad y, por el otro, deben tener mayor alcance y variedad que el que venía desempeñando regularmente.
- b. Acompañamiento: el entrenado debe ser acompañado durante el proceso por personas con mayor experiencia de las cuales pueda aprender el "arte" de su oficio. El liderazgo y el pensamiento estratégico pueden ser aprendidos con base en la observación y la interacción con personas que posean estas habilidades.

3. PROPUESTA DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA PLANEACIÓN Y RECLUTAMIENTO DEL RECURSO HUMANO

3.1 Dirección estratégica de recursos humanos

Para la administración de la planeación y reclutamiento del recurso humano se proponen técnicas y estrategias para su implementación. Ver anexo, figura 5.

La dirección estratégica de recursos humanos, ha sido necesaria para que las organizaciones funcionen: contratar nuevo personal, adaptar sus competencias al trabajo, entre otros. Una buena gestión de recursos humanos puede constituir una ventaja competitiva para la empresa. La gestión de los recursos humanos es una tarea de todos para todos: directores de personal, asalariados, representantes de los trabajadores y director general.

Todos estos factores indican la necesidad de tener en cuenta temas relativos al personal desde una perspectiva más proactiva y estratégica. Esta perspectiva viene definida por una serie de principios. Los Principios siguientes pueden ser considerados por las organizaciones:

- a. Énfasis en la importancia de los recursos humanos: porque son una fuente de ventaja competitiva.
- b. Perspectiva a largo plazo: el objetivo de la dirección es maximizar su contribución a la organización y no minimizar sus costos, como reducir los costos de formación y capacitación.

- c. Papel crítico de los directivos de línea: los recursos humanos son responsabilidad de todos los directivos.
- d. Conexión con la eficiencia organizativa: debe incrementar el valor económico de la empresa.

3.1.1 Gestión de recursos humanos

La administración del talento humano en una época marcada por la competencia global y la demanda de personal cada vez más especializada, es una de las tareas fundamentales de un administrador. La gestión de recursos humanos ha pasado a ocupar en consecuencia una de las habilidades básicas de un gerente moderno.

El propósito de la gestión de recursos humanos es el dotar a los participantes de las habilidades y conocimientos básicos en materia de administración de recursos humanos, que les permita enfrentar con éxito los problemas de gestión más comunes que ocurren en una empresa. Se propone tomar en cuenta lo siguiente:

- a. Conocer la forma en que interviene la función de recurso humano en la estrategia general de una empresa y el proceso integral de gestión de recurso humano.
- b. Relacionar la estrategia de la empresa con los programas de cambio cultural bajo la acción de la función de recursos humanos.

- c. Estudiar las técnicas de desarrollo humano más importantes como son la selección y el reclutamiento de personal, la formación y el desarrollo de las personas, así como la manera en que se estructura un plan de vida y carrera.
- d. Adquirir la capacidad para analizar y evaluar puestos de trabajo. Medir el rendimiento de las personas y conocer la estrategia general para afrontar una negociación.
- e. Presentar las técnicas para la dirección de equipos de trabajo y la dinámica de grupos.

La gestión proactiva se lleva a cabo cuando los problemas se anticipan y se toman acciones correctivas antes que aquellos surjan. Por regla general es más frecuente formular acciones eficaces y eficientes cuando se adoptan una perspectiva proactiva.

Al aplicar la perspectiva de sistemas, los gerentes operativos pueden efectuar ciertas acciones antes de que surjan problemas serios. Para ser que el enfoque proactivo se adopte en la organización, los departamentos de personal progresista y dinámico utilizan todos los medios a su alcance para fomentar las actitudes creativas, de anticipación racional de las circunstancias que una organización enfrenta.

3.1.2 Gestión por competencia

Partiendo de la base de que la gestión del desarrollo en una organización debe direccionarse para adquirir y desarrollar aquellos conocimientos,

habilidades y actitudes necesarias para producir resultados, se proponen tres criterios básicos para un modelo de gestión por competencias:

- a. Alinear el desarrollo de las personas con los objetivos estratégicos de la organización.
- b. Definir las “conductas de éxito” que se requieren para cada posición.
- c. Determinar cual es la brecha entre el desempeño actual y el requerido acorde a las definiciones estratégicas de la organización.

Las conductas de éxito constituyen el soporte sobre el cual se construirán las competencias ya que es a partir de la manera en que los talentos o personas de desempeño sobresaliente, llevan a cabo sus tareas, se interpreta qué características subyacen a estas conductas, qué conocimientos ponen en juego, qué habilidades han desarrollado, con qué actitud acompañan estas acciones y qué los mueve a actuar. La gestión por competencias tiene dos funciones estratégicas:

- a. “Permite focalizar de manera individual y grupal en aquellos comportamientos que producen éxito.
- b. Provee criterios consistentes e integradores, traduciendo las características de los talentos en descriptores objetivos que puedan ser comunicados y posteriormente utilizados para evaluar, seleccionar, desarrollar y remunerar a las personas”⁸.

⁸ Addison Wesley. Gestión Estratégica de Recursos Humanos. Pág. 145.

3.1.3 Políticas de administración de recursos humanos

A fin de que el departamento de recursos humanos trabaje de la mejor manera posible, y con el propósito de evitar conflictos de índole personal o laboral se proponen las siguientes políticas que deberán de ser seguidas sin distinción de puesto o rango. Se propone que las Políticas de un sistema de recursos humanos sean:

- a. Contratar el personal que cubra de manera puntual los requisitos del puesto al cual están solicitando.
- b. Privilegiar la experiencia y la estabilidad en anteriores trabajos
- c. Contratar a personas que presenten una alta estabilidad laboral.
- d. Las personas con antecedentes laborales podrán ascender a los puestos de confianza después de haber laborado por lo menos cuatro años dentro de la empresa y que hayan demostrado responsabilidad y estabilidad.
- e. Las mujeres deberán de gozar de los mismos sueldos que los hombres cuando estas realicen actividades iguales.
- f. El género no es, bajo ningún motivo, un elemento para decidir un ascenso.
- g. Las mujeres embarazadas, que trabajen para la empresa, gozarán de manera total de sus derechos laborales.
- h. La institución procurará en todo momento alentar el crecimiento personal y laboral de sus empleados.
- i. El reglamento se aplica de manera directa e implacable, entendiendo que nadie puede ser favorecido.
- j. Los horarios de entrada y salida de personal serán respetados.
- k. La institución debe dar oportunidades de crecimiento a todos sus empleados.

3.2 Desarrollo de recursos humanos

“El talento humano es vital para el buen desempeño de las organizaciones, es por eso que se propone que los empleadores se preocupen por el desarrollo del mismo. Cuando se analiza el área de capacitación del recurso humano en cualquier compañía, resulta sorprendente encontrar que son muy escasos los recursos destinados al área, tal vez porque los empleadores piensan que el talento brota innatamente de su personal o porque no entienden que cuanto más desarrollado es su recurso humano, mayores serán los beneficios empresariales en términos de sentido de pertenencia y obviamente de desempeño.

El primer error que se puede cometer como empleador yace en la concepción de que su personal está satisfecho en las condiciones en que se encuentra. Esto se debe a que no se realizan evaluaciones periódicas que permitan medir los niveles de motivación del recurso humano y mucho menos el sentido de pertenencia por la empresa.

Las compañías creen que con el hecho de pagar salarios a niveles de mercado pueden exigir avances en el desempeño de la organización, sin tener en cuenta que afuera, en el mismo mercado, hay firmas que sí se interesan por el desarrollo de su recurso humano.

El segundo error consiste en creer que la mejor forma para contar con el recurso humano óptimo es el reclutamiento a través de fuentes externas. Las compañías que cometen este error prefieren contratar ejecutivos que han demostrado su talento en otras firmas, sin tener en cuenta si estas operan en

un sector similar o se encuentran relacionadas de alguna manera con la propia”⁹.

Esta estrategia resulta más costosa que el entrenamiento y desarrollo de la planta propia y lo que es peor, con ella se sacrifican los conceptos de cultura organizacional.

Se propone que las organizaciones desarrollen a su personal de diferentes maneras, por ejemplo, capacitación externa, retroalimentación, seminarios, entre otros, las empresas exitosas en desarrollar su talento humano coinciden en que la experiencia, desempeñando los cargos adecuados, resulta ser la mejor formadora de las habilidades del personal.

Para adelantar la estrategia de desarrollo del recurso humano a través de la experiencia, resulta necesario considerar los factores siguientes:

- a. Estructura del cargo: tiene que ver con la estructura de los cargos a desempeñar por los entrenados. Estos cargos deben tener una doble dimensión, por un lado deben contener niveles mayores de autoridad y responsabilidad y, por el otro, deben tener mayor alcance y variedad que el que venía desempeñando regularmente. Las organizaciones descentralizadas en las que las decisiones están ligadas a evaluaciones de desempeño (tipo gerencia basada en valor) son más apropiadas para aprovechar este factor
- b. Rotación de puestos: consiste en rotar al entrenado por diferentes cargos, los empleados con alto potencial deberían ser movidos durante dos o tres años a través de una serie de cargos en los cuales se

⁹ Hall, R. Organizaciones, Estructura, Procesos y Resultados. Pág. 456

incremente su conocimiento global de la empresa, eso sí, realizando evaluaciones periódicas que permitan conocer si la curva de aprendizaje de la persona está aumentando y si su habilidad le está permitiendo crecer.

- c. Retos de cargo: estos cargos por los que rota el entrenado deben presentar retos mayores cada vez. Se pueden utilizar elementos como traslados a oficinas más grandes o a áreas que requieran rediseños y mejoras, con lo cual se estimulará a la persona a mejorar constantemente, además aprenderá a interactuar con diferentes colegas, equipos de trabajo y superiores, con lo que se desarrollarán sus habilidades para relacionarse y liderar.
- d. Acompañamiento: el entrenado debe ser acompañado durante el proceso por personas con mayor experiencia de las cuales pueda aprender el "arte" (por no decir las mañas) de su oficio. El liderazgo y el pensamiento estratégico pueden ser aprendidos con base en la observación y la interacción con personas que posean estas habilidades, difícilmente serán aprendidas y desarrolladas si se trabaja al lado de mediocres.

