

## Proceso de selección de personal en las empresas

***“Nada es tan importante como contratar y formar a las personas. Al fin y al cabo, apuestas por la gente, no por estrategias”***, dijo el CEO y empresario Lawrence Bossidy. Contar con profesionales capacitados y comprometidos con su trabajo es clave para mejorar y hacer crecer una empresa. Para ello, es necesario poner en marcha un buen proceso de reclutamiento y selección de personal.

### ¿En qué consiste la selección de personal?

La selección de personal es un proceso mediante el cual la empresa elige entre diferentes candidatos aquel más adecuado para ocupar una plaza. Parte de la necesidad de contratar a nuevos empleados, ya sea porque una plaza ha quedado vacante o se ha creado una nueva, e incluye desde el reclutamiento del talento hasta la selección final de los profesionales más capacitados y que más valor puedan aportar a la empresa.

### Las fases del proceso de selección de personal

- 1. Definición de las necesidades de personal:** La primera fase del proceso de selección de personal es cuando la empresa clarifica sus necesidades en materia de personal y decide si realmente debe contratar a nuevos trabajadores o si puede cubrir sus exigencias con los empleados actuales.
- 2. Elaboración del perfil del candidato:** Según el puesto a cubrir, se elabora el perfil ocupacional, que refleja los requisitos, calificaciones, conocimientos y competencias que debe tener el candidato ideal.

3. **Lanzamiento de la convocatoria:** En esta fase del proceso de selección de personal, la empresa comienza a buscar activamente candidatos recurriendo a diferentes medios, desde la prensa y radio local hasta las redes sociales. Para afinar la búsqueda, es fundamental indicar con precisión los requisitos.
4. **Preselección de los candidatos:** Cuando se han recibido todos los curriculum vitae, se realiza una primera selección para agilizar el proceso de selección de personal teniendo en cuenta si la experiencia y formación de los candidatos se adaptan a la vacante ofrecida.
5. **Selección.** Se entrevista a los candidatos y se aplican pruebas de selección, ya sean psicotécnicos, test de personalidad o pruebas profesionales. Aquellos que superen todas las pruebas pasan a una entrevista por skype o personal para confirmar los datos, evaluar su motivación y conocer su disponibilidad.
6. **Informe de los candidatos:** Con la información disponible, se elabora un informe en el que se evalúan los pros y contras de los candidatos más adecuados.
7. **Toma de decisión:** En esta etapa del proceso del proceso de reclutamiento y selección de personal se elige más adecuado para el puesto de trabajo teniendo en cuenta tanto las competencias profesionales como la capacidad para adaptarse a la cultura organizacional.
8. **Contratación:** Se discuten las condiciones del contrato, desde la remuneración hasta el puesto que esa persona ocupará, las funciones que realizará, si habrá un periodo de prueba y el tiempo que trabajará en la empresa. Y se procede a su firma.

9. **Incorporación:** Se realiza un acompañamiento para que el empleado conozca las normas y funcionamiento de la empresa, informándole de todo lo que necesita saber para realizar su trabajo. Se detectan además posibles necesidades de formación.
10. **Seguimiento:** A través de las encuestas de satisfacción y las evaluaciones de desempeño se realiza un seguimiento a medio y largo plazo del trabajador para valorar la eficacia del proceso de selección de personal y realizar los cambios que sean necesarios.



**Exámenes psicométricos: 10 tips para resolverlos**

**¿Qué son los exámenes psicométricos?**

Los exámenes psicométricos son una herramienta que permite a las empresas hacer una evaluación psicológica de los candidatos. Estas pruebas reflejan información adicional de las aptitudes, capacidades personales, habilidades sociales, verbales, comunicativas, numéricas, e incluso del comportamiento.

Por lo mismo que estas pruebas están diseñadas para medir características cualitativas, no hay respuestas buenas ni malas, ya que no se busca calificar a las personas que los realicen, sino

**poder dar un aproximado de la persona en sí (habilidades, comportamientos, competencias, etc).**

### **¿Para qué sirven los exámenes psicométricos?**

**Como ya lo mencionamos, los exámenes psicométricos sirven para obtener un perfil aproximado de las diferentes competencias del candidato.**

**La mayoría de las empresas ponen sus esfuerzos en contratar al candidato más afín a las vacantes, y para esto se evalúan un conjunto de características, desde su experiencia y sus conocimientos laborales, hasta sus habilidades cognitivas, habilidades socioemocionales, habilidades de socialización, entre otras.**

**Es por esto que las pruebas psicométricas pueden ayudar a definir qué tan bien o no podría adaptarse un candidato al puesto de trabajo y, más importante, a la cultura organizacional. De esta manera los reclutadores también buscan disminuir la rotación laboral.**

### **¿Cómo responder los exámenes psicométricos?**

**Toma nota de estas recomendaciones para mejorar tu desempeño y resultados al momento de responder tus exámenes psicométricos:**

#### **1. Dales la importancia que merecen**

**Los test psicométricos no son una pérdida de tiempo, mucho menos si el reclutador tiene claro cómo utilizar esta herramienta.**

**Nunca pienses que si ya superaste una o varias entrevistas, los test son solo una formalidad, en muchas empresas el resultado de una prueba puede ser determinante para decidir quién se queda con el puesto.**

## **2. Diferentes tipos de exámenes psicométricos**

**Existen diferentes tipos de exámenes psicométricos, algunos están enfocados en descubrir cuáles son tus aptitudes naturales, por ejemplo, si eres buen comunicador, creativo, líder, solucionador de problemas o analítico. Otros se encargan de evaluar la personalidad de la gente, sus preferencias, inclinaciones, valores y motivaciones.**

**Hay un tercer tipo de prueba que se enfoca en evaluar los diferentes tipos de inteligencia, con el objetivo de saber si la persona domina determinada habilidad.**

## **3. Hay que eliminar pensamientos negativos**

**Deja fuera el autosabotaje y aleja pensamientos como estos:**

- **Los exámenes me confunden.**
- **Mi mente se queda en blanco.**
- **No logro recordar nada.**
- **Siempre me confundo.**
- **Nunca me alcanza el tiempo para responder.**
- **Soy tonto(a) y no soy capaz de resolverlo.**

## **4. El candidato debe prepararse**

**Mantener una actitud tranquila y positiva es el primer paso para tener un buen desempeño en tus pruebas. Intenta reducir la tensión con alguna técnica de relajación o ejercicio antes de realizar tu examen.**

**Un día antes de la prueba procura tener un buen descanso, alimentarte bien y beber suficiente agua. Asegúrate de llegar a tiempo a la cita para evitar el estrés.**

## **5. Cuidado con las mentiras**

**En los exámenes psicométricos no hay respuestas buenas ni malas, pero corres el riesgo de perder credibilidad si te empeñas**

**en elegir la respuesta ‘correcta’ aunque no sea la que realmente representa tu personalidad.**

**Los test psicométricos están diseñados para encontrar discrepancias y contradicciones en las respuestas, de modo que si mientes puede reflejarse en los resultados. Enfócate en ser honesto.**

#### **6. Aclarar cualquier duda**

**Escuche atentamente las instrucciones que te proporcione la persona que te aplicará la prueba, asegúrate de entender sus indicaciones y no temas preguntar si algo no te queda claro.**

#### **7. Lea las instrucciones**

**Parece un consejo obvio, sin embargo, es muy común que las personas cometamos errores por la flojera de leer. No des por hecho que sabes lo que tienes que hacer, lee dos veces las indicaciones y entiende cada pregunta, de este modo tus respuestas serán más acertadas.**

#### **8. Domine sus nervios**

**No pasa nada si te encuentras con una pregunta compleja que no puedes resolver, déjala un momento y regresa a ella después. Mantente pendiente del tiempo y trabaja a buen ritmo, pero evita cometer errores por querer terminar lo antes posible.**

#### **9. Sé tú mismo**

**La manera más inteligente de enfrentar los psicométricos es siendo auténtico. Si no te quedas con el empleo por el resultado de la prueba, no lo veas como un fracaso, sino como un indicio de que quizá no era el trabajo para ti y una oportunidad de descubrir cuáles son tus motivaciones y objetivos.**

