

**Administración de Personal  
Hotelería y Turismo  
Gestión de Pequeña Empresa**

**Negocios Y Emprendimiento**  
**<http://negociosyemprendimiento.blogspot.com>**

## **ADMINISTRACION PERSONAL EN LA HOTELERIA Y RESTORACIÓN**

- 1) Las Empresas y sus Recursos.
- 2) Concepto de Administración del Personal
- 3) Objetivos y Funciones del Administración del Personal
- 4) La moderna administración de personal.
- 5) Principios de la moderna administración de personal.
- 6) Posición de la administración de personal en la estructura organizacional de la empresa.
- 7) Organismos de la administración de personal.
- 8) Relación Hombre – Trabajo.
- 9) Preguntas para la reunión.
- 10) Ejercicios.

Es importante mencionar al comenzar que un hombre solo tiene la capacidad para hacer muchas cosas y alcanzar muchos objetivos. Pero cuando éste se asocia a otros, la capacidad de hacer muchas cosas y de alcanzar objetivos se torna muchísimo mayor. El proverbio “La unión hace la Fuerza”, en su simplicidad explica bien lo que el hombre es capaz de realizar cuando se asocia con otros hombres en organizaciones sociales. A lo largo de la historia, el hombre siempre se asoció en grupos para hacer cosas que solo no sería capaz. Así, surgieron organizaciones sociales a lo largo de la prehistoria. Con el transcurso del tiempo, las organizaciones sociales se fueron desarrollando hasta alcanzar el evolucionado estado moderno.

No olvidemos entonces que las organizaciones sociales son entidades compuestas por personas para alcanzar determinados objetivos comunes.

No existen organizaciones sociales, son personas. Las empresas constituyen un ejemplo de las organizaciones sociales. Pero, además de las personas, las empresas necesitan poseer determinados recursos para poder funcionar.

## 1) LAS EMPRESAS Y SUS RECURSOS

Las empresas son organizaciones sociales que utilizan recursos para alcanzar objetivos. En cuanto a los objetivos podemos decir que existen empresas de carácter lucrativos, cuando el objetivo final de la esta persigue es el lucro, y las empresas no lucrativas, cuando la finalidad es la presentación de algún tipo de servicio público, independiente del lucro. Lucro es el excedente entre los ingresos obtenidos y el gasto efectuado en una determinada operación.

El lucro constituye la remuneración del emprendedor que asume los riesgos del negocio. Toda empresa existe para producir algo: Productos (bienes) o servicios. Las empresas que producen bienes reciben el nombre de empresas industriales, mientras que las empresas que producen o prestan servicios, empresas prestadoras de servicios. Además de la producción las empresas necesitan colocar sus productos en el mercado de ahí nace la comercialización.

Recursos, son los medios de que disponen las empresas para poder producir. Cuanto más recursos tengan las empresas mejor será su funcionamiento. Cuanto menos recurso, mayores serán las dificultades para lograr los objetivos. Existe una variedad de recursos empresariales, sin embargo, los recursos más importantes son los que se detallan a continuación:

- a) Recursos Materiales: Son los recursos físicos, como las fabricas, edificios, maquinas, equipos, instalaciones, herramientas, materias primas, etc.
- b) Recursos Financieros: Son los recursos monetarios, como el capital, el dinero en cajas o bancos, los créditos, las cuentas por cobrar, etc.
- c) Recursos Humanos: Son los recursos vivos e inteligentes, esto es, las personas que trabajan en la empresa, desde el presidente hasta el más humilde de los trabajadores.
- d) Recursos de Mercadotécnicos: Son los recursos comerciales que las empresas necesitan para colocar sus productos o servicios en el mercado, como las ventas, la promoción, publicidad, etc.
- e) Recursos Administrativos: Sin los recursos gerenciales que las empresas utilizan para planear, organizar, dirigir y controlar sus actividades.

La falta de uno de estos recursos imposibilita el proceso de producción de bienes y servicios en el mercado. Así, todos los recursos empresariales son importantes, es más, son los recursos humanos –las personas- los únicos recursos dotados de vida e inteligencia, los que proporcionan la activación de todos los demás recursos. Para administrar cada uno de los recursos empresariales, existe un área específica en la empresa, dirigida en principio por un Director.

## 2) Concepto de administración de personal.

Durante mucho tiempo, la administración de personal fue conocida como el área de administración que cuidaba exclusivamente de las admisiones, del pago y de las dimisiones de la mano de obra de las empresas, de acuerdo con la legislación laboral vigente, recientemente el concepto de administración de personal sufrió una enorme ampliación, hoy es el área de la administración que se ocupa de la asignación, mantenimiento y el desarrollo de todos los recursos humanos de la empresa. Administrar personal significa atraer, mantener y desarrollar personas en la empresa. Así la administración de personal requiere, necesariamente, la conjunción de dos realidades: Las empresas y las personas. Sin empresas y sin personas no habría administración de personal.

### Objetivos y Funciones de la Administración de Personal

La Administración de Personal procura alcanzar varios objetivos en forma simultánea. Algunos de esos objetivos están centrados en la empresa, mientras que los otros lo están en los empleados. Veamos los principales objetivos de la administración de personal:

- a) Proporcionar a la empresa los recursos humanos más adecuados para su funcionamiento, manteniéndolos por largo plazo en la organización.
- b) Proporcionar a los empleados trabajo y ambientes adecuados, de tal manera que se sientan motivados a permanecer y trabajar con dedicación.
- c) Proporcionar condiciones de perfecto ajuste entre los objetivos de las empresas y los objetivos de los empleados.

Para alcanzar esos objetivos, la Administración de Personal debe desempeñar las siguientes funciones principales:

- a) Proveer a la empresa de los recursos humanos necesarios, mediante el reclutamiento y selección de personal.
- b) Mantener en la empresa los recursos humanos necesarios, por medio de la remuneración, beneficios sociales, higiene y seguridad en el trabajo.
- c) Desarrollar en la empresa el potencial de recursos humanos con base en la capacitación del personal.

Para que estas tres funciones principales se desempeñen perfectamente, la Administración de Personal también atiende a otras funciones:

- d) Crear entre las personas –desde los directores hasta los empleados del nivel más bajo- una actitud favorable hacia las relaciones personales y un clima propicio para la armonía social.
- e) Crear condiciones para que cada jefe administre a sus subordinados de acuerdo con normas y criterios (Políticas de Personal) establecidos por la empresa.

Por eso, es común la afirmación de que la Administración de Personal está preocupada básicamente por la calidad de vida dentro de las empresas. La calidad de vida representa el grado de satisfacción de cada persona en relación con el ambiente que la rodea dentro de su trabajo.

### **LA MODERNA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL**

Antiguamente, la Administración de Personal era un organismo aislado que trabajaba mediante la ejecución de servicios rutinarios, como la hoja de pagos, incorporación y retiro de personal. En este sentido era un organismo meramente burocrático dedicado a las rutinas de personal.

Hoy, la Administración de Personal es un organismo que comparte con todos los organismos de la empresa la tarea de administrar personal. Este moderno concepto de la Administración de Personal significa que administrar personas es una responsabilidad de cada jefe. Además, una responsabilidad exclusiva, pues el jefe no comparte con nadie su autoridad sobre sus subordinados. Ni aún con el Gerente de la Administración de Personal. Inclusive en esas empresas existen varios jefes, cada cual con diferentes características de personalidad, experiencias profesionales y formación personal.

Para que la Administración de Personal se ejecute de manera conforme por los diversos jefes, debe existir un organismo de administración de personal capaz de:

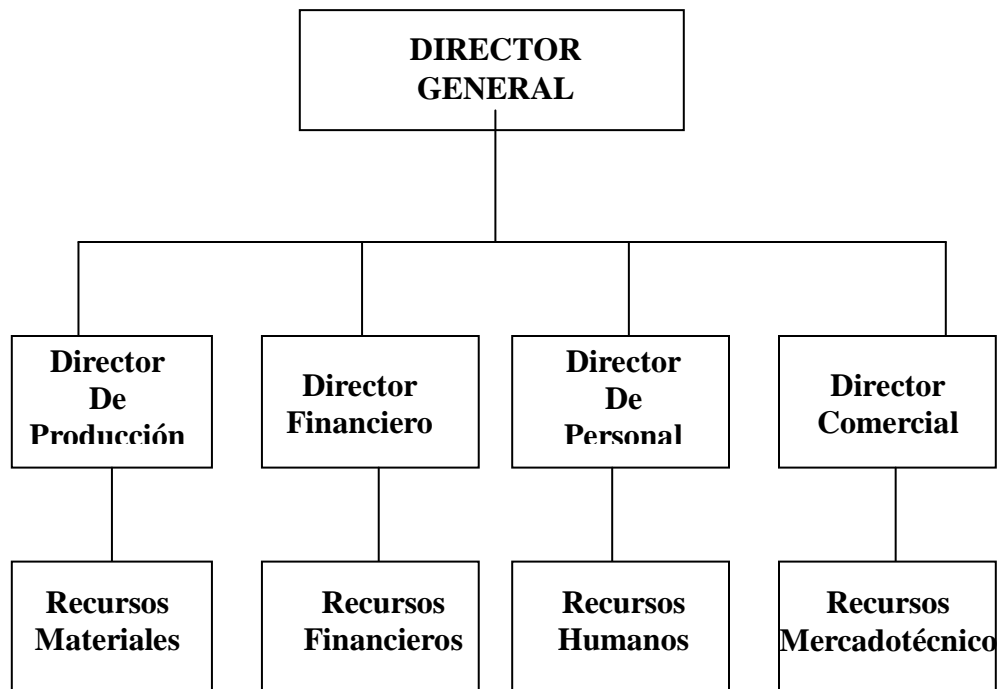
- a) Establecer normas y criterios (Políticas de Personal) que sirvan de base para que los jefes administren a sus subordinados.
- b) Ejecutar actividades especializadas en relación con el personal, para dar más libertad de acción a los jefes dentro de su propia área, como ejecutar servicios de reclutamiento y selección de la nómina, de las rutinas de incorporación, despidos, vacaciones, etc.

Así, el organismo de la AP existe para permitir que cada jefe pueda administrar a sus subordinados de la mejor manera posible. Dicho en otras palabras, la función de la AP es administrar a las personas por medio de sus respectivas jefaturas.

**Organigrama de los Recursos Empresariales**

<b>RECURSOS EMPRESARIALES</b>	<b>FACTORES DE PRODUCCIÓN</b>	<b>EJEMPLOS</b>
<b>MATERIALES</b>	<b>NATURALEZA</b>	<b>Edificios, maquinarias, equipos, instalaciones, materias primas, etc.</b>
<b>FINANCIEROS</b>	<b>CAPITAL</b>	<b>Capital, dinero en caja o bancos, cuentas por cobrar, Etc.</b>
<b>HUMANOS</b>	<b>TRABAJO</b>	<b>Personas, desde el presidente hasta el más humilde de los operarios.</b>
<b>MERCADOTECNICOS</b>	-----	<b>Ventas, promoción y Publicidad.</b>
<b>ADMINISTRATIVOS</b>	-----	<b>Planeación, organización, Dirección y Control.</b>

**Organigrama de los Recursos Empresariales**



## **LA INDUSTRIA DE LA HOSPITALIDAD**

El diccionario define “Hospitalidad” como la recepción y trato amigables a los extraños. La Industria de la Hospitalidad consta de negocios e Instituciones que proporcionan hospedaje, alimentos y otros servicios a los viajeros. La recepción y trato amigables a los huéspedes constituyen la responsabilidad de las personas que trabajan en la Industria de la Hospitalidad.

Cualquier negocio que proporcione alojamiento temporal a cambio de un pago es un establecimiento de hospedaje. Los clientes de un establecimiento de hospedaje se llaman huéspedes o clientes. La instalación en la que se proporciona el hospedaje se denomina establecimiento. Varios establecimientos que llevan el mismo nombre o están manejados por la misma compañía constituyen una cadena.

## **EL MERCADO HOTELERO**

Todas las personas que en un momento u otro, pueden tener la oportunidad de quedarse en un hotel, componen el Mercado Hotelero.

Este extenso grupo se puede dividir en dos categorías; Comercial y de Turismo de descanso. El mercado comercial está compuesto por personas que viajan como parte de su trabajo, como los Representantes de Ventas, los Gerentes de negocios y quienes asisten a convenciones y seminarios. El mercado de turismo está formado por personas que viajan por diversión, deportes o entretenimiento.

Existen instalaciones específicas tales como; Salas de Conferencias, Auditorios, Campos de Golf o Canchas de tenis diseñadas para atraer a grupos selectos. El mercado comercial es relativamente contundente todo el año. En tanto que el mercado de descanso ser estacional. La temporada alta es un período de actividad máxima y la temporada baja es un período de poca actividad.

Algunas propiedades se especializan en dar hospedaje a convenciones y reuniones durante todo el año, en tanto otras, como gran número de resort, únicamente dependen de las convenciones para llevar habitaciones durante la temporada baja.