3.2.1 Planeación estratégica

Se propone diseñar varias posibilidades estratégicas alternas y evaluarlas contra los objetivos a largo plazo de la organización, para comenzar a implementar la estrategia seleccionada, la administración de recursos humanos debe incorporar en términos de acciones lo que hay que tomar en el futuro próximo.

Se considera que una parte del éxito de una organización y ante todo de su dinámica de crecimiento y desarrollo, se basa en el adecuado manejo de sus recursos humanos. El desarrollo de la tecnología y de los procesos, implica un cambio radical en la manera en que se cumple la función de recursos humanos, muchas veces el problema central a que se ve enfrentado quien administra los recursos humanos es el tener que adecuar sobre la marcha la decisiones tomadas en un contorno que desconoce; y esto se evita integrando esta filosofía como un factor determinante en el proceso de planeación estratégica de los recursos humanos.

En el mundo cambiante de nuestros días, casi nada permanece estático, nuevos productos, nuevas técnicas y tendencias aparecen día a día por lo que la competencia entre las organizaciones se hace cada vez más intensa. Este cambio constante requiere pensar en los recursos humanos.

Es importante no perder de vista que una transición tecnológica puede fracasar si las personas no están preparadas, si no tienen la actitud, los conocimientos y el interés para este cambio, por lo que al mismo tiempo que se planean el manejo de los recursos materiales y los técnicos, es necesario hacerlo con los recursos humanos, pues de otra manera pudiera presentarse un desequilibrio considerable entre los requerimientos impuestos por las necesidades futuras de la organización y su inventario de personal.

Por estas razones se propone evaluar los recursos humanos actuales y proyectar los requerimientos laborales futuros y asegurar la disponibilidad de los recursos laborales cuando se necesiten, las características de un programa de planeación estratégica de recursos humanos son las siguientes:

- a. Asignar recursos humanos a la organización en apoyo de las negociaciones futuras.
- b. Observar el interior de la empresa para identificar áreas de oportunidad y puntos fuertes.
- c. Desarrollar nuevas actitudes para administrar eficazmente la institución del futuro.
- d. La responsabilidad es de la dirección pero, refleja una mentalidad que involucra a todos los niveles de la institución.
- e. Lograr una transición ordenada hacia el futuro.
- f. Incluir programa a largo plazo.
- g. Contemplar el contorno de la institución para prevenir amenazas y aprovechar oportunidades.
- h. Elegir el camino óptimo de los recursos humanos de hoy a los del mañana.

Para llevar a cabo la planeación en la organización, es importante considerar que todo proceso debe contener un minucioso estudio de las propuestas de inventario de recursos humanos, así como establecer objetivos claros y políticas que regulen las actividades y permitan lograr el objetivo planteado, considerando el diseño y ejecución de planes a corto, mediano y largo plazo y también el control y evaluación periódica de los mismos.

3.2.2 Reclutamiento y selección

El reclutamiento es una parte fundamental para la adquisición de personal de toda organización, es por eso que se propone que dicho proceso sea con procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la empresa.

Para lograr su cometido, el reclutamiento debe atraer suficiente cantidad de candidatos para abastecer de modo adecuado el proceso de selección. Además, se propone realizar actividades relacionadas con la investigación e intervención en las fuentes capaces de proveer a la institución los candidatos necesarios para el cumplimiento de los objetivos planeados.

En el proceso de reclutamiento se distinguen a las personas que la institución requiere, lo que el mercado de recursos humanos puede ofrecerle y las técnicas de reclutamiento. Así, un esquema general de un proceso de reclutamiento implicaría:

- a. Reclutamiento externo e interno
- b. Recepción de las solicitudes
- c. Identificar las vacantes requeridas
- d. Obtener información del análisis del puesto
- e. Confrontar las indicaciones de la gerencia
- f. Verificar los requerimientos del puesto
- g. Aplicar el método adecuado de reclutamiento
- h. Obtener los candidatos óptimos para el proceso de selección

El sistema de recursos humanos busca procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de una organización. Es en esencia un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar, combinado con la forma que actualmente lo hace la institución, de una selección interna por antigüedad o por méritos.

3.3 Métodos de reclutamiento del recurso humano

Cuando se presenta una vacante, la organización intenta llenarla con personal de afuera o de adentro, o sea los candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento. El reclutamiento incide sobre los candidatos reales o potenciales disponibles o empleados en otras organizaciones o de la propia organización.

Se propone usar técnicas de reclutamiento o métodos, y ser utilizados por la organización para divulgar la existencia de una oportunidad de trabajo, junto con las fuentes de recursos humanos más adecuadas. Se denominan también vehículos de reclutamiento, ya que en lo fundamental son medios de comunicación.

Las principales técnicas de reclutamiento externo son:

3.3.1 Consulta de los archivos de candidatos

Los candidatos que se presentan de manera espontánea o que no fueron escogidos en reclutamientos anteriores han de tener un currículum o una solicitud de empleo debidamente archivada en el órgano de reclutamiento. El sistema de archivo puede hacerse por cargo o por área de actividad, dependiendo de la tipología de los cargos existentes. Independientemente del sistema que se adopte, es conveniente inscribir los candidatos por orden alfabético, considerando el sexo, la edad y otras características importantes.

Lo fundamental es que siempre la empresa tenga puertas abiertas para recibir candidatos que se presentan espontáneamente, en cualquier época, aunque por el momento no tenga vacantes. El reclutamiento debe ser una

actividad continua e ininterrumpida, orientada a garantizar que haya siempre un conjunto de candidatos para cualquier eventualidad futura.

Además la organización debe estimular la llegada espontánea de los candidatos, recibirlos y, si es posible, mantener contactos eventuales con ellos, para no perder el atractivo ni el interés. Debe tenerse en cuenta que este es el sistema de reclutamiento de menor costo y que, cuando funciona, no requiere demasiado tiempo.

3.3.2 Candidatos presentados por empleados de la empresa.

También es un sistema de reclutamiento de bajo costo, alto rendimiento y bajo índice de tiempo. La organización que estimula a sus empleados a presentar o recomendar candidatos está utilizando uno de los vehículos más eficientes y de mayor cobertura, ya que llega al candidato a través del empleado que, al recomendar amigos o conocidos, se siente con prestigio ante la organización y ante el candidato presentado.

Además, según la manera de desarrollar el proceso, se vuelve corresponsable ante la empresa por la admisión del candidato. Esta presentación de candidatos de los empleados refuerza la organización informal y crea condiciones de colaboración con la organización formal.

3.3.3 Canales o anuncios en la portería de la empresa.

Es también un sistema de bajo costo, aunque su rendimiento y rapidez de resultados dependen de factores como localización de la empresa,

proximidad a lugares donde haya movimiento de personas, proximidad a las fuentes de reclutamiento, visualización fácil de los carteles y anuncios, facilidad de acceso, entre otros. En este caso, el vehículo es estático; el candidato debe ir hasta aquél y tomar la iniciativa. A menudo, es un sistema utilizado para cargos de los niveles inferiores.

3.3.4 Contactos con sindicatos y asociaciones gremiales.

Aunque no exhibe el rendimiento de los sistemas presentados, tiene la ventaja de involucrar otras organizaciones en el proceso de reclutamiento, sin que se eleven los costos. Sirven más para estrategia de apoyo, que como estrategia principal.

3.3.5 Contactos con universidades y escuelas, entidades estatales.

Directorios académicos, centros de integración empresa-escuela, para divulgar las oportunidades ofrecidas por la empresa. Aunque no haya vacantes en el momento, algunas empresas desarrollan este sistema de manera continua como publicidad institucional para intensificar la presentación de candidatos. Muchas empresas desarrollan programas de reclutamiento enviando mucho material de comunicación a las instituciones mencionadas.

3.3.6 Conferencias y charlas en universidades y escuelas.

Estos métodos encaminados a promover la empresa y a crear una

actitud favorable describiendo la organización, sus objetivos, su estructura y las oportunidades de trabajo que ofrece, a través de los recursos audiovisuales.

3.3.7 Anuncios en diarios y revistas

El anuncio de prensa se considera una de las técnicas de reclutamiento más eficaces para atraer candidatos. Es más cuantitativo que cualitativo, puesto que se dirige a un público general, cobijado por el medio de comunicación, y su discriminación depende del grado de selectividad que se pretende aplicar.

3.3.8 Agencias de reclutamiento

Con el fin de atender a pequeñas, medianas y grandes empresas, han surgido una infinidad de organizaciones especializadas en reclutamiento de personal. Pueden proporcionar personal de niveles alto, medio y bajo, o personal de ventas, de bancos o fuerza laboral industrial. Algunas se especializan en reclutamiento de profesionales; otras, en personal de procesamiento de datos, incluso en secretarías y otro tipo de cargos. El reclutamiento a través de agencia es uno de los más costosos, aunque esté compensado por factores relacionados con tiempo y rendimiento.

La mayor parte de las veces, las anteriores técnicas de reclutamiento se utilizan en conjunto. Los factores de costo y tiempo son sumamente importantes al escoger la técnica o el medio más indicado para el reclutamiento externo. En general, cuanto mayor sea la limitación de tiempo, es decir, cuanto mayor sea la urgencia de reclutar un candidato, mayor será el costo de la técnica de reclutamiento que se aplique. Cuando el reclutamiento externo se desarrolla de

manera continua y sistemática, la organización puede disponer de candidatos a un costo de procesamiento mucho menor.

El reclutamiento interno se basa en los empleados actuales que pueden ser promovidos o transferidos o que puedan absorber las funciones que se requiere llenar. El reclutamiento interno se basa en datos e informaciones relacionados con los otros subsistemas del proceso de gestión del recurso humano para conocer lo siguiente:

- a. Resultados obtenidos por el candidato interno en las pruebas de selección a los que se sometió para su ingreso en la empresa.
- b. Resultados de las evaluaciones de desempeño del candidato interno.
- c. Resultados de los programas de entrenamiento y de perfeccionamiento en que participó el candidato interno.
- d. Análisis y descripción del cargo que ocupa el candidato interno en la actualidad y del cargo que está considerándose, con el propósito de evaluar la diferencia entre los dos y los demás requisitos necesarios.
- e. Planes de carrera o planeación de los movimientos de personal para conocer la trayectoria más adecuada del ocupante del cargo considerado.
- f. Condiciones de ascenso del candidato interno y de reemplazo.

