



FACULTAD: CIENCIA Y TECNOLOGIA

CARRERA: INGENIERIA EN SISTEMAS Y COMPUTACION



Tema:

“SISTEMA DE GESTION DE RECURSOS HUMANOS”

Trabajo de Graduación Presentado por:

RODRIGUEZ RODRIGUEZ, IGNACIO IVAN

Para Optar al grado de:

INGENIERO EN SISTEMAS Y COMPUTACION

SEPTIEMBRE, 2005

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMERICA.

PAGINA DE AUTORIDADES

LIC. JOSÉ MAURICIO LOUCÉL RECTOR
RECTOR

ING. NELSON ZÁRATE SÁNCHEZ
VICERRECTOR ACADEMICO

ING. FRANCISCO ZEPEDA
DECANO

JURADO EXAMINADOR

ING. DANIEL N. RAMÍREZ

ING. JOSÉ JAIME CARRILLO LEIVA

ING. JORGE APARICIO LEMUS

MARZO, 2005

San Salvador, El Salvador, Centroamérica.



HABIÉNDOSE REUNIDO EL JURADO CALIFICADOR INTEGRADO POR: LOS INGENIEROS DANIEL NEFTALI RAMÍREZ, JOSÉ JAIME CARRILLO LEIVA y JORGE APARICIO LEMUS.

A LAS DIECINUEVE HORAS DEL DIA DIECIOCHO DE MARZO DEL AÑO DOS MIL CINCO.

Y LUEGO DE HABER DELIBERADO SOBRE EL EXAMEN PROFESIONAL DE LOS ALUMNOS:

IGNACIO IVAN RODRÍGUEZ RODRÍGUEZ

QUIENES PRESENTARON DEFENSA DE SU TRABAJO DE GRADUACION TITULADO:

"SISTEMA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS".

PARA OPTAR AL GRADO DE: INGENIERIA EN SISTEMAS Y COMPUTACIÓN.

Y DEL CUAL TAMBIEN EVALUARON LOS CONOCIMIENTOS RELACIONADOS CON EL TEMA DEL MISMO.

POR LO QUE ESTE JURADO RESUELVE DECLARAR EL EXAMEN COMO: APROBADO

YA QUE CUMPLE CON LOS REQUISITOS ESTABLECIDOS EN EL REGLAMENTO DE GRADUACION DE LA UNIVERSIDAD.

SAN SALVADOR, DIECIOCHO DE MARZO DEL AÑO DOS MIL CINCO.

PRIMER VOCAL
ING. JOSE JAIME CARRILLO LEIVA

SEGUNDO VOCAL
ING.JORGE APARICIO LEMUS

PRESIDENTE DEL JURADO
ING. DANIEL NEFTALI RAMÍREZ

DEDICATORIA

A mis adorados Padres que me han apoyado invaluablemente en el difícil camino no solo de éste proyecto sino en el día a día de una vida completa llena de buenos ejemplos y consejos sabios.

A mi Esposa linda que me inspira a superarme, que me enseña que los limites son excusas para no seguir y que con su ternura sabe llenar mi alma.

A mis hermanas y sobrinita, con especial dedicatoria a Imelda por su ayuda tan vital para poder alcanzar ésta meta.

AGRADECIMIENTOS

- A Dios Padre poderoso que me ha permitido lograr uno de mis sueños y que siempre ha estado cuidando mis pasos y llenando mi espíritu cuando sediento de paz me encontré.
- A mi hermana Imelda Beatriz por su paciencia y sacrificios por ayudarme a lograr un proyecto que vi difícil de alcanzar y que siempre supo mantenerse firme y quién me inspiró para seguir adelante.
- Al Ing. Jorge Aparicio que me apoyó para iniciar éste proceso cuya colaboración ha sido muy importante para lograr realizar mi tesis.
- A la Universidad Tecnológica de El Salvador que me dio la oportunidad de realizar éste proyecto permitiendo coronar mi carrera.
- A mis Suegros que me han apoyado desde siempre y que han ganado todo mi cariño y respeto.
- Al Ing. Javier Pérez González y compañeros de trabajo en Molinos Azteca por su comprensión y apoyo para lograr mis metas.

INDICE

Introducción.....	i
Capítulo I - Planteamiento del Problema	4
1.1 Objetivo General	5
1.2 Objetivos Específicos	5
1.3 Justificación	6
1.3.1 Ventajas del Proyecto	6
1.4 Alcance	7
1.4.1. Estructura Tecnica del Sistema	9
1.4.1.1 La Tecnología Informática.....	9
1.4.1.2 SQL 2000 Server	10
1.4.1.3 Asp.Net	14
1.4.1.4 Visual Basic.Net.....	17
1.4.1.5 Dreamweaver Mx 2004	19
1.4.1.6 Javascript	20
1.4.1.7 Html	20
1.4.1.8 Flash Mx 2004.....	21
1.5 Limitaciones.....	24
Capítulo II - Marco Teórico.....	25
2.1 Definición de Gestión de Recursos Humanos.....	26
2.1.1 La Planificación de Recursos Humanos como proceso básico.....	27
2.1.2 El Concepto de Planificación de Recursos Humanos.	28
2.2 Conceptos en Administración de Recursos Humanos.....	30
2.3 Historia de La Administración de Personal Moderna	63
2.3.1 ¿Cuáles son sus Orígenes?.....	64
2.3.2 Principios y Función de La Administración de Recursos Humanos	69
2.4 Objetivos de La Planificación de Recursos Humanos	70
2.5 Políticas de Recursos Humanos	75
2.6 Justificación e Importancia de La Planificación de Los R. H.	77
2.6.1 Razones Positivas.	78
2.6.2 Razones Negativas.....	80

2.7 Requisitos previos a La Planificación de Recursos Humanos	81
2.7.1 El Caso Especial de Las PYMES.	81
2.8 Gestión de Recursos Humanos	83
2.8.1 Evaluación de La Gestión de Recursos Humanos.....	86
2.8.2 Ubicación de La Administración de Recursos Humanos	88
2.8.3 Funciones de Las Principales áreas de Recursos Humanos	92
2.8.3.1 Reclutamiento de Personal	97
2.8.3.2 Selección de Personal	98
2.8.3.3 Diseño, Descripción y Análisis de Cargos	99
2.8.4 Propósitos del Departamento de Recursos Humanos	103
2.9 Estándares de Recursos Humanos	105
2.9.1 Historia de Los Estándares	105
2.9.2 El Concepto 'Estándar'	106
2.9.3 Estándares en Recursos Humanos (HRE)	107
2.9.4 El Futuro y Recursos Humanos	109
2.9.5 Tendencias y Actualidad en Recursos Humanos	113
2.10 Tipos de Tecnologías.....	116
2.10.1 Soluciones Aplicadas.....	117
2.10.1.1 Desafíos.....	117
2.10.1.2 Analíticas de La Fuerza de Trabajo	117
2.10.1.3 Administración de Desempeño Colaborativo	118
2.10.1.4 Automatización de Servicios de Recursos Humanos	119
2.10.2 BPMS, Tecnología para la Integración y Orq. de Proc., Sis. Y Org	120
2.10.2.1 ¿Qué es Workflow?	121
2.10.2.2 Ventajas de La Tecnología Workflow	122
2.10.2.3 Las Principales Funcionalidades de Workflow	123
2.10.2.4 Beneficios del Workflow	125
2.10.2.5 El Error de Codificar el flujo de trabajo	126
2.10.2.6 Una decisión estratégica: ¿Desarrollar o Comprar?	126
2.10.2.7 BPMS, más allá de los tradicionales Workflows.....	128

2.10.2.8 Workforce o La Planificación de RRHH	131
2.11 Outsourcing	134
2.11.1 Outsourcing de altos Ejecutivos.....	138
2.11.2 Los Peligros del Outsourcing	143
2.11.3 El Proceso y sus Beneficios	146
2.11.4 El Futuro del Outsourcing	147
2.11.4.1 ¿Que puede Subcontratarse?	148
2.11.4.2 ¿Qué No debe Subcontratarse?	149
2.11.5 El Outsourcing de RRHH.....	150
2.11.5.1 Evolución de La Función de Recursos Humanos.....	150
2.11.5.2 Definición de Outsourcing de RRHH.....	151
2.11.5.3 Funciones de RRHH en Outsourcing.....	151
2.12 La Globalización y Los Recursos Humanos	153
2.12.1 Influencias Organizacionales de La Globalización	156
2.12.2 Influencias en Los Recursos Humanos.....	156
2.13 Tipos de Sistemas y Proyectos	161
2.13.1 ERP (Enterprise Resource Planning).....	162
2.13.2 CRM (Costumer Relationship Management).....	164
2.13.3 BI (Business Intelligence).	166
2.13.4 SCM (Supply Chain Management).	167
2.13.5 HRIS (Human Resources Information System).	168
2.14 Como Justificar la inversión en una herramienta Adm.....	170
2.14.1 Comparación de Costos.	171
2.14.2 Procesos Funcionales	174

Capítulo III - Propuesta	181
3.1 Descripción del Sistema	182
3.1.1 Descripción General.....	182
3.1.2 Tecnología	183
3.2 Requisitos de Software	184
3.3 Base de Datos.....	185
3.3.1 Diagrama de Base de Datos.....	211
3.4 Manual del Usuario.....	213
3.4.1 Manual Técnico	220
Conclusiones y Recomendaciones.....	225
Conclusión.....	226
Recomendaciones	227
Bibliografía	228
Anexos.....	233
Anexo 1: Indicadores Económicos	
Anexo 2: Pruebas Psicométricas	
Anexo 3: Solicitud de Empleo	
Anexo 4: Ejemplo de Currículum	
Resumen	

INTRODUCCION

El departamento de Recursos Humanos de una organización es la piedra angular que permite iniciar el camino al éxito de cada una de éstas instituciones. Las Organizaciones pueden disponer de una infraestructura superior, tecnología de punta, millonarias inversiones, pero eso no será suficiente para el progreso de la Empresa, la obtención de los beneficios y el cumplimiento de los objetivos. La parte fundamental de una institución es el talento humano que posee, ya que son los que impulsan hacia el éxito o fracaso que se traduce en un recurso imprescindible para toda institución sin importar el tipo de actividad a la que ésta se dedique. No se debe olvidar que las organizaciones dependen, para su funcionamiento y su evolución, primordialmente del elemento humano con que cuenta.

Es por ello, que la Administración de Recursos Humanos tiene como una de sus tareas proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para ser lo más satisfactorio así mismo y a la colectividad en que se desenvuelve. La idea de planificar los recursos humanos no es nueva; se ha venido aplicando desde que las personas comenzaron a colaborar en grupos como forma básica de actuación.

Tomando en cuenta que la Administración de Recursos Humanos está en relación con personas, debe ser una disciplina contingente para ser flexible dentro de la organización. Es por esto que la Administración de Recursos Humanos puede ser centralizada o descentralizada, lo que dependerá del volumen de la organización. Será centralizada cuando existe dentro de cada institución el departamento de Recursos humanos, teniendo autoridad sobre el resto de los departamentos, lo que permite que las decisiones y los cambios sean uniformes, sin embargo se corre el riesgo de que no sean las

adecuadas, ya que toma decisiones sin tener conocimiento cercano de lo que se trate. Es descentralizada cuando los departamentos reciben asesoría de los Recursos humanos; esto ayuda a que las decisiones sean tomadas con mayor rapidez, pero presenta el inconveniente de diversificación de puntos de vista.

La gestión de los Recursos Humanos es consubstancial al elemento de integración principal de la sociedad actual: la Organización, están conformadas por personas, las mismas que son la parte fundamental de la organización, quienes permiten el desarrollo continuo para lograr los objetivos organizativos propuestos, que ayudarán a la consecución de las metas planteadas. La actividad del departamento de Recursos Humanos se basa en la información disponible respecto a los puestos de trabajo, estos constituyen la esencia misma de la productividad. El estudio del análisis de los puestos es fundamental pues se caracteriza por constituir el sostén fundamental que permite desencadenar con garantías los restantes procesos propios de Recursos Humanos.

El contenido del presente documento se compone primordialmente de tres capítulos, de acuerdo al orden sistemático se describen a continuación:

El Capítulo I, Planteamiento del Problema, se encuentra la información general del proyecto, Descripción, Objetivos, Alcances, Limitaciones, etc.

Capítulo II. Marco Teórico, describe las **“Generalidades del área de Recursos Humanos”** dentro de una institución, también se encuentra un poco de los inicios de éste concepto y sus diferentes aspectos que fundamentalmente componen la Administración o Gestión de Recursos Humanos, por ejemplo: Definición, Objetivos, Políticas, Áreas, Ubicación, etc.

También se describe en el Capítulo II, La **“Tecnología y Recursos Humanos”**, contiene la información de las diferentes tecnologías vanguardistas que se adaptan a la Gestión de Recursos Humanos, así como sus diferencias y características, la importancia de una

correcta inversión en tecnología y a la más corresponde a las necesidades desde el punto de vista Costo-Beneficio.

Continuando con el Capítulo III. La Propuesta, **“Sistema de Gestión de Recursos Humanos”**, se encontrará la descripción completa de la propuesta que es el Sistema de apoyo al departamento de Recursos Humanos, ésta se divide en cuatro secciones primordiales las cuales son: Descripción General, Módulos Operativos, Estructura Técnica y el Manual del Usuario.

CAPITULO I
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 OBJETIVO GENERAL

- Asistir al departamento de Recursos Humanos para optimizar los procesos y obtener de manera eficiente mejores resultados

1.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Mejorar la manipulación de la información del departamento de Recursos Humanos
- Reducir los tiempos de proceso y costos operativos del departamento de Recursos Humanos
- Hacer uso de tecnología de vanguardia para lograr mejores resultados en la implementación del Sistema de Gestión de Recursos Humanos

1.3 JUSTIFICACION

Entre las causas principales para la implementación del Sistema de Administración de Recursos Humanos, se tiene:

- a. Los costos del área de Recursos Humanos son altos.
- b. Dentro del Departamento de Recursos Humanos se maneja un volumen grande de documentación física que acumula con el tiempo espacio aún cuando ya no es indispensable.
- c. La búsqueda y selección de información actual genera retrasos, además no se puede disponer de información clasificada por criterios específicos.
- d. El proceso de registro manual hace necesario de personal extra en casos de volúmenes grandes.

1.3.1 VENTAJAS DEL PROYECTO

- a. Permite obtener información clasificadas por medio de filtros con criterios personalizados.
- b. Evita la redundancia de datos de los aspirantes.
- c. Fácil manejo con interfaz muy amigable
- d. Se pueda dar seguimiento a los aspirantes.
- e. No hay saturación de documentación físicas (papeles).

- f. Control de Registros de Entradas y Salidas del personal.
- g. Calculo de sueldos y descuentos.
- h. Acceso inmediato a la información.

1.4 ALCANCE

Permite que el Departamento de Recursos Humanos tenga más agilidad en el procesamiento de los datos de los empleados. Como una herramienta de procesamiento de la información se logra identificar aquellos puntos críticos dentro de ésta área para la toma de decisiones por parte de los altos cargos.

Al tener la información estandarizada y clasificada, se puede disponer de ella de forma inmediata y efectiva.

Se pueden determinar en forma particular los alcances de acuerdo a los niveles siguientes:

A nivel estratégico:

- a. Dedicación de departamento de recursos humanos/capital humano a **tareas estratégicas** liberándolos de una importante cantidad de tareas operativas.

- b. **Mejora de la motivación de los empleados en torno a un 50%.**
- c. **Mejora de la información interna** de los empleados consiguiendo fomentar la cultura corporativa.
- d. **Alinear la estrategia con los objetivos de equipos y personas** empleando el cuadro de mando y los conceptos de dirección por objetivos en el departamento de recursos humanos/capital humano.
- e. Centralización, integridad y capacidad de análisis de la **información** en tiempo real sobre datos personales, profesionales, competencias, desempeño, etc.
- f. **Retribuir a los empleados de manera variable** empleando los correctos parámetros y aumentando así su compromiso con la compañía.

A nivel operativo:

- a. **Reducción del coste total del departamento** de recursos humanos/capital humano.
- b. Reducción de costes y tiempos por transacción gracias a la mínima intervención humana, la eliminación del papel, la automatización de procesos, la gestión del tiempo, etc.
- c. calcula en una reducción de costos por transacción del 60%.
- d. Incremento de hasta un 25% de la eficiencia del trabajador
- e. Gestión del desempeño, identificando el rendimiento de los empleados y desarrollando planes de acción consecuentes.