## **SEGMENTOS DE LA INDUSTRIA**

Un segmento es una porción de una industria que se caracteriza por tener un conjunto de características comunes. Los segmentos de la industria Hotelera se caracterizan por precio, lujo y servicio, de la siguiente manera:

- Económicos con servicios limitados
- De mediana categoría
- Suites
- De primera clase
- De lujo
- De Grand luxe

### **Económicos con Servicios Limitados:**

Proporcionan hospedaje básico e higiénico. Las tarifas de las habitaciones son aproximadamente 45% más bajas que las de los hoteles de primera clase, las instalaciones están construidas en terrenos poco costosos de operación, empleando métodos de construcción pre-fabricados. Los costos de operación se mantienen bajos, ya que no cuentan con servicio de alimentos y bebidas y emplean poco personal.

### **Mediana Categoría:**

Proporcionan lujo y comodidad superiores al promedio, una decoración diseñada profesionalmente, y servicios de A y B en sus instalaciones. Las habitaciones más costosas tienen vista a un paisaje escénico o una ubicación conveniente.

### **Suites:**

Proporcionan áreas separadas para dormir y cuartos de estar en todas sus habitaciones, usualmente con cocina y bar abastecido. Algunas de ellas están diseñadas para estancias prolongadas y pueden ofrecer tarifas reducidas para alquilar por fin de semana, por mes o por temporadas.

**Primera Clase:**

Son lujosos o prácticamente lujosos, con personas muy capacitadas y excepcionales instalaciones para alimentos y bebidas. Los hoteles de primera clase también se denominan hoteles de clase ejecutiva o de clase superior y suelen tener suites de lujo, dos o más comedores y un bar.

**De lujo:**

Llamados también “de Luxe”, ofrecen las normas más elevadas de excelencia en el servicio y al lujo y al confort, eficiencia y alimentos y bebidas. Un hotel de lujo puede tener dos o más comedores lo cual incluye cuando menos un restaurante estilo gourmet con un chef con capacitación clásica. Las propiedades más lujosas se denominan “De Grand luxe”.

**LOS EMPLEADOS Y SUS ORGANIZACIONES**

**HOTELES** : Asociación de Hotelería y Gastronomía de Chile; esta organización regula a los hoteles, sus normas y estatutos.

**ACHIGA** : Asociación Chilena de Gastronomía; esta asociación reúne a los dueños de restaurantes y también regula sus estatutos, normas, etc.

**EXDO GOURMAND:**

Esta asociación reúne a todos los entes gastronómicos tales como hoteles, restaurantes, empresa de accesorios hoteleros, pastelerías, viñas, etc. Para que muestren todos sus productos e incluso los premian en la asociación internacional.

**ORGANIZACIONES EN PUNTA ARENAS**

**HOTELES** : Esta organización se preocupa de mostrar nuestra región en todo Chile, además, de regular los estatutos y normas de los hoteles.

**ASOCIACIÓN GASTRONÓMICA  
DE PUNTA ARENAS:**

Reúne a todos los restaurantes de la ciudad de Punta Arenas, rescatando las comidas regionales y étnicas.

**AUSTRO CHILE:**

Reúne a los hostales, residenciales, agencias de viaje y de turismo. Promueven toda la región con sus paisajes y comidas.

**ASOCIACIONES DE LOS TRABAJADORES GASTRONÓMICOS**

**LE TOC BLANCH:**

Reúne A los mejores Chef del país; ellos capacitan y hacen demostraciones culinarias del más alto nivel.

**ASOCIACIÓN DE  
BARTENDER:**

Reúne a todos los Barman de Chile; ellos asesoran y capacitan a los barman's de hoteles y restaurantes.

**ASOCIACIÓN DE  
SOMMELIER DE CHILE:**

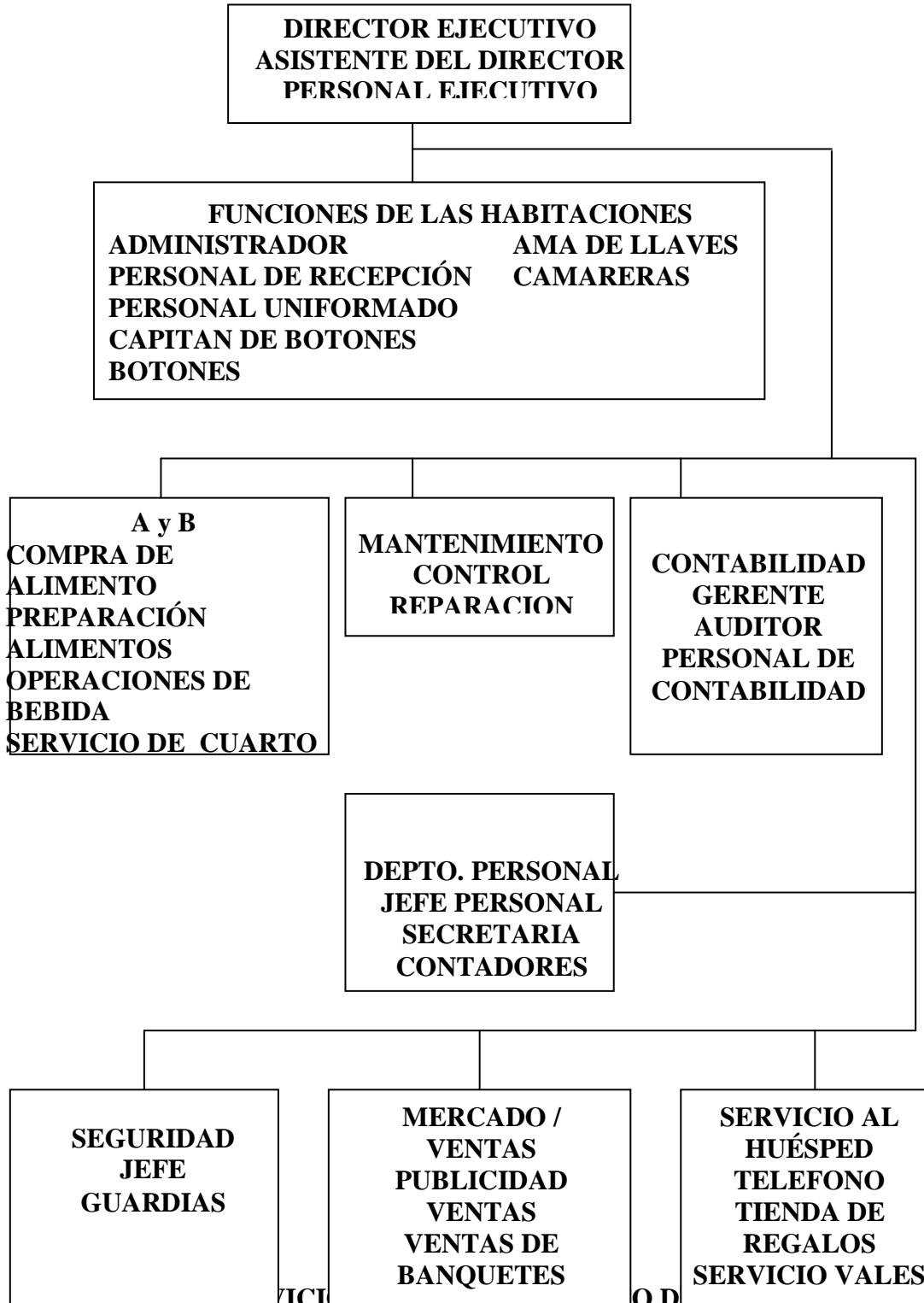
Reúne a los expertos en servicio de comedores y vinos, capacitación y a los Maitres y Garzones en el arte del servicio del vino.

**EL ESTADO:**

Es la Inspección del Trabajo, quien regula las leyes laborales y fiscaliza a los empleadores para que no abusen de los trabajadores.

**SERNATUR**

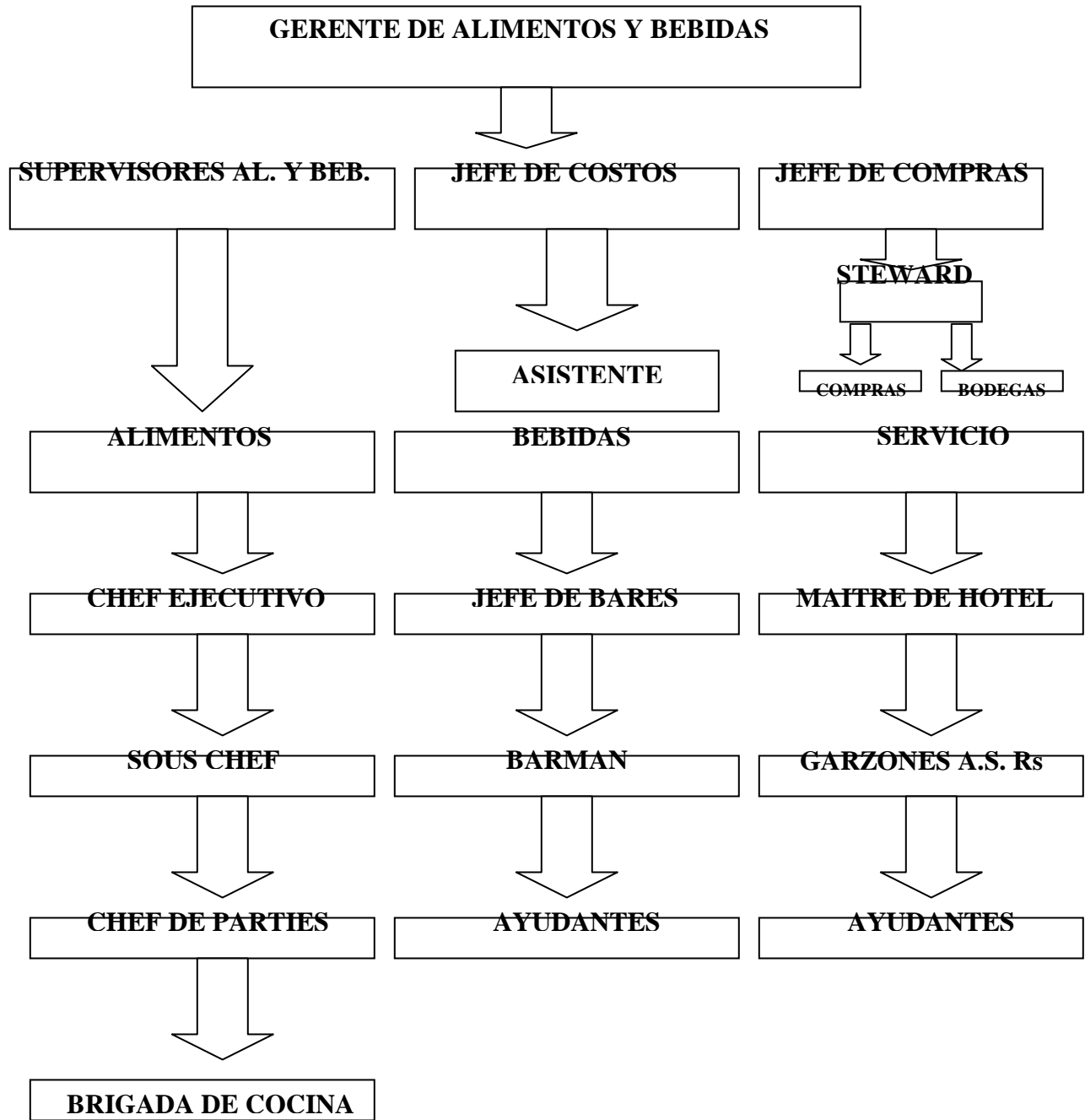
**ADMINISTRACIÓN**



- REMUNERACIONES** : Este departamento revisa los contratos, los sueldos según la especialidad del trabajador, los finiquitos y los refuerzos. Vacaciones.
- BIENESTAR** : Este departamento tiene que ver con todos los problemas del personal, los convenios con salud en general.
- SERVICIOS PARA LOS TRABAJADORES** : Convenios con caja de compensación, deportes, campeonatos internos.
- SALUD Y SEGURIDAD** : Procurar un ambiente sano y seguro para los trabajadores y clientes.