El desarrollo de puntos anteriores permite mantener alternativas para el reclutamiento interno. Estas incluyen, la verificación del inventario de gerentes y de habilidades, es decir, la información que suministran los gerentes acerca de los individuos que puede identificar como candidatos potenciales para ser promovidos a cargos de mayor nivel; y el inventario de habilidades que consiste en la información que genera la empresa.

Sobre la disponibilidad general e inmediata de empleados que pueden ser movidos a puestos laterales o de mayor nivel; estos datos se encuentran asignados en los formatos de promociones potenciales y en los cuadros de reemplazo potencial. Otra alternativa es efectuar anuncios de vacantes y propiciar concursos para llenarlas, con requisitos y procedimientos de participación.

3.4 Subsistema de alimentación de recursos humanos

Manteniendo el enfoque sistemático, se debe considerar a la organización como un sistema abierto en el que entra varios tipos de recursos como: materiales, financieros, humanos y del que salen algunas especies de productos o servicios.

El sistema abierto mantiene una interacción con el ambiente externo, efectuando intercambios; las entradas de recursos e información ingresan en el sistema que produce resultados, salidas, servicios o información. Este enfoque entrada-proceso-salida del sistema ha sido utilizado como una medida del rendimiento del sistema al interactuar con el ambiente, el sistema cobijado por las restricciones y limitaciones que el ambiente le impone.

Estas restricciones son muy variadas y van desde las limitaciones sobre el precio de los productos, hasta las restricciones sobre el capital y la demanda de productos y de mano de obra.

El ambiente organizacional: Como un sistema opera dentro de un ambiente junto con otros sistemas. De ese ambiente, el sistema recibe la información y los datos para la toma de decisiones, los insumos necesarios

para su operación, entrada de recursos financieros, entrada de recursos humanos; restricciones impuestas por el ambiente, y en ese ambiente, el sistema coloca los resultados provenientes de sus operaciones; los residuos de esos resultados provenientes de la aplicación específica de recursos financieros.

Los resultados específicos de la aplicación de recursos mercadotécnicos como ventas, promoción, campañas publicitarias, distribución de productos a los clientes, además, de cierta cantidad de personas que se desvincula totalmente de la organización. De todos estos aspectos del ambiente nos interesa específicamente el hecho de que los recursos humanos ingresan y salen de este sistema, generando un dinamismo.

El mercado de recursos humanos y mercado de trabajo: El mercado de trabajo está constituido por las ofertas de trabajo ofrecidas por las empresas en cierta época y en determinado lugar. El mercado de recursos humanos está constituido por el conjunto de individuos aptos para el trabajo en cierta época y en determinado lugar.

El mercado de trabajo está constituido por las empresas y por sus oportunidades de empleo, y el mercado de recursos humanos está constituido por los candidatos reales y potenciales para tales oportunidades. Tomándose la oferta como la disponibilidad de empleos y la demanda como la necesidad de emplearse, el mercado de trabajo puede asumir las situaciones siguientes:

- a. El reclutamiento es mas demorado, su rendimiento es más bajo y las inversiones en estrategias de reclutamiento son aumentadas y no traen candidatos en número suficiente o dentro del patrón de calidad esperado.

- b. Así los criterios de selección se hacen más flexibles y menos exigentes.
- c. Los esquemas de salarios iniciales ofrecidos a los pocos candidatos que se presentan tienden a elevarse, provocando distorsiones en la política salarial de las empresas.
- d. Hay una intensificación en la competencia entre las empresas que utilizan el mismo mercado de mano de obra.
- e. Los candidatos seleccionan y escogen las empresas que les ofrecen mejores salarios.
- g. Las empresas tratan de retener y fijar a sus empleados ya que cualquier sustitución se hace demorada y arriesgada.

3.4.1 Fuentes de reclutamiento

Para poder atraer a candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la administración, se propone un sistema de información mediante el cual la institución divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar, esto después de haberlo hecho internamente, tal y como se propuso anteriormente.

Por lo general, los reclutadores llevan a cabo varios pasos. El reclutador identifica las vacantes mediante la planeación de recursos humanos o a petición de la dirección. Se referirá tanto a las necesidades del puesto como a las características de la persona que lo desempeñe. Los reclutadores deben considerar el entorno en que habrán de moverse. Los elementos más importantes que influyen en el entorno son:

- a. Disponibilidad interna y externa de recursos humanos
- b. Políticas de la institución
- c. Planes de recursos humanos
- d. Prácticas de reclutamiento
- e. Requerimientos del puesto

Las políticas de promoción interna estipulan que los actuales empleados tienen opción preferencial para acceder a determinados puestos. Esta política tiene el mérito de garantizar a cada empleado una carrera y no solamente un empleo. Con esta propuesta la organización puede aprovechar la inversión que ha realizado en reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo de su personal actual.

3.4.1.1 Fuentes internas

Las necesidades de personal son una variable dependiente de la demanda estimada del producto o del servicio. La relación entre las dos variables- número de personas y demanda del producto o servicio- está influida por variaciones en la productividad, la tecnología, la disponibilidad de recursos financieros internos o externos y la disponibilidad de personas en la organización.

En ocasiones, las políticas que fije la empresa pueden ser limitantes considerables de las actividades de reclutamiento. Las políticas de las organizaciones que afectan el proceso generalmente son:

A. Políticas de promoción interna

Que fijan opción preferencial a los empleados actuales para llegar a determinados cargos, con lo cual las empresas mantienen un inventario actualizado de conocimientos y habilidades, y permite un buen clima laboral. Sin embargo puede llegar a limitar el ingreso de personas con ideas y perspectivas nuevas.

B. Políticas de compensación

Las políticas salariales son en ocasiones determinantes para efectuar una efectiva actividad de reclutamiento, ya que permite acceder al mercado laboral de una forma atractiva, o por el contrario limitar opciones.

C. Políticas referentes a los sistemas de contratación

Las empresas definen contratos a término fijo, indefinido, por obra ejecutada, etc. Además, pueden optar por subcontratar tareas o recurrir a empleos temporales.

D. Políticas de contratación internacional

Corresponde a determinaciones propias de las legislaciones de cada país, referentes a la vinculación de personal extranjero. El reclutamiento es interno cuando, al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o traslados (movimiento horizontal) o transferidos con ascenso (movimiento diagonal). El reclutamiento interno puede implicar:

- a. Transferencia de personal
- b. Ascensos de personal
- c. Transferencias con ascensos de personal

- d. Programas de desarrollo de personal
- e. Planes de profesionalización (carreras) de personal

Las principales ventajas que pueden derivarse del reclutamiento interno son:

- a. Es más económico para la institución, ya que evita gastos de aviso de prensa u honorarios de empresa de reclutamiento, costos de admisión, costos de integración de nuevos empleados, entre otros.
- b. Es más rápido dependiendo de la posibilidad de que el empleado se transfiera o se ascienda de inmediato evitando así las frecuentes demoras de reclutamiento externo como por ejemplo la espera de candidatos, la demora natural del propio proceso de admisión.
- c. Mayor índice de validez y seguridad: puesto que ya se conoce al candidato, se evaluó durante cierto tiempo y fue sometido al concepto de sus jefes, en la mayor parte de las veces, no necesita período experimental, integración ni inducción en la institución, o de informaciones amplias al respecto.
- d. Fuente de motivación para los empleados ya que éstos vislumbran la posibilidad de progreso dentro de la institución, gracias a las oportunidades ofrecidas a quienes presentan condiciones para un futuro ascenso.
- e. Desarrolla un espíritu de competencia entre el personal, teniendo presente que las oportunidades se ofrecerán a quienes realmente demuestren condiciones para merecerlas.

Desventajas del reclutamiento interno

- a. Exige que los empleados nuevos tengan potencial de desarrollo para ascender
- b. Por lo menos a ciertos niveles por encima del cargo que van a ocupar- y motivación suficiente para llegar allí-. Si la organización no ofrece oportunidades de progreso en el momento adecuado, corre el riesgo de frustrar a los empleados en sus ambiciones, lo cual origina empatía (Identificación mental y afectiva de un sujeto con el estado de ánimo de otro), desinterés o el retiro de la organización para buscar oportunidades fuera de ella.
- c. Puede generar conflicto de intereses, ya que al ofrecer oportunidades de crecimiento en la organización, tiende a crear una actitud negativa en los empleados que no demuestran condiciones o no logran esas oportunidades. Cuando se trata de jefes que no obtienen ningún ascenso en la organización o que no tienen potencial de desarrollo, éstos sitúan a personal de potencial limitado en los cargos subalternos para evitar competencia en el futuro, o "frenan" el desempeño y las aspiraciones de los subordinados que podrían sobrepasarlos en el futuro
- d. Cuando se administra de manera incorrecta, puede presentarse la situación que Lawrence Peter denomina "Principio de Peter": las empresas, al ascender insensatamente a sus empleados, los elevan siempre a la posición donde demuestran el máximo de su competencia. Para premiar su desempeño y aprovechar su capacidad, a medida que un empleado demuestra competencia en algún cargo, la organización lo

asciende sucesivamente hasta el cargo en que el empleado por ser incompetente se estanca.

- e. Cuando se efectúa continuamente, puede llevar a los empleados a limitar la política y las directrices de la organización, ya que éstos, al convivir sólo con los problemas y las situaciones de su organización, se adaptan a ellos y pierden la creatividad y la actitud de innovación. De este modo, las personas pasan a razonar casi exclusivamente dentro de los patrones de la cultura organizacional.

La idea de que cuando el presidente se retira, la organización puede admitir un aprendiz y ascender a todo el mundo, ya desapareció hace mucho tiempo. En este caso, se presenta una gran descapitalización del patrimonio humano: la organización pierde un presidente y adquiere un aprendiz novato e inexperto. Para no perjudicar el patrimonio humano, el reclutamiento interno sólo puede efectuarse cuando los candidatos internos iguales en condiciones a los candidatos externos

3.4.1.2 Fuentes externas

Las condiciones externas influyen en gran medida en el reclutamiento. Los cambios en la oferta y la demanda de trabajo, o sea las alternativas del mercado de trabajo, son un elemento de primera importancia en este campo. El mercado laboral o el mercado de empleo están conformados por las ofertas de trabajo o empleos hechos por las empresas. En esencia, lo definen las organizaciones y sus oportunidades de empleo. El mercado laboral puede segmentarse por sectores de actividades o por categorías, o por tamaños e

incluso por regiones. Cada uno de estos segmentos tiene sus características propias.