1.4.1 ESTRUCTURA TECNICA DEL SISTEMA

1.4.1.1 LA TECNOLOGIA INFORMATICA

Las Empresas que inviertan en Tecnología de Informática adecuada, pueden lograr ventajas competitivas mediante la aplicación estratégica de manera oportuna y económica.

Entre los beneficios de la aplicación de Tecnología Informática es crear y mantener ventajas competitivas para la empresa en un mercado de alta competencia y donde la única constante es el cambio continuado.

A partir del diagnóstico del impacto actual de la Tecnología Informática sobre el logro de los objetivos de la compañía, se establecen los planes de trabajo y recomendaciones para obtener la máxima alineación de la tecnología informática con los objetivos de la empresa. En éste caso en particular, se hace uso de las siguientes tecnologías para apoyar al Departamento de Recursos Humanos, entre ellas se encuentran:

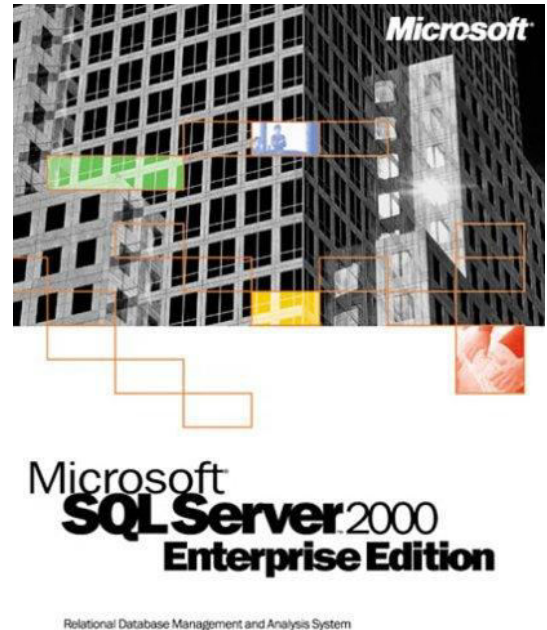
- a. SQL 2000 SERVER**
- b. ASP.NET**
- c. VISUAL BASIC.NET**
- d. DREAMWEAVER**
- e. JAVA SCRIPT**
- f. HTML**
- g. FLASH**

1.4.1.2 SQL 2000 SERVER

ARQUITECTURA DE SQL SERVER

Componentes de base de datos relacional

El componente de base de datos de Microsoft® SQL Server™ 2000 es una base de datos relacional, escalable, basada en SQL (lenguaje de consulta estructurado)– con compatibilidad de XML (Lenguaje de marcado extensible) integrada para aplicaciones de Internet. Cada uno de los siguientes términos describe una parte fundamental de la arquitectura del componente de base de datos de SQL Server 2000:



Base de datos

Una base de datos es similar a un archivo de datos en que es también un lugar de almacenamiento de datos. Como en un archivo de datos, una base de datos no presenta información directamente al usuario; el usuario ejecuta una aplicación que tiene acceso a los datos de la base de datos y los presenta al usuario en un formato inteligible.

Base de datos relacional

Si bien hay diferentes maneras de organizar los datos en una base de datos, las bases de datos relacionales son una de las más efectivas. Los sistemas de bases de datos relacionales son una aplicación de la teoría matemática de conjuntos al problema de la organización de datos. En una base de datos relacional, los datos están organizados en tablas (llamadas relaciones en la teoría relacional).

Escalable

SQL Server 2000 admite un amplio intervalo de acceso de usuarios al mismo tiempo. Una instancia de SQL Server 2000 incluye los archivos que crean un conjunto de bases de datos y una copia del software DBMS. Las aplicaciones que se ejecutan en equipos diferentes utilizan un componente de comunicaciones de SQL Server 2000 para transmitir comandos a través de una red a la instancia de SQL Server 2000. Cuando una aplicación se conecta a una instancia de SQL Server 2000, puede hacer referencia a cualquiera de las bases de datos de esa instancia a la que el usuario tenga acceso. El componente de comunicación permite también la comunicación entre una instancia de SQL Server 2000 y una aplicación que se esté ejecutando en el mismo equipo. Puede ejecutar varias instancias de SQL Server 2000 en un único equipo.

Lenguaje de consulta estructurado

Para trabajar con los datos de una base de datos, debe utilizar un conjunto de comandos e instrucciones (lenguaje) definidos por el software del DBMS. En las bases de datos relacionales se pueden utilizar varios lenguajes, de los que SQL es el más común. El American National Standards Institute (ANSI) y la International Standards Organization (ISO) definen estándares de software, incluidos los estándares para el lenguaje SQL. SQL Server 2000 admite el nivel de entrada de SQL-92, el estándar de SQL publicado por ANSI e ISO en 1992. El dialecto de SQL compatible con Microsoft SQL Server se llama Transact-SQL (T-SQL). T-SQL es el lenguaje principal utilizado por las aplicaciones de Microsoft SQL Server.

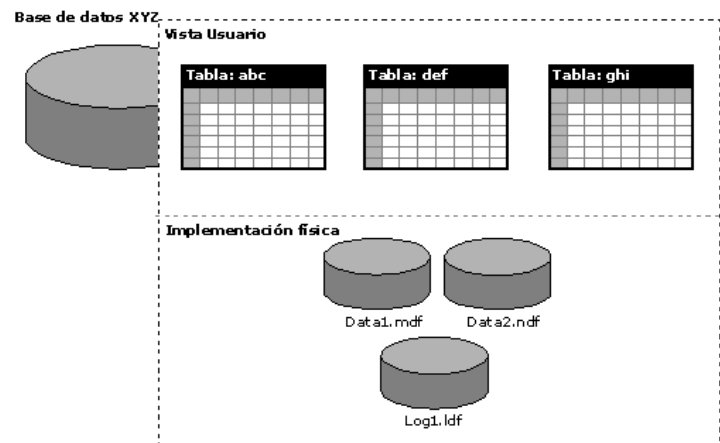
Lenguaje de marcado extensible

XML es el estándar de Internet emergente para datos. XML es un conjunto de etiquetas utilizadas para definir la estructura de un documento de hipertexto. El lenguaje de marcado de hipertexto, que es el lenguaje más importante para visualizar páginas Web, puede procesar fácilmente los documentos XML.

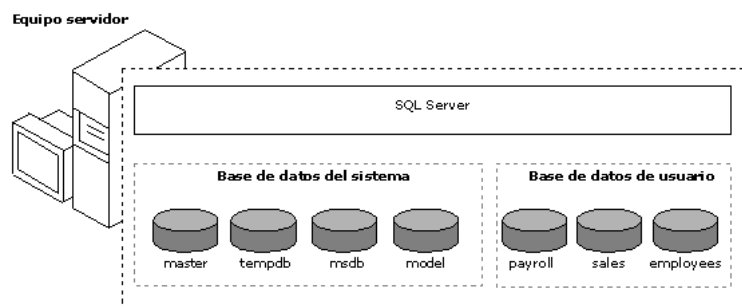
Arquitectura de bases de datos

Los datos de Microsoft® SQL Server™ 2000 se almacenan en bases de datos. Los datos de una base de datos están organizados en los componentes lógicos visibles para los usuarios. Además, una base de datos está implementada físicamente como dos o más archivos de disco.

Al utilizar una base de datos, se trabaja principalmente con los componentes lógicos, como tablas, vistas, procedimientos y usuarios. La implementación física de los archivos es casi enteramente transparente. Normalmente, sólo el administrador de la base de datos necesita trabajar con la implementación física.



Cada instancia de SQL Server tiene cuatro bases de datos del sistema (**master**, **model**, **tempdb** y **msdb**) y tiene una o varias bases de datos de usuario. Algunas organizaciones sólo tienen una base de datos de usuario que contiene todos los datos de la organización. Otras organizaciones tienen bases de datos diferentes para cada grupo de la organización y, en algunas ocasiones, una base de datos sólo es utilizada por una única aplicación. Por ejemplo, una organización podría tener una base de datos para ventas, una para nóminas, una para una aplicación de administración de documentos, etc. Algunas veces, una aplicación utiliza sólo una base de datos; otras aplicaciones pueden tener acceso a varias bases de datos.



Transact-SQL

Transact-SQL es el lenguaje de base de datos admitido por SQL Server 2000. Transact-SQL cumple el nivel básico del estándar SQL-92 y además admite varias funciones de



los niveles intermedio y completo. Transact-SQL admite, además, varias ampliaciones útiles del estándar SQL-92. La especificación de ODBC define extensiones para el lenguaje SQL especificado en el estándar SQL-92. Las extensiones de ODBC para SQL también las admite OLE DB. Transact-SQL admite las extensiones de ODBC en aplicaciones que utilicen las API ActiveX® Data Objects (ADO) de Microsoft, OLE DB u ODBC, o las API asignadas a través de ODBC. Las

extensiones ODBC para SQL no se admiten en aplicaciones que utilizan DB-Library o las API incrustadas de SQL.

XPath

SQL Server 2000 admite un subconjunto del lenguaje XPath definido por el World Wide Web Consortium (W3C). XPath es un lenguaje de exploración gráfico utilizado para seleccionar nodos desde documentos XML. Primero utilice un esquema de asignación para definir una vista, basada en XML, de los datos en una o varias tablas y vistas de SQL Server. A continuación, puede utilizar consultas XPath para recuperar datos desde el esquema de asignación.

1.4.1.3 ASP.NET

ASP.NET es un marco de trabajo de programación generado en Common Language Runtime que puede utilizarse en un servidor para generar eficaces aplicaciones Web. ASP.NET ofrece varias ventajas importantes acerca de los modelos de programación Web anteriores:



- a. **Mejor rendimiento.** ASP.NET es un código de Common Language Runtime compilado que se ejecuta en el servidor. A diferencia de sus predecesores, ASP.NET puede aprovechar las ventajas del enlace anticipado, la compilación just-in-time, la optimización nativa y los servicios de caché desde el primer momento. Esto supone un incremento espectacular del rendimiento antes de siquiera escribir una línea de código.
- b. **Compatibilidad con herramientas de primer nivel.** El marco de trabajo de ASP.NET se complementa con un diseñador y una caja de herramientas muy completos en el entorno integrado de programación (Integrated Development Environment, IDE) de Visual Studio. La edición WYSIWYG, los controles de servidor de arrastrar y colocar y la implementación automática son sólo algunas de las características que proporciona esta eficaz herramienta.
- c. **Eficacia y flexibilidad.** Debido a que ASP.NET se basa en Common Language Runtime, la eficacia y la flexibilidad de toda esa plataforma se encuentra disponible para los programadores de aplicaciones Web. La biblioteca de clases de .NET Framework, la Mensajería y las soluciones de Acceso a datos se encuentran accesibles desde el Web de manera uniforme. ASP.NET es también independiente del lenguaje, por lo que puede elegir el lenguaje que mejor se adapte a la aplicación o dividir la aplicación en varios lenguajes. Además, la

interoperabilidad de Common Language Runtime garantiza que la inversión existente en programación basada en COM se conserva al migrar a ASP.NET.

- d. **Simplicidad.** ASP.NET facilita la realización de tareas comunes, desde el sencillo envío de formularios y la autenticación del cliente hasta la implementación y la configuración de sitios. Por ejemplo, el marco de trabajo de página de ASP.NET permite generar interfaces de usuario, que separan claramente la lógica de aplicación del código de presentación, y controlar eventos en un sencillo modelo de procesamiento de formularios de tipo Visual Basic. Además, Common Language Runtime simplifica la programación, con servicios de código administrado como el recuento de referencia automático y el recolector de elementos no utilizados.
- e. **Facilidad de uso.** ASP.NET emplea un sistema de configuración jerárquico, basado en texto, que simplifica la aplicación de la configuración al entorno de servidor y las aplicaciones Web. Debido a que la información de configuración se almacena como texto sin formato, se puede aplicar la nueva configuración sin la ayuda de herramientas de administración local. Esta filosofía de "administración local cero" se extiende asimismo a la implementación de las aplicaciones ASP.NET Framework. Una aplicación ASP.NET Framework se implementa en un servidor sencillamente mediante la copia de los archivos necesarios al servidor. No se requiere el reinicio del servidor, ni siquiera para implementar o reemplazar el código compilado en ejecución.
- f. **Escalabilidad y disponibilidad.** ASP.NET se ha diseñado teniendo en cuenta la escalabilidad, con características diseñadas específicamente a medida, con el fin de mejorar el rendimiento en entornos agrupados y de múltiples procesadores. Además, el motor de tiempo de ejecución de ASP.NET controla y administra los procesos de cerca, por lo que si uno no se comporta adecuadamente (filtraciones,

bloqueos), se puede crear un proceso nuevo en su lugar, lo que ayuda a mantener la aplicación disponible constantemente para controlar solicitudes.

- g. **Posibilidad de personalización y extensibilidad.** ASP.NET presenta una arquitectura bien diseñada que permite a los programadores insertar su código en el nivel adecuado. De hecho, es posible extender o reemplazar cualquier subcomponente del motor de tiempo de ejecución de ASP.NET con su propio componente escrito personalizado. La implementación de la autenticación personalizada o de los servicios de estado nunca ha sido más fácil.
- h. **Seguridad.** Con la autenticación de Windows integrada y la configuración por aplicación, se puede tener la completa seguridad de que las aplicaciones están a salvo.

Compatibilidad de lenguajes

La Plataforma Microsoft .NET ofrece actualmente compatibilidad integrada para tres lenguajes: C#, Visual Basic y JScript.

¿Cuál es la diferencia de ASP.net con el ASP común que se conoce?



Mucha, realmente es mucha. Mientras ASP se escribía en VBScript, ASP.net puede ser escrito en cualquier lenguaje soportado por el .net Framework, como se dijo anteriormente es decir: VB.net; C# y JScript.net. Otro cambio radical es que ASP.net es un lenguaje totalmente orientado a objetos.

1.4.1.4 VISUAL BASIC.NET

Con Visual Basic .NET, Visual Basic continúa siendo la herramienta más productiva para crear aplicaciones que se ejecutan en el sistema operativo Microsoft Windows®. Los programadores de Visual Basic ahora pueden aprovechar sus conocimientos y capacidades



para crear la próxima generación de aplicaciones y servicios Web XML.

Crear la próxima generación de aplicaciones para Windows

Con Windows Forms, los programadores pueden crear aplicaciones para Windows que aprovechan las completas características de la interfaz de usuario del sistema operativo Windows. Esta versión incluye todas las herramientas de programación rápida de aplicaciones que los programadores esperan de Microsoft, como la creación, con arrastrar y colocar, de aplicaciones para Windows que aprovechan totalmente las bases de datos y los servicios Web XML. Con la herencia visual, los programadores pueden simplificar enormemente la creación de aplicaciones basadas en Windows, centralizando en formularios primarios la lógica común y la interfaz de usuario para toda la solución. Utilizando delimitadores y acoplamiento de controles, los programadores pueden generar formularios redimensionables automáticamente, mientras el editor de menús permite crear menús de manera visual directamente desde el Diseñador de Windows Forms.

Crear aplicaciones y servicios Web XML

Con el Diseñador de Web Forms y el Diseñador XML, los programadores pueden utilizar las características de Microsoft IntelliSense® y la capacidad para completar

etiquetas; o bien, pueden elegir el editor WYSIWYG (lo que ve es lo que se imprime) para crear aplicaciones Web interactivas arrastrando y colocando elementos. Con sólo algunos pasos sencillos, los programadores pueden diseñar, programar, depurar y distribuir eficaces servicios Web XML que reduzcan el tiempo de programación al tener acceso y encapsular los procesos empresariales desde cualquier plataforma.

Crear aplicaciones Web móviles

Visual Basic .NET ofrece características de Internet móvil que permiten a los programadores crear una interfaz Web móvil única, compatible con una amplia gama de dispositivos—como WML 1.1 para teléfonos móviles WAP, HTML compacto (cHTML) para teléfonos i-mode y HTML para Pocket PC, dispositivos de mano y localizadores (pagers). Los controles móviles de servidor generan de manera inteligente la reproducción y paginación apropiada para cada dispositivo Web, proporcionando una experiencia completa y coherente al usuario a la vez que mantiene la flexibilidad del programador.