CODIGO DEL TRABAJO “PROTECCIÓN DEL TRABAJADOR”; “FUERO MATERNAL”

**ORGANIGRAMA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS**



## AREAS Y SERVICIOS DE HOTEL DEL LAGO

<b>RECEPCIÓN</b>	<b>ADMINISTRACIÓN</b>
<b>HABITACIONES</b>	<b>FINANZAS</b>
<b>CASINO DE JUEGOS</b>	<b>RESERVAS</b>
<b>CAFETERIAS</b>	<b>VENTAS</b>
<b>RESTAURANTES</b>	<b>SEGURIDAD</b>
<b>CINE</b>	<b>RELACIONES PÚBLICAS</b>
<b>BABY SISTER</b>	<b>LOGISTICA</b>
<b>ROOM SERVICE</b>	<b>SERVICIO DE TRANSFER</b>
<b>SAUNA</b>	<b>LAVANDERÍA</b>
<b>BARES</b>	<b>LENCERIA</b>
<b>ENFERMERÍA</b>	<b>VALET PARKING</b>
<b>SALÓN DE BELLEZA</b>	<b>ESTACIONAMIENTOS</b>
<b>GIMNACIO</b>	<b>PERSONAL</b>
<b>SALA DE LECTURA</b>	<b>CONSEJERIA</b>
<b>TELEFONIA</b>	<b>BOVEDA</b>
<b>BUSSINES CENTER</b>	<b>BODEGAS</b>
<b>TIENDA</b>	
<b>EVENTOS</b>	
<b>SERVICIO AL HUESPED</b>	
<b>ACTIVIDADES OUT DOOR</b>	
<b>PISCINA TEMPERADA</b>	
<b>PISCINA AL AIRE LIBRE</b>	
<b>MASAJES</b>	
<b>MANTENCIÓN</b>	

## DESCRIPCIÓN DE ÁREAS

**Relaciones Públicas:** El departamento de RR.PP. está a cargo del Sr. Rodrigo Rubio Olguín. Su función dentro de la empresa es coordinar todas las actividades culturales, deportivas y recreativas.

Se realizan actividades internas como por ejemplo:

Gimnasio  
Piscina  
Sauna  
Cine  
Shows

Golf  
Rafting  
Paseos  
Tenis  
Ski  
Deportes Náuticos

**Casino de Juegos:** Está a cargo del Sr. Juan Torres Rojas, comprende juegos como:

Baccarat  
Punto y Banca  
7 ½  
Craps

Draw Pocker

Black jack (21 Real)  
Mini Baccarat  
Ruleta  
Pocker



**Recepción** : A cargo del Sr. Héctor Rodríguez, es el departamento encargado de coordinar la reversa, venta y asignación de habitaciones; valet parking, dormán, botones, consejería, telefonía y auditor nocturno.

**Habitaciones** : A cargo de la Sra. Rebeca Urmeneta Larrañaga, departamento encargado de coordinar la limpieza, orden y manutención de las habitaciones y áreas comunes a estas.

**Alimentos y Bebidas** : Esta área está a cargo de la Srta. Milena Delucci Cibrario.

Esta área comprende las siguientes secciones:

**Cocina Central:** Sección responsable del procesamiento y elaboración de productos, los que a su vez serán despachados a los distintos puntos de venta y autoservicio de personal.

**Bares:** Responsable de la elaboración, preparación y venta de bebidas alcohólicas y anacohólicas y snack.

- El establecimiento cuenta con los siguientes bares: Baccarat, Kokau, Black Jack, Cocina (Bingo, Room Service, El Almendro y Eventos), Rincón y Volcán.

**Cafetería Kokau:** Su nombre significa Cocaví en lengua Mapudungúm. En el se ofrece servicio de Té, Sandwichs, Pasteles, postres, Ensaladas y Snack.

**Autoservicio de Personal:** Destinado a la distribución de la colación de personal, cuenta además con una cafetería para la venta de los horarios de colación.

**Restaurante El Almendro:** La especialidad de éste es la comida Mediterránea ( Italiana, francesa, española, Greca, etc.), su nombre se debe a uno de los árboles típicos de la zona; cuenta con un servicio emplatado de 5 tenedores.

**Eventos:** A cargo de la venta y coordinación de los distintos tipos de eventos, los cuales pueden ser clasificados en: Matrimonios, cenas y Almuerzos, Conferencias, Cócteles, seminarios, Convenciones, Congresos, Cofee Break, bingos, lanzamientos de Productos, Desfiles de Moda, Conciertos, shows y espectáculos en general.

Nuestro Hotel cuenta con los siguientes salones de eventos:

**Las Encinas:** Con capacidad total de 650 personas, que a su vez se divide en tres salones Las Encinas I, II y III.

**Bingo:** Con capacidad para 210 personas.

**El Almendro:** Con capacidad para 140 personas.

**El Mañío:** Con capacidad para 100 personas.

**Business Center:** Con capacidad para 15 personas.

**Room Service:** Servicio de Habitaciones que funciona las 24 hrs. del día.

**Compras:** Sección encargada de abastecer los requerimientos de los diferentes centros de producción y puntos de venta.

**Bodegas:** Lugar de almacenamiento y despacho de productos. Existen 4 bodegas en nuestro Hotel; perecibles, no perecibles, suministros y Steward.

## DESCRIPCIÓN DE LOS CARGOS

- **Supervisores:** El cargo implica ejercer funciones ejecutivas en el establecimiento Hotel del Lago, verificando el correcto funcionamiento y el buen desempeño de las labores del personal de alimentos y bebidas, además tienen a cargo la planificación y coordinación de actividades de acuerdo a las necesidades y requerimientos estipulados por la gerencia.
- **Maitre D' Hotel:** Debe dirigir y asegurar la eficiencia de las operaciones del comedor ofreciendo lo máximo en servicio a nuestros comensales, planificando avances, buena coordinación y cooperación con los demás departamentos.  
El Maitre es un relacionador público y representante de la casa durante el servicio.
- **Garzones:** Es el responsable de la atención de los comensales en las mesas durante el servicio, supervisando el trabajo de los ayudantes antes, durante y después del servicio.
- **Ayudantes de Garzones:** Asiste al garzón en el desarrollo del servicio, trasladando los comestibles y bebidas desde las estaciones de procesamiento (cocina, pastelería, bares, etc.) o bodegaje.
- **A.S.Rs.:** Asistentes de Servicios de restauración, son los responsables de la atención de los clientes en las salas de juegos y distintos puntos de venta ofreciendo y sirviendo oportunamente los productos ajustándose a los procedimientos de venta y secuencia de servicio. Todo esto dirigido y coordinado por una encargada de A.S.Rs.
- **Jefe de Bares:** Debe dirigir y asegurar la eficiencia de las operaciones de los bares ofreciendo lo máximo en servicio a nuestros clientes, planificando avances, buena coordinación y cooperación con los demás departamentos.
- **Barmen:** Encargado responsable de preparar todo tipo de tragos de acuerdo a las recetas estándares y la carta de cada punto de venta, manteniendo la higiene y la correcta manipulación de alimentos y bebidas.
- **Ayudante de Bares:** Asiste a los barmen antes, durante y después del servicio.
- **Vajilleros:** Responsable del lavado e higiene de vajilla, cristalería, cubertería, plaquería y otros. Además debe mantener el aseo, limpieza e higiene en las distintas áreas de trabajo.
- **Chef Ejecutivo:** Responsable de la marcha y los resultados obtenidos en el área de alimentos (restaurante, room service, banquetes, cafetería, bares y autoservicio de

personal), debiendo operar, coordinar y controlar el accionar suyo y del personal del área. Le corresponde realizar todas aquellas funciones que tienen relación con la planificación de alimentos y la correcta preparación de ellos.

- **Sous Chef:** Es la persona encargada de la parte operacional que dirige y coordina el Chef, también es quien asume la responsabilidad de éste en su ausencia.

### **PRINCIPIOS DE LA MODERNA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL**

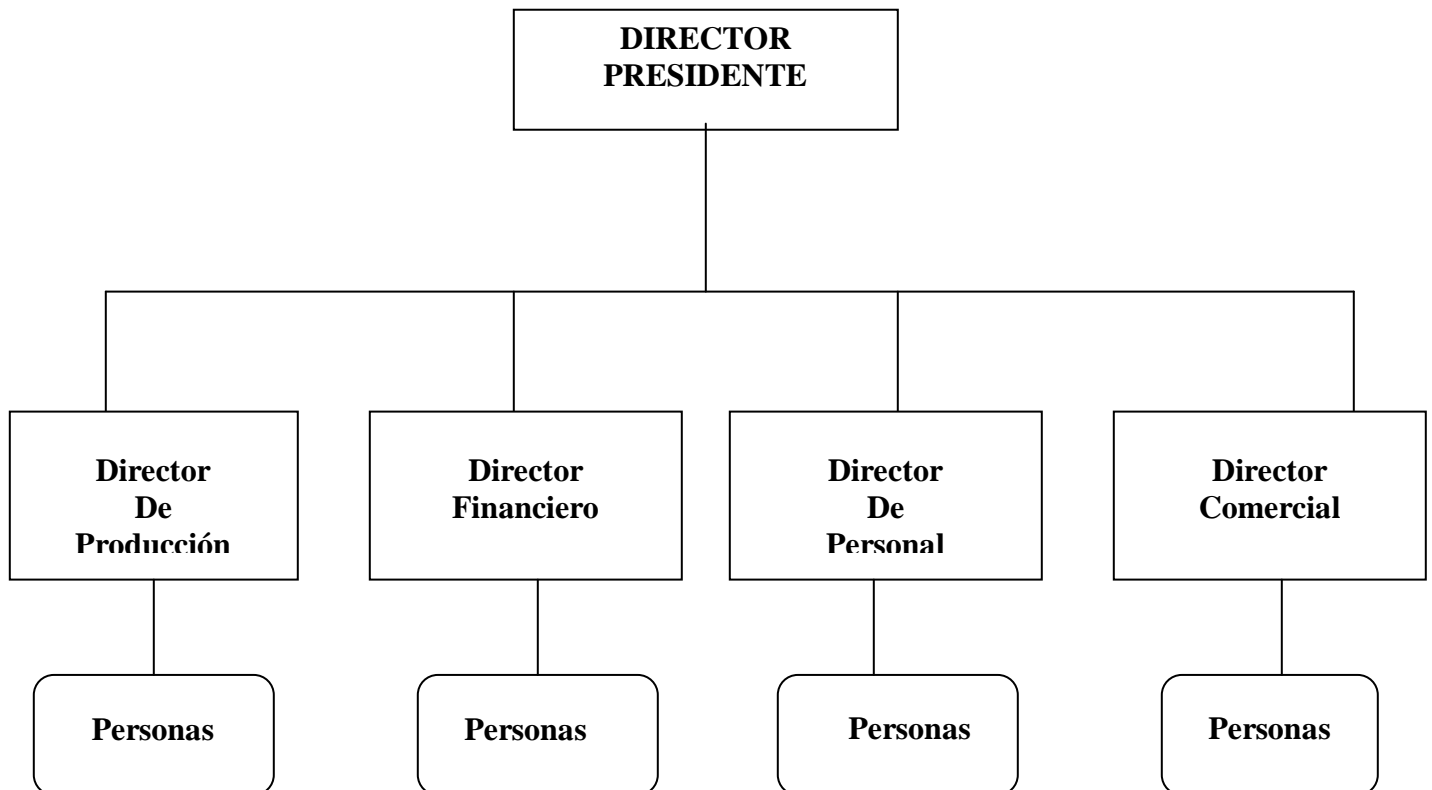
Para comprender el concepto de la moderna AP que acabamos de presentar, existen dos principios básicos, que mencionamos a continuación:

- a) La AP es una responsabilidad de línea, esto es, una responsabilidad exclusiva de cada jefe en relación con sus subordinados.
- b) La AP es una *función de asesoría*, esto es, un organismo de staff que establece normas y criterios para el personal y que ejecuta actividades especializadas en relación con el personal.

Observar estos dos principios es importante para establecer un equilibrio armónico entre el organismo de AP y las jefaturas de la empresa. El organismo de AP es el prestador de servicios, mientras que las jefaturas son los usuarios de esos servicios. Ambos principios sirven para evitar, por un lado, la centralización extrema de las obligaciones de personal en el organismo de AP y, por lo otro lado, la descentralización caótica de los asuntos de personal entre los jefes de la empresa. Ambos extremos deben evitarse para no sobrecargar al organismo de AP o a las jefaturas.

**POSICIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL EN LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA**

Como la AP está relacionada con la administración de uno de los más importantes recursos de la empresa, en rigor, el ejecutivo superior del organismo de AP debería estar presente en el nivel de toma de decisiones de la empresa, es decir, en el nivel de dirección. Es lo que sucede en empresas de gran tamaño y en algunas empresas medianas. Si cada uno de los recursos básicos de la empresa fuese administrado por una dirección específica, tendríamos la siguiente estructura organizacional ideal para empresas grandes o medianas:



En las empresas medianas y pequeñas, el número de personas, sean empleadas o directores, es menor, por lo cual no se justifica una Dirección de Personal. En este caso, el ejecutivo superior del organismo de AP queda a nivel gerencial y no a nivel de toma de decisiones generalmente subordinado a un director que, por no ser especializado en el área de personal, la trata de manera marginal o superficial.