### **Tipos de exámenes psicométricos**

**Existen diferentes tipos de pruebas, y suelen enfocarse en diferentes aspectos, como el tipo de inteligencia, las aptitudes y habilidades o la personalidad, por ejemplo:**

**El test 16PF.**

**Es de utilidad para determinar la forma en la que un candidato puede responder ante determinadas situaciones laborales.**

**El SJT.**

**Sirve para dar un panorama de la forma de responder ante ciertas situaciones y la capacidad de resolver problemas.**

**Test de Terman Merrill.**

**Ideal para medir el coeficiente intelectual de un candidato.**

**Test de Moss.**

**Se encarga de medir el nivel de adaptabilidad social que puede tener una persona y de predecir su comportamiento.**

**Test de Raven.**

**Ayuda a conocer los niveles de concentración, las habilidades de observación y lógica.**

**Test de Cleaver.**

**Brinda una evaluación de cómo se podría reaccionar ante las situaciones de estrés y cómo se trabaja bajo presión.**

**Exámenes psicométricos en línea**

**En internet hay muchos recursos para prepararte para un test psicométrico, ya que te servirán de guía respecto al tipo de preguntas que puedes encontrarte en estas pruebas.**

**En muchas compañías hay quienes consideran la capacitación como un gasto innecesario; sin embargo, se trata de una de las grandes inversiones que una empresa puede hacer para potenciar el desarrollo de su personal y lograr los objetivos de la organización.**

**Cuanto mayor sea el grado de formación y preparación del personal, más alto será su nivel de productividad, tanto cualitativa como cuantitativamente. En este sentido, los programas de formación profesional o consultoría empresarial constituyen una de las inversiones más rentables, pues si una organización no avanza de forma pareja sufrirá consecuencias como estancamiento, retroceso o imposibilidad para competir en el mercado.**

### **Beneficios de capacitar al personal**

**La capacitación continua de personal permite a los empleados planear, mejorar y realizar de manera más eficiente sus actividades, en colaboración con los demás integrantes de la organización; por lo tanto, es relevante constituir un equipo de trabajo de alto rendimiento y realizar una labor profesional con los mejores estándares de calidad.**

**En general, los principales beneficios que una organización obtiene de la capacitación son los siguientes:**

- **Aumentar la productividad y la calidad del trabajo.**
- **Incrementar la rentabilidad.**
- **Disminuir la rotación de personal.**
- **Mejorar los estándares de reclutamiento y selección de personal.**
- **Levantar la moral de los trabajadores.**
- **Ayudar a resolver problemas concretos en el día a día.**
- **Disminuir la necesidad de supervisión.**
- **Prevenir accidentes de trabajo.**
- **Mejorar la estabilidad de la organización y su flexibilidad.**
- **Lograr que el personal se sienta identificado con la empresa.**

### **¿Cómo reconocer si se necesita capacitación?**

**La necesidad de la capacitación de personal o consultoría empresarial en algún área puede manifestarse principalmente bajo cinco aspectos:**

#### **1. Datos de reclutamiento y selección de personal.**

**La rotación de personal, el número de candidatos**



entrevistados y la antigüedad de los trabajadores pueden ser indicadores de que se requiere una capacitación o coaching empresarial para fomentar la pertenencia y elevar los niveles de calidad en un área determinada.

2. **Evaluaciones de desempeño.** Si el mal rendimiento es una anomalía entre el personal, tal vez se trate de un colaborador, pero si se manifiesta de manera general entonces se requiere capacitar a todo el equipo, especialmente para que la eficacia aumente de forma homogénea.
3. **Capacidad, conocimientos y experiencia de los trabajadores.** En cualquier posición dentro de la compañía hay objetivos por cumplir, los cuales se logran con base en los conocimientos de los colaboradores. Por ello, deben determinarse las diferencias entre los conocimientos y los objetivos propuestos, para saber qué capacidades promover o desarrollar en puestos clave.
4. **Introducción de nuevos métodos de trabajo, maquinaria o equipos.** Cuando se introducen nuevos procesos, métodos, máquinas o softwares, es indispensable realizar una capacitación específica para los trabajadores y todos los usuarios. Además de evitar contratiempos, contribuirá a la comunicación de la empresa, pues las áreas involucradas sabrán sobre los nuevos procesos o mecanismos que se adoptarán.
5. **Leyes y reglamentos que requieran entrenamiento.** En ocasiones se realizan tareas bajo un determinado marco legal. Un error común es señalar qué no se puede hacer sin comprender las razones del por qué, siendo esta la práctica común. Dado que algunos reglamentos o leyes pueden ser complicadas de entender sin asesoramiento adecuado, representan un área importante a reforzar en las capacitaciones empresariales.

Una capacitación efectiva no sólo solucionará problemáticas presentes, sino que a largo plazo será la mejor práctica, ya que los

**colaboradores con mayor experiencia podrán incorporar a nuevos candidatos de manera más sencilla y rápida.**

**No hay que dejar de lado los recursos humanos en las organizaciones, pues son esenciales para su funcionamiento, así como para el logro de los objetivos. Por tal motivo, trabajar en el desarrollo del capital humano es vital para que, por medio del personal, se puedan obtener ventajas competitivas adicionales y establecer nuevas estrategias sobre los productos o servicios.**

**Uno de los aspectos más importantes que hay que tener en cuenta para conseguir empleados y equipos productivos es que exista un correcto y adecuado bienestar y motivación laboral en el ambiente de trabajo. Cuando se consigue este bienestar laboral, se desarrollan muchas ventajas que repercuten positivamente en la empresa.**

**Algunas de ellas pasan por conseguir trabajadores más productivos y motivados, otras por una clara mejora de las relaciones personales, y otras por una mejoría considerable del ambiente de trabajo en su conjunto, lo que termina repercutiendo positivamente en la retención del talento en la empresa**

### **Relación entre bienestar y motivación laboral**

**Está más que demostrado que existe una relación directa entre bienestar y motivación laboral. Cuando existe bienestar laboral en los trabajadores, este se manifiesta con una mayor motivación laboral que, a su vez, repercute positivamente en todos los elementos asociados a la empresa. Esto consigue un equipo más productivo, motivado, y a la vez comprometido con la empresa.**

**Además, hay que tener en cuenta que al hablar de bienestar laboral no nos estamos refiriendo únicamente al bienestar físico, sino también al bienestar emocional. De este modo, implementar medidas que fomenten el bienestar y motivación laboral conlleva ventajas tanto para los trabajadores como para la propia compañía.**

**Algunas de las principales ventajas que se aprecian de forma directa son las siguientes:**

- **Reducción del absentismo laboral**
- **Reducción del estrés asociado a causas laborales**
- **Equipos más motivados y productivos**
- **Aumento de las capacidades laborales de los empleados a nivel individual**
- **Mejoría del ambiente de trabajo y de las relaciones interpersonales en dicho entorno**
- **Mayor retención del talento en la empresa**

**Cómo mejorar el bienestar y motivación laboral en una empresa**

**Cuando se quiera mejorar el bienestar y motivación laboral de los trabajadores de una empresa, habrá que tener en cuenta que las medidas deberán ser personalizadas a cada empresa y tipo de trabajo en particular. Así mismo, uno de los factores más importantes que pueden ayudar a dicha mejoría es la personalización individual de las mejoras, adaptándolas a las necesidades particulares de cada empleado y a su situación personal.**

**Algunas de las medidas que más efecto tienen en la mejora del bienestar (físico y emocional) de los trabajadores y que se ven reflejadas en una mayor motivación laboral son las siguientes:**

- **Retribución y beneficios:** Uno de los aspectos más importantes que influyen de manera directa en el bienestar de los trabajadores y en su motivación laboral son los beneficios que obtienen por su trabajo. En este sentido, la principal retribución que representa este elemento es el salario. Un salario elevado mejora el bienestar del trabajador, lo que a la vez le motiva laboralmente para que continúe desarrollando su trabajo de forma efectiva.
- **Retribución flexible:** De forma vinculada a la retribución y los beneficios que puede recibir el trabajador por su trabajo, más allá del simple salario y las pagas extras que pueda recibir,