Utilizar el lenguaje Visual Basic más reciente e intuitivo

El lenguaje de Visual Basic .NET se ha actualizado, simplificado y modernizado. Con Visual Basic .NET, ahora tiene acceso a un conjunto de herramientas mucho más completo y eficaz que en versiones anteriores de Visual Basic. Para satisfacer la fuerte demanda de los clientes, Visual Basic .NET ofrece un amplio conjunto de nuevas características, como capacidades de diseño completamente orientado a objetos, subprocesamiento libre y acceso directo a Microsoft .NET Framework. Asimismo, el lenguaje de Visual Basic se ha optimizado, eliminando palabras clave obsoletas que se habían heredado, mejorando la seguridad de tipos y revelando las construcciones de bajo nivel que los programadores avanzados necesitan.

Ahora, Visual Basic .NET se integra plenamente con otros lenguajes de Microsoft Visual Studio® .NET. No sólo se pueden programar componentes de aplicaciones en diferentes lenguajes de programación, sino que ahora, las clases se pueden heredar de clases escritas en otros lenguajes utilizando la herencia entre lenguajes. Con el depurador unificado, ahora se pueden depurar aplicaciones en varios lenguajes, independientemente de si se ejecutan localmente o en equipos remotos. Por último, independientemente del lenguaje que se utilice, .NET Framework proporciona un amplio conjunto de interfaces de programación de aplicaciones (API) para el sistema operativo Microsoft Windows e Internet.

Los programadores de Visual Basic .NET pueden unirse a la mayor comunidad de



programadores, formada por más de 3 millones de programadores de Visual Basic de todo el mundo. Los programadores pueden usar componentes del inmenso mercado de controles de otros fabricantes para crear aplicaciones completas basadas en .NET y pueden aprender Visual Basic .NET rápidamente de los muchos libros y

ejemplos disponibles.

1.4.1.5 DREAMWEAVER MX 2004



Macromedia Dreamweaver MX 2004 es una herramienta de creación fácil, abierta y potente que todos los miembros del equipo de desarrollo pueden utilizar para construir rápidamente sitios Web sólidos y aplicaciones de Internet. Proporciona un soporte para CSS rico y potente y le permite trabajar en un solo entorno para crear y gestionar fácilmente cualquier sitio Web profesional, independientemente de que haya sido creado con HTML, XHTML, XML, servicios Web, ColdFusion, ASP.NET, ASP, JSP o PHP.

Esta herramienta ha sido utilizada en el desarrollo del sitio web donde se ha dado seguimiento al desarrollo de la tesis y también sus características han sido de provecho para el desarrollo del portal que contiene la propuesta.

1.4.1.6 JAVASCRIPT

Javascript es un lenguaje de programación utilizado para crear pequeños programitas encargados de realizar acciones dentro del ámbito de una página web.

Se trata de un lenguaje de programación del lado del cliente, porque es el navegador el que soporta la carga de procesamiento. Gracias a su compatibilidad con la mayoría de los navegadores modernos, es el lenguaje de programación del lado del cliente más utilizado.

Con Javascript podemos crear efectos especiales en las páginas y definir interactividades con el usuario. El navegador del cliente es el encargado de interpretar las instrucciones Javascript y ejecutarlas para realizar estos efectos e interactividades, de modo que el mayor recurso, y tal vez el único, con que cuenta este lenguaje es el propio navegador.

Algunos efectos del sitio del proyecto contienen javascript, en especial para crear algunos efectos de movimiento de textos.

1.4.1.7 HTML

El significado de **Html** es **HiperText Marckup Language** que en español significa **Lenguaje de Etiquetas e Hipertexto**. Entendiendo por Hipertexto la capacidad que tienen los navegadores web de utilizar los hipervínculos. Haciendo "clic" en uno de ellos podremos saltar de nuestra página a otra ubicada en el mismo servidor o en otro ubicado en cualquier parte del mundo.

El HTML está compuesto por Tags o etiquetas, pudiendo ser creado mediante cualquier editor de textos ya que se trata de un simple archivo de texto. Solamente debe tomarse en cuenta que no tienen la clásica extensión de los documentos de texto (.txt o .doc) sino .html o .htm. Por lo tanto se puede escribir una página web desde el simple bloc de notas de windows. Las etiquetas comienzan con un signo de mayor, luego tienen el contenido y son cerradas con un signo de menor, veamos un ejemplo **** La mayor parte de las etiquetas son acompañadas de una etiqueta de cierre cuando finaliza su acción. Por ejemplo en el caso de nuestro ejemplo habrá una etiqueta de cierre **** . Obsérvese que la etiqueta de cierre es igual a la de apertura y solo se diferencia porque antes del signo correspondiente (en este caso la B de bold .negrita.) hay una barra.

```

376      <p style="font-weight: bold"><span style="font-weight: bold">Puentes Cap&iacute;tulo 3 </span></p>
378      <p><span style="font-weight: bold">&nbsp;</p>
379      <p style="font-weight: bold">&nbsp;</p>
380      <p style="font-weight: bold"><a href="pdf/Cronograma.pdf"><a href="pdf/Cronograma.pdf">Cronograma de
382      <p><span style="font-weight: bold">&nbsp;</p>
383      <p style="font-weight: bold">&nbsp;</p>
384      <p style="font-weight: bold">&nbsp;</p>
385      <p style="font-weight: bold">Anexos</p>
386      <p>&nbsp;</p></td>
387      </td>
388      </tbody>
389      </table>
390      <td width="1%" bgcolor="#999999">&nbsp;</td>
391      <td width="45%" background="/img/fon01.gif"><div>
392      <p class="right"><a href="/temall.htm">Lea m&aacute;cute;s &gt;&gt;: <
394      <p class="right">&nbsp;Lea m&aacute;cute;s &gt;&gt;: </p>
397      <p class="right">Lea m&aacute;cute;s &gt;&gt;: </p></td>
399

```

1.4.1.8 FLASH MX 2004



Macromedia Flash MX 2004 es la última versión de Macromedia Flash, la herramienta estándar en la industria utilizada para crear contenido dinámico y aplicaciones

dinámicas eficaces. Macromedia Flash MX Professional 2004 es una nueva versión avanzada de Macromedia Flash. Tiene todas las características y la funcionalidad de Macromedia Flash, además de características sofisticadas tal como la integración de la fuente de datos y el soporte que se le da al video profesional, todo para crear aplicaciones más sofisticadas y contenido interactivo.

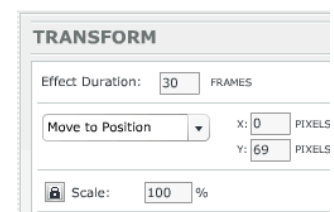
Flash MX 2004: Nuevas características

Efectos de línea de tiempo y comportamientos

Simplifique las tareas comunes de línea de tiempo y creación de script con los nuevos efectos de línea de tiempo y los comportamientos. Cree animaciones de línea de tiempo comunes con efectos de línea de tiempo de un solo paso y reduzca a la vez la necesidad de tener fotogramas clave en exceso. Reduzca la necesidad de escribir script para tareas sencillas como los controles de medios y navegación mediante el uso de comportamientos.

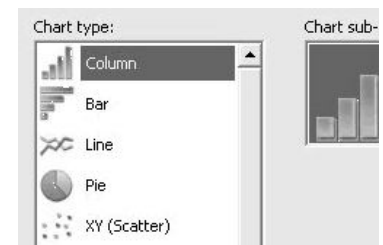
Arquitectura de extensibilidad y extensiones de terceros

Los desarrolladores de terceros pueden ampliar Macromedia Flash con nuevas capacidades importantes, gracias a la nueva arquitectura de extensibilidad API de JavaScript. Cree cuadros y gráficos, anime efectos de texto, despliegue mapas de bit interactivos y de alta resolución, añada efectos ráster y diseñe gráficos 3D, todo sin tener que salir de Macromedia Flash.



Rendimiento de tiempo de ejecución mejorado

Sáquele provecho a un compilador mejorado y al nuevo Macromedia Flash Player 7 que en conjunto elevan el rendimiento del tiempo de ejecución entre 2 y 10 veces más



para las aplicaciones comunes. Las mejoras incluyen: mayor velocidad en la visualización de gráficos; reproducción de video; inicialización de componentes; y análisis sintáctico de XML; así como una utilización más inteligente de la memoria.

Soporte para archivos PDF y EPS

Integre contenido de medios dinámicos con mayor rapidez mediante el soporte directo para archivos PDF y EPS (Adobe Illustrator 10). Importe y asigne archivos a la interfaz de Macromedia Flash con una variedad de configuraciones como la segmentación de capas y páginas en la biblioteca y la línea de tiempo.

Texto suavizado

Produzca texto impecable, altamente legible y optimizado para ser visto en tamaño pequeño y en pantallas de escasa resolución, como los dispositivos y teléfonos móviles.

Características de productividad

Mejore su flujo de trabajo con las nuevas características como el corrector ortográfico integrado, la búsqueda y el reemplazo, un kit de despliegue y las configuraciones de publicación reutilizables. Cree macros con el nuevo panel de historial y los comandos personalizados. Asegure un formato de texto parejo en el contenido de Macromedia Flash y HTML con las hojas de estilo en cascada (CSS).

Se debe mencionar que todas las anteriores son las tecnologías utilizadas en el desarrollo de la aplicación, por lo que forman parte fundamental de todo el proyecto, básicamente la plataforma de programación es ASP.NET y SQL SERVER para la base de datos. Pero herramientas como Dreamweaver, Flash, JavaScript y Html son utilizadas en los retoques y efectos que acompañan al Sistema.

1.5 LIMITACIONES

El Sistema no cuenta con la cobertura especializada de las áreas del departamento de Recursos Humanos sino más bien lo hace de forma generalizada con el fin de apoyar al mismo, esto es ya que se intenta hacer una propuesta entre muchas alternativas para lograr el fin deseado, sin embargo queda la posibilidad de crecer ya que su es escalable.

CAPITULO II
MARCO TEORICO

2.1 DEFINICIÓN DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

■ Administración de Recursos Humanos

- a. La administración de recursos humanos (personal) es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.
- b. El proceso de ayudar a los empleados a alcanzar un nivel de desempeño y una calidad de conducta personal y social que cubra sus necesidades.
- c. La administración de recursos humanos (ARH) es un área de estudios relativamente reciente, sin embargo es perfectamente aplicable a cualquier tipo o tamaño de organización. La ARH tiene como una de sus tareas proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para ser lo más satisfactorio a sí mismo y a la colectividad en que se desenvuelve. No se debe olvidar que las organizaciones dependen, para su funcionamiento y su evolución, primordialmente del elemento humano con que cuenta. Puede decirse, sin exageración, que una organización es el retrato de sus miembros.
- d. La Administración de Recursos Humanos "Es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general"¹

¹ Arias Galicia. Fernando. Administración de Recursos Humanos. 2da Edición. Editorial Trillas, México, 1983.. Pág. 27

2.1.1 LA PLANIFICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS COMO PROCESO BÁSICO.

La planificación de recursos humanos y el análisis de puestos de trabajo conforman lo que hemos acordado denominar procesos básicos de gestión de recursos humanos. Se caracterizan éstos por constituir la piedra angular que permite desencadenar con garantías los restantes procesos propios de recursos humanos, tal como puede observarse en la **Figura 1.**

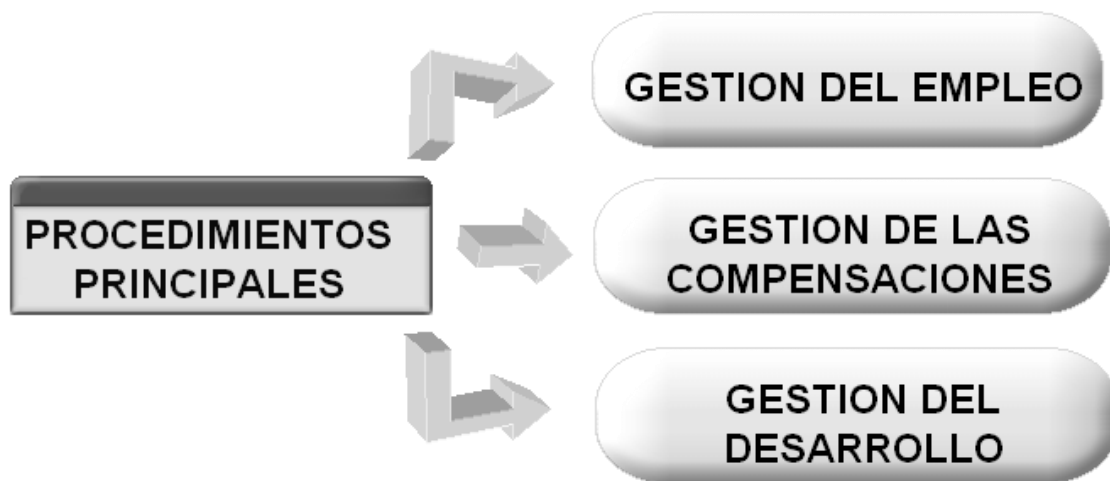


Figura 1. Procedimientos Principales, Proceso Básico.

Esta dependencia del proceso de planificación es asumida unánimemente en el seno de la comunidad académica orientada al estudio de la gestión del recurso humano en el seno de las organizaciones. Seguidamente ofrecemos algunas opiniones de autores relevantes.

Según WERTHER y DAVIS, la planificación de recursos humanos es una técnica para determinar de forma sistemática la provisión y demanda de empleados que una

organización padecerá en un futuro más o menos próximo. Al determinar el número y el tipo de empleados que serán necesarios el departamento de recursos humanos puede planear sus labores de reclutamiento, selección, capacitación y otras.

NOE, HOLLENBECK, GERHART y WRIGHT sostienen que la planificación de recursos humanos, como guía general de la política social de la firma que es, incide en la adquisición, evaluación, desarrollo y compensación de las personas que forman o formarán parte de la misma.

Similar es la concepción que exponen CARREL, ELBERT y HATFIELD (1995) cuando señalan que a "partir del desarrollo de previsiones de oferta y demanda de personal, los especialistas de recursos humanos pueden desarrollar programas de formación, incentivos para la descontratación, planificar la gestión de la sucesión y otras técnicas que ayudan a esfuerzos futuros de reclutamiento".

Finalmente, PUCHOL (1993) afirma que la planificación de recursos humanos es el punto de partida para diseñar las políticas de empleo, sustituciones internas, formación, promoción, retribución, comunicación interna y servicios sociales.

2.1.2 EL CONCEPTO DE PLANIFICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

Antes de ofrecer una definición más o menos formal de este concepto es preciso señalar la existencia de dos corrientes al respecto.

a) Corriente de subordinación. Esta línea de pensamiento conceptualiza la planificación de recursos humanos como el conjunto de acciones que ambicionan el acoplamiento de las

disponibilidades a las necesidades de personal. Es una visión ciertamente restringida del ámbito de la planificación, ya que sólo contempla el cumplimiento o satisfacción de los objetivos de la organización.

De acuerdo con esta corriente, Pierre CANDAU (1985) señala que este proceso abarca "las políticas, sistemas y procedimientos, que tienen por objetivo asegurarse de que el número apropiado de personas, con las cualificaciones y especificaciones que la empresa necesite, estará disponible en tiempo útil y en los lugares requeridos."

b) Corriente de integración. La premisa que subyace bajo esta tendencia postula que el proceso de planificación es eficaz sólo cuando en éste quedan contemplados y recogidos también los intereses del conjunto de empleados vinculado a la organización; es decir, se despliegan esfuerzos por compatibilizar intereses organizacionales e individuales.

Esta segunda corriente, probablemente minoritaria, es la que adoptaremos en nuestra visión de la planificación de recursos humanos, aunque sea subordinando los objetivos individuales a los objetivos de la organización. Justificar esta elección es una tarea sencilla desde la óptica del comportamiento organizativo, pues, presumiblemente la motivación individual será la gran favorecida de esta decisión (BESSEYRE Des HORTS, 1990).

Otros defensores de esta línea son BARRANCO y LOUART. Este último autor se expresa de la siguiente manera:

La planificación de los recursos humanos debe compaginar dos aspectos divergentes:

- a. Una visión colectiva: estructura de efectivos, evolución general del empleo, pirámide de las clasificaciones, categorías profesionales de los empleados.
- b. Los deseos individuales: reconocimiento de los derechos adquiridos y de los proyectos personales; puestos que permitan adquirir nuevas cualificaciones; posibilidad para cada asalariado de ser el agente de su propio desarrollo".