El reclutamiento externo opera con candidatos que no pertenecen a la organización. Cuando se presenta una vacante, la organización intenta llenarla con personal de afuera, o sea los candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento. El reclutamiento externo incide sobre los candidatos reales o potenciales disponibles o empleados en otras organizaciones.

Se deja la opción a la organización por optar por un programa de reclutamiento externo por las siguientes razones:

- a. Incorporar nuevas experiencias a la organización. La entrada de recursos humanos ocasiona siempre una importación de ideas nuevas y diferentes enfoques acerca de los problemas internos de la organización y, casi siempre, una revisión de la manera como se conducen los asuntos dentro de la empresa. Con el reclutamiento externo, la organización como sistema se actualiza con respecto al ambiente externo, y se mantiene al tanto de lo que ocurre en otras empresas.
- b. Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización, sobre todo cuando la política es recibir personal que tenga idoneidad igual o mayor que la existente en la empresa.
- c. Aprovecha la inversión en capacitación y desarrollo de personal efectuada por las empresas o por los propios candidatos. Esto no significa que la empresa deje de hacer estas inversiones de ahí en adelante, sino que usufructúa de inmediato el retorno de la inversión ya efectuada por los demás, hasta tal punto que muchas empresas

prefieren candidatos de afuera y pagar salarios más elevados para evitar gastos adicionales de capacitación y desarrollo, y obtener resultados de desempeño a corto plazo.

Las políticas de promoción externa inciden sobre los candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras instituciones u organizaciones, y puede implicar una o más de las siguientes técnicas de reclutamiento:

- a. Archivos de candidatos que se presentan espontáneamente o que provienen de otros reclutamientos, presentación de candidatos por parte de los funcionarios de la empresa.
- b. Carteles o avisos en la puerta de la empresa.
- c. Contactos con sindicatos o asociados gremiales.
- d. Contactos con universidades, escuelas directorios académicos.
- e. Contacto con otras empresas que actúen en un mismo mercado.
- f. Avisos en diarios y revistas, agencias de reclutamiento etc.

3.4.2 Proceso de reclutamiento

Es importante encontrar los medios apropiados para estimular a los candidatos con los atributos necesarios a que soliciten empleo. Para maximizar la eficiencia y efectividad en el reclutamiento, es esencial llegar hasta las fuentes de candidatos y utilizar métodos apropiados de reclutamiento.

El reclutamiento es el proceso de atraer individuos de manera oportuna, en número suficiente y con los atributos necesarios, y alentarlos para que soliciten los puestos vacantes en una organización. En la mayor parte de las organizaciones grandes y de tamaño mediano, el departamento de recursos humanos es responsable del proceso de reclutamiento. En los pequeños negocios, es probable que el reclutamiento lo manejen los gerentes personalmente.

La requisición de empleados es un documento que especifica: el departamento, la fecha en que se necesita que se presente el empleado al trabajo, y otros detalles. Con esta información, el gerente de recursos humanos puede referirse a la descripción apropiada del puesto para determinar los atributos que necesita la persona que se va a reclutar. En ocasiones, las empresas continúan reclutando, aunque no tengan vacantes.

El siguiente paso en el proceso de reclutamiento es determinar si hay empleados apropiados que estén disponibles dentro de la empresa (la fuente interna) o se deben reclutar de fuentes externas, tales como colegios, universidades y otras organizaciones.

Con un costo todavía mayor del reclutamiento global, los gerentes de recursos humanos progresistas mantienen registros de los costos de reclutamiento, selección, desarrollo, reestructuración y retención para tomar mejores decisiones respecto de los tipos de actividades de recursos humanos que son más efectivas en costos en relación con los resultados.

3.4.3 Medios de reclutamiento

Los medios de reclutamiento de personal se citan a continuación:

3.4.3.1 Candidatos espontáneos

Se presentan en las oficinas del empleador para solicitar trabajo o enviar por correo su currículum vitae. Las solicitudes que se consideran de interés se archivan hasta que se presenta una vacante o hasta que transcurre demasiado tiempo para que se les considere válidas, lo cual suele ocurrir en el término de un año.

3.4.3.2 Recomendaciones de los empleados de la empresa

Refieren candidatos potenciales al departamento de personal. La práctica presenta varias ventajas. En primer lugar es probable que el personal especializado de la compañía conozca a otros técnicos y científicos difíciles de localizar. En segundo lugar los candidatos que llegan a la compañía por ese canal ya poseen cierto conocimiento de la compañía y pueden sentirse especialmente atraídos por ésta.

En tercer lugar los empleados tienden a presentar a sus amistades, quienes probablemente mostrarán similares hábitos de trabajo y actitudes semejantes.

3.4.3.3 Anuncios en la prensa

Los periódicos, y en algunos casos las revistas especializadas, ofrecen otro método efectivo para la identificación de candidatos. Ya que los avisos pueden llegar a mayor número de personas que las recomendaciones de los empleados o los candidatos espontáneos, los periódicos son utilizados por muchos reclutadores.

Los anuncios de solicitud de personal describen el empleo y las prestaciones, identifican a la compañía y proporcionan instrucciones sobre como presentar la solicitud de trabajo. Es erróneo presentar exclusivamente los requerimientos de la compañía. Debido a que el costo del anuncio será proporcional a la extensión del texto, siempre es preferible ser breve y conciso.

El aviso ideal debe incluir un mínimo de tres elementos:

- a. Las responsabilidades del empleo (y no un título desprovisto de sentido para el lector, como "auxiliar" o "consejero").
- b. La manera en que el interesado debe solicitar el empleo, especificando los canales que debe emplear y la información inicial que será necesario presentar.
- c. Los requerimientos académicos y laborales mínimos para cumplir la función.

3.4.3.4 Agencias de empleos

Estas Compañías establecen un puente entre las vacantes que sus clientes les comunican periódicamente y los candidatos que obtienen mediante publicidad o mediante ofertas espontáneas. Generalmente, la agencia solicita al candidato que se presente en las oficinas de personal de la compañía contratante. Las variantes entre las agencias son notables; en tanto a algunas seleccionan cuidadosamente a sus candidatos, otras refieren a un grupo de personas no calificadas para que el contratante efectúe la selección.

3.4.3.5 Compañías de identificación de personal de nivel ejecutivo

Estas compañías solamente contratan ciertos recursos humanos específicos, a cambio de un pago cubierto por la compañía contratante. Algunas compañías se especializan en buscar personal de nivel ejecutivo, en tanto otras lo hacen en la identificación de técnicos y científicos. Estas compañías operan mediante búsquedas activas entre los empleados de otras organizaciones. El teléfono constituye un instrumento primario de acción.

3.4.3.6 Instituciones educativas

Las universidades, las escuelas técnicas y otras instituciones académicas son una buena fuente de candidatos jóvenes que harán moderadas peticiones de salarios. Muchos reclutadores llevan sus prácticas mucho más allá de solo colocar avisos en las carteleras de una facultad que les interesa y sostienen pláticas directas con catedráticos, asesores profesionales y alumnos.

3.4.3.7 Asociaciones profesionales

Muchas asociaciones profesionales establecen programas para promover el pleno empleo entre sus afiliados. Con frecuencia el reclutador podrá enterarse de los detalles de estos programas y buscará métodos para aprovecharlos. Algunas asociaciones llegan incluso a publicar secciones de avisos clasificados en las revistas y periódicos que emiten.

Los profesionales que pertenecen en forma activa a una asociación tienden a mantenerse muy actualizados en su campo y, por tanto, este canal es muy idóneo para la identificación de expertos de alto nivel.

3.4.3.8 Sindicatos

Es práctica común de muchos sindicatos llevar relaciones actualizadas de sus afiliados, especificando incluso su disponibilidad laboral. Cuando el reclutador está familiarizado con las normas y los reglamentos sindicales este canal puede resultar muy útil para localización de técnicos, obreros especializados, plomeros, carpinteros, entre otros. En algunos casos, especialmente si el reclutador se propone la contratación de más de una persona del gremio, resulta indispensable contar con asistencia legal.

3.4.3.9 Agencias de suministro de personal temporal

Estas agencias operan "prestando" personal a una compañía que requiere llenar una vacante durante determinado lapso. Con frecuencia, una

empresa no puede disponer permanentemente de los servicios de un empleado.

Entre las ventajas de este tipo de agencias se cuentan su rapidez para suministrar personal clave (generalmente de nivel no ejecutivo) y las tarifas relativamente razonables que cobran por sus servicios. Especialmente cuando se debe sustituir recepcionistas, archivistas, mensajeros, secretarias, entre otros.

3.4.3.10 Personal de medio tiempo

Un grupo creciente de personas ofrece sus servicios en un horario limitado. Aunque hay notables variantes en este mercado, muchas empresas continúan mostrándose desconfiadas a formar un vínculo laboral que para la compañía conlleva todas las responsabilidades legales sin aportar a cambio los servicios totales del empleado.

4. IMPLEMENTACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA PLANEACIÓN Y RECLUTAMIENTO DEL RECURSO HUMANO

4.1 Planeación de recursos humanos estratégicos

Con la implementación de la planeación y reclutamiento del recurso humano se está contemplando diversas acciones para determinar las necesidades de recursos humanos a futuro. Esta técnica determina en forma sistemática la provisión y demanda de empleados que serán necesarios, el departamento de recursos humanos puede planear sus labores de reclutamiento, selección, capacitación, entre otras. La planeación permitirá al departamento suministrar a la empresa el personal idóneo en el momento adecuado.