En las empresas pequeñas, la posición del organismo de AP generalmente está ubicado en un nivel de jefatura o supervisión. Ya vimos en otro libro \* que las empresas pequeñas disponen de pocos niveles jerárquicos. A medida que las empresas crecen, su crecimiento se hace vertical, debido a la creación de un mayor número de niveles jerárquicos. Lo mismo sucede con las áreas de la empresa. Cuando la empresa es pequeña, su número de áreas (departamentos o secciones) también es pequeño. A medida que la empresa crece, el crecimiento también se hace horizontal, debido a la creación de departamentos (departamentalización) o de secciones.

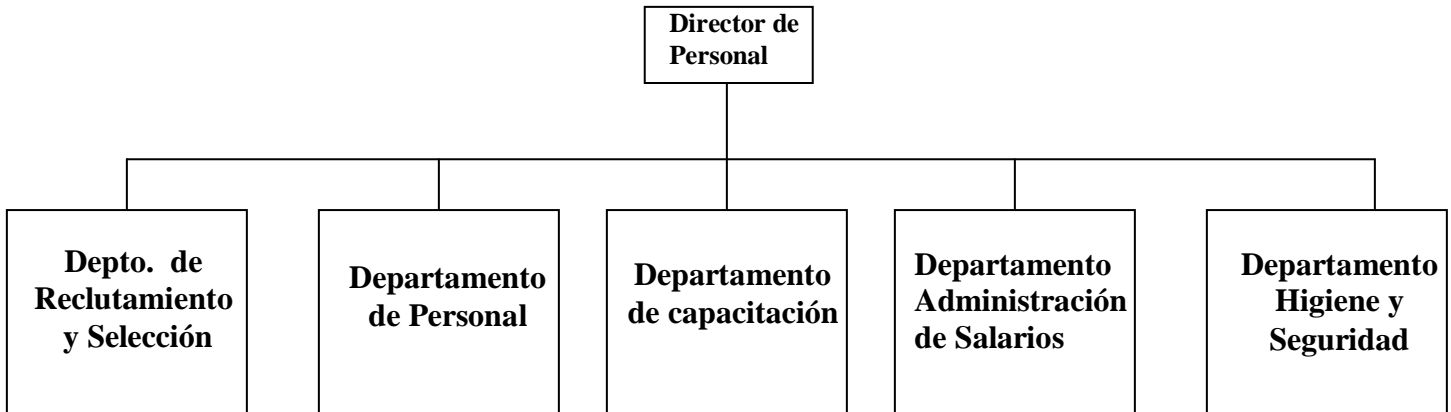
\*Idalberto Chiavenato, *Iniciación a la Administración General*, Sao Paulo, Ed. McGraw-Hill, 1989.

### **ORGANISMOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL**

El número de organismos de la AP dependen directamente del tamaño de la empresa, como acabamos de ver en el punto relacionado con la posición del organismo de AP en la estructura organizacional de la empresa. Por eso, se torna difícil decir exactamente cuáles son los organismos que deben componer la AP. Una enorme variedad de organismos en una pequeña empresa significaría una exageración. Una pequeña variedad de organismos en una gran empresa, por otro lado, significaría una enorme omisión.

<b>DEPARTAMENTOS</b>	<b>FUNCIONES Y ACTIVIDADES</b>
Reclutamiento y selección	Reclutamiento y selección de personal
Personal	Relaciones laborales y rutinas de personal, admisiones, despidos, pagos
Capacitación	Integración y capacitación de personal
Administración de salarios	Análisis y descripción de puestos, evaluación de puestos, valuación de desempeño, remuneración
Higiene y seguridad	Medicina, higiene y seguridad del trabajo

Los organismos de la AP podrían ser colocados en la estructura organizacional de la siguiente forma:



### RELACIÓN HOMBRE – TRABAJO

Mucho Se ha escrito sobre la relación entre el hombre y el trabajo. Dicen que el trabajo dignifica al hombre, lo cual casi siempre es verdad, en la medida en que el trabajo sea adecuado a la naturaleza humana, y en la medida en que el hombre hace aquello que le gusta.

En muchos de los capítulos de este libro hablaremos sobre la adaptación del hombre al trabajo: el hombre es reclutado y seleccionado de acuerdo con las características del trabajo a ejecutar; se capacita al hombre de acuerdo con el método de trabajo que deberá ejecutar; y así sucesivamente. Estas cosas significan la adaptación del hombre al trabajo.

Sin embargo, un aspecto muy importante es la *adaptación del trabajo a la naturaleza del hombre*, o sea, la adecuación de la tarea a las características de las personas que deberán ejecutarlas. Esto es lo que generalmente hace la moderna ingeniería industrial, que busca adaptar los métodos y procesos de trabajo (como iluminación, nivel de ruido, temperatura, etc.) a las condiciones humanas, para que las personas se sientan mejor y sean más productivas.

Así, existen en las empresas una adaptación del hombre al trabajo mediante la selección y capacitación del personal. Pero existen también una continua adaptación del trabajo al hombre a través de la adecuación de los métodos y procesos de trabajo, de las máquinas y equipos y de las condiciones ambientales de trabajo. Cuando se hacen ambas adecuaciones – la adecuación del hombre al trabajo y la adecuación del trabajo al hombre – la relación hombre-trabajo se torna más productiva y feliz. Productiva, porque el rendimiento humano aumenta y proporciona mejorías a la empresa y al hombre. Feliz, porque la satisfacción de las personas también crece y proporciona un clima de trabajo más agradable.

Cuando se consigue ese tipo de relación hombre-trabajo, ciertamente la AP habrá conseguido lograr una de las principales finalidades: la mejoría de la calidad de vida en las empresas.

### **RECLUTAMIENTO DE PERSONAL**

Las empresas no viven solas ni aisladas del mundo. Están integradas a un ambiente y son parte de él. El ambiente es todo lo que rodea externamente a una empresa. De allí las empresas obtienen recursos para trabajar y es en él que las empresas colocan sus productos o servicios. El *ambiente* es vasto y complejo. Es todo el universo que envuelve a la empresa: los continentes, países, ciudades, organizaciones, empresas, personas, etc.

Pero como el ambiente es demasiado vasto y complejo, se utiliza el concepto de mercado para definir la parte del ambiente que está relacionada con la empresa. Mercado es un segmento del ambiente que interesa directamente a una empresa.

### **MERCADO DE TRABAJO Y MERCADO DE MANO DE OBRA**

La palabra mercado servía antiguamente para indicar el local físico donde las personas se reunían para efectuar transacciones, es decir, para vender y comprar mercaderías o servicios. Actualmente, mercado significa algo más que un local físico, ya que abarca una comunidad, una región, país, continente o el mundo, según el asunto de que se trate. Además del aspecto tiempo: en cualquier lugar, el mercado de helados se comporta de una manera en el verano y de otra en el invierno. El mercado de trabajo puede también presentar variaciones estacionales según el tipo de empresa.

El mercado incluye transacciones entre vendedores (que ofrecen bienes o servicios), esto es, entre oferta y demanda de bienes o servicios. De acuerdo con la oferta y la demanda el mercado puede presentar tres situaciones, a saber:

- a) *Situación de equilibrio*, cuando la oferta es igual a la demanda. En esta situación, los precios tienden a estabilizarse.
- b) *Situación de Oferta*, cuando la oferta es mayor que la demanda. En esta situación los precios tienden a bajar, debido a la competencia de los vendedores, pues la oferta de bienes o servicios es mayor que la demanda de los mismos.
- c) *Situación de demanda*, cuando la demanda es mayor que la oferta. En esta situación, los precios tienden a aumentar, debido a la competencia entre los compradores, pues la demanda de bienes o servicios es mayor que la oferta de los mismos.

Existen varios tipos de mercados (mercado de capitales, mercado financiero, mercado accionario, mercado agrícola, mercado de consumo, etc.), pero los que nos interesan en este libro son el mercado de trabajo y el mercado de mano de obra. Veamos cada uno de ellos:



*Mercado de trabajo* es el conjunto de oportunidades de empleo que existe en una determinada comunidad o región. El *mercado de trabajo* está constituido por todas las empresas que ofrecen oportunidades de empleo, esto es, que ofrecen vacantes en una cierta comunidad o región.

El mercado de trabajo es la sumatoria de todas esas oportunidades de trabajo o empleo.

Cuando el mercado de trabajo se encuentra en situación de oferta (exceso de oferta de empleo y escasez de demanda), las empresas disponen de vacantes que difícilmente son ocupadas, pues faltan candidatos. En este caso las empresas compiten entre sí y aumentan las ofertas de salarios para conquistar empleados que estén trabajando en otras empresas.

Cuando el mercado de trabajo se encuentra en situación de demanda (exceso de búsqueda de empleo, esto es, exceso de candidatos y escasez de vacantes), las empresas no disponen de vacantes y hay muchos candidatos en la búsqueda de ellas. En este caso los candidatos compiten entre sí y disminuyen sus pretensiones salariales para obtener empleo.

SITUACIÓN DE OFERTA	SITUACIÓN DE DEMANDA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oferta de trabajo</li> <li>• Exceso de ofertas de empleo</li> <li>• Escasez de candidatos</li> <li>• Competencia entre empresas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Búsqueda de trabajo</li> <li>• Escasez de vacantes</li> <li>• Exceso de candidatos</li> <li>• Competencia entre candidatos</li> </ul>

*Mercado de mano de obra* es el conjunto de candidatos reales o potenciales que existen en una determinada comunidad o región. El mercado de mano de obra está constituido por todos los candidatos que buscan empleo ( candidatos reales ) o personas que trabajan ( candidatos potenciales ), pero que podrían interesarse por un nuevo empleo. La palabra *mano de obra* involucra, generalmente los candidatos a trabajos manuales u obreros, es decir los operarios. Actualmente se utiliza el término *mercado de recursos humanos* para abarcar la totalidad de candidatos (operarios o jornaleros, personal de nivel secundario o universitario, supervisores, gerentes y directores). Así, el mercado de mano de obra es un segmento del mercado de recursos humanos.

Cuando el mercado de mano de obra se encuentra en situación de oferta (exceso de candidatos y escasez de vacantes), los candidatos son muchos y la disponibilidad de vacantes, restringida. En este caso (como ocurre con el mercado de trabajo en situación de demanda), los candidatos compiten entre sí para disputar las pocas oportunidades existentes en el mercado de trabajo y el reclutamiento se hace más fácil, por lo cual deben aplicarse sólo algunas técnicas de reclutamiento sobre el mercado.

Cuando el mercado de mano de obra se encuentra en situación de demanda (hay mas demanda de candidatos que oferta), los candidatos son pocos y la búsqueda de candidatos es mayor. En este caso (como ocurre con el mercado de trabajo en situación de oferta), las empresas compiten entre sí para disputar los pocos candidatos existentes en el mercado de mano de obra, y el reclutamiento se torna más difícil, lo cual exige la aplicación de muchas técnicas de reclutamiento sobre el mercado.

En realidad, el comportamiento del mercado de trabajo es inverso al comportamiento del mercado de mano de obra. Lo importante es que ambos son mutuamente dependientes: el mercado de trabajo necesita de candidatos para completar sus vacantes y el mercado de mano de obra necesita de oportunidades de empleo para poder trabajar.

## **CONCEPTO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL**

El término *reclutamiento* tienen su origen en el área militar: el reclutamiento militar es la convocatoria obligada de todo ciudadano que alcanza determinada edad. En la vida empresarial, el *reclutamiento* es también una convocatoria, una invitación, pero sin la presentación obligatoria del candidato. Más que esto, el *reclutamiento* es un sistema de información de las empresas que constituyen el mercado de trabajo y está destinado a los candidatos que pueblan el mercado de mano de obra, para divulgar ofertas de empleos.

Para que el reclutamiento proporcione una imagen pública de empresa a favor del mercado de mano de obra es necesario que se haga con continuidad y constancia, aunque la empresa no tenga vacantes en determinados momentos. Esto significa que, para ser continuo, el *reclutamiento* exige que la empresa tenga siempre sus puertas abiertas a los candidatos que se presentan.

## **FINALIDAD DEL RECLUTAMIENTO**

La finalidad del *reclutamiento* es traer candidatos a la empresa. Por tanto, los encargados del reclutamiento deben saber cuáles son las vacantes abiertas en la empresa, localizar dónde están los candidatos, verificar cómo informarlos de las oportunidades de trabajo que la empresa ofrece e interesarlos para presentarse en la empresa para una entrevista inicial.

Cuando el candidato se presenta en la empresa, cesa la actividad de *reclutamiento* y se inicia la actividad de *selección*. *Reclutamiento* es la búsqueda de candidatos, mientras que la *selección* es la elección de los candidatos más adecuados para las oportunidades de trabajo existentes en la empresa. El *reclutamiento* provee candidatos y la *selección* escoge los más aptos.

Sin el reclutamiento no habría candidatos para ocupar las vacantes existentes en la empresa. Éstas le quedarían alas moscas. Mientras mejor sea el reclutamiento, más y mejores candidatos se presentarán para el proceso selectivo. La importancia del *reclutamiento* reside en la capacidad de atraer buenos candidatos para la empresa. En cuanto más atractivo es el *reclutamiento*, mejor es su desempeño. La atracción es la fuerza del *reclutamiento* para acercar candidatos a la empresa.