2.2 CONCEPTOS EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Adiestramiento.

- a. Conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal de todos los niveles para que desempeñen mejor su trabajo.

WERTHER, Jr y DAVIS, Keith. Administración de Personal y Recursos Humanos. 5ª Edición. Editorial Mc Graw Hill. México 2000.

- b. Es el proceso de ayudar a los empleados a alcanzar un nivel de desempeño y una calidad de conducta personal y social que cubra sus necesidades y las de su organización.

CHRUDEN y SHERMAN. Administración de Personal. Editorial South-Western Publishing. 1987.

- c. Es una actividad planeada, basada en las necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador.

SILICEO, Alfonso. Capacitación y Desarrollo de Personal. 1997.

■ Administración de personal.

- a. Es la utilización de los recursos humanos para alcanzar objetivos organizacionales.
En consecuencia, comprende a los gerentes de todos los niveles.

b. WAYNE R., Mondy y NOE, Robert M. *Administración de Recursos Humanos*. Editorial Prentice-Hall. México 1997. Pág. 4

- c. Es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.

ARIAS G., Fernando. *Administración de Recursos Humanos*. 1979.

- d. Es la disciplina que se encarga de organizar a los trabajadores y a las personas que laboran en una empresa para alcanzar los objetivos de ambas partes.

MORA, Consuelo y Otros. *Administración de Recursos Humanos*. México 1996.

- e. Es el conjunto de previsiones, medios y ejecutorias que se orientan a procurar justicia y armonía dentro de los ámbitos de trabajo, así como lograr el mayor grado de eficacia interna y externa a cualquier tipo de organización.

Página Web: www.rincondelvago.com. Título: Conceptos. Autor: Frank Mora.

Bienestar laboral.

- a. Promoción y mantenimiento del más alto grado de bienestar física, mental y social de los trabajadores en todas las ocupaciones.

WAYNE R., Mondy y NOE, Robert M. Administración de Recursos Humanos. México 1997.

- b. Dentro de los aspectos que comprende la administración de personal, uno de los más importantes es, sin duda, el cuidado de la vida, la integridad y la salud del trabajador. A primera vista destaca su importancia en el trabajo fabril; es indiscutible que dentro del mismo, los riesgos son mayores; pero no lo es menos que, aún dentro del trabajo de oficina y del mismo trabajo administrativo, pueden producirse determinados elementos que dañan la salud del empleado o del jefe.

REYES Ponce, Agustín. Administración de Personal. Relaciones Humanas. I Parte. Editorial Limusa. México 2000. Pág. 127.

- c. Áreas ambientales laborales, favorables y motivantes, es una de las claves más importantes para el éxito en una compañía. Tratar que se trabaje siempre con alegría y disposición, hará que siempre se alcancen todos los objetivos empresariales.

Página Web: www.gestiopolis.com. Artículo: Felicidad Laboral... no es tan difícil.

Autor: Oscar Javier Salinas.

- d. Concepto más amplio y correcto que viene a sustituir al ya superado, por restrictivo, de seguridad e higiene en el trabajo, y que alude al conjunto de disposiciones y elementos normativos y extranormativos relacionados con la prevención de los accidentes de trabajo y enfermedades profesionales y, en general, con cuantos otros aspectos están implicados en la mejora de la seguridad y bienestar en el medio ambiente laboral.

FERNANDEZ-RIOS, Manuel. Diccionario de Recursos Humanos, Organización y Dirección. Editorial Díaz de Santos.

Bienestar Social.

- a. Prestaciones de naturaleza jurídica de seguridad social, no remunerativas, no dinerarias, no acumuladas, no sustituibles en dinero, que brinda el empleador al trabajador por sí o por medio de terceros, que tiene como objeto mejorar la calidad de vida del dependiente o de su familia a cargo. Considera como tales: los servicios

de comedor, los vales de almuerzo, los vales alimentarios, etc. En el desempeño de sus tareas: los reintegros de gastos de guarderías, sala maternal, provisiones de útiles escolares, cursos, seminarios, etc.

Página Web: www.gestiopolis.com. Artículo: Jornada de Trabajo. Remuneración. Licencias. Cedido por: UCH RRHH, portal de estudiantes de Recursos Humanos.

- b. Está constituido por bienes, instalaciones, facilidades o acciones; pueden consistir en un subsidio o pensión en dinero, en un bien en especie, como alimentos; en facilidades o instalaciones preparadas y ofrecidas por la empresa; o bien, en actividades como servicios médicos, orientación y consulta en problemas legales. El bienestar social busca como finalidad básica el mejoramiento del trabajador mismo, de su trabajo, de su remuneración, de la relación empleado-empleador y del medio social, en que el trabajador vive y actúa.

REYES Ponce, Agustín. Administración de Personal. Relaciones Humanas. I Parte. Editorial Limusa. Págs. 179-180.

- c. Es una obligación implícita o sentida de los gerentes, al actuar de forma oficial, de servir o proteger los intereses de otros grupos. Si una empresa no satisface las necesidades de la sociedad, al final dejará de existir.

WAYNE R., Mondy y NOE, Robert M. Administración de Recursos Humanos. Editorial Prentice-Hall. México 1997. Pág. 34.

- d. Incluimos en epígrafe diferente estos beneficios sociales, además de por su carácter no salarial o remunerativo, por su carácter colectivo social: el uso y disfrute de los mismos es igual para todos los trabajadores de la empresa, sin discriminación alguna por el puesto, nivel o "status" del trabajador. Se inscriben en la denominada "política social" de la empresa, nacida del deber general de protección del empresario, y perfectamente diferenciada de la "política retributiva o social". Entre estos beneficios sociales, podemos citar: becas para hijos de empleados, economatos, comedores y cafeterías, ayudas extraordinarias en forma de créditos no reintegrables ante circunstancias también extraordinarias, asistencia y asesoramiento, de tipo fiscal, económico, etc., club social de la empresa, instalaciones deportivas o de ocio.

FERNANDEZ-RIOS, Manuel. Diccionario de Recursos Humanos, Organización y Dirección. Editorial Díaz de Santos.

Capacitación.

- a. Está diseñada para permitir que los aprendices adquieran conocimientos y habilidades necesarias para sus puestos actuales.

WAYNE R., Mondy y NOE, Robert M. Administración de Recursos Humanos. Editorial Prentice-Hall. México 1997. Pág. 230.

- b. Es la evaluación que puede indicar que hay necesidad de orientar al empleado en forma más eficaz o darle instrucción para acrecentar sus conocimientos y las habilidades requeridas para lograr un rendimiento efectivo.

HERNANDEZ, SVERDLIK, VARELA, CHRUDEN, SHERMAN. Administración de Personal. 1984. Pág. 180.

- c. Se deriva en razón de su fin, y en razón de su método. En razón de su fin: conocimientos que serán aplicables en todo un oficio, conocimientos que se refieren a toda una rama individual, bancaria, comercial, etc. En razón de sus métodos: la capacitación se divide, ante todo, en directa e indirecta, siendo la primera, aquella que se da expresa y formalmente, con métodos de enseñanza, en tanto que la segunda es aquella en la que para dar capacitación, se utilizan cosas que de suyo tienen otros fines.

REYES Ponce, Agustín. Administración de Personal. Relaciones Humanas. I Parte. Editorial Limusa. México 2000. Págs. 107-108.

Cargo.

- a. Constituye el vínculo entre los individuos y la organización. En este escenario ingresa el departamento de Recursos Humanos, quienes ayudan a la organización a obtener y mantener una fuerza de trabajo idónea. Quienes trabajan en el

departamento de Recursos Humanos deben poseer una comprensión profunda de los diseños de puestos para alcanzar los objetivos propuestos.

SIKULA, A. Administración de Recursos Humanos en Empresas. Editorial Limusa. México 1991.

- b. Es la reunión de todas aquellas actividades realizadas por una sola persona, que pueden unificarse en un solo concepto y ocupa un lugar formal en el organigrama.

Pagina Web: www.gestiopolis.com. Título: Descripción y análisis de cargo. Autor: Anónimo.

- c. Grupo de tareas que deben desempeñar para que una organización pueda alcanzar sus objetivos.

WAYNE R., Mondy y NOE, Robert M. Administración de Recursos Humanos. Editorial Prentice-Hall. México 1997. Pág. 415.

Control.

- a. Su finalidad es asegurar que las reglas se siguen y las órdenes se cumplen.

KOONTZ y O'DONNELL. Curso de Administración Moderna. Editorial Mc Graw Hill.

- b. Es un mecanismo preventivo y correctivo adoptado por la administración de una dependencia o entidad que permite la oportuna detección y corrección de desviaciones, ineficiencias o incongruencias en el curso de la formulación, instrumentación, ejecución y valuación de las acciones, con el propósito de procurar el cumplimiento de la normatividad que los rige, y las estrategias, políticas, objetivos, metas y asignación de recursos.

Página Web: www.lafacu.com. Glosario de Economía.

- c. Es el proceso de revisar y medir el desempeño con el objeto de determinar el grado hasta el cual se están logrando los planes y objetivos de la organización. Proporciona a los administradores una base para detectar y corregir las direcciones de estos planes, para corregir errores en los planes previos y para desarrollar planes más reales para el futuro.

CHRUDEN y SHERMAN. Administración de Personal. Editorial South-Western Publishing. 1987.

- d. Tiene como objetivo comprobar si todas las funciones y actividades del personal se ajustan a los objetivos de los programas establecidos para sugerir cambios y mejoras para el mejor cumplimiento de los fines.

ZEGARRA, Dora. Evaluación y Control del Personal. 1998.

- e. Regula las desviaciones que pueden presentar los sistemas por medio de procesos que permiten medir y corregir tales desviaciones en un tiempo y espacio determinado.

ABAD, Darío. Control de Gestión. Colombia 1997.

- f. Es un esfuerzo sistemático para fijar niveles de desempeño con objetivos de planeación para diseñar los sistemas de retroalimentación de la información, para comparar el desempeño real con esos niveles predeterminados para establecer si hay desviaciones y medir su importancia y para tomar las medidas tendientes a garantizar que todos los recursos de la empresa se utilicen en la forma más eficaz y eficiente posible en la *obtención de los objetivos organizacionales*.

NADER, M. Principios de Administración. Editorial Trillas. 2001.

Dirección.

- a. La dirección ejerce tareas de gobierno sobre una entidad, con visión de conjunto sobre la misma y capacidad de decisión sobre sus diferentes aspectos.

b. *Página Web: www.rincondelvago.com. Título: Dirección y toma de decisiones.*

Autor: Anónimo.

- c. Consiste en coordinar el esfuerzo común de los subordinados para alcanzar las metas de la organización.

d. *MUNCH, Lourdes. Fundamentos de Administración. 2ª Edición. Editorial Trillas. 2001.*

e. Es la guía y supervisión de los esfuerzos de los subordinados para alcanzar las metas de la organización.

KOONTZ, Harold. Administración Moderna. 5ª Edición. Editorial Mc Graw Hill.

f. Comprende la influencia interpersonal del administrador a través de la cual logra que sus subordinados obtengan los objetivos de la organización, mediante la supervisión, la comunicación y la motivación.

RODRIGUEZ Valencia. Introducción a la Administración. Editorial Ecasa. México 1990.

g. Sistema organizacional que asume la responsabilidad de la política de dirección y desarrollo de recursos humanos, apoyado en una cultura, una estrategia, unos sistemas y técnicas que permitan obtener, ilusionar y desarrollar la eficiencia y la eficacia de la organización y lograr la satisfacción de las personas y el desarrollo de los recursos humanos.

FERNANDEZ-RIOS, Manuel. Diccionario de Recursos Humanos, Organización y Dirección. Editorial Díaz de Santos.

Entrenamiento.

- a. Desarrollo de las habilidades para un trabajo en particular, así como también orientación en relación con las políticas y procedimientos de la compañía.

Página Web: www.administrativedigest.com. Glosario Empresarial.

- b. Es toda clase de enseñanza que se da con fines de preparar a trabajadores y empleados, convirtiendo sus aptitudes innatas en capacidades para un puesto y oficio.

REYES Ponce, Agustín. Administración de Personal. Relaciones Humanas. I Parte. Editorial Limusa. México 2002. Pág. 103.

- c. Llamado también instrucción en el trabajo. Es el método mas antiguo para la capacitación del personal, es conducido por el maestro más antiguo, el cual se hace responsable de la instrucción de los empleados. Tiene la ventaja de dar experiencia directa bajo condiciones de trabajos normales.

HERNANDEZ, SVERDLIK, VARELA, CHRUDEN, SHERMAN. Administración de Personal. 1984. Pág. 101.

Formación.

- a. Desarrollo de las aptitudes de una persona para el desempeño de tareas actuales y futuras e influir en las actitudes de esa persona.

Página Web: www.administrativedigest.com. Glosario Empresarial.

- b. Acción de suministrar a una persona, o a varias, la información y entrenamiento precisos para que conozca o aprenda a realizar y a desempeñar un nuevo papel, ejerciendo actitudes y funciones nuevas.

Página Web: www.rrhhmagazine.com.

- c. El conjunto de reglas establecidas y exigidas, el trato que se da a los empleados, las entrevistas que con ellos se tengan, el ejemplo de sus jefes, etc., tienden siempre, del modo más sistemático que sea posible, a formar en aquéllos, hábitos de limpieza, de estabilidad emocional, de compañerismo, de aprecio por la negociación que los ha recibido, de atención, de iniciativa, de asiduidad y de cuidado.

REYES Ponce, Agustín. Administración de Personal. Relaciones Humanas. I Parte. Editorial Limusa. México 2002. Pág. 127.

- d. Acción de suministrar a una persona o grupo información y entrenamiento preciso para conocer/aprender a realizar y desempeñar un determinado papel/rol ejerciendo funciones y desarrollando actividades nuevas.

FERNANDEZ-RIOS, Manuel. Diccionario de Recursos Humanos, Organización y Dirección. Editorial Díaz de Santos.

Gerencia.

- a. Es un cargo que ocupa el director de una empresa lo cual tiene dentro de sus múltiples funciones, representar a la sociedad frente a terceros y coordinar todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización, dirección y control a fin de lograr *objetivos establecidos*.

SISK L., Henry y SVERDLIK, Mario. Administración y Gerencia de Empresas.

- b. Grupo de personas responsables de las operaciones de una compañía y de que alcancen los objetivos marcados.

SERNA, Humberto. Gerencia Estratégica. Caracas 2000.

- c. Una de las principales tareas de la gerencia es la de optimizar la utilización de los recursos de que se disponen para lograr los objetivos de la organización, labor que comienza con el proceso de la toma de decisiones, las cuales caen en tres categorías: estratégicas, administrativas y operativas.

Página Web: www.geocities.com. Título: Gerencia estratégica bajo el enfoque de calidad total. Autor: Félix Pinzón. Cali, Noviembre 2003.

Meta.

- a. Formular una meta es señalar cuánto queremos alcanzar de cada objetivo y de qué calidad es lo que queremos alcanzar.

Página Web: www.rinconelvago.com. Título: Planificación Social. Autor: Nuala.

- b. Determinación en cuantía, sea con valor absoluto o relativo a un objeto.

SERNA, Humberto. Gerencia Estratégica. Caracas 2000.

- c. El que los directores se capaciten profesionalmente depende de que exista una apropiada motivación. Dicho incentivo debe incluir oportunidades de lograr metas personales como resultado de sus esfuerzos de desarrollo. Una meta fundamental en la mayoría de los gerentes o directores es la de incrementar progresivamente su nivel económico, una mayor jerarquía, la necesidad de poder y reconocimiento, etc.

HERNANDEZ, SVERDLIK, VARELA, CHRUDEN, SHERMAN. Administración de Personal. 1984. Págs. 126-127.

Objetivo.

- a. Son los logros que se pretenden alcanzar con la ejecución de una acción. Se pueden clasificar en generales y específicos.

Página Web: www.rincondelvago.com Título: Planificación Social. Autor: Nuala.

- b. Expresión cualitativa de un propósito en un periodo determinado; el objetivo debe responder a la pregunta "qué" y "para qué".