**existen otros elementos que pueden pasar a formar parte de su retribución y que no se pagan en forma de dinero. Es lo que se denomina como retribución flexible, y puede tomar muchas formas. La más importante es mediante beneficios que el trabajador recibe por el hecho de estar vinculado a una empresa, como puede ser contar con Ticket Restaurant, Ticket Gasolina o Ticket Transporte, entre otras muchas formas de retribución flexible.**

- **Facilidades en la conciliación familiar: Otro de los aspectos que influye más en mejorar el bienestar y motivación laboral de un trabajador es contar con facilidades respecto a la conciliación familiar que el trabajador pueda llevar a cabo. En este sentido, contar con ciertos beneficios facilitados por parte de la empresa para esta tarea constituye un elemento fundamental. Un buen ejemplo lo encontramos en el uso de Ticket Guardería, entre otros muchos.**
- **Flexibilidad laboral: Por otro lado, otro de los factores que más influyen en el bienestar y motivación laboral de los empleados es la capacidad de contar con horarios flexibles que se adapten a sus necesidades. En este sentido, contar con opciones como horarios intensivos en la temporada estival o la posibilidad de realizar teletrabajo son algunos ejemplos importantes y muy valorados.**

**Reconocimiento a su labor como empleado: Más allá del propio valor económico, que el trabajador se sienta reconocido en su labor dentro de la empresa también actúa como un factor motivador y generador de bienestar para el empleado. En este sentido, esto se puede manifestar de muchas formas, desde mediante obsequios en forma de Ticket Regalo a un aumento de sueldo o una promoción interna en la empresa.**

### **¿Necesito otro trabajo?**

**Cambiar de trabajo durante la pandemia:**

**¿buena o mala decisión?**

**Es una situación difícil para todo el mundo. Proyectos, negocios, metas y sueños quedaron limitados. Pensaríamos que cambiar de**

**trabajo en este momento es impensable ¿no? Descubre sí lo que piensas en cierto o todo lo contrario.**

---

**Tomar este tipo de decisiones es difícil, sobre todo por el miedo al cambio o a la incertidumbre.**

**En ocasiones puede resultar la mejor decisión de tu vida y en otras, lo lamentamos por mucho tiempo.**

**Pero si a eso le sumamos que la situación general del país en temas laborales está más delicada que nunca por el Coronavirus, la angustia es más grande.**

**Índice de contenidos:**

- 1. Situación laboral actual**
  - 2. Momento perfecto para cambiar de trabajo**
  - 3. Cómo cambiar de trabajo durante la pandemia**
  - 4. Ofertas de empleo para cambiar de trabajo**
- Situación laboral actual**

**La Organización Internacional del Trabajo (OIT) menciona que si bien las medidas para cerrar los centros de trabajo a nivel mundial no ha sido muy estrictas, el alcance de desempleo sigue siendo muy amplio.**

**Tan solo en el Continente Americano, la proporción de trabajadores que viven en países en los que se ha aplicado algún tipo de medida para el cierre de lugares de trabajo sigue siendo de casi el 90 %.**

**En la más reciente actualización se demuestra que en comparación en la semana del 19 al 25 de marzo se detuvo**

**nuevamente la recuperación de ofertas de empleo, con un porcentaje mínimo de 500 vacantes menos.**

**Los sectores de Seguros, Educación y Recursos Humanos tuvieron un importante incremento de empleos; mientras que Veterinaria, Deportes y Administrativos mostraron decrementos.**

## **RELACIONES SINDICALES**

**Los orígenes.** Formación de la clase obrera, primeras luchas y organizaciones La historia del sindicalismo mexicano se remonta a la segunda mitad del siglo XIX. Fue en esa época cuando los trabajadores empezaron a organizarse para oponerse a las pésimas condiciones que existían en los centros de trabajo y que en forma unilateral y arbitraria fijaban los dueños de las fábricas, minas y talleres y que tenían que ver con la duración de la jornada, tarifas, salarios, comportamiento durante la jornada e incluso con la moral de los trabajadores. La clase trabajadora la formaban mineros, obreros de fábricas textiles, trabajadores de las incipientes industrias del tabaco, café, azúcar, henequén, entre otras y los miles de artesanos de las ciudades. De estas industrias, las más importantes desde la época colonial fueron la minera y la textil; en la primera llegaron a laborar más de cien mil trabajadores en más de tres mil centros mineros y en la segunda alrededor de 32 mil operarios.

**Las condiciones de trabajo, como es obvio imaginarse, eran muy precarias: largas jornadas de trabajo de 14 y hasta 16 horas diarias; salarios bajísimos y al arbitrio del patrón; malos tratos que en muchos casos llegaban a los golpes; pésimas condiciones de seguridad e higiene en los centros de trabajo.**

**Los trabajadores de las minas protagonizaron gran cantidad de luchas —motines, huelgas— desde la época colonial, pero fueron los obreros textiles quienes en forma más organizada y después de pasar por una etapa de mutualismo, transformaron esas**

**sociedades de ayuda mutua en organismos de resistencia. Fue entonces que se inicia la larga lucha por la reducción de la jornada, mejores salarios, mejoras en las condiciones de trabajo y el reconocimiento de sus organizaciones de clase.**

**La transición. Cambio de modelo económico y de control del movimiento obrero Durante los gobiernos de Manuel Ávila Camacho y Miguel Alemán Valdés, hubo un cambio evidente en la política económica, una transición hacia un nuevo modelo económico al que se le conocería como de “sustitución de importaciones” porque el objetivo era producir aquí lo que se importaba de otros países. Este cambio de política fue favorecida por la coyuntura internacional que se da con la nueva guerra entre las grandes potencias, que provocó entre otras cosas, una gran demanda de productos. Se decide entonces darle un gran impulso a la industrialización del país en donde ya no es el Estado ni gobiernos como el de Lázaro Cárdenas los que tendrán el peso fundamental, sino la inversión privada, el capital nacional y extranjero. Pero esta transición no se podía hacer con un movimiento sindical tan combativo y en ascenso, acostumbrado a que el gobierno lo apoyara y se inclinara a su favor en los conflictos con el capital como en el gobierno cardenista; con una CTM en donde su dirigente Lombardo Toledano y los grandes sindicatos nacionales, dirigidos varios de ellos por comunistas, tenían un gran peso. Se inició entonces un cambio también en la relación gobierno-sindicatos. Empezó una campaña de hostigamiento y de calumnias por parte de la patronal en contra de las organizaciones sindicales y sus dirigentes, acusándolos de ser agentes comunistas al servicio de Moscú y de querer hacer de México un país de bolcheviques. El gobierno, por su parte, en lugar de ponerse del lado de los sindicatos en esta campaña, se sumó a ella y empezó a regatearles incluso los derechos ya adquiridos; propició la división en el movimiento sindical, llegando incluso a la represión y a la imposición abierta de dirigentes. La gran central obrera ahora era la CTM, mientras que la CROM y la CGT, estaban en franco declive y terminaron poniéndose al servicio del gobierno**

**y de la patronal en su campaña en contra de la nueva central y los sindicatos nacionales. En febrero de 1941 la CTM celebró su segundo Congreso, en donde varios grupos se disputaron la secretaría general. Después de varias negociaciones y con el apoyo de Vicente Lombardo Toledano, resultó electo para esa secretaría, Fidel Velázquez Sánchez. Pese a que se decía que este dirigente, al ser discípulo de Lombardo Toledano seguiría la misma política, lo cierto es que la CTM empezó a cambiar, hasta convertirse en la principal defensora de las políticas de los gobiernos priístas y en el prototipo del corporativismo sindical. La señal de que iba a darse un cambio en la relación con los sindicatos, la dio muy pronto el gobierno de Ávila Camacho. En septiembre de 1941 tuvo lugar un conflicto en la Fábrica Nacional de Armas por los malos tratos y las medidas disciplinarias de tipo militar que soportaban los trabajadores que estaban organizados en la Unión de Trabajadores de Materiales de Guerra. Al no poder llegar a un arreglo con los militares que tenían a su cargo la administración de la fábrica, decidieron acudir a la residencia presidencial de Los Pinos para exponerle su problema directamente al Presidente. Al llegar a las cercanías de la residencia fueron recibidos a balazos resultando nueve trabajadores muertos y una decena heridos. Pero la guerra, si bien por un lado creó condiciones favorables para el desarrollo industrial, también provocó escasez y alzas desorbitadas en los precios de los productos, en especial de los de primera necesidad, por lo que el movimiento sindical empezó a demandar aumento de salarios, recurriendo en muchos casos a la huelga; fue el caso de los tranviarios, choferes de autobuses, telefonistas, mineros, petroleros, entre otros, al grado que entre 1943 y 1944 creció como nunca el número de huelgas.**