La industria maquiladora identifica sus necesidades de personal a corto y largo plazo. A corto plazo determina las necesidades de personal a 1 año; a largo plazo se estiman las condiciones del personal en lapsos de por lo menos 5 años. Las ventajas de la planeación de los recursos humanos para esta empresa son las siguientes:

- a. Permite ubicar a la persona ideal en el puesto ideal, mejorando la utilización de los recursos humanos.
- b. Busca suplir puestos con personas que cubran el mismo perfil, permitiendo la intersección de esfuerzos del departamento de personal con los objetivos globales de la organización.
- c. Disminuye la rotación de personal.

- d. Conocer más al empleado, expandiendo la base de datos del personal para apoyar otros campos.
- e. Ver el desarrollo del personal y dar seguimiento dentro de la empresa. Coadyuvando a la implementación de programas de productividad, mediante la aportación de personal más capacitado.

Además se busca asegurar el óptimo aprovechamiento del personal con que cuenta la empresa, y proporcionar los recursos humanos relacionados con las necesidades futuras de la organización. Para alcanzar plenamente el objetivo de planeación estratégica de recursos humanos se debe considerar en su implementación los siguientes factores:

- a. Determinar los factores del medio ambiente, es decir, la definición del entorno macro envolvente de la organización tomando en cuenta las características de su actividad, el avance tecnológico, las cuestiones sociales y culturales, y sobre todo, las características y penetración en el mercado.
- b. Identificar la misión y los objetivos organizacionales.
- c. Conocer con precisión la estructura y las funciones de la organización.
- d. Comprender exactamente los programas y los proyectos prioritarios o sustantivos y de apoyo.
- e. Establecer políticas, procedimientos y programas en materia de administración de recursos humanos.

- f. Precisar que requisitos debe reunir el personal, entre otros:
 - i. Información extrainstitucional: Estatus socioeconómico, nivel cultural y problemática familiar.
 - ii. Información intrainstitucional: En términos de inventario de recursos humanos, incluyendo habilidades, reclutamiento, selección, contratación, inducción, desarrollo, sueldos y salarios, relaciones laborales y motivos de salida del personal.
- g. Elaborar diagnósticos y pronósticos del personal para conocer sus características y planear dotaciones o movimientos futuros.

4.1.1 Planeación de recursos humanos verticalmente

La planeación vertical de recursos humanos permitirá a la empresa adquirir proveedores de materias primas o compradores de sus productos terminados. En este caso la empresa tiene un desarrollo vertical hacia delante, pues como se describió anteriormente tiene segmentos de mercados que demandan su producto.

Los beneficios económicos del crecimiento vertical, que comúnmente se conoce como integración vertical, surgen de un mayor control sobre la distribución de bienes terminados.

Además puede considerarse que cuando se está totalmente integrada, controla el proceso de producción total desde la extracción de materias primas hasta la venta de bienes o servicios terminados.

4.1.2 Planeación de recursos humanos horizontalmente

La planeación horizontal de recursos humanos permite a la empresa ampliar sus operaciones y contratar personal nuevo en una línea de producto o servicio existente y al mismo tiempo eliminar al competidor. Con frecuencia, la combinación horizontal de empresas aumenta las ventas al incrementar la diversidad de estilos y tamaños de productos terminados.

Con la planeación horizontal, la industria maquiladora espera obtener a través de la unión de ciertas empresas que pertenecen a la misma rama industrial alianzas estratégicas, con el fin de ganar mercado, esto pretenden lograrlo al compartir conocimientos y tecnologías que les permita mejorar la calidad, imagen o diseño de sus productos y hasta la creación o innovación o de otros nuevos, que no sean imitados o superados tan fácilmente por la competencia.

Por otro lado se puede observar que los consumidores cada vez se ven más tentados a ser distintos a través del uso de una marca, un logo o un simple dibujo en la ropa, por lo tanto la diferenciación y la calidad son un punto muy importante para que las empresa logren posicionarse en lugar considerable.

Otro punto estratégico es que la empresa elija su aliado en zonas geográficas donde se desea que lleguen sus productos. Entonces el hecho de diversificar la gama de productos proporciona a las empresas mayor capacidad de ganar mercado y de contar con un competidor menos.

4.1.3 Administración por objetivos

Con la implementación del sistema de recursos humanos se debe revisar periódicamente el avance hacia los objetivos y que se asignen las recompensas con base en dicho avance. La administración por objetivos hace que los objetivos sean operativos mediante un proceso que los lleva a bajar en forma de cascada por toda la organización, los objetivos generales de la institución se traducen en objetivos específicos para cada nivel subsiguiente (división, departamento, individual).

La administración por objetivos y su aplicación en la unidad de recursos humanos de la empresa requiere de los siguientes componentes:

- a. La especificidad de las metas: Lograr el objetivo de una manera tangible.
- b. La participación en la toma de decisiones: El director y el empleado toman decisiones mancomunadas y se ponen de acuerdo en la manera de alcanzarlas.
- c. Un plazo explícito: Cada objetivo tiene un plazo determinado..
- d. Retroalimentación acerca del desempeño: En un plano ideal, esto se logra proporcionando a las personas retroalimentación constante, de modo que puedan ponderar y corregir sus propias acciones.

No se debe perder de vista que administración por objetivos establece que los empleados deben entender claramente lo que están tratando de conseguir, y lo que la organización y los supervisores esperan lograr en

conjunto con ellos, para lograrlo se puede facilitar con los siguientes lineamientos:

- a. Identificar las tareas laborales clave del empleado: El establecimiento de metas empieza cuando se define lo que quiere que logren sus empleados. La mejor fuente de información es la descripción del puesto de cada uno de estos.
- b. Establecer metas específicas y desafiantes para cada tarea: Identificar el nivel de desempeño que espera de cada empleado. Se debe especificar el objetivo que debe alcanzar el empleado. Establecer fechas límite para cada meta, porque disminuirá la ambigüedad. No obstante, no se debe establecer de manera arbitraria, por el contrario, se debe ser realista y considerar las tareas que desarrollaran.
- c. Permitir la participación activa del empleado: Cuando los empleados participan en el establecimiento de las metas, es más probable que las acepten. No obstante, debe ser una participación sincera. Es decir, ellos deben percibir que verdaderamente se está en busca de sus aportaciones.
- d. Marcar el orden de prioridad de las metas: Cuando se asigna más de una meta a alguien, es importante clasificar las metas por orden de importancia. El orden de prioridad alienta al empleado a actuar y esforzarse en cada meta de acuerdo con su importancia. Calificar las metas en cuanto a su dificultad e importancia. El establecimiento de metas no debe llevar a las personas a elegir las fáciles. Cuando las metas tienen una calificación, se debe dar crédito a las personas por tratar de alcanzar las metas difíciles, aunque no lo logren del todo.

- e. Incluir mecanismos de retroalimentación para evaluar el avance de metas: La retroalimentación permite a los empleados saber si su cantidad de esfuerzo es suficiente para alcanzar la meta.
- f. Ligar las recompensas a las metas logradas: Es natural que los empleados pregunten “¿y que gano yo con eso?” cuando las recompensas van ligadas a las metas alcanzadas es mas fácil contestar esa pregunta.

4.1.4 Planeación de la organización

La planeación de la organización debe ser constante. El ambiente general que la envuelve es extremadamente dinámico, y exige de ella una elevada capacidad de adaptación como condición básica de sobrevivencia.

La planeación de la organización comienza cuando surgen fuerzas que crean la necesidad de establecer transformaciones en una o varias secciones. Estas fuerzas pueden ser provenientes del ambiente como: nuevas tecnologías, valores de la sociedad, aspectos económicos, políticos, legales, entre otros. Se debe considerar que los cambios que se presentan son:

- a. Estructurales
- b. Tecnológicos
- c. Culturales
- d. De productos o servicios

Estos cambios no son aislados, sino sistemáticos pues se afectan entre sí y producen un fuerte efecto multiplicador. Los cambios pueden presentarse en varias dimensiones y a diferente velocidad. Pueden ser restringidos y

específicos, o amplios y genéricos; pueden ser lentos, progresivos e incrementales o rápidos, decisivos y radicales.

Corresponde, entonces a los programas de desarrollo organizacional, verificar las circunstancias que la rodean, y determinar la percepción de la urgencia y viabilidad del cambio. El proceso de planificación consiste fundamentalmente en:

- a. Recolección y análisis de datos: Abarca la determinación de la naturaleza y la disponibilidad de datos necesarios y los métodos utilizables para recopilarlos.
- b. Diagnóstico organizacional: Enfoca principalmente el proceso de solución de problemas:
 - i. Identificación de preocupaciones y consecuencias
 - ii. Establecimiento de prioridad
 - iii. Relación con los propósitos y objetivos
 - iv. Generación de estrategias y alternativas
 - v. Desarrollo de planes para implementación
- c. Acción de intervención: Hay necesidad de escoger cual es la intervención más apropiada a la situación que es deseada para un problema organizacional determinado. Sin embargo, la acción de intervención no es la fase final del desarrollo organizacional sino una etapa capaz de facilitar el proceso sobre una base de continuidad.

- d. Evaluación: Etapa final. El resultado de la evaluación implica modificación del diagnóstico, lo cual conduce a nuevos inventarios, nueva planeación y nueva implementación.

4.1.5 Integración de personal

Con este proyecto se pretende que la administración del recurso humano de la industria maquiladora asigne a las personas ideales en los puestos ideales, para cumplir con las funciones administrativas y llevarlas a cabo con eficiencia, para tal caso se tiene que dotar primeramente del recurso humano y procedimientos administrativos, como necesarios para su funcionamiento. De esta manera se podrá integrar el recurso humano según las necesidades de la empresa.

El éxito de las actividades surge de llevar con eficiencia las funciones de planeación y organización. Una de las razones de la falta de coordinación entre dos departamentos podría ser que sus respectivos objetivos, políticas, procedimientos o métodos no son uniformes.

4.2 Estrategia de recursos humanos

Las estrategias de recursos humanos fortalecerán a la industria maquiladora en un alto potencial de crecimiento, capacidad y orientación, donde se valora y se cuenta con capital humano. Los elementos de la planificación estratégica deben ser los siguientes:

- a. Misión.