Página Web: www.administrativedigest.com Glosario Empresarial.

- c. Suponen juicios de valor, y, por tanto, incluyen cuestiones de índole ética. Pueden considerarse eficientes, no eficientes, verdaderos o falsos.

SISK L, Henry y SVERDLIK, Mario. Administración y Gerencia de Empresas.

- d. Fin de una meta que la organización se propone alcanzar con una estrategia comercial determinada.

SERNA, Humberto. Gerencia Estratégica. Caracas 2000.

■ Organización.

- a. Es la unidad social (o agrupación humana) deliberadamente construida o reconstruida para alcanzar fines específicos. Las organizaciones se caracterizan por:
La división del trabajo, del poder y de las responsabilidades de la comunicación , la presencia de uno o más centros de poder que controlan los esfuerzos concertados de la organización y los dirigen hacia sus fines, Sustitución del personal, la organización puede también combinar a su personal mediante el traslado y la promoción.

ETZIONI. Organizaciones Modernas. Editorial Prentice-Hall. México 1991. Pág. 4

- b. Relaciones humanas en la actividad del grupo, equivalente a la estructura social.
Así, la organización, comprende todas las relaciones formales e informales, dentro y fuera de la empresa, que tiene relación con el comportamiento de los empleados.

KOONTZ y O'DONNELL. Curso de Administración Moderna.

- c. Es el arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr el objetivo, y es una indicación de la autoridad y la responsabilidad asignada a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas.

NADER, M. Principios de Administración. Editorial Trillas, 2001.

- d. Es la reestructuración de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

Página Web: www.lafacu.com Glosario de Economía.

- e. Es la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa con el propósito de obtener el máximo de aprovechamiento posible de los elementos materiales, técnicos y humanos, en la realización de los fines que la propia empresa persigue.

MUNCH, Lourdes. Fundamentos de Administración. 2ª Edición. Editorial Trillas. 2001.

- f. Asociación voluntaria de empresas que se constituyen con fines muy diversos como: favorecer foros de encuentro de ideas, experiencias y proyectos, promover sinergias entre ellas en su introducción con los diferentes agentes sociales, políticos, sindicales, internacionales, etc. De ámbito sectorial o intersectorial, local,

autónomo, nacional o internacional, las organizaciones empresariales generalmente ofrecen a sus asociados ayuda, asesoría o gestión en actividades varias.

FERNANDEZ-RIOS, Manuel. Diccionario de Recursos Humanos, Organización y Dirección. Editorial Díaz de Santos.

Plan de carrera.

- a. Proceso continuo por el cual un individuo establece sus metas de carrera e identifica los medios para alcanzarlas. Las carreras individuales y las necesidades organizacionales no son cosas separadas y diferentes. Las empresas deben ayudar a los empleados en la plantación de su carrera para que se puedan satisfacer las necesidades de ambos.

WAYNE R., Mondy y NOE, Robert M. Administración de Recursos Humanos. Editorial Mc Graw Hill. México 1997. Pág. 8

- b. Una gran parte de la plantación para el reclutamiento, la selección y la evaluación de rendimiento del personal se hace con las necesidades de la organización en mente. En un sistema ideal para la plantación y el desarrollo de los recursos humanos, los individuos buscarían acoplar sus necesidades y motivaciones con los de la organización para lograr el desarrollo de su carrera en la empresa. Según Schein, el sistema básico puede describirse como integrador de las necesidades del

individuo con los de la organización. El sistema de planeación de carreras deberá considerar además que tanto las necesidades del individuo como las de la organización cambian con el tiempo.

El primer paso del proceso de la planeación de carreras es hacer que los nuevos empleados tengan un buen comienzo. Esto se lleva a cabo generalmente a través de un programa de inducción, el cual debe orientar al nuevo empleado sobre la forma en que el rendimiento del trabajo contribuye al éxito de la organización y cómo los servicios o los productos de la organización contribuyen al beneficio de la sociedad.

HERNANDEZ, SVERDLIK, VARELA, CHRUDEN, SHERMAN. Administración de Personal. 1984. Págs. 88-90

- c. Es un servicio incluido en programas de desarrollo de carreras a fin de ayudar a los empleados en el examen de sus posibilidades de desarrollo (áreas, habilidades, etc.) y como orientación ante la elección de carrera. Con frecuencia estos programas se desarrollan junto con los de gestión de carreras (que intentan dar respuestas a las necesidades de la organización), complementándose y aportándose información mutuamente.

FERNANDEZ-RIOS, Manuel. Diccionario de Recursos Humanos, Organización y Dirección. Editorial Díaz de Santos.

■ Planificación.

- a. Plan general científicamente organizado y frecuentemente de gran amplitud, para obtener un objetivo determinado tal como el desarrollo económico, la investigación científica, el funcionamiento de una industria, etc.

Lexipedia Barsa. Tomo II. Pág. 907.

- b. Consiste en buscar, anticipar, prever, predecir e intentar vislumbrar qué va a desarrollarse y aplicarse en el futuro.

Página Web: www.rincondelvago.com. Título: Planificación Social. Autor: Nuala.

- c. Consiste en determinar por anticipado qué debe hacerse, cómo debe hacerse, cuándo debe hacerse y quién debe hacerlo.

*Página Web: www.rincondelvago.com Título: Dirección y Toma de Decisiones.
Autor: Anónimo.*

- d. Consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempo y números necesarios para su realización.

RODRIGUEZ Valencia. Introducción a la Administración. Editorial Ecasa. México 1990.

- e. Ayuda a asegurar que se dispondrá de la capacidad ejecutiva necesaria cuando la organización la necesite. Prevé lo que le hará falta a la organización en términos de cantidad y de requisitos de puestos ejecutivos, tanto a corto como a largo plazo.

HERNANDEZ, SVERDLIK, VARELA, CHRUDEN, SHERMAN. Administración de Personal. 1984. Págs. 124-125

- f. Proceso mediante el cual los actores involucrados estudian el entorno interno y externo de la organización, bajo principios filosóficos que guardan el cumplimiento de unos objetivos por medio de estrategias intentadas, en concordancia con las especificaciones del sistema social, tecnológico, administrativo, financiero, productivo y cultural.

SERNA, Humberto. Gerencia Estratégica. Caracas 2000.

- g. Proceso mediante el cual, partiendo de las metas, procesos y estrategias que la dirección ha aprobado, se definen y establecen las necesidades previsibles de recursos humanos para hacer frente a los planes productivos y de rendimiento de la organización en un momento dado. Para ello se recurre a un sistema de información sobre los recursos humanos existentes y el pronóstico sobre las demandas actuales y futuras que surgen de los desafíos del entorno y de los proyectos de negocio.

FERNANDEZ-RIOS, Manuel. Diccionario de Recursos Humanos, Organización y Dirección. Editorial Díaz de Santos.

■ Política

- a. Una política es una guía predeterminada que se establece para proporcionar dirección a la toma de decisiones. Como guías, en lugar de reglas rígidas, las políticas son algo flexibles y su uso exige interpretación y buen juicio. Pueden ejercer una influencia significativa sobre la forma en que los gerentes desarrollan sus puestos.

WAYNE R., Mondy y NOE, Robert M. Administración de recursos Humanos. Editorial Prentice-Hall. México 1997. Pág. 46.

- b. Son conductas que debemos seguir. Es una línea gruesa que permite a los gerentes planificar para el logro de los objetivos.

Página Web: www.rincondelvago.com Título: Administración de Personal. Conceptos. Autor: Frank Mora.

- c. Son guías para orientar la acción; son criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten otra y otra vez dentro de una organización.

MUNCH, Lourdes. Fundamentos de Administración. 2ª Edición. Editorial Trillas.

- d. Criterios generales que tienen por objeto orientar la acción. Son planes en el sentido de que son principios generales o maneras de comprender, que guían o canalizan el pensamiento y la acción en la toma de decisiones.

ABAD, Darío. Control de Gestión. Colombia 1997.

■ Programa.

- a. Define los objetivos, metas, políticas y prioridades a mediano y largo plazo, para cada uno de los niveles de decisión de la empresa (áreas sustantivas y adjetivas).

Página Web: www.rincondelvago.com Título: Planificación Social. Autor: Nuala.

- b. Las normas de rendimiento ayudan a determinar el número de puestos y la cantidad de personal que se necesiten para cumplir con el trabajo. Sirven para establecer cuánto tiempo debe emplearse para completar cada actividad y por consiguiente establecer cuántos empleados se necesitarán para realizar esa cantidad de trabajo.

REYES Ponce, Agustín. Administración de Personal. Relaciones Humanas. I Parte. Editorial Limusa. México 2002. Pág. 3.

- c. Son formas de costo/efectivas de disminuir el impacto de los problemas de la gente en la productividad.

Revista C&D N°12 Marzo 1999. Artículo: Programas de ayuda al empleado. Autor: Eduardo Lombarda.

- d. Método cuantitativo para la planificación y toma de decisiones, que se expresa, al igual que la programación lineal, mediante una función objetiva a optimizar, sujeta a sus restricciones; sin embargo, es una metodología que se adapta más a la realidad, ya que en esta no suele existir un único objetivo que pretende optimizarse prescindiendo de cualquier otra consideración; más bien, suele plantearse una lista

de prioridades que deben satisfacerse de una forma determinada. Así, incluye otros dos conceptos: restricciones de objetivos y rango de prioridad entre las restricciones de objetivo.

FERNANDEZ-RIOS, Manuel. Diccionario de Recursos Humanos, Organización y Dirección. Editorial Díaz de Santos.

Puesto.

- a. Consiste en un grupo de tareas que se deben desarrollar para que una organización pueda alcanzar sus objetivos. Un puesto puede necesitar los servicios de una persona, por ejemplo el presidente, o los servicios de 75, como puede ser el caso de capturistas de datos en una gran empresa.

WAYNE R., Mondy y NOE, Robert M. Administración de Recursos Humanos. Editorial Prentice-Hall. México 1997. Pág. 92.

- b. Es la determinación teórica de lo que el trabajador debe hacer y está integrada por: encabezado o identificación, título, ubicación, instrumental y jerarquía.

KOONTZ, Harold. Administración Moderna. 5ª Edición. Editorial Mc Graw Hill.

- c. Conjunto de tareas y responsabilidades específicas que debe asumir una persona y que generalmente incluye una relación entre dos o más personas.

Página Web: www.administrativedigest.com Glosario Empresarial.

- d. Descripción de las actividades que se realizan en el trabajo y las condiciones bajo las cuales se realizan.

HERNANDEZ, SVERDLIK, VARELA, CHRUDEN, SHERMAN. Administración de Personal. 1984. Pág. 99.

- e. Determina en gran medida el rol que las personas juegan en las organizaciones. Esto hace que se espere un determinado comportamiento en un individuo por el simple hecho de ocupar un determinado puesto de trabajo.

ODIORNE, G. Administración de Personal. Editorial Limusa. México 1994.

- f. Conjunto de tareas ejecutadas por una sola persona. "El trabajo total asignado a un trabajador individual, constituido por un conjunto específico de deberes y responsabilidades. El número total de puestos de trabajo en una organización equivale al número de empleados más los puestos vacantes" (American Compensation Association, 1992)

FERNANDEZ-RIOS, Manuel. Diccionario de recursos Humanos, Organización y Dirección. Editorial Díaz de Santos.

■ Reclutamiento.

- a. Es el proceso de atraer individuos de manera oportuna, en numero suficiente y con los atributos necesarios, y alentarlos para que soliciten los puestos vacantes en una organización. Entonces se pueden seleccionar los solicitantes con los atributos que están relacionados más estrechamente con las especificaciones del puesto.

WAYNE R, Mondy y NOE, Robert M. Administración de Recursos Humanos. Editorial Prentice-Hall. México 1997. Pág. 150.

- b. Obtención de los candidatos para ocupar los puestos de la empresa.

ARIAS Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos. Editorial Trillas. México 1979.

- c. Es un conjunto de procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos de la organización. Es en esencia un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de Recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar.

MORA, Consuelo y Otros. Administración de Recursos Humanos. México 1996.

- d. Es un medio o técnica utilizado por las empresas para obtener a candidatos que estén acordes con el perfil que la empresa desea.

COBACH. Recursos Humanos I. 4ª Edición. México.

- e. Fase previa al proceso de preselección que consiste en reunir un numero importante de candidaturas lo más ajustadas posible al perfil deseado para iniciar el proceso de selección propiamente dicho.

FERNANDEZ-RIOS, Manuel. Diccionario de Recursos Humanos, Organización y Dirección. Editorial Díaz de Santos.

■ Registro y control.

- a. Comprenden la estructuración y manejo de los archivos, kardex, tarjetas e índices, de todos los aspectos del personal. Se realiza hoy aprovechando casi siempre las técnicas de la computación electrónica para estos fines.

REYES Ponce, Agustín. Administración de Personal. Relaciones Humanas. I Parte. Editorial Limusa. Pág. 70.

- b. En algunos casos la información para el análisis de puestos se reúne haciendo que los empleados describan sus actividades laborales cotidianas en un diario o bitácora. De nueva cuenta, puede ser necesario vencer el problema de que los empleados exageren la importancia de sus puestos. No obstante, de esta manera se puede obtener un valioso conocimiento de puestos altamente especializados.

WAYNE R., Mondy y NOE, Robert M. Administración de Recursos Humanos. Editorial Prentice-Hall. México 1997. Pág. 99

- c. Incorporación de tecnología para facilitar la recogida de información para que pueda validar que realmente existe una orden de búsqueda y que responde a las especificaciones definidas.

Página Web: www.improven-consultores.com Artículo: Calidad y Gestión de Procesos y Tecnologías de la Información. Autor: Eduardo Navarro.

Remuneración.

- a. Es el pago de salarios directos, los incentivos y el salario indirecto.

Página Web: www.administrativedigest.com. Glosario Empresarial.

- b. Todo lo que el empleado reciba directa y/o indirectamente como consecuencia del trabajo que desarrolla en una empresa.

Página Web: www.gestiopolis.com. Artículo: Al que la hace... le pagan! La Administración de salarios. Autor: Oscar Javier Salinas.

- c. Es la contraprestación que debe recibir el trabajador como consecuencia del contrato de trabajo.

Página Web: www.gestiopolis.com. Artículo: Jornada de trabajo. Remuneración. Licencias. Cedido por: UCH RRHH, Portal de estudiantes de Recursos Humanos.

- d. Salario que se paga al individuo en relación con el cargo ocupado.

Página Web: www.gestiopolis.com. Artículo: Planes de Beneficios Sociales. Autor: Adriana Arrula.

Salario.

- a. Es la expresión monetaria del valor de cambio de una mercancía, que se llama fuerza de trabajo. El salario es el precio de la fuerza de trabajo.

FRANCO Zapata, Ramón. Derecho del Trabajo. Editorial Marga Editores, S.R.L. Caracas 1999. Pág. 75.

- b. Se entiende por salario la remuneración, provecho o ventaja, cualquiera fuere su denominación o método de cálculo, siempre que pueda evaluarse en efectivo, que corresponda al trabajador por la prestación de su servicio y, entre otros, comprende las comisiones, primas, gratificaciones, participación en los beneficios o utilidades, sobresueldos, bono vacacional, así como recargos por días feriados, horas extras o trabajo nocturno, alimentación y vivienda.

GARAY, Juan. Ley del Trabajo. Art. 133. Pág. 35

- c. Es la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo. El salario puede fijarse por unidad de tiempo, por unidad de obra, por comisión, a precio alzado o de cualquier otra forma convenida. El salario se integra con los pagos hechos en efectivo, por cuenta diaria, gratificaciones, percepciones, habitación, primas, y cualquier otra cantidad o prestación que se entregue al trabajador por su trabajo.

Página Web: www.lafacu.com Glosario Económico.

- d. Paga o remuneración. En especial, cantidad de dinero con que se retribuye a los trabajadores manuales.

FERNANDEZ-RIOS, Manuel. Diccionario de Recursos Humanos, Organización y Dirección. Editorial Díaz de Santos.

- e. Pago en efectivo basado en el calculo del numero de horas que el empleado ha trabajado o la cantidad producida.

Página Web: www.administrativedigest.com Glosario Empresarial.

Seguridad integral.