**En abril de 1952 se constituyó una nueva central sindical con varias organizaciones que se salieron de la CTM en la década anterior, con la llegada del grupo de Fidel Velázquez. Esta nueva central se llamó a partir de entonces: Confederación Revolucionaria de Obreros y Campesinos (CROC), conformada por**



**la Confederación Proletaria Nacional; la Confederación de Obreros y Campesinos de México; la Confederación Única de Trabajadores y la Confederación Nacional de Trabajadores. No obstante esta nueva central siguió siendo muy pequeña, pero con el apoyo gubernamental llegó a ser la segunda central, sirviendo de instrumento contra la CTM en los conflictos obrero-patronales. En el Sindicato Mexicano de Electricistas, mientras tanto, se desarrolló un movimiento de repudio a las prácticas de corrupción y despóticas del secretario general Juan José Rivera Rojas que ya tenía diez años en el cargo. Después de una serie de asambleas en donde los dirigentes del movimiento expusieron los motivos del descontento, renunció el Comité Central y se nombró a una nueva directiva.**

**“El milagro mexicano” y el movimiento sindical Después de la Segunda Guerra Mundial vino un auge económico en los países capitalistas que se prolongaría hasta finales de los años sesenta. Este auge alcanzó a nuestro país, la economía en su conjunto empezó a experimentar un crecimiento constante, fenómeno que se conocería como “el milagro mexicano”, aunque otros le llamaron “desarrollo estabilizador”. Los gobiernos de Adolfo Ruiz Cortines, Adolfo López Mateos y Gustavo Díaz Ordaz, fueron favorecidos por esta situación por lo que no solamente siguieron el mismo modelo económico de sus antecesores, sino que lo profundizaron. Al mejorar la situación económica del país también mejoró el de la población en general, propiciando un clima de relativa estabilidad política y social, reforzado éste por el control político e ideológico de sectores clave de la sociedad: campesinos, sectores medios, pero en especial del movimiento obrero. Prueba de lo anterior, fue que pese a la devaluación del peso en abril de 1954, el descontento popular no llegó a mayores y las demandas de aumento a los salarios fueron mínimas y terminaron una vez que el gobierno anunció un aumento salarial de un 10 por ciento. En este contexto a mediados de los cincuenta se da un intento por unificar, en una sola central, al movimiento sindical. La iniciativa partió de la CTM y su dirigente Fidel**

**Velázquez, formándose el Bloque de Unidad Obrera (BUO), con la propia CTM, las viejas centrales CROM y CGT y los sindicatos de electricistas, telefonistas y ferrocarrileros; varias organizaciones se abstuvieron de participar, entre ellas la CROC y la Federación Nacional de Trabajadores de Industrias y Comunicaciones Eléctricas que agrupaba a varios sindicatos electricistas. La estabilidad social fue rota por varios conflictos que se dieron a partir de 1956 en varios sectores de trabajadores: maestros, telegrafistas, petroleros, ferrocarrileros, mineros, textiles, entre otros. Las luchas se dieron por un aumento a los salarios y por la democratización de las organizaciones sindicales. Fue el caso de la Sección IX del magisterio donde se dio un movimiento por el mejoramiento de los salarios de los maestros encabezado por Othón Salazar; de las secciones 34 y 35 del sindicato petrolero y la lucha por la democratización del sindicato de telefonistas.**

**Fin del “milagro mexicano” y crisis del sindicalismo tradicional En los años setenta llega a su fin “el milagro mexicano”; la economía detiene su ritmo de crecimiento y al mismo tiempo se producen alzas constantes en los precios de las mercancías, produciéndose un fenómeno económico al que se llamó “recesión con inflación”. El nuevo gobierno, encabezado por Luis Echeverría Álvarez, consciente de esta situación, anunció que se tomarían una serie de medidas económicas para enfrentar la crisis. Se crearon varios organismos tripartitos en donde empresarios, trabajadores y gobierno discutían y trataban de darle salida a los problemas, se crearon nuevas instituciones para apoyar, mejorar y proteger, el ingreso de los trabajadores. Fue el caso del Infonavit, la Procuraduría Federal de la Defensa del Trabajo, el Banco Obrero, el Comité Nacional Mixto de Protección al Salario, el Fonacot y la Procuraduría de la Defensa del Consumidor.**

**El neoliberalismo y los trabajadores La crisis económica y política en que terminaron las administraciones de Luis Echeverría y José**

**López Portillo, fue interpretada por el grupo de tecnócratas que llegaron al gobierno con Miguel de la Madrid como signos claros del agotamiento del modelo económico seguido hasta entonces. Este grupo encabezado por Carlos Salinas de Gortari decide entonces cambiar de estrategia económica tomando una serie de medidas, primero para salir de la crisis en que se encontraba el país y después para que éste transitara hacia un nuevo proceso de “modernización”, consistente ahora en abrir la economía a la competencia internacional, la venta o desaparición de la mayoría de las empresas estatales y paraestatales, abatimiento del déficit público y de la inflación, reducción del gasto social, eliminación de los subsidios, modernización de la planta productiva y orientación de la producción hacia el mercado externo. A este tipo de políticas se les calificaría después como neoliberales. El modelo neoliberal ha afectado severamente a la sociedad en su conjunto, pero en especial a la clase trabajadora debido a la quiebra de muchas empresas, a los reajustes o despido de personal al venderse o desaparecer muchas empresas del Estado, volviéndose el desempleo y subempleo problemas crónicos, provocando una profunda crisis social que persiste en la actualidad. El movimiento sindical fue severamente impactado. Se redujo la tasa de sindicalización; los salarios perdieron drásticamente su poder adquisitivo; muchos contratos BREVE RECORRIDO HISTÓRICO DEL SINDICALISMO MEXICANO 37 colectivos desaparecieron y otros fueron mutilados; se endureció la política laboral y empezaron a darse las contrarreformas en la seguridad social, etc. Al sindicalismo oficial dejaron de tomarlo en cuenta en la aplicación de las políticas gubernamentales y se redujo radicalmente el número de diputados y senadores del sector obrero del PRI.**

**Durante la campaña de Vicente Fox a la presidencia de la República, se comprometió a combatir el corporativismo, respetar la independencia sindical, crear empleos suficientes y reducir la pobreza, pero en la práctica ha seguido las mismas políticas económicas, sociales y laborales de los gobiernos anteriores. Se**

**ha empeñado en realizar reformas a la Ley Federal del Trabajo, a la seguridad social (IMSS, ISSSTE), en el sector energético para que haya participación de capital privado y una reforma fiscal para ampliar la aplicación del IVA a medicinas y alimentos y gravar las prestaciones de los trabajadores; ha violado la autonomía sindical e impuesto dirigentes en organizaciones sindicales y dado su respaldo y reconocimiento a organizaciones afines al proyecto político del actual gobierno, pero que representan lo más funesto del sindicalismo.**

**Artículo 123, Apartado “A”, constitucional y la Ley Federal del Trabajo La división del Artículo 123 de la Ley fundamental y la inserción del apartado “A” que contempló 31 fracciones, fue producto de la necesidad de crearles a los trabajadores al servicio del Estado una norma bajo la cual se fijaran las relaciones individuales y colectivas de trabajo. El apartado “A” comprende a aquéllos trabajadores cuyos patrones son de la iniciativa privada, de empresas paraestatales, o bien de organismos públicos descentralizados, éstos últimos bajo el amparo de la Tesis de Jurisprudencia 1/1996 emitida por el Pleno de la Suprema Corte de Justicia de la Nación y que tiene por encabezado “Organismos descentralizados de carácter federal su inclusión en el Artículo 1 de la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, es inconstitucional”.<sup>13</sup> Los trabajadores que se encuentran bajo este apartado tienen la posibilidad de constituir asociaciones profesionales, de acuerdo a la fracción XVI de dicho ordenamiento, pues este Artículo prevé el derecho de los trabajadores y patrones de coligarse y formar sindicatos, asociaciones profesionales sin ninguna limitación.**