- b. Estudio del entorno
- c. FODA (análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas)
- d. Objetivos más concretos que puedan existir

El desarrollo de las estrategias permitirá materializar los planes. Al momento de diseñar la estrategia de recursos humanos habrá además que diseñar:

- a. Estrategias de afectación: reclutamiento interno o externo, contratación fija o temporal.
- b. Estrategias retributivas: ¿cómo retribuimos al personal?
- c. Estrategias de formación: ¿queremos empleados polivalentes o muy especializados? ¿o ambas cosas a la vez?
- d. Estrategias de valoración: ¿evaluamos al personal según los comportamientos o según los resultados?

Finalmente es importante señalar que sin la implicación total de la dirección en estos procesos y sin la comunicación constante de los avances al personal de la empresa difícilmente pueden llevarse a cabo los mismos.

La estrategia de recursos humanos debe entenderse: “el plan maestro y deliberado que la empresa hace de sus recursos humanos para obtener una ventaja competitiva sobre sus competidores”. La estrategia precede a la táctica, de ahí que la táctica pueda considerarse como: “la política o programa que permite avanzar hacia los fines estratégicos”. Para ello se debe considerar las siguientes estrategias:

Defensiva: La empresa debe estar en un entorno estable, permite además organizar el trabajo diversificándolo u orientada a reducir costos.

Exploradora: La empresa debe manejar un entorno variable, incierto. Se requieren ser flexible a los cambios e innovadoras que buscan continuamente nuevas oportunidades de negocio.

4.3 Reclutamiento y colocación

Con la implementación de este sistema se busca procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Es en esencia este sistema de información divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar, combinado con la forma que actualmente lo hace la empresa, de una selección interna por antigüedad o por méritos.

La empresa debe ser determinante en la efectividad del reclutamiento la anticipación con que hayan sido planeadas las necesidades. Esto permite escoger el mejor personal disponible en el mercado de trabajo, planear e iniciar los programas entretenimiento en tiempo oportuno y cubrir las vacantes con la anticipación solicitada.

4.3.1 Alternativas de reclutamiento

El mercado laboral está conformado por las ofertas de trabajo hechas por las organizaciones en determinado lugar o época. En esencia, lo definen las organizaciones y sus oportunidades de empleo. En todo esto, existen factores

de carácter interno y externo que afecta el proceso de reclutamiento en la empresa maquiladora.

Por tal razón se debe identificar las vacantes mediante la planeación de recursos y considerar el entorno en que habrá de moverse. Los elementos que deben analizarse del entorno de reclutamiento son:

- a. Disponibilidad interna y externa de recursos humanos.
- b. Políticas de la empresa
- c. Planes de recursos humanos
- d. Practicas de reclutamiento
- e. Requerimientos del puesto.

El reclutamiento implica técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Para lograr su cometido, el reclutamiento debe atraer suficiente cantidad de candidatos para abastecer de modo adecuado el proceso de selección.

4.3.1.1 Ambiente externo de reclutamiento

Los factores externos a la organización pueden afectar de manera significativa los esfuerzos de reclutamiento de una empresa. La demanda de habilidades específicas en el mercado laboral es de especial importancia.

La administración de recursos humanos de la industria maquiladora debe enfrentar desafíos de carácter externo que afectan su actividad. Estos factores son variables y se tiene escasa influencia sobre ellos, pero representan los

aspectos fundamentales sobre los cuales el administrador de personal debe basar su estrategia. Estos desafíos son:

A. Diversidad de la fuerza de trabajo

Antes el mercado laboral estaba integrado en su mayoría por hombres. Actualmente, la mujer ha ganado gran participación en dicho mercado, lo cual ha generado cambios fundamentales en las políticas de personal y en el análisis y diseños de cargos.

De igual forma, otros grupos minoristas han cambiado los esquemas, debido a políticas gubernamentales que han abierto espacios para lo que en otra época constituían barreras para el ingreso al mercado laboral: los minusválidos o discapacitados, multiplicidad étnica, inmigrantes, etc. Todo esto ligado a los niveles de educación como factor decisivo.

B. Tendencias demográficas

Reducción progresiva del índice de natalidad, mejora de la medicina preventiva y atención médica, estilos de vida, progreso en la expectativa de vida, Incremento en el nivel académico, movimientos migratorios.

C. Tendencias económicas

Los cambios generados en los países ante la globalización de la economía, han generado dificultades económicas que han proporcionado el cambio de rumbo en los sistemas económicos de las naciones, y por ende de las empresas. En términos generales, las tendencias económicas que afectan la gestión de recursos humanos son:

- a. La riqueza nacional.
- b. La inflación.
- c. Ingreso al panorama económico mundial de nuevas naciones industrializadas.
- d. La globalización de la economía.
- e. Los niveles de desempleo (deficiencia de la demanda, desempleo estructural, programas gubernamentales para reducción de desempleo, etc.)
- f. Programas de desarrollo y generación de empresa.
- g. Tratados de cooperación comercial entre naciones.
- h. La competitividad, productividad y la calidad como factores económicos estratégicos en la conquista de clientes.

D. Aspectos culturales

- a. Estilos de vida de las nuevas generaciones.
- b. La evolución y cambio de los patrones culturales en las naciones ante la globalización de la economía y la influencia del Internet.
- c. Patrones en la vida familiar y de trabajo.

E. Cambios en ciudades y provincias

Dificultades urbanas típicas (déficit fiscal, desempleo, deterioro relacionado con la vivienda, condiciones subnormales de vida para los pobres, violencia y crimen).

F. Tecnología de rápido avance

- a. Actualización de las plantas industriales.

- b. La difusión de los computadores.
- c. El desarrollo de inteligencias artificiales.

Los sistemas actualizados han aumentado mucho la productividad y han disminuido los costos en las fábricas. Sin embargo, el beneficio de los computadores en una organización sólo puede realizarse cuando existe una sociedad afectiva entre las máquinas y las personas.

G. Tendencias en el sector oficial

La evolución en la legislación laboral a nivel mundial ha traído consigo cambios en las leyes de seguridad social, seguridad industrial, derechos civiles; todo ello incorporado en la carta constitucional, de tal forma que las decisiones del sector oficial son cada vez más importantes para las relaciones que deben existir entre empresarios y trabajadores.

Las condiciones externas influyen en gran medida en el reclutamiento. Los cambios en la oferta y la demanda de trabajo, o sea las alternativas del mercado de trabajo, son un elemento de primera importancia en este campo. Como factores externos se pueden considerar las tendencias del mercado laboral del mundo:

A. Gran reducción del empleo industrial

- a. Mayor producción industrial con menos personas
- b. Oferta de empleo en expansión en el sector de servicios
- c. Migración del empleo industrial hacia el empleo terciario

B. Satisfacción general del empleo

- a. El trabajo industrial es cada vez más intelectual y menos muscular

- b. Advenimiento de la tecnología informática a la industria
 - c. Mayor automatización de los procesos industriales
- C. El conocimiento como recurso más importante
- a. El capital financiero es importante, pero es mucho más importante el conocimiento de cómo invertirlo y hacerlo rentable.
 - b. El conocimiento es novedad, innovación, creatividad y la piedra angular del cambio.
- D. Tendencia creciente a la globalización
- a. Globalización de la economía y creación de la aldea global
 - b. Globalización del mercado laboral: cada vez más mundial y cada vez menos regional y local.

Para cerciorarse de qué comprende las actuales circunstancias específicas en un grupo o mercado laboral determinado, el encargado del reclutamiento debe tener en cuenta:

- a. Indicadores económicos, tales como: Tasa de desempleo en el área, condiciones del sector al cual pertenece la empresa, abundancia o escasez en la oferta de personal, legislación laboral vigente.
- b. Actividades de reclutamiento de otras empresas: Para conocer las estrategias básicas que emplea la competencia.
- c. Ventas actuales de la compañía y del sector. Metas fijadas y proyectos de expansión.

4.3.1.2 Ambiente interno de reclutamiento

Las necesidades internas de personal de la industria maquiladora está influida por variaciones en la productividad, la tecnología, la disponibilidad de recursos financieros internos y la disponibilidad de personas. Las políticas a implementarse dentro de la empresa se describen a continuación:

Políticas de promoción interna: Que fijan opción preferencial a los empleados actuales para llegar a determinados cargos, con lo cual se mantienen un inventario actualizado de conocimientos y habilidades, y permite un buen clima laboral. Sin embargo puede llegar a limitar el ingreso de personas con ideas y perspectivas nuevas.

Políticas de compensación: Las políticas salariales son en ocasiones determinantes para efectuar una efectiva actividad de reclutamiento, ya que permite acceder al mercado laboral de una forma atractiva, o por el contrario limitar opciones.

Políticas referentes a los sistemas de contratación: Se definen contratos a término fijo, indefinido, por obra ejecutada, entre otros. Además, pueden optar por subcontratar tareas o recurrir a empleos temporales.

Políticas de contratación internacional: Corresponde a determinaciones propias de las legislaciones de cada país, referentes a la vinculación de personal extranjero.

Pronósticos de ventas y metas de la organización: Las políticas de reclutamiento deben reflejar las variaciones entre las ventas reales y las previstas por la organización.

Presupuestos, relacionados con los costos de reclutamiento y vinculación: El costo de identificar y atraer candidatos puede en ocasiones ser considerable para la organización.

Requerimientos de los cargos: ¿Qué es lo que realmente requiere cada cargo? ¿Qué expectativas pueden tener los futuros candidatos? ¿Cuáles son las responsabilidades de puesto que se intenta llenar?

No se debe descartar que la promoción interna sea una buena política para cubrir plazas vacantes que están en niveles superiores a los puestos del nivel de ingreso con los empleados actuales. Cuando se hace énfasis en las promociones internas, los trabajadores tienen un incentivo para luchar por ella.

Cuando los empleados ven que sus compañeros ascienden, están más consientes de sus propias oportunidades. La motivación que proporciona esta práctica mejora a menudo el espíritu de trabajo de los empleados.

4.3.1.2.1 Métodos de reclutamiento interno

El reclutamiento interno se basa en los empleados actuales que pueden ser promovidos o transferidos o que puedan absorber las funciones que se requiere llenar. La industria maquiladora se deberá basar en datos e informaciones relacionados con otros subsistemas del proceso de gestión del recurso humano para conocer lo siguiente:

- a. Resultados obtenidos por el candidato interno en las pruebas de selección a los que se sometió para su ingreso en la empresa.