## **FASES DEL RECLUTAMIENTO**

Dijimos hace poco que, para traer candidatos a la empresa, los encargados del reclutamiento deben saber cuáles son las vacantes abiertas en la empresa, localizar dónde están los candidatos, verificar cómo informarles de las oportunidades de trabajo que la empresa ofrece e interesarlos a presentarse a la empresa para una entrevista inicial. Las cuatro fases del reclutamiento se muestran la figura a continuación de las diferentes fases:

### **1ª Fase: Análisis de las requisiciones de empleados**

Cuando un organismo cualquiera de la empresa necesita cubrir una determinada vacante, el jefe de ese organismo emite un documento denominado *Requisición de Empleado (RE)* y lo encamina al organismo de reclutamiento. La requisición de empleado constituye una especie de orden de servicio para que el organismo de reclutamiento y selección comience a funcionar, pues en ella están contenidas todas las informaciones respecto de la vacante a cubrir y cuáles son las características que deberá poseer su futuro ocupante.

A partir de la recepción de la RE el organismo de reclutamiento y selección comienza a funcionar.

### **2ª Fase: Análisis de las fuentes de reclutamiento**

Con la RE en su poder, el organismo de reclutamiento y selección analiza dónde localizar o encontrar a los candidatos adecuados para cubrir esa vacante. Se trata de analizar las probables fuentes de reclutamiento, esto es, dónde reclutar a los candidatos.

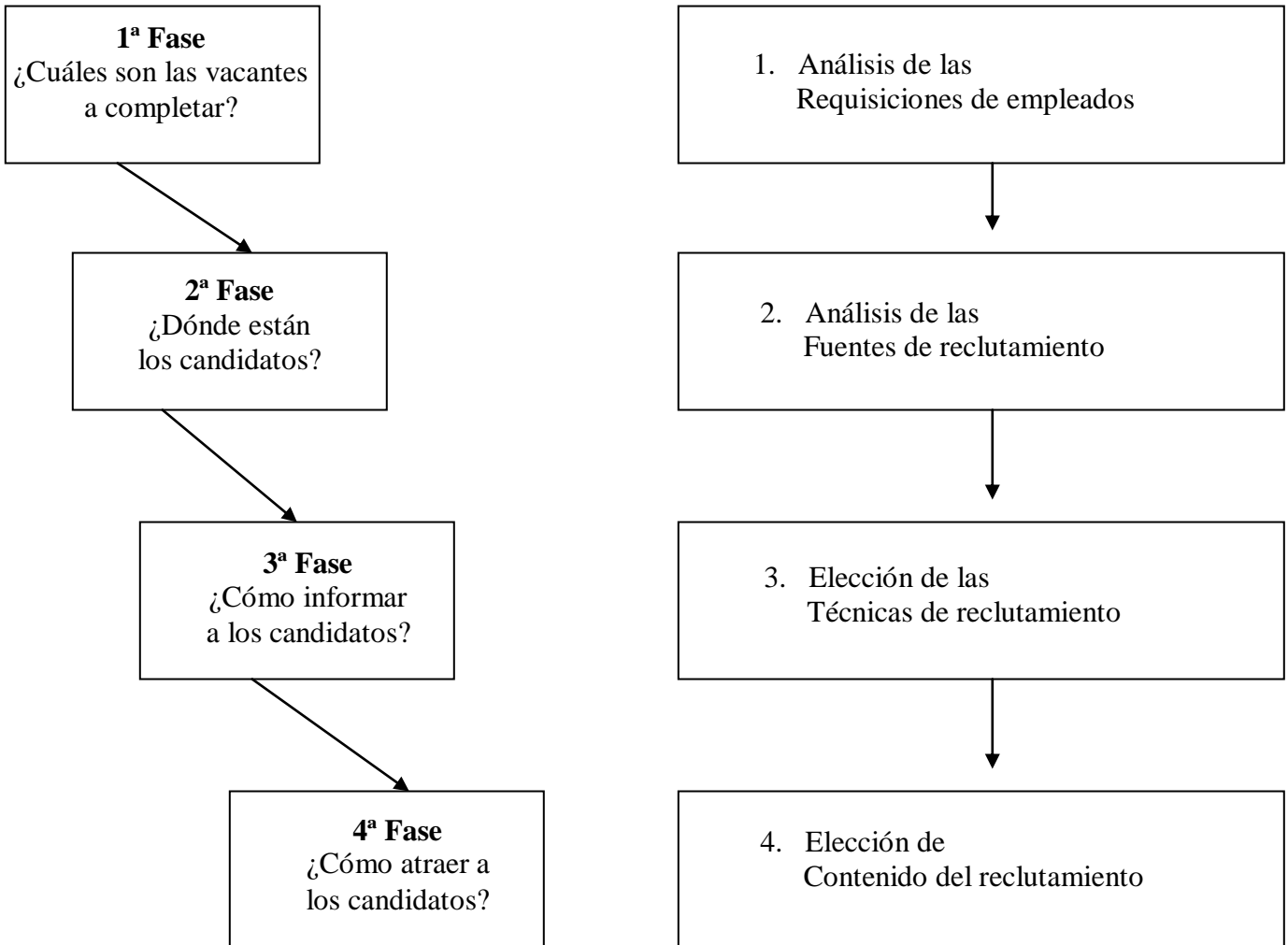
**3ª Fase: Elección de las técnicas de reclutamiento**

Localizadas las fuentes de reclutamiento, la fase siguiente es la elección de las técnicas para informar a los probables candidatos sobre la vacante existente en la empresa. Las técnicas de reclutamiento serán analizadas más adelante.

**4ª Fase: Elección del contenido del reclutamiento**

El contenido del reclutamiento es el que será transmitido a los probables candidatos mediante las técnicas de reclutamiento, a fin de atraerlos e interesarlos por la vacante existente. Se trata de lo que será transmitido a los candidatos sobre la vacante existente y los aspectos relacionados con ella.

### Fases del Reclutamiento



## FUENTES DE RECLUTAMIENTO

Las *fuentes de reclutamiento* son los lugares en donde se presupone estarán localizados los candidatos para la vacante que la empresa ofrece. En otros términos, las *fuentes de reclutamiento* son aquellos segmentos del *mercado de mano de obra* que pueden abastecer a la empresa de los candidatos necesarios para determinada vacante. Un reclutamiento preciso va directamente a la fuente donde están los candidatos y no se queda disparando a la buena de Dios sin saber exactamente dónde están.

En este sentido, existen dos especies de *fuentes de reclutamiento*: las *fuentes internas* (es decir, los propios empleados de la empresa) y las *fuentes externas* (los candidatos que están en el mercado de mano de obra).



Cuando se trabaja con las *fuentes internas*, se produce el *reclutamiento interno*. El *reclutamiento interno* significa cubrir las vacantes de la empresa mediante la promoción o transferencia de sus empleados. Las empresas que dan prioridad al *reclutamiento interno* son aquellas que proporcionan oportunidades de crecimiento a sus empleados. Es obvio que el *reclutamiento interno* trae ventajas, como mayor motivación entre el personal, cuando todos saben que pueden ascender dentro de la empresa gracias a las oportunidades que surgen. El *reclutamiento interno* trae otra ventaja: la de provocar competencia sana entre los colegas que buscan prepararse profesionalmente más y más para conquistar oportunidades. Pero también impone condiciones: exige que la empresa elabore programas de capacitación y desarrollo de personal con el fin de prepararlos para oportunidades más complejas.

Cuando se trabaja con *fuentes externas*, estamos en presencia de *reclutamiento externo*. Reclutar externamente es completar las vacantes de la empresa mediante candidatos que son reclutados en el *mercado de mano de obra*. La gran ventaja del *reclutamiento externo* es que atrae experiencias y sangre nuevas a la empresa. Pero casi siempre frustra las expectativas internas y exige del candidato admitido un tiempo de adaptación a la nueva empresa y al nuevo cargo. El *reclutamiento externo* exige una variedad de técnicas de *reclutamiento*, de las cuales nos preocuparemos a continuación.

## **TÉCNICAS DE RECLUTAMIENTO**

Las *técnicas de reclutamiento* son las maneras por medio de las cuales se realiza el reclutamiento. En otros términos, son los medios que utiliza la empresa para informar al *mercado de mano de obra* que dispone de vacantes que deben ser cubiertas.

Las principales técnicas son las siguientes:

### **a) Carteles en la portería de la empresa**

Muchas empresas colocan carteles en sus porterías o en locales visibles de sus oficinas, que pueden ser fácilmente leídos por las personas que transitan por las inmediaciones.

### **b) Presentación de candidatos por los funcionarios**

Es una *técnica de reclutamiento* muy difundida y en extremo simple y barata, pues no implica gastos o pérdidas para la empresa: se trata de estimular a los funcionarios de la empresa a presentar personas de sus relaciones personales como candidatos para las vacantes de la empresa. La única inversión de la empresa son comunicacionales a través de cartas o comunicados de las vacantes que surgen para que los funcionarios puedan traer sus amigos y conocidos para la presentación inicial.

### **c) Archivo de candidatos**

Es la *técnica de reclutamiento* más eficaz. En la medida que surgen candidatos y no son aprovechados por alguna razón, el organismo de reclutamiento y selección archiva sus fichas personales para futuras oportunidades. Así surge el *archivo de candidatos*. Generalmente, la clasificación de los candidatos en ese archivo se realiza por dos vías: por un lado, el cargo deseado, y por el otro, el nombre del candidato. Cuando surge una vacante, la primera tarea del organismo de reclutamiento y algún candidato disponible para esa vacante. De esa manera, las demás *técnicas de reclutamiento* sólo serán activadas cuando no haya candidato idóneo en el archivo de candidatos.



**d) Visita a escuelas**

Una *técnica de reclutamiento* usada por grandes empresas es la visita a determinadas escuelas de la región en donde se colocan comunicados a los alumnos a presentarse al organismo de reclutamiento y selección. Muchas veces esas visitas son acompañadas de pláticas y audiovisuales para mostrarle a los alumnos las oportunidades de desarrollo en la empresa.

**e) Anuncios en periódicos**

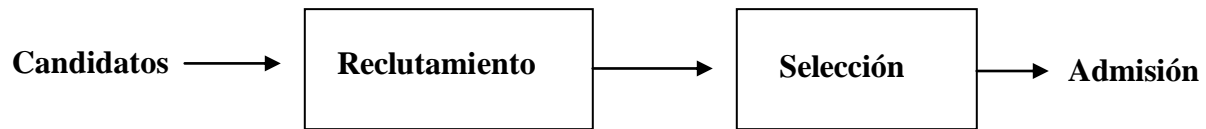
Tal vez sea la más conocida de las *técnicas de reclutamiento*. Aquí el vehículo de reclutamiento es el periódico que es leído por el candidato real o potencial a la vacante. Los anuncios en periódicos son caros y su impacto es de corta duración, cuando máximo, una semana. Por lo general, las vacantes más importantes son comunicadas por los anuncios en periódicos.

**f) Agencias de reclutamiento**

Las agencias de reclutamiento son empresas prestadoras de servicios especializadas en reclutamiento de personal. Prácticamente sustituyen a los organismos de reclutamiento y selección de personal de las empresas en el proceso de reclutamiento. Existen *agencias de reclutamiento* especializadas en los más diversos tipos de candidatos: agencias de reclutamiento de ingenieros, de ejecutivos de alto nivel, de secretarias, de personal de oficina, bodegueros, operarios, etc.