- a. Es el conjunto de instituciones, normas y procedimientos, de que dispone la persona y la comunidad para gozar de una calidad de vida, mediante el cumplimiento

progresivo de los planes y programas que el Estado y la Sociedad desarrollen para proporcionar la cobertura integral de las contingencias, especialmente las que menoscaban la salud y la capacidad económica de los habitantes con el fin de lograr el bienestar individual y la integración a la comunidad.

Página Web: www.monografias.com. Título: Reforma Pensional. Autor: José Orlando Morena Cruz.

- b. Conjunto de medidas empleadas para eliminar las condiciones inseguras del ambiente de trabajo, instruyendo a las personas acerca de la necesidad de implantar prácticas preventivas.

Página Web: www.gestiopolis.com Artículo: Trabajo Limpio y Seguro. Autor: Oscar Javier Salinas.

- c. Al realizar cualquier actividad, es muy importante proteger siempre nuestra integridad física y mental, teniendo mucho cuidado de los riesgos de salud, inherentes a la actividad que estemos realizando y al ambiente físico donde la estemos ejecutando. Estos son los principios fundamentales en cuanto a la higiene del trabajo, que también está relacionada con la prevención de enfermedades a partir de dos variables: el hombre y su ambiente de trabajo.

Página Web: www.gestiopolis.com Artículo: Trabajo Limpio y Seguro. Seguridad e Higiene Laborales. Autor: Oscar Javier Salinas.

■ Seguridad social.

- a. Sistema implantado por el Gobierno Federal, bajo un enfoque integral de bienestar del trabajador y su familia, que consiste en proporcionar atención a las necesidades básicas en materia de salud, capacitación, cultura, recreación, apoyo financiero y protección del trabajador en casos de accidentes, jubilación, cesantía y muerte.

ZEGARRA, Dora. Evaluación y Control del Personal. 1998.

- b. Consiste en un sistema publico de protección frente a situaciones de necesidad legalmente previstas o frente a determinados riesgos que impiden la actividad laboral, o limitan o anulan la capacidad de trabajo.

TARANCON, Encarna. Protección Social. Editorial Bomarzo.

- c. Sistema a través del cual el Estado garantiza a las personas comprendidas en su campo de aplicación así como a los familiares o asimilados que tuvieran a su cargo, la protección adecuada frente a las contingencias y en las situaciones que se contemplan en la Ley.

Página Web: www.rrhmagazine.com

■ Selección.

- a. Procedimiento para escoger de un grupo de solicitantes a aquellos individuos mejor capacitados para una posición particular.

WAYNE R., Mondy y NOE, Robert M. *Administración de Recursos Humanos*. Editorial Prentice-Hall. México 1997. Pág. 180.

- b. Elegir mediante la utilización de ciertas técnicas, entre los diversos candidatos el más idóneo para el puesto, de acuerdo con los requerimientos del mismo.

ARIAS Galicia, Fernando. *Administración de Recursos Humanos*. Editorial Trillas. México 1979.

- c. Es un proceso complejo que implica equiparar las habilidades, intereses, aptitudes y personalidad de los solicitantes con las especificaciones del puesto.

MORA, Consuelo y Otros. *Administración de Recursos Humanos*. México 1996.

- d. Es la elección del individuo adecuado para el cargo adecuado, o escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados, para ocupar un determinado puesto. Dichos pasos deben llevarse al pie de la letra con el fin de evitar errores al momento de realizarse, puesto que si omite un paso se corre el riesgo de no obtener el éxito deseado al momento de realizarlo.

SIKULA, F. *Administración de Recursos Humanos en Empresas*. Editorial Limusa. México 1991.

- e. Es la etapa final del proceso de reclutamiento, durante la que se decide quién ocupará el puesto. Una decisión tan importante debe tomarse de la manera más objetiva posible. La selección tiene como objetivo asignar a cada puesto a los

individuos que tendrán éxito en la realización de su trabajo, alcanzar las metas de desempeño e integrarse a los equipos de manera que sea efectiva en cuanto a los costos, legal y no discriminatoria.

COWLING, Alan y JAMES, Philip. La Esencia de la Administración de Personal y las Relaciones Industriales. Editorial Prentice-Hall. Pág. 40

- f. Proceso mediante el que se buscan, eligen e incorporan nuevos individuos – trabajadores a una organización.

FERNANDEZ-RIOS, Manuel. Diccionario de Recursos Humanos, Organización y Dirección. Editorial Díaz de Santos.

2.3 HISTORIA DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL MODERNA

Poco a poco el acercamiento que se ha tenido a la información extranjera, así como el mismo hecho transitorio y evolutivo de tecnologías y nuevas filosofías de trabajo, hizo su incursión el concepto de **Recursos Humanos** en El Salvador. Atendiendo a ésta nueva ideología y consientes que no solo envuelve las tareas tradicionales de control de nóminas, seguro social y los pago de impuestos, sino también es una amplia gama de características personales y profesionales que se deben disponer para lograr desarrollar las actividades de forma eficiente y exitosa en éste departamento. Disponer de los conocimientos, las

habilidades, la destreza, experiencia y todos los requisitos mínimos necesarios para lograr el principal objetivo que es la Gestión de los Recursos Humanos.

2.3.1 ¿CUÁLES SON SUS ORÍGENES?

No podríamos hablar de forma separada del origen de la administración de recursos humanos, como se le conoce actualmente, sin mencionar el derecho laboral y la administración científica, así como otras disciplinas. Nos referimos al derecho laboral porque al parecer este como una consecuencia de la exigencia de la clase trabajadora, a fin de que se reglamentara el trabajo, se pensó que bastaría aplicar los preceptos legales en forma fría para la obtención de buenos resultados, pero se encontró que las relaciones que se requerían necesitaban estudio, entendimiento y la elaboración de una buena serie de principios para la buena practica de los mismos, ya que se hablaba de conceptos relativos a sueldos, prestaciones, contrataciones, etc., que necesitaban mas de una mera improvisación.

Así mismo los principios de Taylor y Fayol pusieron las bases de la administración, a través de la coordinación, dirección y, por tanto, del mejor empleo de los recursos humanos que intervienen en el trabajo. El mismo Taylor viendo la importancia del área, creo las oficinas de selección.

La organización funcional trajo la aparición de especialistas en las áreas de mercados, finanzas, producción y en igual forma empezaron a aparecer en Estados Unidos

los departamentos de relaciones industriales, como consecuencia de la necesidad de poner en manos de expertos una función tan importante y dejar de improvisar en tal área.

Se hacía unir muchísimos conocimientos para poder realizar esta función en forma correcta. Es por ello que se ha incluido como parte fundamental en la carrera de licenciado en administración y contador este espacio importantísimo. Puede decirse que la administración de recursos humanos es multidisciplinaria pues requiere el concurso de múltiples fuentes de conocimientos.

De acuerdo a **Marx**²: En el comunismo primitivo había una relación del más fuerte sobre el más débil. En el esclavismo y feudalismo, todo se hacía por la fuerza. En el capitalismo surge formalmente la relación obrero-patronal. (Revolución industrial.)

Se da la relación Medios de producción (a manos de capitalistas) y de la mano de obra (de la gente). La relación de lo que tienen los medios de producción y quien tiene la mano de obra dan en conjunto un producto, el cual tiene implícita la plusvalía que es la producción extra.

La importancia se deriva de las funciones laborales o administración de personal desde los siguientes puntos de vista:

- 1. Ambiente**
- 2. Armonía en las relaciones laborales**
- 3. Niveles de producción**

² Karl Marx fue, junto a Friedrich Engels, el fundador del socialismo científico. Autor del Manifiesto Comunista y de El capital, ambas obras se convirtieron en el sustrato ideológico de dicho movimiento, que pronto pasaría a ser conocido por el nombre de comunismo.

- 4. Derechos y obligaciones**
- 5. Concatenar esfuerzos**
- 6. Satisfacer el capital menos el trabajo**
- 7. Competencias**
- 8. Condiciones de vida**
- 9. Servicio.**

La administración es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales que se logra a través de un mecanismo de operación a través del esfuerzo humano coordinado. Es social debido a que se da lugar a la relación entre las personas. Su objeto institucional es el económico, social y de servicio (donde se encuentra R.R. H. H.)

Se auxilia del proceso administrativo el cual consta de las siguientes etapas:

- 1. Planeación**
- 2. Organización**
- 3. Integración**
- 4. Dirección**
- 5. Control**
- 6. Evaluación.**

Toda empresa tiene tres tipos de objetivos entre los cuales encontramos los siguientes:

ECONÓMICOS	Lucro
SOCIALES	Dar un beneficio a la sociedad, dar empleos por ejemplo.
SERVICIOS	Con clientes, usuarios, satisfacción de necesidades de R.R.H.H.

Mecanismos de operación: Toda empresa comprende de un mecanismo de funciones, a las cuales se les llama áreas administrativas entre las cuales encontramos las siguientes:

Producción de un bien o servicio.

1. **Finanzas**
2. **Comercialización**
3. **RR. HH.**
4. **Sistemas**

Empresa: Es la unidad productiva o de servicio que constituida según aspectos prácticos y/o legales se integra con recursos y se vale de la administración para un objetivo común.

La empresa es una unidad productiva o de servicio y es el conjunto de todos los elementos que la integran (sistema), se constituye bajo aspectos prácticos y legales (Inicia por práctica cotidiana y legal porque hay normas legales como las de constitución en empresa tipo S. A, C. V., SRL, etc.)

Se integra con recursos: Humanos, materiales, tecnológicos, técnicos, financieros, etc.

HUMANOS	Las personas
MATERIALES	Bien que permita producir otro bien.
TECNOLÓGICO	Información
FINANCIEROS	Capital.

Se considera que no sólo son aspectos prácticos con los que cuenta la empresa, si no también se pueden contar con los recursos legales, bajo el cual ésta entidad se constituye.

Sistema: Conjunto de partes o elementos integrantes de un todo ordenado y coherente. estas partes y elementos, si bien es cierto, pueden estudiarse y desarrollarse por separado para lograr la comprensión total del fenómeno en observación. Es necesaria la existencia de una interacción mutua que los conlleva a alcanzar objetivos comunes.

Recursos Humanos se divide en tres enfoques sistémicos principalmente:

- a) **ENTRADA:** Reclutamiento, selección, contratación e inducción.
- b) **PROCESO:** Desarrollo, capacitación, administración de sueldos y salarios, relaciones laborales.
- c) **SALIDA:** Jubilación, muerte, renuncia, despido, incapacidad, licencia.

En ellas influye la normatividad que comprende las políticas, los procedimientos, la competencia, leyes, cultura, situación política, económica, social de la empresa y de la nación, el liderazgo y trabajo en equipo, el tipo de organización, etc.

2.3.2 PRINCIPIOS Y FUNCION DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

El propósito de la administración de recursos humanos es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de manera que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social. Este es el principio rector del estudio y la práctica de la administración de recursos humanos.

Los gerentes y los departamentos de recursos humanos logran sus metas cuando se proponen fines claros y cuantificables. Estos objetivos equivalen a parámetros que permiten evaluar las acciones que se llevan a cabo. En ocasiones los objetivos se consignan por escrito, en documentos cuidadosamente preparados. En otras no se expresan de manera explícita, sino que forman parte de la “cultura de la organización”.

El Departamento de Recursos Humanos es esencialmente de servicios. Sus funciones varían dependiendo del tipo de organización al que este pertenezca, a su vez, asesora, no dirige a sus gerentes, tiene la facultad de dirigir las operaciones de los departamentos.

Entre sus funciones esenciales podemos destacar las siguientes:

- a. Ayudar y prestar servicios a la organización, a sus dirigentes, gerentes y empleados.
- b. Describe las responsabilidades que definen cada puesto laboral y las cualidades que debe tener la persona que lo ocupe.
- c. Evaluar el desempeño del personal, promocionando el desarrollo del liderazgo.
- d. Reclutar al personal idóneo para cada puesto.
- e. Capacitar y desarrollar programas, cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal.
- f. Brindar ayuda psicológica a sus empleados en función de mantener la armonía entre éstos, además buscar solución a los problemas que se desatan entre estos.
- g. Llevar el control de beneficios de los empleados.
- h. Distribuye políticas y procedimientos de recursos humanos, nuevos o revisados, a todos los empleados, mediante boletines, reuniones, memorandums o contactos personales.
- i. Supervisar la administración de los programas de prueba.
- j. Desarrollar un marco personal basado en competencias.

2.4 OBJETIVOS DE LA PLANIFICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

El alcance que se tenga es una oportunidad para lograr el éxito esperado, con el cumplimiento de los Objetivos de Recursos Humanos se garantiza en gran medida el éxito de la organización.

Los objetivos pueden clasificarse en cuatro áreas fundamentales:

Objetivos Corporativos:	Es necesario reconocer el hecho fundamental de que la administración de recursos humanos tiene como objetivo básico contribuir al éxito de la empresa o corporación. Incluso en las empresas en que se organiza un departamento formal de recursos humanos para apoyar la labor de la gerencia, cada uno de los supervisores y gerentes continúa siendo responsable del desempeño de los integrantes de sus equipos de trabajo respectivos. La función del departamento consiste en contribuir al éxito de estos supervisores y gerentes. La administración de recursos humanos no es un fin en sí mismo, es sólo una manera de apoyar la labor de los dirigentes.
Objetivos funcionales:	Mantener la contribución del departamento de recursos humanos a un nivel apropiado a las necesidades de la organización es una prioridad absoluta. Cuando la administración de personal no se adecua a las necesidades de la

	organización se desperdician recursos de todo tipo. La compañía puede determinar, por ejemplo, el nivel adecuado de equilibrio que debe existir entre el número de integrantes del departamento de recursos humanos y el total del personal.
Objetivos sociales:	El departamento de recursos humanos debe responder ética y socialmente a los desafíos que presenta la sociedad en general y reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que la sociedad pueda ejercer sobre la organización. Cuando las organizaciones no utilizan sus recursos para el beneficio de la sociedad dentro de un marco ético, pueden verse afectadas por restricciones.
Objetivos personales:	El departamento de recursos humanos necesita tener presente que cada uno de los integrantes de la organización aspira a lograr ciertas metas personales legítimas. En la medida en que el logro de estas metas contribuye al objetivo común de alcanzar las metas de la organización, el departamento de recursos humanos reconoce

	que una de sus funciones es apoyar las aspiraciones de quienes componen la empresa. De no ser este el caso, la productividad de los empleados puede descender o también es factible que aumente la tasa de rotación. La negativa de la empresa a capacitar al personal podría conducir a una seria frustración de los objetivos personales de sus integrantes.
--	---

Los objetivos perseguidos en este proceso básico son muy variados si atendemos a las exposiciones de cada autor. Por ello se presenta una breve síntesis de esta cuestión, basándose en diversos autores, tal como se observa en el **Figura 2**.



Figura 2. Objetivos de la Planificación de Recursos Humanos.

- **Objetivo de rentabilidad.** Se trata de reducir la incidencia del coste laboral en la cuenta de resultados de la compañía, dotando a la organización de los efectivos idóneos para el logro de sus objetivos. Para alcanzar este objetivo es preciso regular convenientemente los flujos de personal entre la organización y su entorno, así como los movimientos internos. Se evitan así situaciones de plantillas sobredimensionadas o infradimensionadas.

- **Objetivo de competitividad.** El coste laboral no sólo repercute en la cuenta de resultados; también es determinante del precio de venta y, por tanto, de la situación competitiva de una firma en el sector.

- **Objetivo de coordinación interna.** Busca la congruencia de las acciones desarrolladas por el departamento de recursos humanos con los planes de las restantes unidades operativas. Piénsese, por ejemplo, en los procesos de reclutamiento, formación o gestión de carreras.

- **Objetivo de eficacia.** Incide positivamente sobre el desempeño de los puestos de trabajo, agrupándolos en hileras profesionales, nutriéndolos de los perfiles profesionales idóneos y evitando las situaciones prolongadas de vacantes.

- **Objetivo de comportamiento organizativo.** La planificación de recursos humanos se convierte en un potente instrumento de motivación del personal a través de los planes de carrera individualizados, buscando la integración y coherencia del progreso individual con el desarrollo de la organización.

2.5 POLITICAS DE RECURSOS HUMANOS

Estas se dividen de la siguiente forma:

POLÍTICAS DE PROMOCION INTERNA.

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

POLÍTICAS DE COMPENSACIÓN.

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

POLÍTICAS REFERENTES A LOS SISTEMAS DE CONTRATACION.