**Artículo 123, Apartado “B”, constitucional y la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado Los trabajadores sujetos al apartado “B” son los que tienen como patrón a los Poderes de la Unión (Ejecutivo, Legislativo y Judicial) y al Gobierno del Distrito Federal. Estos trabajadores, hasta antes de la Constitución de 1917, e incluso después de promulgada, no fueron contemplados,**

**es decir no, eran sujetos de una ley que reglamentara su relación de trabajo, por lo que siempre fueron objeto de abuso por parte del Estado; abusos que iban desde el despido, muy común cuando se nombraban nuevos titulares de las dependencias o había cambio de poderes (la nueva dirección o administración llegaba con su gente y relegaba al personal que ya estaba laborando), hasta la violación constante de sus derechos individuales de trabajo. Al surgimiento de la LFT en 1931, la misma contempló a este sector de los trabajadores en su Artículo 2, aunque fuese únicamente para señalar que “Las relaciones entre el Estado y sus servidores se regirán por las leyes del servicio civil que se expidan”.<sup>15</sup> No es hasta el surgimiento del Estatuto Jurídico de los Trabajadores al Servicio del Estado, promulgado el 1 de noviembre de 1938 por el general Lázaro Cárdenas del Río (estuvo compuesto por 115 artículos y 12 transitorios), que tuvieron los trabajadores al servicio del Estado una norma que por fin regulaba su relación de trabajo, aunque ésta también fuera objeto de abusos. Lo más importante que reflejaba este Estatuto, a favor de los trabajadores, era un precepto proteccionista, tutelar y de organización, el derecho de asociación profesional (sindicación), contratación colectiva (condiciones generales de trabajo) y huelga. Por lo tanto, este Estatuto contempló algunos principios de la Constitución de 1917, aunque de una manera restrictiva. Posteriormente dicho Estatuto es abrogado y surge otro nuevo, denominado Estatuto de los Trabajadores al Servicio de los Poderes de la Unión (constó de 115 artículos y 9 transitorios), el cual modificó substancialmente algunos derechos que ya se tenían en el de 1938, como el derecho de sindicalización y huelga, asimismo hizo una división de los trabajadores en empleados de base y de confianza.**

**La población sindicalizada en México Las centrales sindicales son las asociaciones nacionales de trabajadores. En las centrales pueden existir sindicatos de varios tipos: de empresa, de ofi cio, de industria sindicatos nacionales. Las centrales sindicales pueden ser de dos o más entidades federativas o bien, pueden**

**incluir trabajadores y sindicatos de dos o más ramas industriales; las centrales nacionales pueden incluir trabajadores y sindicatos del sector privado (apartado “A”) o bien sindicatos del sector público (apartado “B”).**

**La CTM Durante varias décadas la CTM fue la organización sindical que mantuvo una representación sustancial de los trabajadores organizados. Sin embargo en los últimos años la CTM ha visto caer sus niveles de sindicalización al igual que otras organizaciones obreras, este proceso se ha hecho más claro a partir de la política neoliberal, ante la cual el sindicalismo corporativo no ha tenido una política efectiva para la defensa de los trabajadores mexicanos. Esta es la razón principal de las bajas tasas de sindicalización y no son “mentiras”, como lo manifestó el líder cetemista Rodríguez Alcaine.<sup>19</sup> Con los años la CTM se convirtió en el prototipo del sindicalismo mexicano**

## **Evaluación del Desempeño Laboral**

**La evaluación del desempeño es un sistema cuya finalidad es comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos del empleado. De esta forma, tu empresa adquiere información básica para una toma de decisiones justa. Con esta herramienta se mide el rendimiento y la conducta de tus trabajadores evaluando aspectos como las capacidades y las fortalezas.**

**La estabilidad mental y emocional y su grado de relación con los compañeros también son puntos básicos. Pero ¿qué se pretende conseguir con este procedimiento? ¿Cómo afecta a los trabajadores? ¿Cuáles son los métodos de evaluación más efectivos?**

**Objetivos de la empresa**

**Las compañías que evolucionan y no se estancan desarrollan el sistema de evaluación por desempeño. Y todo, para mejorar sus resultados, aumentando su productividad y fidelizando a sus trabajadores.**

**Se trata de un proceso que hay que repetir de manera periódica, puesto que con él se mejoran las relaciones entre superiores y empleados. En definitiva, una marca que apuesta por esta técnica termina siendo una organización más competitiva.**

**Cómo afecta a los trabajadores**

**Los departamentos de Recursos Humanos deben plantear esta evaluación de tal manera que incentive al personal. Y es que, en primera instancia, los empleados pueden sentirse presionados con estas acciones. Por ello, hay que dejar claro que la evaluación por desempeño no es un examen, sino una motivación para cada miembro de la organización.**

**El desarrollo lógico de este proceso permitirá comprobar a cada empleado cómo influye su rendimiento en el crecimiento de la empresa. Descubrirá sus habilidades y qué aspectos puede mejorar para perfeccionar sus tareas y relaciones. Se sentirá escuchado por sus supervisores.**

**Métodos de evaluación del desempeño**

**Hay que tener en cuenta que el diseño de la evaluación de desempeño debe ser personalizado, de acuerdo a las necesidades de cada compañía. En cualquier caso, generalmente se efectúa en las empresas de alguna de las siguientes maneras:**

- **Evaluación por iguales:** los empleados que comparten funciones o que están en un mismo nivel examinan a la organización. Miden el desempeño conjunto. Se trata de una herramienta de predicción de rendimiento especialmente útil.
- **Autoevaluación:** el evaluado el que estudia su desempeño en su puesto de trabajo. También se detiene en la organización. Los trabajadores que se autoevalúan son los más comprometidos y dedicados a la compañía.
- **Evaluación efectuada por superiores:** los máximos responsables de cada sección evalúan a los trabajadores.

**Ellos son los que mejor conocen el rol del trabajador en un puesto determinado.**

- **Evaluación efectuada por subordinados: los trabajadores valoran a sus jefes, quienes descubrirán qué efecto tienen sobre su plantilla. Aprenderán a comunicarse de manera más efectiva y a detectar sus disconformidades para darles solución.**
- **Evaluación de clientes: éstos estudian al titular del puesto. Son clientes que trabajan directamente con la organización o externos a ella.**
- **Evaluación 360 °: este método integra todos los anteriores. Por tanto, aunque es el más complejo de desarrollar, es el más completo ya que se consigue una visión global.**

**Para aumentar la motivación en la evaluación del desempeño debes crear encuestas atractivas. Además, el análisis final y su comunicación es obligatorio para que cada miembro sepa cuáles son sus competencias y en qué debe mejorar. Todo por una compañía y unos empleados más satisfechos.**

**Tipos de disciplina laboral: preventiva, correctiva y progresiva**

**Buscar siempre el bienestar y evitar el incumplimiento de las normas en una empresa, se logra con una excelente implantación de un sistema de disciplina, acorde con los tiempos de hoy**

**Cuando las normas no se cumplen o son violadas, se comete un acto de indisciplina. Dentro de una empresa, la gerencia debe llevar a cabo acciones que permitan un correcto comportamiento por parte de todos sus integrantes, es decir, que siempre se cumplan las reglas internas que se hayan establecido con antelación.**

**la disciplina en una organización la cual se va a entender como la capacitación que corrige y moldea las actividades y la conducta de todos los empleados, para que los esfuerzos individuales de estos se encaminen mejor hacia la cooperación y el desempeño.**



**Un primer tipo de disciplina es la llamada preventiva, en la cual la organización hace todo lo posible para que los empleados cumplan las normas y procedimientos para evitar inconvenientes. Se busca con esto fomentar la autodisciplina en vez de imponer métodos para evitar desordenes o futuros problemas.**