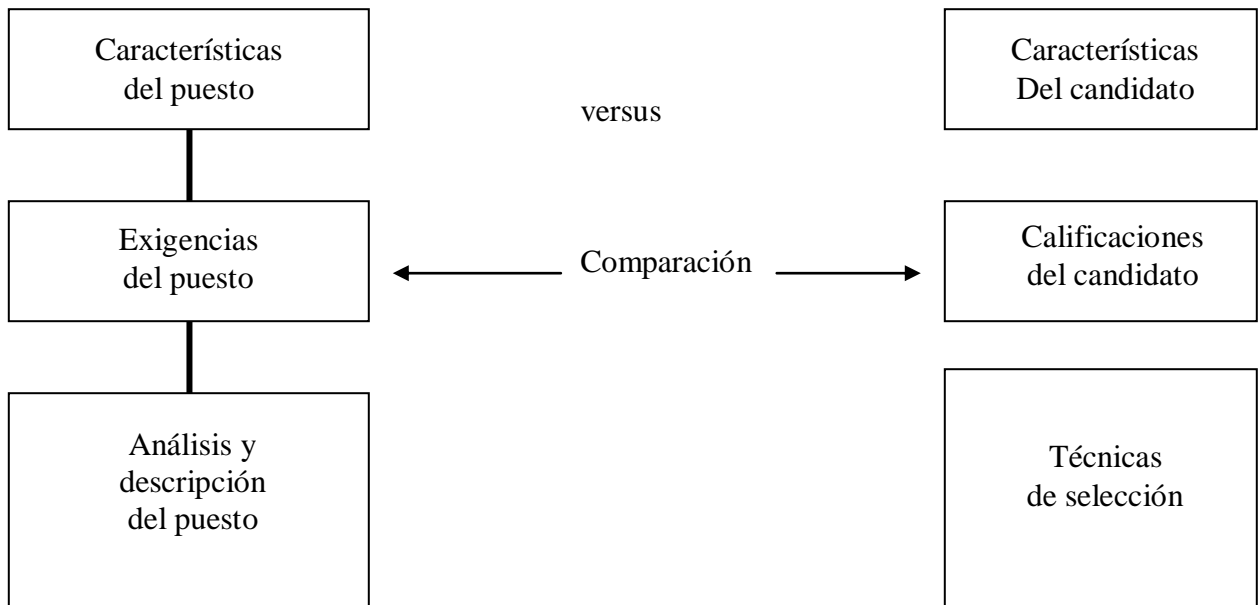
El primer contacto con una *agencia de reclutamiento* tiende a comunicar la vacante existente en la empresa y las características deseables de los candidatos a ser encaminados por la agencia. El resto compete a la agencia: la consulta a sus archivos de candidatos, las técnicas de reclutamiento, si no hubiese candidatos, la entrevista inicial, la orientación a la empresa solicitante, etc. En algunos casos, acostumbra ser la *técnica de reclutamiento* más rápida y que menos involucra a la empresa que posee la vacante que debe ser cubierta.

Generalmente cuando surge una vacante en la empresa, el organismo de reclutamiento y selección utiliza más de una de las técnicas de reclutamiento mencionadas. La creatividad de las empresas en cuanto a la utilización de técnicas de reclutamiento es realmente increíble: algunas empresas de construcción civil utilizan camionetas dotadas de sistema de sonido y oficina móvil para reclutar operarios en determinadas colonias distantes de la ciudad, llevándolos después a los terrenos donde se alojarán durante la obra. Otras empresas hacen *campañas de reclutamiento* en otras ciudades, instalan los reclutadores en hoteles y usan las radioemisoras y periódicos locales para informar a los candidatos. Algunas empresas hacen del anuncio en el periódico una especie de formulario de pedido de empleo que el candidato llena y lo envía por correo.



### CONCEPTO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

La selección de personal es, al mismo tiempo, una *comparación* y una *elección*. Y para que pueda ser científica, necesita basarse en las características que el cargo vacante exige de su futuro ocupante. Es lo que llamaremos las exigencias del cargo o descripción de puesto. Así el primer cuidado al hacer la selección de personal es conocer cuáles son las exigencias del cargo que será ocupado. A continuación, se compara cada candidato con las exigencias del cargo y se escoge al candidato más adecuado de acuerdo con estas exigencias.



Así la selección de personal es una comparación entre las cualidades de cada candidato con las exigencias del cargo, y es una elección entre los candidatos comparados, el que presente las cualidades o calificaciones más adecuadas para el cargo vacante. Para entonces, se hace necesario la aplicación de técnicas de selección de personal, que veremos más adelante. La mayoría de esas técnicas las aplican los especialistas del organismo de reclutamiento y selección de la empresa, que son los prestadores de servicios para los demás organismos de la misma.

En este sentido, la *selección de personal* –de la misma forma como vimos en el capítulo 1 sobre la naturaleza de la administración de personal– es una *responsabilidad de línea* y una *función de staff*. La selección de personal es una *función staff*, pues las técnicas de prestación de servicios a los diversos organismos de la empresa. Pero el organismo de reclutamiento y selección sólo presta los servicios de aplicación de las técnicas de selección y recomienda candidatos al jefe del organismo solicitante. Así, la selección de personal es también una responsabilidad de línea, porque quien hace la elección del candidato es el propio jefe del organismo solicitante, a quien corresponde la decisión final sobre el asunto, o sea, la decisión de línea.

Con todos estos ingredientes, podemos decir que el moderno concepto de selección de personal es el siguiente: la selección es una *comparación* y una *elección* de candidatos, lo que involucra una *función de staff* y una *responsabilidad de línea*. El organismo de *staff* presta los servicios de aplicación de las *técnicas de selección* mediante la comparación de los candidatos, y la jefatura del organismo solicitante procede a la elección final de los candidatos recomendados.

### **FINALIDAD E IMPORTANCIA DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL**

La finalidad de la *selección de personal* es escoger a los candidatos más adecuados para los cargos de la empresa. No siempre el candidato más adecuado es aquel que posee las mejores calificaciones. La adecuación de un candidato a un determinado aun determinado cargo requiere las calificaciones exactas, ni más ni menos. Un candidato con calificaciones elevadas sería indicado para un cargo más alto, pues difícilmente se adaptaría a un cargo que poco exigiese de su repertorio y en el que le pagasen menos de lo que realmente merece. La selección de personal cumple su finalidad cuando coloca en los cargos de la empresa a los ocupantes adecuados a sus necesidades y que pueden, a medida en que adquieran mayores conocimientos y habilidades, ser promovido a cargos más elevados que exigen esos mayores conocimientos y habilidades.

La importancia de la *selección de personal* puede ser visualizada desde dos aspectos diferentes. La selección es importantes para la empresa en la medida en que la provee de las personas con las calificaciones adecuadas para su funcionamiento. Esto significa las siguientes ventajas: personas adecuadas a los cargos exigen menor capacitación, menor tiempo de adaptación y proporcionar mayor productividad y eficiencia.

Por otro lado, la *selección de personal* es importante para las personas en la medida que les provee el cargo más adecuado de acuerdo con sus características personales. Esto significa las siguientes ventajas: personas más satisfechas con su trabajo, más compenetradas con la empresa y que permanecen en ella por más tiempo.

## TÉCNICAS DE SELECCIÓN DE PERSONAL

Para ser científica, la selección debe basarse en técnicas. Las técnicas de selección son medios con las cuales se busca información sobre el candidato y sus características personales. En otras palabras, las técnicas de selección tienden a proveer información objetiva sobre las calificaciones y características de los candidatos, que demandarían mucho tiempo para ser obtenidas mediante simple observación de su actividad cotidiana. Las *técnicas de selección* buscan proporcionar una rápida muestra de comportamiento de los candidatos, un conjunto de informaciones que puede ser profundo y necesario, lo cual depende de la calidad de las técnicas y de los profesionales que las utilizan. Por tanto, muchas *técnicas de selección* solamente pueden aplicarlas psicólogos que evalúan sus resultados.

Las *técnicas de selección* pueden ser clasificadas en: entrevista de *selección*, pruebas de conocimientos o capacidades, pruebas psicométricas y técnicas de simulación.

### **Técnicas De selección**

- Entrevista de selección
- Pruebas de conocimientos o capacidad
- Test psicométricos
- Técnicas de simulación

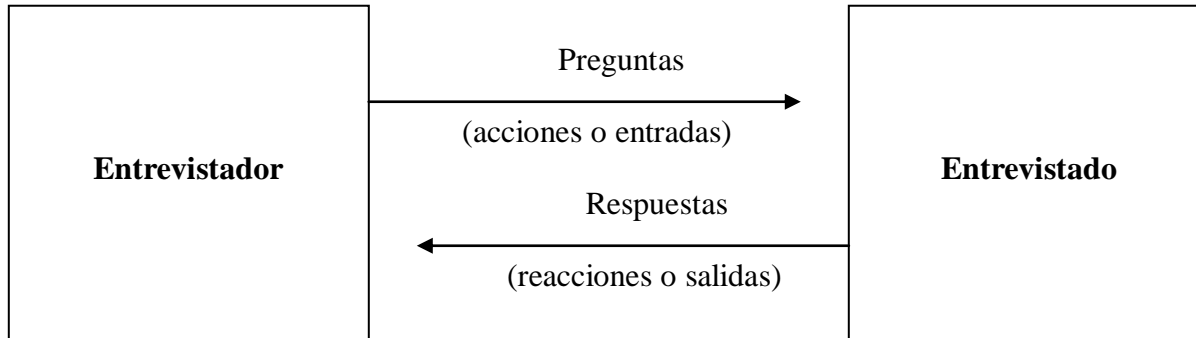
Veamos rápidamente cada una de estas técnicas de selección:

#### **a) Entrevista de selección**

Es la *técnica de selección* más utilizada y conocida. Consiste en efectuar preguntas previamente programadas para el candidato y anotar sus respuestas o parte de ellas. Las preguntas (acciones o entradas) provocan respuestas (reacciones o salidas) que ayudan a conocer mejor al candidato, ya sea en cuanto a las características personales o en cuanto a sus conocimientos y experiencias.

Para ser objetiva, la *entrevista* necesita planearse convenientemente: el local donde se realizará debe ser tranquilo y discreto, las preguntas deben prepararse con anticipación, deben resumirse las anotaciones, la conducta del entrevistador debe ser neutra, pero inspirar confianza al candidato. En resumen, la entrevista debe realizarse con un objetivo: saber si el candidato es apto para el cargo vacante.

### La entrevista como una técnica de selección de personal:

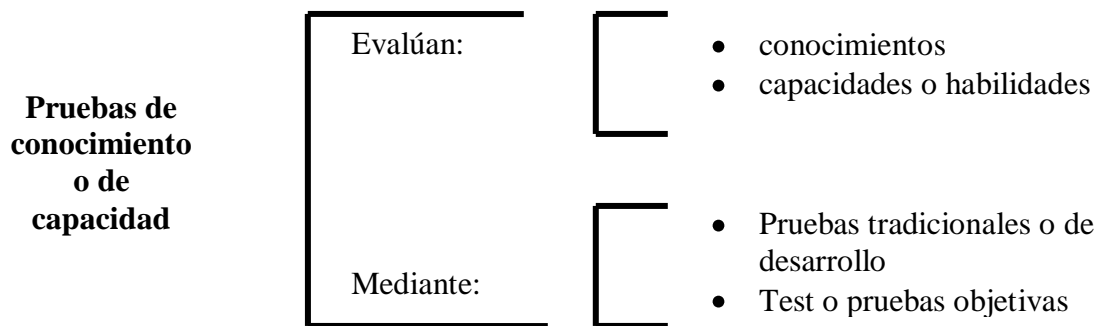


No obstante, a pesar de ser aplicada universalmente, la *entrevista* es la *técnica de selección* más imprecisa y subjetiva. Imprecisa, porque casi siempre la *entrevista* evalúa la adaptación al cargo de manera muy vaga. Subjetiva, porque es influenciada por preferencias personales o por prejuicios inconcientes del entrevistador. Si se pudiesen evitar o neutralizar estos dos aspectos negativos de la *entrevista* (imprecisión y subjetividad), ésta podría tomarse la técnica de selección más rápida y barata que se pueda imaginar.

#### b) Pruebas de conocimiento o capacidad

Las pruebas de *conocimiento o de capacidad* son pruebas de selección que buscan medir conocimientos o habilidades de los candidatos con base en preguntas escritas, las cuales requieren respuestas escritas. Son técnicas que en nuestras escuelas se utilizan mucho para evaluar los conocimientos de los alumnos y el aprovechamiento escolar. Como el propio nombre lo indica, pueden ser organizadas para evaluar conocimientos exigidos por el cargo (como por ejemplo, conocimientos de español, inglés, contabilidad, tesorería, etc.) o para evaluar capacidad u habilidades (como por ejemplo, habilidad para escribir a máquina, dirigir un vehículo, tornear una pieza, construir un molde, etcétera).

Las pruebas de conocimientos o de capacidad pueden ser de dos tipos: las pruebas *discursivas* o tradicionales están compuestas por preguntas amplias que requieren respuestas escritas y de igual forma amplias que requieren respuestas escritas y de igual forma amplias, como desarrollos de razonamientos. Tiene la ventaja de que no necesitan ser planeadas, ya que pueden ser improvisadas al momento del examen. Sin embargo, presentan las siguientes desventajas: exigen largo tiempo para que el candidato las responda, por lo cual su ejecución es lenta; exigen largo tiempo para su evaluación y corrección, tareas que necesita realizarlas un especialista en el asunto; su evaluación y corrección son subjetivas, porque dos especialistas en el asunto difícilmente evaluarían la prueba de desarrollo de la misma manera.



Generalmente, una buena *selección de personal* proporciona los siguientes resultados que pueden ser evaluados con el transcurso del tiempo:

- a) La selección permite la adaptación del hombre al cargo y, como consecuencia la satisfacción del personal con su empleo y la satisfacción de la empresa con su personal.
- b) La selección permite rapidez en la integración y ajuste del nuevo empleado a su cargo.
- c) La selección proporciona mayor estabilidad y reducción de la *rotación del personal* (turnover). Rotación de personal significa las desconexiones que provoca la necesidad de admisiones de personal.
- d) La selección permite mayor rendimiento y productividad del personal por su capacidad para el cargo.
- e) La selección permite reducir el *ausentismo del personal*. *Ausentismo* es la cantidad de faltas y, por ende, retraso en el trabajo, y está directamente relacionado con la insatisfacción laboral.

f) La selección permite mejorar las relaciones humanas en el trabajo.