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

POLÍTICAS DE CONTRATACION INTERNACIONAL.

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

WEISS, analiza la razón de ser de la planificación de recursos humanos a partir de la inestabilidad de la demanda. En efecto, es poco probable que en el mercado se den situaciones de estabilidad en este sentido para una empresa determinada. Ante esta situación, la organización dispone de varias soluciones:

- | |
|---|
| a) Política de producción estable combinada con suficiente capacidad de almacenamiento. Esta alternativa es inviable para el caso de productos perecederos y, en todo caso, origina costes de posesión que necesitan de inmovilización de capitales. |
| b) Política de subcontratación. En este caso, la empresa pierde control sobre las cuestiones relacionadas con el precio, calidad y plazos de realización y entrega del producto. |
| c) Política de recursos internos. Recurrir al uso de horas extraordinarias, re-diseño del trabajo y demás ajustes internos, los cuales ocasionan costes y, aún así, probablemente resulten insuficientes. |

Por tanto, podemos afirmar que la adaptación de la empresa a su entorno implica necesidad de flexibilidad no sólo en su sistema productivo; sino también en el uso de la fuerza laboral o capital humano requerido en cada momento para lograr los objetivos de la organización.

2.6 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

Otra razón que facilita la justificación de este proceso reside en la creciente proporción de puestos de trabajo especializados, los cuales difícilmente son cubiertos con rapidez. Ello exige la implantación de técnicas de previsión que hagan coincidir en el tiempo la disponibilidad con la necesidad de dichas categorías profesionales.

Y es que, en los tiempos que corren, dos ideas que se van imponiendo en las organizaciones conducen al desarrollo y reconocimiento del papel de la planificación en el área social. Por una parte, las empresas, poco a poco asumen que las personas representan un capital tan importante o más que los restantes recursos organizativos, por lo que resulta necesario optimizar su uso; y por otra parte, la incorporación de técnicas cifradas y objetivas, anteriormente reservados para otras áreas o funciones organizativas, dotan de mayor credibilidad a las estimaciones que en este área se realizan.

Se trata, en definitiva, de asumir la planificación del recurso más importante de las organizaciones de la misma forma que se ha venido actuando con otros recursos (financieros y de capital) evitando así la perpetuación de esta paradoja (TYSON y YORK).

La conexión e interdependencia de la planificación de personal con la existente a nivel organizacional pone de relieve la necesidad de integrar la gestión de los recursos humanos en la gestión de la organización. Los planes financieros, de producción, de

marketing, etc., condicionan y son condicionados por los recursos humanos existentes. La compra de un nuevo equipamiento no sólo tendrá repercusiones sobre la producción sino también sobre los requerimientos que se le plantean al personal.

En una investigación realizada en los primeros años de la década ochenta en Estados Unidos sobre una muestra de más de 2000 directivos de empresas, RUSS (CARREL, ELBERT y HATFIELD) puso de manifiesto que el 82% de éstos consideraba que la función más importante de la dirección de recursos humanos era precisamente la de planificación.

En lo que resta de este apartado vamos a centrarnos en aquellas razones que aconsejan la planificación de recursos humanos en las organizaciones.

2.6.1 RAZONES POSITIVAS.

Este nuevo rol, de recurso estratégico, asignado al factor humano en las organizaciones implica cambios en la forma tradicional de gestionarlos y en concreto en lo concerniente a su planificación; y estos cambios lógicamente afectarán a la unidad responsable de llevar adelante estas tareas: el departamento de recursos humanos. Efectivamente, esta unidad habrá de adquirir conocimientos del negocio, implicarse en el proceso estratégico de la firma y realizar una gestión proactiva con miras a contribuir positivamente en la posición competitiva de la empresa (NOE, HOLLEMBECK, GERHART y WRIGHT, 1994),

El incremento de la complejidad organizativa, como consecuencia de los cambios en los contenidos de las tareas, en la demanda de los productos, etc. hace que las necesidades de personal tanto cuantitativamente como en materia de formación y conocimientos se vean alteradas y se requiera el desarrollo de procesos de reciclaje de las personas, la incorporación de nuevas habilidades o la modificación del número de efectivos. Todo ello debe determinarse con antelación para poder prevenir sus consecuencias. En definitiva, las organizaciones tienen la necesidad de mejorar el proceso de selección de las políticas que han de guiar la gestión del personal y adecuar dichas acciones a las nuevas situaciones, para lo cual es preciso introducir la vertiente planificadora.

Según MARTORY y CROZET (1988) existen, cuando menos, dos características propias del subsistema de personal que, por sí solas, justifican su planificación:

a) La inercia del sistema humano
b) La flexibilidad del recurso humano

La inercia del sistema humano es una evidencia que se constata por su difícil modulación frente a otros recursos como el financiero o el material. Los hombres no entran y salen al capricho de la organización; además existen unos preceptos legales que dificultan dichos movimientos. La planificación intenta que las necesidades de entradas-salidas sean las mínimas o que, cuando menos, éstas no se produzcan de forma brusca o traumática; buscando para ello la continua adecuación de la organización a sus necesidades.

La flexibilidad o, mejor dicho, la falta de flexibilidad en los recursos humanos, queda también patente en la lentitud que experimentan los individuos para cambiar o ampliar sus competencias, conocimientos y habilidades. Mientras una máquina puede ser adquirida en poco tiempo, los conocimientos y destrezas necesarios para su manejo pueden dilatarse en el tiempo. La necesidad de conjugar inercia y flexibilidad constituye una razón adicional para aplicar la planificación de recursos humanos.

2.6.2 RAZONES NEGATIVAS.

Las consecuencias derivadas de no realizar una correcta planificación de los recursos humanos, según Bruno HENRIET se pueden extender a plantillas sobredimensionadas, lo cual constituye un grave problema, o infradimensionadas, evento éste de dificultad sólo en el caso de determinadas categorías profesionales. También aumenta la probabilidad de que permanezcan vacantes puestos de trabajo claves durante más tiempo del deseado; es corriente la falta de coordinación en el proceso de contratación, lo cual da lugar a situaciones lamentables como, por ejemplo, el caso de recurrir a dos empleados para cubrir el mismo puesto.

Otros efectos no deseados son escasez o ausencia de información sobre los efectivos (potenciales, desempeño, expectativas, cualificación, etc.); dificultad para la elaboración de planes de carrera debido a una desequilibrada composición de los grupos de efectivos según sus edades, menosprecio hacia la gestión de la sucesión, desafectación no programada bien por necesidades económicas o por decisiones individuales motivadas por la frustración, etc.

2.7 REQUISITOS PREVIOS A LA PLANIFICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Para que la planificación de los recursos humanos pueda realizarse es necesario:

- | |
|---|
| <p>1. Que la empresa disponga de planes y objetivos claramente definidos en los niveles superiores (planificación estratégica), y que éstos se traduzcan en planes de acción concretos a corto, medio y largo plazo para sus distintas unidades.</p> |
| <p>2. Que la función de personal esté realmente integrada en el conjunto de la empresa; que no sea considerada una actividad subalterna o accesorio, y que disponga lógicamente de información de calidad para la elaboración de las estimaciones, dado un determinado horizonte temporal.</p> |

2.7.1 EL CASO ESPECIAL DE LAS PYMES.

A pesar de la importancia y necesidad de la planificación de los recursos humanos, ésta no se efectúa sino en grandes empresas. En una investigación realizada en el ámbito de la C.E., entre pequeñas y medianas empresas éstas señalaban como impedimentos a la implantación de la planificación en el área social los siguientes:

- | |
|--|
| <p>1. La dificultad en este tipo de empresas para llegar a precisiones económicas suficientemente exactas y fiables, y la creencia de que sólo a través de ellas es posible la previsión.</p> |
|--|

2. El empirismo de los métodos de dirección. Los responsables de estas organizaciones están centrados en los problemas diarios de la producción, comercialización y finanzas, prestando escasa atención a las evoluciones y cambios que se puedan producir en su ambiente. Se suele decir que prestan su atención a lo "urgente" abandonando lo "importante". En materia de métodos de dirección, el bagaje conceptual y metodológico del que disponen no es muy elevado.
3. Una concepción de la gestión de personal arcaica y fuertemente influenciada por valores tradicionales. La interdependencia de lo económico con lo social no es reconocido.
4. La inexistencia de una función de personal bien definida y dirigida por especialistas.
5. La mentalidad de los directivos y mandos en cuanto a la necesidad de cuantificar los aspectos humanos. La evaluación del potencial humano se encuentra con fuertes obstáculos de tipo psicológico.
6. El hecho de que los representantes del personal no participen de forma activa en la gestión de los efectivos.

Lo que antecede en modo alguno pretende constituir una crítica hacia las PYMES; únicamente refleja una percepción de la realidad. Problema distinto sería tratar de determinar la conveniencia de desencadenar procesos de planificación de recursos humanos en el ámbito de las PYMES y el grado de formalización aconsejable para correr el proceso.

Con relación a esta segunda cuestión CHERRINGTON (1995) estima que un sistema formal de planificación de recursos humanos no es esencial para una compañía si ésta no supera los 200 ó 300 empleados. Hasta llegar a este umbral este proceso puede ser ejecutado de manera informal por los directivos sin grandes problemas.

Respecto al primer punto PEÑA BATZAN (1990) se muestra partidario de la planificación, porque de este modo las PYMES no solamente podrán disponer en todo momento del contingente humano necesario y de planes coherentes para administrarlo; sino que, además, podrán disponer de datos valiosos con los que elaborar el presupuesto y demás previsiones económicas.

2.8 GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Gestión de Recursos Humanos (GRH), estrategia empresarial que subraya la importancia de la relación individual frente a las relaciones colectivas entre gestores o directivos y trabajadores. La GRH se refiere a una actividad que depende menos de las jerarquías, órdenes y mandatos, y señala la importancia de una participación activa de todos los trabajadores de la empresa. El objetivo es fomentar una relación de cooperación entre los directivos y los trabajadores para evitar los frecuentes enfrentamientos derivados de una relación jerárquica tradicional. Cuando la GRH funciona correctamente, los empleados se comprometen con los objetivos a largo plazo de la organización, lo que permite que ésta se adapte mejor a los cambios en los mercados.

La GRH implica tomar una serie de medidas, entre las que cabe destacar: el compromiso de los trabajadores con los objetivos empresariales, el pago de salarios en función de la productividad de cada trabajador, un trato justo a éstos, una formación profesional continuada y vincular la política de contratación a otros aspectos relativos a la organización de la actividad como la producción, el marketing y las ventas. Algunas empresas llevan a cabo parte de estas medidas, pero son pocas las que las aplican todas de forma simultánea. La aplicación de estas medidas es independiente del sector industrial al que pertenezca la empresa: así, compañías tan distintas como IBM, Marks & Spencer y McDonalds aplican esta política empresarial, al igual que varias empresas del sector público.

Existen tres clases fundamentales de relaciones empresario-trabajadores. Por lo general, la negociación colectiva es el proceso de negociación entre empresarios y sindicatos de trabajadores para establecer de modo conjunto los niveles salariales y las condiciones laborales, pero este tipo de colectivismo se aplica cada vez menos en los países con políticas económicas ultraliberales. El segundo tipo es la aplicación de las políticas de GRH. Sin embargo, el tercer tipo es el más común: la organización jerárquica en la que los gestores o directivos imponen sus decisiones de forma independiente de la negociación colectiva o la GRH.

Permitir la participación de los trabajadores en la toma de decisiones y en la organización de la actividad implica darles información adicional y consultarles sobre cómo deben desarrollarse estas actividades. La clave de la GRH reside en que la

comunicación fluya del nivel superior al nivel inferior y viceversa. No basta con breves reuniones ni con una transmisión de órdenes de los gestores a los trabajadores. La participación activa de los trabajadores requiere la creación de grupos de reflexión para solucionar los distintos problemas y reuniones periódicas entre éstos y los gestores de la empresa. Estas reuniones subrayan la importancia del control de calidad de los bienes y servicios producidos por la compañía. Esa participación permite que la empresa aproveche al máximo la preparación de sus trabajadores, así como sus iniciativas. De esta forma, se fomenta, en ciertos casos, una relación de confianza entre el empresario y sus subordinados.

El segundo elemento de la GRH implica relacionar los salarios con la productividad de cada trabajador. En vez de pagar un salario homogéneo en función del trabajo a realizar, como ocurre cuando se aplica la negociación colectiva, el salario se establece en función de la productividad de cada uno y de la buena marcha de la empresa. Los trabajadores reciben un pago por obra o rendimiento. El reparto de parte de los beneficios y de acciones entre los trabajadores asegura la vinculación de la remuneración laboral con el buen funcionamiento de la compañía. Cuando se reparten beneficios entre los trabajadores se paga un suplemento en función de la situación financiera de la empresa, que puede consistir en acciones que no han de ser vendidas antes de un periodo determinado, lo que ayuda a que los empleados se preocupen por la situación de la empresa. Estas políticas implican que ambas partes participan del riesgo y de los beneficios de la compañía.

Las organizaciones que aplican la GRH dedican parte de sus recursos a la selección de personal y a la formación profesional de éste. Intentan contratar a trabajadores que

puedan ocupar diferentes puestos en vez de aplicar estrictas demarcaciones de cada tipo de trabajo. Los trabajadores deben poder adaptarse a los cambios en las condiciones laborales, negociando de modo periódico el número de horas laborales. Estas organizaciones pretenden eliminar las tradicionales jerarquías que distinguen entre trabajadores de cuello blanco y operarios u obreros. Los empleados deben recibir el mismo trato en cuanto a modalidades de pago, fijación de objetivos y otros beneficios, como los bonos de comida o los vales de restaurante.

El último elemento de la GRH implica que las relaciones entre gestores y trabajadores no sólo dependen de los responsables del departamento de personal. También se subraya la necesidad de vincular las relaciones de los trabajadores con la actividad empresarial.

2.8.1 EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Para poder analizar el funcionamiento de la GRH hay que plantearse tres preguntas: ¿se aplican todas las políticas de GRH?; ¿podrán las organizaciones sindicales sobrevivir en este tipo de organizaciones?; ¿es el GRH un modo estratégico de eliminación de los sindicatos y su capacidad negociadora?; ¿mejora este método la gestión de la empresa? Los distintos aspectos relacionados con la GRH, participación de los trabajadores, salarios vinculados a la productividad, importancia de la selección y formación del personal, afectan a toda la actividad de la empresa, pero no se suelen aplicar todos de forma simultánea. En efecto, en las empresas con representación sindical es más probable que exista una comunicación fluida entre gestores y trabajadores, y que se pueda aplicar un sistema de

reparto de beneficios, que en las que no existen sindicatos. El papel de éstos es muy diferente cuando se aplican todas las políticas inherentes a la GRH que si se opera con una negociación colectiva del tipo tradicional. Por ejemplo, si se ponen en práctica todas las medidas es más fácil que el empresario se comunice directamente con sus empleados sin que los sindicatos tengan que mediar; los salarios no los negociarían los representantes sindicales, sino que se establecerían de forma individual. Todo esto sugiere que el futuro de los sindicatos en las empresas que aplican la GRH es incierto. Algunos analistas piensan que la GRH es un elemento de distensión ficticia entre gestores o directivos y trabajadores tendentes a eliminar la existencia de los sindicatos.

Cuando no existen las organizaciones sindicales, la representación colectiva de los trabajadores por oposición a una negociación individual adquiere mayor importancia. En algunos países de la Unión Europea se han creado comités de empresarios y trabajadores, unas veces sólo para realizar consultas mutuas y otras para decidir entre distintas alternativas estratégicas o la introducción de nuevas tecnologías. Parece que este tipo de comités son muy positivos para el funcionamiento de la empresa. En los países latinoamericanos más desarrollados la importancia de las organizaciones sindicales es fundamental, dado que son los únicos capaces de amortiguar los desfases de la política económica.

La experiencia parece demostrar que las empresas que emplean la GRH obtienen mejores resultados y mayores niveles de producción y productividad que las que aplican una jerarquía tradicional o en las que las relaciones laborales se realizan mediante la

negociación colectiva. Sin embargo, parece que la GRH no redundo en una mejora de las relaciones personales: se producen más dimisiones o renuncias, mayor absentismo laboral y se enturbian los vínculos entre los gestores y los trabajadores. Al parecer, este sistema de gestión está diseñado para aprovechar al máximo las cualidades de cada trabajador y su capacidad de compromiso con la evolución de la empresa. Los que no pueden soportar la presión se retiran o se ausentan; las relaciones entre los trabajadores y los gestores son más tensas de lo que parece. Pero, en definitiva, la política asociada con la GRH parece ser positiva en tanto en cuanto genera mejores resultados económicos para las empresas.