**El departamento de personal de la compañía debe velar por la disciplina preventiva, desarrollando programas para evitar el ausentismo o los accidentes, o comunicando a los empleados las nuevas reglas que deben cumplirse dentro de la organización. Así mismo debe explicarlas y apoyarlas para que exista una perfecta concordancia entre lo que se busca y lo que se hace.**

**El mismo departamento de personal debe cuidar el reglamento, ajustándose claro está, a los derechos que tenga el personal ya que no es conveniente crear prohibiciones sin sentido u otras que puedan causar un malestar general en los trabajadores. Es decir, más que normas, recomendaciones de cómo puede realizarse de una mejor forma una actividad o labor.**

**Un segundo tipo de disciplina es el que se conoce como correctiva en donde se realiza una acción o procedimiento después que se ha infringido una norma. Con esto se busca que el error no se vuelva a cometer y se garantiza que la regla nunca más será rota. La acción disciplinaria más común que se toma en estos casos es sancionar a la persona que generó el problema, ya sea suspendiéndolo o advirtiéndolo para que no vuelva a cometer la falla.**

**El mismo departamento de personal debe cuidar el reglamento, ajustándose claro está, a los derechos que tenga el personal ya que no es conveniente crear prohibiciones sin sentido u otras que puedan causar un malestar general en los trabajadores. Es decir, más que normas, recomendaciones de cómo puede realizarse de una mejor forma una actividad o labor.**

**Un segundo tipo de disciplina es el que se conoce como correctiva en donde se realiza una acción o procedimiento después que se ha infringido una norma. Con esto se busca que el error no se vuelva a cometer y se garantiza que la regla nunca más será rota. La acción disciplinaria más común que se toma en estos casos es sancionar a la persona que generó el problema, ya sea suspendiéndolo o advirtiéndolo para que no vuelva a cometer la falla.**

**Propender porque se aprenda de las fallas y no castigar severamente al infractor. Estrategia que debe utilizar una compañía cuando uno de sus empleados quebranta una norma**

**De todas maneras la noción de castigo como tal debe ir desapareciendo dentro de la cultura empresarial. En vez de reprender, la disciplina correctiva debe educar, corregir, alentar a los empleados para que los errores no se vuelvan a repetir. De lo contrario se creará un ambiente de insatisfacción, rechazo, temor y apatía tanto al supervisor como a las reglas que éste representa.**

**la acción más drástica que puede tomar una empresa ante la falta de uno de sus empleados es la de terminar el contrato laboral. Antes de tomar esta grave decisión debe existir un análisis detallado por parte de la gerencia para evitar que se esté cometiendo alguna injusticia o arbitrariedad. En algunos casos, esta determinación se toma con total consentimiento de la persona afectada, ya sea porque desea cambiar de empresa y ve que tiene mejores posibilidades, laborando en otra compañía.**

**Cuando no existe un sustento sólido que justifique una sanción, el sindicato de la empresa entra a hacer parte del «juego» y lucha porque no existan injusticias que perjudiquen los intereses de sus afiliados. Para evitar enfrentamientos con la agrupación, lo aconsejable es actuar siempre bajo las leyes existentes al interior de la organización.**

**En ciertas ocasiones se presenta el caso en que una persona comete equivocaciones reiteradamente, sin atender las**

**recomendaciones o advertencias que se le hacen. Es aquí cuando se debe implantar un sistema de disciplina progresiva en donde a medida que se van cometiendo fallas, se va incrementando el grado de castigo, empezando por una simple amonestación verbal hasta llegar, si es el caso, a la terminación del vínculo laboral.**

**Estas medidas graduales se utilizan para darle tiempo al empleado que corrija su «marcha» y se de cuenta que está cometiendo errores muy seguidos. Sin embargo, en algunas situaciones como el hurto o la agresión física, se procede de inmediato a despedir al individuo.**

**una correcta implantación de la disciplina es necesaria para evitar que se incumplan las reglas o normas dentro de una organización. Lo más importante es que las acciones que se vayan a tomar no perjudiquen al infractor sino que le enseñen y lo eduquen para que en el futuro no vuelva a reincidir en su error.**

### **Las cuatro quejas más habituales de los trabajadores**

**Según una encuesta realizada por The Growth Coach Alianza Hispana, empresa líder en Coaching de Negocios, que se recoge en el artículo “Las quejas más comunes de empleados acerca de sus líderes”, el 91% de los empleados considera que los problemas en comunicación pueden destrozar a un ejecutivo. Y aunque la comunicación es esencial en una empresa, no es de lo único que se quejan los trabajadores. Teniendo en cuenta que para que una compañía funcione los empleados deben estar contentos, es esencial estar atentos a estas quejas para intentar solucionarlas. Hoy te hablamos de las cuatro más comunes.**

#### **Exceso de trabajo**

**Una de las quejas más comunes de los trabajadores es el exceso de trabajo. En anteriores artículos te hemos comentado que es bueno que el líder sepa delegar (ver el artículo “Errores que un directivo no puede cometer”), pero no es bueno cargar a los empleados con mucho trabajo o tareas muy pesadas, ya que esto**

**puede acabar afectando al trabajador y, como consecuencia, a la empresa. Así, no es bueno que los empleados asuman más responsabilidades de las que les corresponde. Además de aligerar las cargas de los trabajadores, es bueno que las empresas realicen actividades motivacionales y de capacitación.**

### **Conciliación laboral**

**Otra queja muy común es la dificultad de conciliar la vida laboral con la personal, sobre todo en periodos en los que los niños están de vacaciones y, por tanto, no tienen con quien quedarse. Es importante que la empresa tenga en cuenta que un trabajador preocupado por motivos personales no rendirá al mismo nivel. Por eso, muchas compañías ya han puesto en marcha iniciativas que ayudan a solucionar este problema, como el teletrabajo, es decir, el trabajo que se realiza desde un lugar alejado de la sede de la empresa (normalmente el propio hogar). Las nuevas tecnologías han ayudado mucho a que esto sea posible. Por otro lado, los trabajadores también agradecen una mayor flexibilidad laboral.**

### **Sueldo**

**Por supuesto, también son muchos los empleados que se quejan del sueldo, ya sea porque consideran que cobran muy poco o porque se han estancado. En este sentido, muchos trabajadores reclaman aumentos salariales por méritos, es decir, que el sistema de compensación debe poner énfasis en la contribución en la empresa. Por otra parte, es importante tener en cuenta que muchos trabajadores se quejan de la equidad salarial interna, o lo que es lo mismo, de que trabajadores que llevan menos tiempo cobren lo mismo o, incluso, más.**

### **Falta de reconocimiento**

**Por último, y no por ello menos importante, queremos hablar de la falta de reconocimiento por parte de los líderes de la empresa, otra de las quejas comunes de los trabajadores. En muchos casos, esta falta de reconocimiento puede favorecer la desmotivación del empleado, por lo que es algo que los jefes deben tener muy en**

**cuenta, ya que la falta de motivación general puede generar un ambiente laboral tóxico. En este sentido, también es importante tener en cuenta que los trabajadores se quejan de la falta de equidad en el trato.**

## **AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS**

**La Administración de Recursos Humanos, es una de las áreas más importantes de las organizaciones en la actualidad a pesar de que siempre ha estado presente no tenía el impacto como lo es ahora, las organizaciones ya se preocupan más su capital humano que es el que ayuda a cumplir los objetivos planteados por estas. Actualmente a el hombre se le denomina como activo, y ese activo tiene que estar bien tanto física, como psicológica y emocionalmente, para poder rendir en su trabajo, de una manera poco empática se diría, que esos factores dependen únicamente de una visión personal, sin embargo es importante reconocer la influencia que tiene el factor externo en los seres humanos y como puede ser determinante en su desempeño. Esa es la relevancia de esta materia, los alumnos como es debido deben leer y cumplir con la parte académica que la escuela está obligada a darles, pero no deben dejar de lado el lado humano de su carrera, el Administrador tiene que ser consiente y muy perspicaz para poder desempeñarse óptimamente, esa es la finalidad de esta antología, tratar de explicar al alumno de una manera práctica, aspectos de suma importancia, que por su cotidianidad llegan a ser olvidados. Optimizar los recursos, ha sido uno de los principales objetivos del hombre así como de las organizaciones , desde su aparición en el planeta tierra, su sentido de supervivencia, lo ha llevado a evolucionar, de ser nómada, sus hábitos alimenticios cambiaron y poco a poco de preocuparle, que comería el día de mañana, se volvió un ser pensante, transformo al mundo de una manera globalizada y nuevas metas, llegaron a su vida cambiando su forma de ser y adquiriendo nuevas habilidades que le permitirían ir cumpliendo cada una de ellas. Dentro de estas actividades de la**