- b. Resultados de las evaluaciones de desempeño del candidato interno.
- c. Resultados de los programas de entrenamiento y de perfeccionamiento en que participó el candidato interno.
- d. Análisis y descripción del cargo que ocupa el candidato interno en la actualidad y del cargo que está considerándose, con el propósito de evaluar la diferencia entre los dos y los demás requisitos necesarios.
- e. Planes de carrera o planeación de los movimientos de personal para conocer la trayectoria más adecuada del ocupante del cargo considerado.
- f. Condiciones de ascenso del candidato interno y de reemplazo.

El inventario de habilidades genera la empresa sobre la disponibilidad general e inmediata de empleados que pueden ser movidos a puestos laterales o de mayor nivel; estos datos se encuentran asignados en los formatos de promociones potenciales y en los cuadros de reemplazo potencial. Otra alternativa es efectuar anuncios de vacantes y propiciar concursos para llenarlas, con requisitos y procedimientos de participación.

4.3.1.2.2 Aplicación de logoterapia para el reclutamiento de Personal

En el reclutamiento de personal se debe aplicar la logoterapia, como un complemento para el tratamiento de la persona mediante el descubrimiento del

sentido de su propia vida. La logoterapia es una aplicación psicoterapéutica para ayudar a que las personas encuentren el sentido de su propia existencia.

Los principios en los que se sustenta la logoterapia son los siguientes:

- a. La vida tiene un sentido bajo cualquier circunstancia.
- b. El hombre es dueño de una voluntad de sentido, y se siente frustrado o vacío cuando deja de ejercerla.
- c. El hombre es libre, dentro de sus obvias manifestaciones, para consumir el sentido de su existencia.

Con la logoterapia el personal de la empresa maquiladora descubra el sentido de su vida frente a los grandes males de nuestra época como: depresión, adicción y agresión, así como las neurosis colectivas, fatalismo, fanatismo, masificación y existencia provisional, la logoterapia es una alternativa psicoterapéutica humanística y educativa que pretende que las personas en libertad asuman su responsabilidad.

Toda persona tiene su propia misión o vocación específica en la vida. En ellas no puede ser reemplazada, ni su vida puede repetirse. De modo que la tarea de cada uno es tan única como su oportunidad específica para llevarla a cabo.

Ayudar a que las personas encuentren razones para vivir es también una manera válida y plausible de contrarrestar los numerosos accidentes de trabajo que se producen. Esta idea constituye en realidad una aplicación práctica.

4.3.2 Capacitación

Como parte de la implementación de la administración de la planeación de recurso humano en la industria maquiladora se debe tomar en cuenta la capacitación, que es parte fundamental en los trabajadores e incrementa su motivación, esto, a su vez, conduce a una mayor productividad. La capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en recursos humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal y la organización.

La capacitación del recurso humano es la respuesta a la necesidad que tienen las organizaciones de contar con un personal calificado y productivo. Es por ello que las instituciones deben preocuparse por capacitar al personal, pues ésta procura actualizar sus conocimientos con las nuevas técnicas y métodos de trabajo que garantizan eficiencia.

El programa de capacitación implica brindar conocimientos, que luego permitan al trabajador desarrollar su labor y sea capaz de resolver los problemas que se le presenten durante su desempeño. Ésta repercute en el individuo de dos diferentes maneras:

- a. Eleva su nivel de vida: La manera directa de conseguir esto es a través del mejoramiento de los servicios, por medio de esto tiene la oportunidad de lograr una mejor plaza de trabajo y aspirar a un mejor salario.
- b. Eleva su productividad: esto se logra cuando el beneficio es para ambos, es decir institución y empleado.

5. SEGUIMIENTO Y MEJORA

5.1 Administración de recursos humanos a futuro

A causa de la creciente complejidad profesional de esta área, hay una clara tendencia a conceder mayor nivel de autonomía a los departamentos de administración de recursos humanos. Es por ello que la industria maquiladora debe tener presente de este mundo cambiante, que la globalización sigue avanzando, por lo que se debe considerar los factores del entorno internacional, con este mapa teórico del futuro podrán manejar con flexibilidad las desviaciones que la práctica se imponga.

El campo de la administración de recursos humanos, enfrenta toda una gama de desafíos, retos de carácter histórico, de carácter interno y externo a la industria maquiladora. El objetivo es lograr las metas con un máximo de eficacia y en un marco de acciones responsables y éticas. El sistema de recursos humanos existe para ayudar a los demás integrantes de la empresa.

Para actuar con eficacia, se deben contribuir de manera efectiva al éxito, pero se debe mantener la perspectiva fundamental de su función, contribuir a los objetivos; siempre que las normas y políticas entren en conflicto con los objetivos.

5.2 Auditoría de recursos humanos

Para el seguimiento de la implementación de la planeación del recurso humano en la industria maquiladora es necesario realizar una auditoría de la administración de personal. Este sistema evaluará las actividades de administración de personal en la organización con el objeto de mejorarlas, proporcionando a los especialistas y operativos, información y retroalimentación sobre la función de recursos humanos respecto a la manera en que los gerentes están cumpliendo sus responsabilidades.

La auditoría constituye una actividad de control de calidad de la administración de recursos humanos y una evaluación de cómo éstas contribuyen a las estrategias corporativas generales. Las auditorías pueden cubrir un departamento, una unidad, una división o toda la organización.

El ámbito de la auditoría de la administración de personal va más allá de las actividades que efectúa el departamento; el éxito de la gestión depende de cómo lleve a cabo sus actividades y de cómo otros departamentos pongan en práctica sus programas. Los beneficios que se logran con esta propuesta son:

- a. Identifica las contribuciones del departamento de administración de personal.
- b. Mejora la imagen profesional del departamento.
- c. Estimula el profesionalismo entre los integrantes del departamento.
- d. Esclarece las funciones y responsabilidades del departamento.

- e. Identifica problemas de importancia crítica.
- f. Alienta la uniformidad de políticas y prácticas.
- g. Garantiza el cumplimiento de diversas disposiciones legales.
- h. Reduce el costo de la administración de personal al permitir el uso de métodos más eficientes.
- i. Crea un ambiente de apertura al cambio en el departamento y en la organización.
- j. Requiere verificación a fondo del sistema de información de recursos humanos.

En la página siguiente se presenta el diagrama de la auditoría de administración de personal.

Figura 3. Áreas que cubre una auditoría de recursos humanos

Sistema de Información	
<p><u>Planes de Recurso Humanos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Estimación de la oferta y la demanda • Inventario de Recursos Humanos • Planes de sustitución y reemplazo 	<p><u>Administración de la compensación</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Niveles de sueldos, salarios e incentivos • Prestaciones • Servicios al personal
<p><u>Análisis de puestos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Niveles y estándares de puestos • Descripción de puestos • Especificaciones del puesto 	<p><u>Igualdad de oportunidades</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Comunicación • Promoción • Igualdad de normas
Obtención y desarrollo del personal	
<p><u>Reclutamiento</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Fuentes externas del personal • Disponibilidad de candidatos • Solicitudes 	<p><u>Selección</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Tasa de selección • Procedimientos • seguimiento
<p><u>Capacitación y orientación</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Programas • Capacitación • Aprendizaje 	<p>Desarrollo profesional</p> <ul style="list-style-type: none"> • Programa de desarrollo • Planes de promoción • Éxito en la reubicación del personal
Control y evaluación de la organización	
<p><u>Evaluación del desempeño</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Estándares y mediciones • Técnicas de evaluación • Procedimientos disciplinarios • Retroalimentación 	<p><u>Administración de las relaciones laborales</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Valuación de contratos • Resolución de conflictos • Potencial del conflicto • Tasa de rotación

FUENTE: Administración de Recursos Humanos¹⁰, página 522

¹⁰ Autor: William B. Werther Jr. Keith Davis

5.2.1 Auditoría de calidad

Se debe revisar y evaluar los métodos, sistemas y procedimientos que se siguen en todas las fases del proceso administrativo aseguran el cumplimiento de políticas, planes, programas, leyes y reglamentaciones que puedan tener un impacto significativo y asegurar que se esté cumpliendo y respetando.

La auditoría de calidad no es sólo señalar las fallas y los problemas, sino también presentar sugerencias y soluciones. En este sentido, el papel de la auditoría de recursos humanos es fundamentalmente educativo. Inclusive cuando la auditoría está bien realizada permite el desarrollo de la sensibilidad de los administradores para diagnosticar problemas.

Su importancia radica en el hecho de que proporciona a los directivos de una organización un panorama sobre la forma como esta siendo administrada por los diferentes niveles jerárquicos y operativos, señalando aciertos y desviaciones de aquellas áreas cuyos problemas administrativos detectados exigen una mayor o pronta atención.

En sentido general, los principales objetivos que constituyen a la auditoría son el control de la función, el análisis de la eficiencia de los sistemas, la verificación del cumplimiento de la normativa general de la industria maquiladora en cada ámbito y la revisión de la eficaz gestión de los recursos materiales, humano e informático.

5.3 Mejora continua

Después de la implementación de los procesos establecidos, se debe disponer de información cuantitativa, medible, que pueda indicar cuáles son los resultados tangibles que se está obteniendo, en la industria maquiladora para que con esta información pueda compararse objetivamente.

Las perspectivas de las nuevas filosofías de administración relativas al manejo de los procesos son muy importantes, es por eso que para la mejora continua se debe apoyar en las siguientes herramientas:

- a. **Diagramas de flujo del proceso:** Estos representan el trabajo realizado y la secuencia como se ejecuta, ayuda a detectar actividades innecesarias.
- b. **Hojas de seguimiento:** Se emplean para registrar la ocurrencia del problema específico y las circunstancias que los rodean. Descubren problemas y su frecuencia.
- c. **Diagrama de causa y efecto:** Este diagrama identifica las causas que contribuyen a los problemas, ayudan a organizar ideas, reducir costos y acortar la programación.
- d. **Análisis de Pareto:** Ilustra la frecuencia de ocurrencia o el costo de un conjunto de artículos. Ayudan a encontrar donde están concentrados los esfuerzos, también nos ayuda a mejorar el servicio al cliente.