Es por ello que, a pesar de sus costos, la *selección de personal* en la realidad significa una inversión que trae excelentes retribuciones a la empresa. De ahí el hecho de que todas las empresas –sean grandes, medianas o pequeñas- jamás dejan de hacer selección de personal.

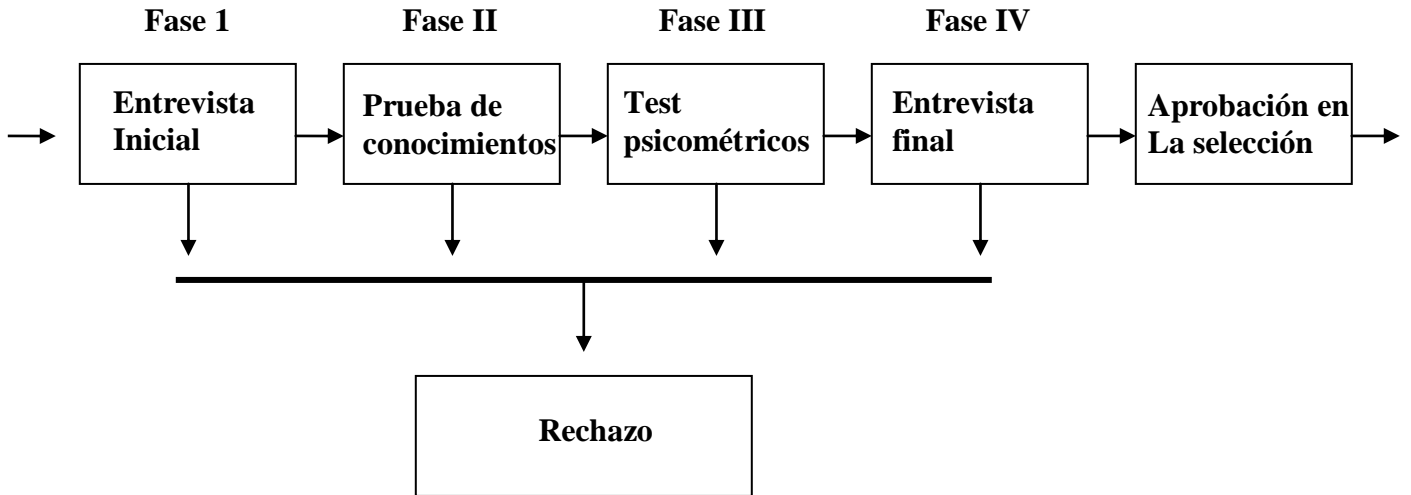
Debido al hecho de que son actividades muy interrelacionadas, generalmente el reclutamiento y la selección las realiza un solo organismo, denominado reclutamiento y selección de personal.

### **FASES DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL**

Generalmente, la selección de personas para cargos más simples exige una o dos técnicas de selección. Sin embargo, los cargos más complejos implican casi todas las técnicas antedichas aplicadas en diferentes fases del proceso. Algunas empresas utilizan el principio de la complejidad progresiva: aplican en la primera fase las *técnicas de selección* más simples, como la *entrevista* y, a medida que el candidato supera los obstáculos del proceso selectivo, aplican técnicas más complejas y caras.

La selección de personal funciona como una secuencia de fases que deberán superara los candidatos: primero la *entrevista inicial*, después las *pruebas de conocimientos o capacidad*, los *test psicométricos* y por fin, la *entrevista final*. El candidato que es reprobado en cualquiera de esas fases es rechazado. Los candidatos aprobados en todas las etapas, son recomendados al jefe del organismo solicitante, que deberá decidirse por uno de ellos. Algunos jefes entrevistan a los candidatos aprobados en la selección y los someten a pruebas en la sección en que se desempeñarán, para poder juzgar mejor y ejercer su autoridad de línea al tomar decisiones.

**La selección como proceso de fases que deben superar los candidatos:**





## EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA SELECCIÓN

Seleccionar personal es caro, pues implica sensibles costos operacionales. Sin embargo, no hacer *selección de personal* es mucho más caro.

Por otro lado, las personas constituyen el recurso empresarial más dinámico. Los recursos humanos presentan una enorme aptitud para el desarrollo, que es la capacidad de aprender nuevas habilidades, obtener nuevos conocimientos y modificar actitudes y conductas.

### 1. CONCEPTO DE CAPACITACIÓN

La *capacitación* es un proceso educacional por medio del cual las personas adquieren conocimientos, habilidades y actitudes para el desempeño de sus cargos. Es un *proceso educacional* porque su fin es la información y preparación de las personas. Está orientado eminentemente hacia el desempeño del cargo, ya sea actual o un cargo futuro en la empresa. Como proceso educacional, la capacitación incluye tres tipos de contenidos:

- a) *Transmisión de informaciones y conocimientos.* La capacitación generalmente tiene por objeto la transmisión de información y de conocimientos necesarios para ejercer el cargo que se ocupará, ya sea información sobre el trabajo, la empresa, sus productos o servicios, sus reglas o reglamentos internos, su estructura organizacional, etcétera. Este tipo de capacitación puede impartirse en salas de clases. En general, los empleados recién admitidos pasan por un *programa de integración* en la empresa, donde reciben información y conocimiento sobre su nuevo trabajo, la empresa, sus productos y servicios, reglas y reglamentos internos, etc.
- b) *Desarrollo de habilidades.* La capacitación también se utiliza para desarrollar ciertas habilidades y destrezas relacionadas con el cargo actual o futuro, ya sea para operar máquinas de escribir o de calcular, para llenar formularios, calcular, montar piezas, para operar máquinas industriales, vehículos, etc. Buena parte de estas habilidades son motoras y manuales y su desarrollo exige capacitación y práctica constante. Generalmente, los empleados reciben capacitación en el cargo para el desarrollo de habilidades y destrezas en sus tareas.
- c) *Desarrollo de actitudes.* Por lo común, se trata de transformar actitudes negativas o inadecuadas en actitudes positivas y favorables. Es el caso del desarrollo de actitudes de relaciones humanas (para mejorar la relación entre las personas), desarrollo de hábitos y actitudes con los clientes o usuarios (como es el caso de la capacitación para vendedores, demostradores, telefonistas, etc.) El desarrollo de actitudes tiende a mejorar la forma de tratar al cliente, al colega, cómo comportarse,

cómo conducir el proceso de ventas, cómo solucionar dificultades o negativas al cliente, etc.

<b>TIPOS DE CONTENIDOS DE LA CAPACITACIÓN</b>	<b>EJEMPLOS</b>
Transmisión de Informaciones y de Conocimientos	Informaciones sobre la empresa, sobre sus productos, reglas y reglamentos, organización interna, etc. conocimientos de redacción, de archivo, de cálculo de precios, etc.
Desarrollo de habilidades	Ejercicios de mecanografía, operación de máquinas de calcular, máquinas operadoras, llenado de formularios, de cálculos, montaje de piezas, conducir vehículos, etc.
Desarrollo de actitudes	Cambio de hábitos en la atención del teléfono, actitudes frente al cliente o usuario (cómo tratar al cliente o usuario), frente al colega (relaciones humanas en el trabajo), cómo reducir las ventas, cómo argumentar con el cliente, etc.

Aún en términos del concepto, vale recordar que la capacitación es una *responsabilidad de línea* y función de *staff*. Esto significa, como ya vimos, que la capacitación es una responsabilidad de cada jefatura en relación con sus subordinados. Si un empleado no sabe hacer una determinada tarea que está a su cargo, la responsabilidad es del jefe. Sin embargo, existe en la empresa un organismo de *staff* especializado en capacitación que tiene por función asesorar a los jefes en la capacitación de sus subordinados. Así, la capacitación es una *función de staff*, esto es, del organismo prestador de servicios de capacitación para toda la empresa.

Corresponde al jefe, al notar que sus subordinados carecen de determinado tipo de capacitación, solicitar al organismo correspondiente que les enseñe determinado tipo de conocimientos, habilidades o actitudes, cuando no tenga la capacidad para hacerlo personalmente. Capacitar al subordinado es responsabilidad de cada jefe, en todos los niveles de organización. Mantener al equipo capacitado y listo es responsabilidad de cada jefe. Si el jefe no tiene condiciones para capacitarlos personalmente, debe encaminarlos al organismo de capacitación para que éste lo haga.

## 2. FINALIDAD E IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN

La *finalidad de la capacitación* es mantener a todas las personas preparadas para el desempeño de sus cargos actuales o futuros, ya sea transmitiéndoles información y conocimientos, habilidades o actitudes.

De ahí la *importancia de la capacitación*: sin ella, las personas no están preparadas para la ejecución de sus tareas en la empresa y pierden eficiencia y productividad. El empleado se torna lento en la realización de su trabajo, se pierde fácilmente, comete errores en cada momento, inutiliza material, pierde tiempo, disminuye calidad. Eso irita al jefe, al cliente, al usuario, al colega y al propio empleado.

La capacitación es importante para la empresa y para el funcionario en la medida que proporciona el trabajo excelencia, productividad, calidad, rapidez, perfección, utilización correcta del material y, sobre todo, la satisfacción personal de ser bueno en lo que se hace.

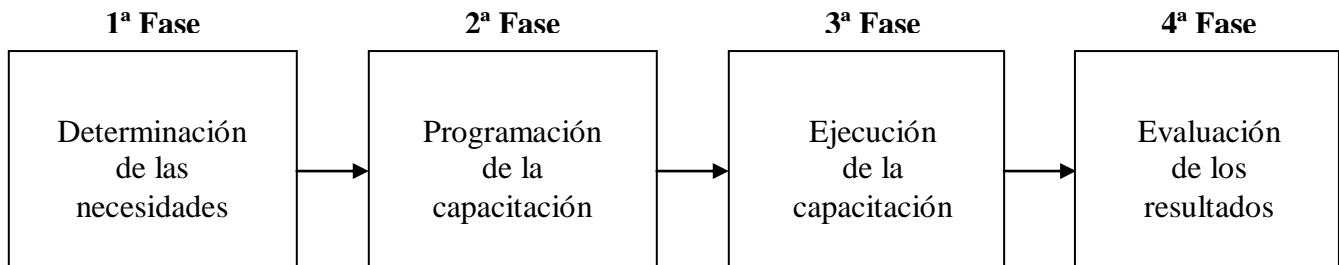
Nada se gana con recursos empresariales, como máquinas complejas, métodos y procesos, sin personas capacitadas y habilitadas. Ya sea en la guerra, en el fútbol o en las empresas, la capacitación es vital para la victoria y el éxito.

Dijimos hace poco que la *capacitación* es un *proceso educacional*. Y es un *proceso cíclico* compuesto por cuatro fases secuenciales:

- a) Determinación de las necesidades de capacitación.
- b) Programación de la capacitación.
- c) Ejecución de la capacitación.
- d) Evaluación de los resultados de la capacitación.

Las cuatro *fases secuenciales* del proceso de capacitación pueden ser expuestas mediante el siguiente esquema:

### El ciclo de capacitación y sus cuatro fases.

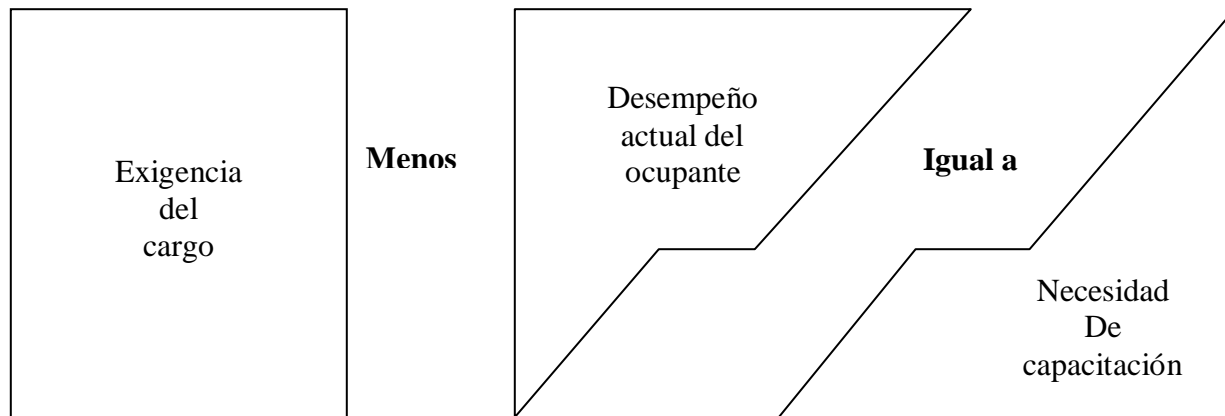


Enseguida se analizará por separado cada una de esas cuatro fases:

### 3. DETERMINACIÓN DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Corresponde a la primera fase del proceso cíclico de capacitación. Éste es un proceso cíclico porque se repite indefinidamente. La *determinación* de las *necesidades de capacitación* corresponde al diagnóstico de lo que se debe hacer, el verificar los problemas de capacitación que ocurren en la empresa. En general, una *necesidad de capacitación* es una deficiencia en el desempeño del cargo. Surge la necesidad de capacitación siempre que la exigencia del cargo sea mayor que la del desempeño del ocupante, como en la figura siguiente:

### Concepto de necesidad de capacitación



Una *necesidad de capacitación* generalmente se detecta por medio de los siguientes problemas actuales, es decir, que suceden en el momento:

- a) Baja productividad del personal;
- b) Baja calidad del trabajo;
- c) Comunicaciones deficientes;
- d) Exceso de errores o desperdicio de tiempo y material;
- e) Elevado número de accidentes;
- f) Averías frecuentes en las máquinas o equipos.