**Administración, que como se tiene entendido de manera general, es una técnica que a través de la planeación, organización, dirección y control, ha logrado movilizar masas, para cumplir objetivos, sin embargo la administración ha sido estudiada por muchos años, hay diferentes tenorios y lógicamente puntos de vista aunque generalmente convergen en un punto: Toma de decisiones.**

## **Auditoría de recursos humanos**

**La auditoría de recursos humanos es el análisis de las políticas, técnicas de gestión, tramitación, captación, formación y, en general, de todos los procedimientos que involucran la gestión de los recursos humanos a nivel legal y económico.**

**La auditoría de recursos humanos se ha establecido con fuerza en las empresas. Ya que si bien es cierto que hay empresas reticentes a ello por las situaciones que trae consigo y que más tarde describiremos, su objetivo es mejorar la gestión de los recursos humanos de una empresa.**

**Los recursos humanos de una empresa, son las personas que trabajan en ella, sin buenas relaciones, falta de motivación, con trámites ineficientes, ausencia de incentivos o una captación inadecuada, los resultados de una empresa se ven debilitados. De modo que es muy importante para una empresa, comprobar que sus recursos humanos están al 100%.**

**Además, la auditoría de recursos humanos no solo juega un papel importante en los resultados económicos, sino también a nivel legal. En ocasiones, las prisas, el día a día y los compromisos con los clientes pueden provocar que haya ciertos temas legales**

**que quedan descuidados. Esto último puede acarrear sanciones y situaciones no deseadas.**

### **¿Cómo realizar una auditoría de recursos humanos?**

#### **Ventajas y desventajas de realizar una auditoría de recursos humanos**

**Aunque la idea de realizar una auditoría de recursos humanos es mejorar, no todo son ventajas. Los empleados del departamento podrían sentirse en el punto de mira. O incluso, percibir que la auditoría tiene lugar porque no están realizando bien su trabajo.**

#### **Ventajas de la auditoría de recursos humanos**

- **Mejorar el funcionamiento del departamento.**
- **Llevar a cabo estrategias más efectivas.**
- **Evitar errores que conllevan consecuencias negativas para la empresa.**
- **Generar confianza en los trabajadores.**
- **Aumentar los resultados económicos.**

#### **Desventajas de la auditoría de recursos humanos**

**Por su parte, las desventajas se podrían describir como:**

- **Resistencia al cambio de los trabajadores.**
- **Costo de la auditoría.**
- **Aplicar la estrategia y no obtener resultados.**
- **Que el análisis de los auditores no resuelva los problemas.**
- **Desconfianza en los trabajadores.**

## **Diseño de puestos de trabajo: conceptos, análisis y descripción**

**El “Diseño de Puestos de Trabajo” ¿En qué consiste y cuál es su finalidad? En el presente trabajo se presentan los resultados de una investigación exhaustiva cuya finalidad es resaltar la gran relevancia que a nuestro juicio tiene el subsistema de aplicación de recursos humanos, ya que entendemos que este representa una fuerza motora importante en el desarrollo productivo de las organizaciones en sentido general.**

**En estos tiempos, se escucha con frecuencia frases como: “gran parte de la competitividad de la empresa reside en el bienestar del empleado”; “administrar con las personas, en lugar de administrar personas”; pero más allá de ser frases trilladas, la experiencia ha demostrado que una buena parte del éxito del empleado en el desempeño de su trabajo viene dado por su grado de adaptación al puesto y al entorno.**

**Es por eso que las organizaciones avanzadas buscan equilibrar la armonía del trabajador con la competitividad de la empresa, por lo que, encontrar un acoplamiento óptimo entre empleado y puesto de trabajo es un objetivo que debe ser establecido desde el principio.**

**“Para que los profesionales estén motivados y trabajen a pleno rendimiento, uno de los requisitos es que se encuentren cómodos, en el sentido más amplio de la palabra, en su puesto de trabajo. Además, la motivación y muy especialmente su antónimo, la desmotivación, son sentimientos que se irradian, contribuyendo a forjar un determinado clima laboral que repercute exponencialmente en la productividad de toda la organización”.**

**Por lo tanto, la adaptación del puesto de trabajo no responde a fórmulas mágicas, sino que es el resultado de la confluencia de**



**multitud de factores que tienen que ver con un buen diseño, análisis y descripción de puestos.**

**“El mejor diagnóstico es aquel que responda al diseño óptimo de cada plaza ocupacional, analizada individualmente, y que permita al conjunto de la organización alcanzar la armonía y el máximo rendimiento”.**

**Efectivamente, las nuevas teorías de gestión han demostrado la ineficacia de las ideas tradicionales que el mundo de la empresa tenía equivocadamente asumidas. La productividad ya no es sinónimo de tiempo que se pasa en el puesto de trabajo, ahora, la tendencia mayoritaria sitúa a la persona por delante de la organización y, por ello, que el trabajador desempeñe su labor óptimamente y, en este afán, la simbiosis entre persona y puesto clave.**

**Actualmente, el concepto de puesto o cargo también se ha visto afectado por la globalización y las exigencias del mundo moderno. Esto quiere decir que, no son estables, estáticos ni definitivos; todo lo contrario, están en constante cambio para poder adaptarse a las permanentes transformaciones tecnológicas, económicas, sociales, culturales y legales.**

**Chruden y Sherman citado por Chiavenato (1992) definen un cargo como: «una unidad de la organización, cuyo conjunto de deberes y responsabilidades lo distinguen de los demás cargos. Los deberes y responsabilidades de un cargo, que corresponden al empleado que lo desempeña, proporcionan los medios para que los empleados contribuyan al logro de los objetivos en una organización».**

**Bryan Livy citado por Chiavenato (1992) define un cargo como: “la reunión de todas aquellas actividades realizadas por una sola persona que pueden unificarse en un solo concepto y ocupan un lugar formal en el organigrama”.**

**Chiavenato (1999), utilizando el término cargo como equivalente de puesto lo define: “un cargo constituye una unidad de la organización y consiste en un conjunto de deberes que lo separan y distinguen de los demás cargos. La posición del cargo en el organigrama define su nivel jerárquico, la subordinación, los subordinados y el departamento o división donde está situado”.**

**De todas estas definiciones, si bien Chiavenato sintetiza en uno el concepto de cargo citado por los otros autores, se evidencia un enfoque todavía tradicional jerárquico, sin embargo otros autores como Mondy y Noe (1997), utilizan un enfoque más transversal y lo presentan como parte de un proceso.**

**Así, Mondy y Noe (1997) lo definen: “un puesto de trabajo es la esencia misma del grado de productividad de una organización, por tanto, consiste en un grupo de tareas que se deben desarrollar para que una organización pueda alcanzar sus objetivos”.**

### **Diseño de puestos de trabajo**

**Considerando que cada puesto necesita diferentes conocimientos, cualidades y niveles de habilidad, es necesaria una planeación efectiva de recursos humanos que tome en cuenta estos requerimientos para los puestos. Para ello, los directivos de hoy en día debieran invertir más de su tiempo preparando equipos de trabajo responsables del diseño de puestos claves en la empresa.**

**Muy pocas empresas tienen presente que también el puesto de trabajo requiere diseño y una perfilación viable para la persona que lo detenta. Un diseño del puesto de trabajo erróneo es fuente principal de desmotivación, insatisfacción y baja productividad de los recursos humanos (Malik, 2000).**