La mejora continua está dirigida a generar valor para que llegue a ser una herramienta gerencial eficaz. Se inicia con un análisis de las prácticas y

actividades existentes dentro de la organización, con el objetivo de entender los procesos o actividades, para después identificar un punto de referencia o estándar externo, con el cual dicha actividad pueda ser medida o comparada.

5.4 Seguimiento

El seguimiento de la implementación de la planeación del recurso humano en la industria maquiladora permitirá, sobre la marcha, la elaboración de propuestas de adecuación que posibiliten realizar correctivos y solución de los problemas que se van encontrando en el desarrollo, la contrastación de los efectos (deseados o no deseados), a partir del análisis con los beneficiarios y de los resultados esperados.

En el seguimiento es posible determinar el impacto o contribución a estos propósitos. Por ello, además de la eficiencia con que se inviertan los recursos y se logren las metas. Constituye la verificación de la realización de las acciones planeadas para el logro de los objetivos, resultados, cronograma y recursos asignados para el desarrollo de cada actividad del sistema implementado. Dicho seguimiento se adelantará a partir de los resultados esperados e indicadores que permitirán determinar los logros y dificultades en la ejecución.

5.5 Evaluación y control

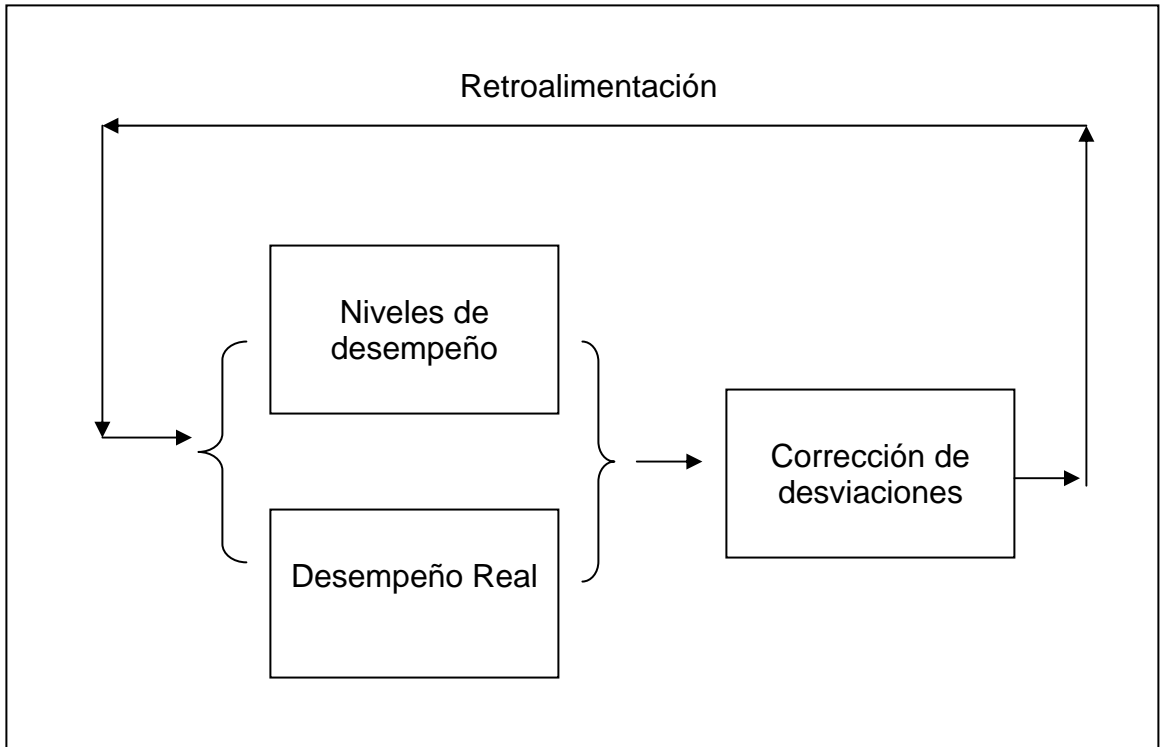
Corresponde al departamento de recursos humanos de la industria maquiladora desarrollar el proceso de evaluación y control, utilizando diferentes herramientas y técnicas, dependiendo del nivel jerárquico. Este proceso valora el rendimiento laboral retroalimentación al trabajador sobre la manera en que

cumple sus tareas y su comportamiento dentro de la organización. Con la evaluación y el control se persiguen los objetivos fundamentales siguientes:

- a. Mantener niveles de eficiencia y productividad en las diferentes áreas funcionales, acorde con los requerimientos de la empresa.
- b. Establecer estrategias de mejoramiento continuo, cuando el candidato obtiene un resultado "negativo".
- c. Aprovechar los resultados como insumos de otros modelos de recursos humanos que se desarrollan en la empresa.
- d. Permitir mediciones del rendimiento del trabajador y de su potencial laboral.
- e. Incorporar el tratamiento de los recursos humanos como una parte básica de la firma y cuya productividad puede desarrollarse y mejorarse continuamente.
- f. Dar oportunidades de desarrollo de carrera, crecimiento y condiciones de participación a todos los miembros de la organización, considerando tanto los objetivos empresariales como los individuales.

En la siguiente página se presenta un diagrama de un sistema de evaluación y control.

Figura 4. Diagrama de un sistema de control



FUENTE: Propuesta de proyecto

CONCLUSIONES

1. Las herramientas de planeación y reclutamiento de personal, así como el proceso administrativo determinan en forma sistemática la provisión y demanda de empleados que serán necesarios. La gestión por competencia, la planeación estratégica y el reclutamiento interno y externo, entre otros, son herramientas necesarias para esta actividad.
2. El diagnóstico efectuado permitió determinar que la cultura organizacional de la industria maquiladora refleja las aspiraciones individuales y colectivas que evidencian los deseos de cumplir las metas y los objetivos de la planeación de recursos humanos.
3. El sistema y el reclutamiento del recurso humano implica un proceso que varía, según la organización, el cual se propone a la industria maquiladora, un sistema eficiente de recursos humanos, que consiste en un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.
4. Las condiciones laborales de los empleados son elementos de primera importancia en la industria maquiladora estas condiciones laborales aumentan el desempeño del recurso humano y hacen de ellos un ambiente de cordialidad para beneficio propio y de la empresa.

5. La función de la organización es lograr permanecer en el mercado y responder a los retos de la economía. Cuando se está bien organizado refleja en la sociedad, pues habrá más empleo, esto trae como consecuencia mayores utilidades para la empresa y mejores condiciones de vida para los empleados.

6. Las políticas administrativas como: adquirir la capacidad para analizar y evaluar los puestos de trabajo, la medición del recurso humano y el conocimiento de estrategias para afrontar los desafíos, hacen que la empresa sea progresista y dinámica.

7. La optimización de las funciones de la administración de recursos humanos juega un papel muy importante en el sistema administrativo, implementando una administración proactiva, herramientas y procesos que aumenten la productividad.

RECOMENDACIONES

1. Implementar procesos administrativos y herramientas de planeación y reclutamiento de personal, la gestión por competencia y la planeación estratégica para alcanzar los objetivos organizacionales.
2. Planear el recurso humano, identificando las necesidades de personal, suministrando a la industria maquiladora el personal adecuado en el momento adecuado.
3. Hacer uso de los procedimientos orientados a cambios organizacionales, creando necesidades de innovar estructuras, tecnologías, culturas y servicios a fin de mejorar el sistema de recursos humanos.
4. Mejorar las condiciones laborales de los empleados a fin de proponer un clima organizacional agradable, que permita aumentar el desempeño del recurso humano
5. Tomar en cuenta que la función de la organización es brindar servicios, por ello es necesario fortalecer el sistema de recursos humanos con recursos materiales y técnicos.
6. Verificar el cumplimiento de las políticas administrativas y su rendimiento de los procesos establecidos, inicialmente, y disponer de información cuantitativa y medible.

7. Realizar auditoría en el sistema propuesto para la verificación de su cumplimiento, con el fin de optimizar el desarrollo de las funciones administrativas.

ANEXO

Figura 5. Técnicas y estrategias de la propuesta e implementación

Propuesta	TECNICAS Dirección estratégica Gestión de recursos humanos Gestión por competencia Políticas de recursos humanos Desarrollo de recursos humanos Reclutamiento y selección Métodos de reclutamiento Subsistema de alimentación Fuentes de reclutamiento Fuentes internas Fuentes externas Proceso de reclutamiento Medios de reclutamiento
Implementación	ESTRATEGIAS Planeación estratégica Planeación verticalmente Planeación horizontalmente Administración por objetivos Planeación de la organización Integración de personal Estrategia de recursos humanos Reclutamiento y colocación Alternativas de reclutamiento Ambiente externo de reclutamiento Ambiente interno de reclutamiento Métodos de reclutamiento interno Aplicación de logoterapia Capacitación

FUENTE: Propuesta de proyecto

BIBLIOGRAFÍA

1. ARMSTRONG, Michel. Gerencia de Recursos Humanos, integrando el personal y la empresa. Colombia: Legis Editores, S.A.
2. ROBBINS, Stephen P. Comportamiento Organizacional, teoría y práctica. 7ma. Edición. México: Printice may Hispanoamericana. S.A. 1996.
3. Arias Galicia, Fernando. Administración de recursos humanos. Editorial Trillas México 1997.
4. Werther, Jr. Davis. Administración de Personal y Recursos Humanos. Quinta edición, 2,000, Editorial McGraw-Hill
5. Brunet L. El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definiciones, diagnóstico y consecuencias. (1999). México: Editorial Trillas.
6. Chiavenato I. Administración de Recursos Humanos. Bogotá: (1994). Mac Graw – Hill. Interamericana, S.A.
7. Dessler G. Organización y Administración: enfoque situacional. México: (1994). Prentice Hall.
8. Hall, R. Organizaciones, Estructura, Procesos y Resultados (1996). 2da Edición. México: Printice Hall.
9. Addison Wesley. Gestión Estratégica de Recursos Humanos. Estados Unidos: Iberoamericana.

Referencias Electrónicas

1. www.monografias.com. Administración de recursos humanos. Junio 2006
2. www.elprisma.com. Administración de personal. Junio 2006.