Esos problemas casi siempre ocurren por necesidad de capacitación.

Por otro lado, cualquier cambio futuro que ocurra dentro de la empresa significa nuevas *necesidades de capacitación*, pues las transformaciones en la empresa provocan modificaciones en las habilidades y conductas de los funcionarios. Así, también provocan *necesidades de capacitación* los siguientes cambios que ocurren dentro de la empresa:

- a) Expansión de la empresa e incorporación de nuevos empleados;
- b) Cambios de métodos y procesos de trabajo;
- c) Modernización de los equipos e instalaciones de la empresa;

d) Producción y comercialización de nuevos productos o servicios.

Esos cambios provocan *futuras necesidades de capacitación* (carencias de capacitación) es el primer paso para establecer un programa de capacitación en la empresa.

#### 4. PROGRAMACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

Una vez verificadas las *necesidades de capacitación*, se pasa a la *programación de la capacitación* que debe superarlas. Programar la capacitación significa determinar las siguientes cuestiones:

- a) Quién debe ser capacitado, es decir, quienes serán los aprendices.
- b) En qué se debe capacitar, esto es, cuál es el contenido de la capacitación.
- c) Cómo se debe capacitar, o sea, cuáles son las técnicas de capacitación.
- d) Cuándo se debe capacitar, es decir, cuál es la época de la capacitación.
- e) Dónde se debe capacitar, o sea, cuál es el local de la capacitación
- f) Quién hará la capacitación.

#### Cuestiones de la programación de la capacitación.

<b>Quién capacitará</b>	Aprendices	Clase, grupo
<b>En qué capacitará</b>	Contenido de la capacitación	Manual, libro
<b>Cómo capacitará</b>	Técnicas de la capacitación	Sala, demostración
<b>Cuándo capacitará</b>	Época de la capacitación	Fechas, horarios
<b>Dónde capacitará</b>	Local de la capacitación	En el sitio del trabajo, afuera
<b>Quién lo capacitará</b>	Instructor	Jefe, especialista

*La programación de la capacitación* planea todos los detalles de la forma en que será ejecutada la capacitación en términos de contenido, técnicas, períodos, local dónde se realizará, quiénes serán los aprendices y quiénes los instructores. Cuando el número de aprendices es muy grande, el *programa de capacitación* permanece durante años en funcionamiento para grupos de 20, 30 ó 40 funcionarios por vez.

## **5. EJECUCIÓN DE LA CAPACITACIÓN**

La *ejecución de la capacitación* consiste en hacer funcionar el programa de capacitación. Es decir, reunir los aprendices y transmitirles los contenidos de la capacitación a través de las técnicas escogidas, en la época y en el local programados, mediante un instructor. De ahí la importancia de la *programación de la capacitación* y de elaborar la lista con las necesidades de capacitación que le dio base.

Generalmente, la *ejecución de la capacitación* la hace el propio organismo donde trabaja el empleado, pues la capacitación es una *responsabilidad de línea* y nadie mejor que el propio jefe puede ejecutar la capacitación del subordinado. Pero el *diagnóstico de necesidades y la programación de la capacitación* generalmente los hace el organismo del personal, como una *función de staff*. Porque es el especialista en capacitación quien mejor puede diagnosticar dónde están las necesidades y cuál es la mejor programación para superarlas eficientemente.



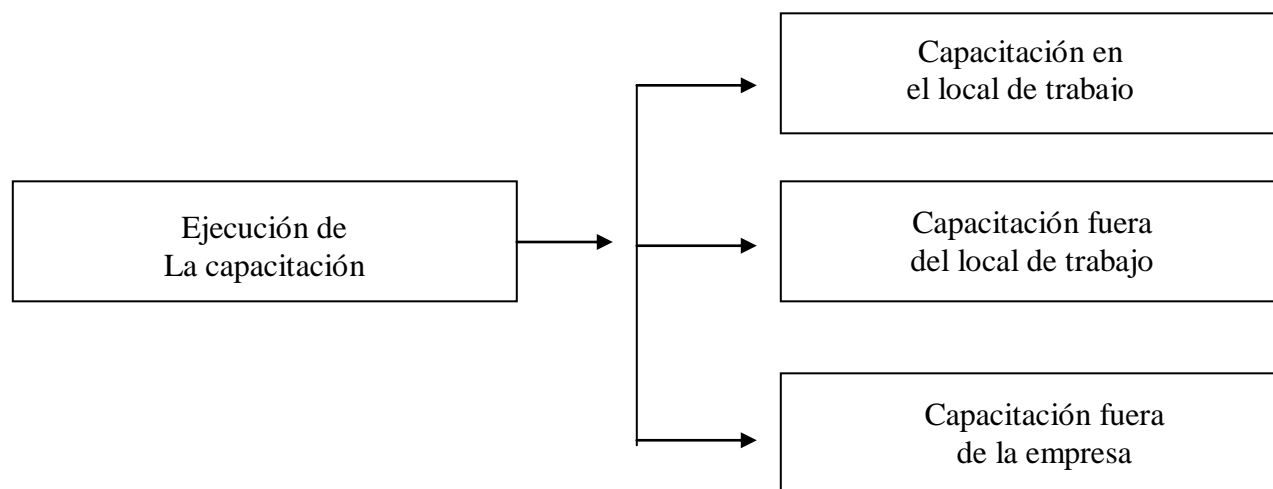
La *ejecución de la capacitación* puede hacerse de tres maneras diferentes:

- a) En el propio local de trabajo. La capacitación se hace donde el funcionario trabaja y mientras trabaja. No hay necesidad de salir de la sección para ser capacitado. Es el caso de la capacitación de habilidades y destrezas en el manejo de máquinas y equipos que el empleado usa en su propio cargo, como máquinas de escribir, de calcular, de contabilidad, terminal de computadora, caja electrónica, etc.
- b) En la empresa pero fuera del lugar de trabajo. La capacitación se realiza en alguna sala de clases o en otro local dentro de la empresa. No hay necesidad de salir de la empresa, pero el empleado se moviliza para otra sección. Es el caso de la capacitación de nuevas actitudes o de nuevos conocimientos que exigen una sala de clases especial. Es el caso también del *programa de integración* de nuevos empleados a la empresa.
- c) Fuera de la empresa. La capacitación se efectúa fuera de la empresa o en una escuela o institución externa. Es la llamada capacitación externa. Es el caso de capacitación de nuevos conocimientos especializados que exigen instructores especialistas de otras instituciones

La *ejecución de la capacitación* exige aplicar diversas técnicas de capacitación. Las principales son las siguientes:

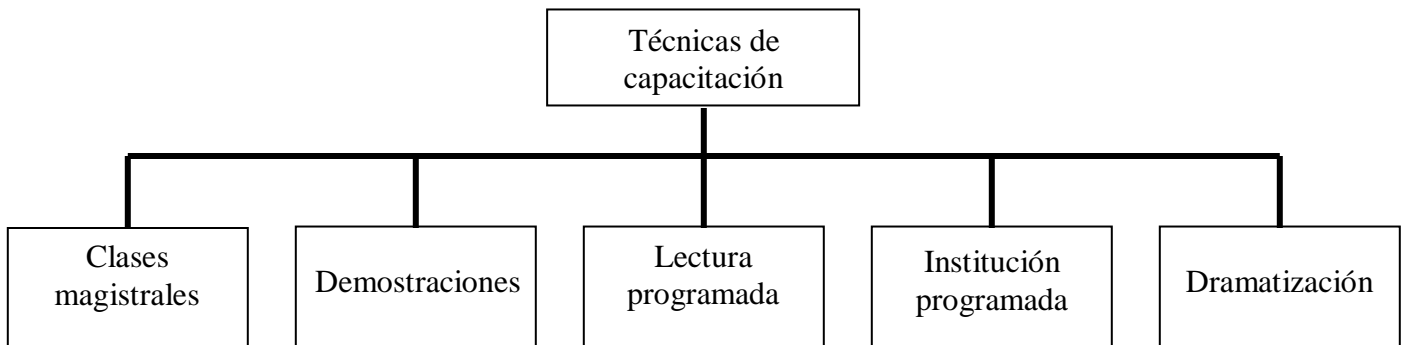
- a) *Clases magistrales*. Es la principal *técnica de capacitación* para la transmisión de nuevos conocimientos e informaciones. Generalmente se utilizan recursos audiovisuales como pizarrón, retroproyector de transparencias, proyector de diapositivas, monitor de videocasete, etc.

### Las tres maneras de ejecución de la capacitación



- b) *Demostraciones*. Es la principal *técnica de capacitación* para la transmisión de conocimientos sobre la operación de máquinas y equipos, ya sean de escritorio o para producción fabril.
- c) *Lectura programada*. Es una *técnica de capacitación* barata, porque se basa en la lectura de textos o libros previamente indicados. No exige instructor y puede ser realizada fuera del horario de trabajo, pero exige que el mismo capacitado evalúe su aprendizaje.
- d) *Instrucción programada*. Es una técnica de capacitación nueva que se basa en grupos de informaciones seguidas por test de aprendizaje que determina si el aprendiz vuelve al grupo anterior si no aprendió lo suficiente o si continúa en el grupo siguiente. También ahorra el instructor y la evaluación del aprendizaje.
- e) *Dramatización*. Es una técnica de capacitación ideal para la trasmisión de nuevas actitudes y conductas. Se basa en representar un rol, es decir, en la *dramatización*. Ideal para cargos que exigen contacto con personas, como vendedores, demostradores, telefonistas, etc. Es muy utilizada para capacitar en relaciones humanas en el trabajo, para enseñar a jefes y supervisores cómo lidiar con los subordinados, etc.

### Técnicas de la capacitación



Es muy común el uso simultáneo de varias de estas técnicas de capacitación, pues cuando una ayuda a la otra se produce un *efecto sinérgico*.

## 6. EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA CAPACITACIÓN

Constituye la última etapa del proceso de capacitación y sirve para verificar si el que fue programado y ejecutado realmente satisfizo las necesidades de capacitación diagnosticadas anteriormente.

Si los problemas diagnosticados –como por ejemplo, baja productividad, baja calidad, elevado índice de reparación de máquinas y equipos, elevado índice de accidentes de trabajo, etc.- fueron eliminados, la capacitación fue eficaz y surtió los efectos deseados. Sin embargo, si los problemas diagnosticados permanecen después de la capacitación, es indudable que alguna cosa salió mal: el diagnóstico se hizo en forma deficiente o la programación no fue correcta o porque la ejecución de la capacitación fue precaria. Compete a la evaluación verificar si todo salió bien o si algo salió mal.

Así, si el *análisis de las necesidades de capacitación* indicó una sección con baja *productividad* y baja calidad en el trabajo, y la *evaluación de los resultados de la capacitación* indicó que la productividad y la calidad mejoraron totalmente, la capacitación surtió el efecto deseado. Sin embargo, si la baja productividad y baja calidad se mantienen igual aun después de la capacitación debe verificarse qué sucedió, rehaciendo el *análisis de las necesidades, la programación y la ejecución de la capacitación*.

Por lo anterior, se dice frecuentemente que toda capacitación se hace sobre medida para cada tipo de empresa.

## 7. PREGUNTAS PARA REVISIÓN

1. Explica el concepto de capacitación.
2. ¿La capacitación se refiere sólo al cargo actual?
3. ¿Por qué la capacitación es un proceso educacional?
4. ¿Cuáles son los tres tipos de contenidos de la capacitación?
5. ¿Qué significa transmisión de informaciones y conocimientos?
6. ¿Qué significa desarrollo de habilidades y destrezas?
7. ¿Qué significa desarrollo de actitudes?
8. ¿Por qué la capacitación es una responsabilidad de línea y función de staff?
9. ¿Cuál es la finalidad de la capacitación?
10. ¿Cuál es la importancia de la capacitación para la empresa?
11. ¿Cuál es la importancia de la capacitación para el empleado?