**Es así que Mondy, (1997) señala: “el diseño de puestos consiste en determinar las actividades específicas que se deben desarrollar, los métodos utilizados para desarrollarlas, y cómo se relaciona el puesto con los demás trabajos en la organización”.**

**Chiavenato, (1999): “el diseño del cargo es la especificación del contenido, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás cargos para cumplir requisitos tecnológicos, empresariales, sociales y personales del ocupante del cargo”.**

**Gómez-Mejía (2000), describe el diseño de puestos como: “proceso de organización del trabajo a través de las tareas necesarias para desempeñar un cargo específico”.**

**Fernández (2001) opina: “el diseño de puestos de trabajo es el procedimiento metodológico que nos permite obtener toda la información relativa a un puesto de trabajo”.**

**Así mismo, Chiavenato en su libro Gestión del Talento agrega: “el diseño de los cargos es el proceso de organización del trabajo a través de las tareas necesarias para desempeñar un cargo específico. Incluye el contenido del cargo, las calificaciones del ocupante y las recompensas de cada cargo para atender las necesidades de los empleados y de la organización”.**

**Analizando el conjunto de concepciones aquí citadas, sacamos como conclusión que, el Diseño de Puestos de Trabajo es un proceso de organización del trabajo que tiene como objetivo estructurar los elementos, deberes y tareas de los puestos de una organización, atendiendo el contenido, requisitos, responsabilidades, condiciones, calificaciones y recompensas de los ocupantes, para lograr que el desempeño de los puestos ocupe un lugar en la oferta de valor que se desea brindar al cliente.**

## **Análisis y descripción de puestos de trabajo**

**Frecuentemente, se escucha a los empresarios decir que su manual de descripción de puestos no les ha aportado nada. Otros peor aún, que no se necesita el manual de puestos, ya que los trabajadores saben con exactitud lo que deben hacer. De cualquier forma, todos concluyen con el mismo resultado, es decir, su manual de descripción de puestos no es importante, ni necesario.**

**No obstante, como se ha ido describiendo a lo largo del presente trabajo, el acontecer de la vida productiva que presentan y reflejan las empresas en la actualidad, teniendo en consideración los cambios que tanto a nivel macro como en su entorno individual se presentan, nos indica que se presenta un cambio organizacional inevitable, de donde podemos destacar, que para que las empresas logren continuar e incrementar su nivel de ventas, rentabilidad y productividad, que les traería como resultado una consolidación en el mercado y mayor aceptación por sus clientes, es indispensable contar con personal de muy alta calidad y con un elevado grado de compromiso con la empresa; es decir, se debe contar con la persona ideal para cada puesto de trabajo, que cumpla con el perfil y los requerimientos necesarios tal como lo indica el análisis de puestos.**

**Ya lo decía Fuertes y Pereda citados por García (2001): “Un buen análisis y descripción de puestos ha de recoger toda la información relativa a los puestos de la organización: el espacio físico, ambiente o entorno de trabajo, herramientas a utilizar, funciones y tareas del puesto, responsabilidades, conocimientos, etc.; es decir, todo lo que directa o indirectamente influye o puede influir en el correcto desempeño de un puesto de trabajo”.**

**Por lo tanto, el análisis y descripción de puestos de trabajo “es un proceso que consiste en determinar mediante un riguroso estudio los elementos o características inherentes a cada puesto”.**

**Pero el análisis y descripción de puestos como su nombre lo indica, está conformado por dos términos: por un lado, el análisis de puestos y por otro, la descripción de puestos.**

**Algunos autores como Cuesta (2005), fusionan ambos términos; pero la mayoría de la literatura consultada trata los términos por separado para de esta forma definirlos minuciosamente. Por consiguiente, existen dos puntos de vista.**

**Autores como Chiavenato (1999), opinan que la descripción de puestos es el punto de partida para el análisis de los mismos y**

**la determinación de las especificaciones de los puestos. Otros como Mondy y Noe (1997), Folch (1997), Cuesta (2000) coinciden en que el análisis de puestos proporciona la información necesaria para la definición de los requisitos o especificaciones de los puestos que se deben recoger con la descripción de puestos.**

**Ahora bien, y ¿qué es el análisis de puestos? Chiavenato (1999), define el análisis de cargos como: “el proceso de obtener, analizar y registrar informaciones relacionadas con los cargos. El análisis estudia y determina los requisitos calificativos, las responsabilidades que le atañan y las condiciones exigidas por el cargo para su correcto desempeño”.**

**El análisis de puestos es “conocer todas y cada una de las tareas que ha de llevar a cabo una persona en un puesto de trabajo, así como los requerimientos mínimos para ocupar el mismo, para que sea desempeñado en forma eficaz” (Gama, 1992).**

**Gómez-Mejía, (2000): «el análisis de puestos es un proceso sistemático de recolección de información para tomar decisiones respecto a los puestos. El análisis de puestos identifica las tareas, los deberes y las responsabilidades de determinado puesto».**

**El análisis de puestos según Mondy y Noe (1997) es: “el proceso sistemático de determinar las habilidades, deberes y conocimientos necesarios para desempeñar puestos en una organización. Es una técnica esencial siempre presente de recursos humanos, que proporcionará datos sobre los requerimientos del puesto que más tarde se utilizarán para desarrollar las descripciones de los puestos y las especificaciones del puesto”.**

**“el análisis de puestos proporciona un resumen de deberes y responsabilidades en relación con otros puestos, los conocimientos y habilidades necesarios y las condiciones de trabajo en las que se realiza”.**

**En síntesis, los autores coinciden en afirmar que, con el análisis de puestos se pretende determinar por un lado las tareas, responsabilidades y requisitos que el puesto exige y por otro, los conocimientos y habilidades para desempeñarlo adecuadamente.**

**De tal forma, el análisis de puestos sería un proceso de determinación de las funciones o actividades, responsabilidades y deberes, objetivos y condiciones que debe poseer un puesto y el tipo de persona que contenga las cualidades, cualificación, conocimientos, habilidades y capacidades que le permita desempeñarlo adecuadamente.**

**Ahora bien, todas esas tareas, requisitos, responsabilidades, conocimientos y habilidades son plasmados en documentos básicos y muy útiles para recursos humanos: descripciones y especificaciones de puestos.**

**La descripción del cargo se refiere a las tareas, los deberes y responsabilidades del cargo, en tanto que las especificaciones del cargo se ocupan de los requisitos que el ocupante necesita cumplir. Por tanto, los cargos se proveen de acuerdo con esas descripciones y esas especificaciones. (Chiavenato, 1999)**

**Mondy y Noe, (1997): “la descripción de puestos es un documento que proporciona información acerca de las tareas, deberes y responsabilidades del puesto. Las cualidades mínimas aceptables que debe poseer una persona con el fin de desarrollar un puesto específico se contienen en la especificación del puesto”.**

**Chiavenato, (1999) añade: “La descripción del cargo es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (por qué lo hace).**

**Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende”.**

**Mondy y Noe, (1997): «La especificación del puesto es un documento que contiene las capacidades mínimas aceptables que debe tener una persona a fin de desempeñar un puesto específico. Los aspectos que se suelen incluir en este documento son los requerimientos educacionales, la experiencia, los rasgos de la personalidad y las habilidades físicas».**

**En general, la descripción del cargo presenta el contenido de este de manera impersonal, y las especificaciones suministran la percepción que tiene la organización respecto de las características humanas que se requieren para ejecutar el trabajo, expresadas en términos de educación, experiencia, iniciativa, etc.**

**Es preciso señalar que en la descripción de puestos debe plasmarse no lo que se hace; ya que lo que se esté haciendo puede que sea erróneo y requiera una revisión; por eso, la descripción del puesto debe estar enfocada al puesto ideal y no a lo que realiza el ocupante.**

### **Conclusiones**

**De esta manera y con todo lo expuesto hasta aquí, podemos argumentar que es indispensable contar con el análisis de cada uno de los puestos, esto permitiría la posibilidad de obtener todas las características e información relativa a cada uno de los cargos. Además el uso de esta información permitirá establecer la descripción y especificación de cada puesto, y a su vez proporcionará la base para unificar los subsistemas que conforman la gestión de los recursos humanos.**