2.8.2 UBICACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

En la **Figura 3** se puede ubicar la posición del departamento de personal en una empresa que tiene plenamente planteada la función de la Administración de Recursos Humanos.

Conforme las organizaciones crecen el departamento de Recursos Humanos se va especializando, inclusive en las organizaciones de tamaño intermedio y grande se crean subdepartamentos que funcionarán de diferentes manera en la organización funciones altamente definidas y especializadas.

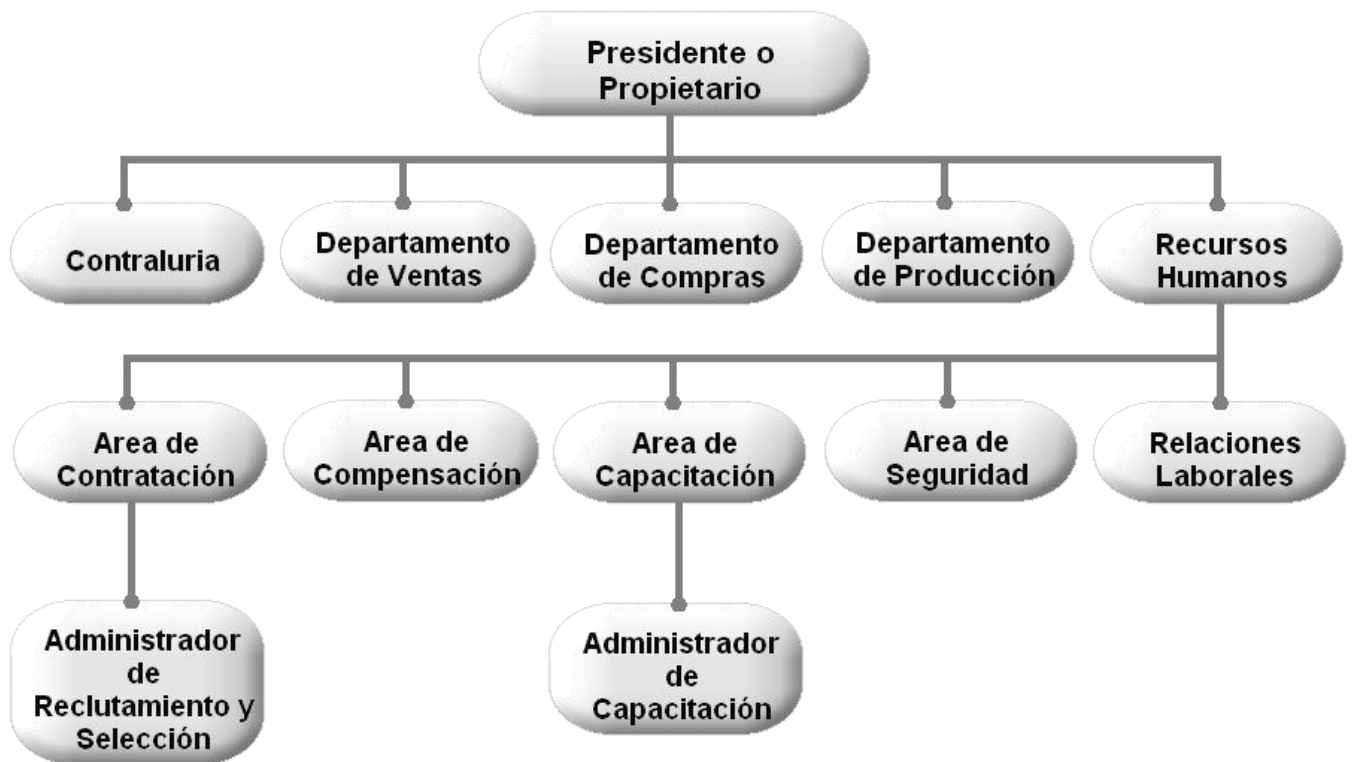


Figura 3. Organigrama, Ubicación de Recursos Humanos.

La incorporación de datos científicos a la administración ha mostrado al mundo que el estudio sistemático del trabajo puede conducir un mejoramiento en la eficiencia.

La argumentación de los líderes del movimiento a favor de la especialización y mejor capacitación ha hecho más obvia la necesidad de crear departamentos especializados en personal. Las primeras décadas del siglo pasado vieron el surgimiento de los primeros departamentos de personal, fenómeno que ha favorecido los avances de la administración científica. Los nuevos departamentos contribuyen a la eficiencia de las organizaciones de varias maneras y mantienen los salarios en niveles adecuados, seleccionan las cantidades más idóneas para ciertos puestos y sirven como canal de quejas y sugerencias.

Los departamentos de personal requieren grandes cantidades de información detallada. Cada vez resulta más evidente que la contribución global del departamento de personal a toda la empresa depende de la calidad de su información. Resulta muy claro que la adquisición, el almacenamiento y la recuperación de información constituyen un reto de grandes dimensiones. Una parte importante de él estriba en obtener la cooperación de las otras personas de la organización, que contribuirán con gran parte de la información. Serán los empleados de diverso nivel quienes responderán los distintos cuestionarios, los supervisores quienes rendirán informes sobre la asistencia, y así sucesivamente; en suma, todos los miembros de la organización. Es probable que los gerentes de línea consideren que las solicitudes de información sobre personal son mucho menos prioritarias que la actividad de producir o vender los bienes o servicios de la compañía. Con el fin de certificar que se produzca un flujo de información oportuna y confiable, los especialistas en personal no únicamente deben comunicar en forma convincente la importancia de sus solicitudes de información, sino también mantener relaciones armónicas con los otros gerentes, para lograr su cooperación. Los departamentos de personal recurren con frecuencia cada vez mayor a sistemas de computo, en los que almacenan y procesan información detallada sobre los empleados, los puestos, las leyes, los sindicatos, los datos del mercado de trabajo, etc. La ubicación de los departamentos de personal dentro de la estructura organizativa de las organizaciones, esta delimitada por las relaciones de autoridad que de él se derivan. Por lo que todos los gerentes son, en cierto sentido, gerentes de personal, ya que tienen que ver con actividades tales como reclutamiento, entrevistas,

selección y capacitación. No obstante, la mayoría de las empresas tienen un departamento de personal con su propio gerente de personal ¿ De qué manera el trabajo de este gerente de personal y de su equipo se relaciona con las actividades de administración de personal que desempeñan los demás gerentes de la estructura organizativa? En la administración es conveniente distinguir entre tipos de actividad:

a) DE ASESORIA O STAFF:

Significa que el departamento de personal no tiene autoridad sobre los demás jefes; su autoridad es delegada y la ejerce a través de la autoridad del gerente general, quien debe de darle todo su apoyo. Su trabajo consiste en convencer al superior sobre la bondad de implementar un determinado programa de personal en la organización o en cualquiera de sus unidades, así mismo tiene que explicar a los demás jefes de líneas su función y ganarse la cooperación de estos, por medio de una acción de convencimiento de que al implicar un determinado programa de personal redundará en mejores resultados para la empresa.

b) FUNCIONAL:

Esta ubicación permite que el departamento de personal proporcione ayuda especializada a los gerentes de línea, en aquellos campos en que estos no tienen tiempo de especializarse. En este tipo de relación, asesora y sirve a determinada línea jerárquica.

Cuando se ubica a un nivel funcional, tiene la desventaja de que por contar con el mismo grado de autoridad de otros gerentes funcionales les crea problema debido a

que su intervención en aspectos de personal, en otros departamentos hace sentir a los superiores que están perdiendo su autoridad.

c) LINEAL:

Está relacionado con los gerentes que están autorizados a dirigir el trabajo de los subordinados, siempre son jefe de alguien. Además, los gerentes de línea están a cargo del cumplimiento de los objetivos básicos en la organización.

2.8.3 FUNCIONES DE LAS PRINCIPALES ÁREAS DE RECURSOS HUMANOS

Función del Área de Recursos Humanos:

La administración de recursos humanos se puede definir como el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.

Una clasificación general es la siguiente:

SUPERVISIÓN DE PERSONAL:	Es todo aquel que tiene personal a su cargo: al de trabajo que supervisa, el de la dirección de que es representante inmediato y de supervisores que es compañero. Consiste en ayudar y guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente. Determina las necesidades de personal en la empresa, determina los objetivos, políticas, procedimientos y programas de administración de personal dentro de la empresa. Consiste en realizar estudios tendientes a la proyección de la estructura de la organización en el futuro, incluyendo análisis de puestos proyectados y estudio de las posibilidades de desarrollo de los trabajadores para ocupar estas, a fin de determinar programas de capacitación y desarrollo, llegado el caso de reclutamiento y selección.
ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL:	Es el proceso de Admón. Aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, la experiencia, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc. de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización del país en general. Consiste en desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para prever una estructura administrativa, eficiente, trabajadores capaces, oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo y una adecuada seguridad en sí mismo.

RELACIONES INDUSTRIALES:	El término queda reducido a la industria que evidentemente organizaciones bancarias, gubernamentales, educativas, de beneficencia, etc., donde se requieren también los recursos humanos además entre los proveedores y la fabrica y entre está sus clientes, también se establecen relaciones.
RELACIONES HUMANAS:	Cualquier interacción de dos o más personas, la cual no se da solo en la organización sino en todas partes.
RELACIONES LABORALES:	Este término se ha reservado por costumbre a los aspectos jurídicos de la administración de Recursos Humanos se emplea frecuentemente asociado a las relaciones obreras patronales.
MANEJO DE PERSONAL:	Es una fase de la administración que se ocupa de la utilización de las energías, intelectuales y físicas, en el logro de los propósitos de una empresa organizada.

Lograr que todos los puestos sean cubiertos por personal idóneo, de acuerdo a una adecuada planeación de recursos humanos.

Para lograr todos los objetivos se deben cumplir las siguientes áreas:

Reclutamiento: buscar y atraer solicitantes capaces para cubrir las vacantes que se presente, Es la técnica encaminada a proveer de recursos humanos a la empresa u organización en el momento oportuno.

Selección: Analizar las habilidades y capacidades de los solicitantes a fin de decidir, sobre bases objetivas, cuál tienen mayor potencial para el desempeño de un puesto y posibilidades de un desarrollo futuro, tanto personal como de la organización. Proceso que trata no solamente de aceptar o rechazar candidatos, sino conocer sus aptitudes y cualidades con objeto de colocarlo en el puesto más fin a sus características.

Contratación: Formalizar con apego a la Ley la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos y deberes tanto del trabajador como de la empresa.

Inducción: Dar toda la información necesaria al nuevo trabajador ay realizar todas las actividades pertinentes para lograr su rápida incorporación a los grupos sociales que existan en su medio de trabajo, a fin de lograr una identificación entre el nuevo miembro y la organización viceversa. : Consiste en llevar al individuo al puesto que va a ocupar, presentarlo con su superior y compañeros con el objeto de lograr una adaptación de grupo que evite una baja en el rendimiento, que obtenga una visión de la empresa. Así mismo se le mostraran las instalaciones donde de la empresa y principalmente de su área de trabajo.

Empleo (reclutamiento, selección, contratación e inducción)

Capacitación y desarrollo: Tiene por objeto ampliar, desarrollar y perfeccionar al hombre para su crecimiento profesional en determinado puesto en la empresa o para estimular su eficiencia y productividad. Debe basarse en el análisis de necesidades que parta de una comparación del desempeño y la conducta actual con la conducta y desempeño que se

desean. Con base a este análisis, se identifican los métodos y necesidades de capacitación para superar las delicias.

Administración de sueldos y salarios: Parte de la Admón., de personal que estudia los principios o técnicas para lograr que la remuneración global que recibe el trabajador sea adecuado a la importancia de su puesto, a su eficiencia personal, a sus necesidades ya las posibilidades de la empresa. Consiste en asignar valores monetarios a los puestos, en tal forma que sean justos y equitativos en relación a otras posiciones de la organización y a puestos similares en el mercado de trabajo.

Prestaciones y servicio de personal. Son todas aquellas actividades que realiza la empresa enfocadas a proporcionar al trabajador un beneficio, ya sea en dinero o en especie. Satisfacer las necesidades de los trabajadores que laboran en la organización y tratar de ayudarles en los problemas relacionados a su seguridad y bienestar personal.

Seguridad e Higiene en el trabajo: Es el conjunto de conocimientos y técnicas dedicadas a reconocer, evaluar y controlar aquellos factores del ambiente, psicológicos o tensionales, que provienen del trabajo y pueden causar enfermedades, accidentes o deteriorar la salud. Desarrollar y mantener instalaciones y procedimientos para prevenir accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.

Relaciones laborales: Parte de la Administración de Recursos Humanos que se ocupa de negociar con el sindicato los términos del contrato o convenio de trabajo, interpretar la Ley Laboral en lo que se refiere a las políticas y prácticas de la organización, así como el arreglo arbitrario de cualquier agravio que surja de tales contratos.

2.8.3.1 RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

Las organizaciones tratan de atraer los individuos y obtener informaciones al respecto de ellos para decidir sobre la necesidad de admitirlos o no.

Reclutamiento: Es un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.

"Es una actividad fundamental del programa de gestión de Recursos Humanos de una organización. Una vez que se han terminado las necesidades de Recursos Humanos y los requisitos de los puestos de trabajo es cuando puede ponerse en marcha un programa de reclutamiento para generar un conjunto de candidatos potencialmente calificados. Estos candidatos podrán conseguirse a través de fuentes internas o externas." Es así como las fuentes de RH son denominadas fuentes de reclutamiento ya que pasan a ser blancos sobre los cuales incidirán las técnicas de reclutamiento.

El reclutamiento es básicamente un proceso de comunicación de mercado: exige información y persuasión. La iniciación del proceso de reclutamiento depende de la

decisión de línea. Como el reclutamiento es una función de staff, sus actos dependen de una decisión en línea, generalmente denominada requerimientos de empleado o requerimientos de personal.

La función de reclutamiento es la de suplir la selección de candidatos. Es una actividad que tiene por objeto inmediato atraer candidatos, para seleccionar los futuros participantes de la organización.

El reclutamiento empieza a partir de los datos referentes a las necesidades presentes y futuras de los Recursos Humanos de la organización.

2.8.3.2 SELECCIÓN DE PERSONAL

El proceso de selección comprende tanto la recopilación de información sobre los candidatos a un puesto de trabajo como la determinación de a quién deberá contratarse.

El reclutamiento y selección de RH deben considerarse como dos fases de un mismo proceso.

La tarea de selección es la de escoger entre los candidatos que se han reclutado, aquel que tenga mayores posibilidades de ajustarse al cargo vacante.

Puede definirse la selección de RH como la escogencia del hombre adecuado para el cargo adecuado, o entre los candidatos reclutados, aquellos más adecuados a los cargos existentes

en la empresa, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal.

La selección intenta solucionar dos problemas básicos:

a. La adecuación del hombre al cargo

b. La eficiencia del hombre al cargo

2.8.3.3 DISEÑO, DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGOS

La descripción de cargos es una relación escrita que define los deberes y las condiciones relacionadas con el cargo. Proporciona datos sobre lo que el aspirante hace, cómo lo hace, y por qué lo hace.

Un cargo, anotan Chruden y Sherman, "puede definirse como una unidad de organización que conlleva un grupo de deberes y responsabilidades que lo vuelven separado y distinto de los otros cargos. Es el proceso que consiste en determinar los elementos o hechos que componen la naturaleza de un cargo y que lo hacen distinto de todos los otros existentes en la organización.

La descripción de cargos es la relación detallada de las atribuciones o tareas del cargo (lo que el ocupante hace), de los métodos empleados para la ejecución de esas atribuciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (para qué lo hace).

El análisis de cargo es el proceso de obtener, analizar y registrar informaciones relacionadas con los cargos. Es un proceso de investigación de las actividades del trabajo y de las demandas de los trabajadores, cualquiera que sea el tipo o nivel de empleo.

1. Evaluación de Desempeño

Es una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa.

El procedimiento para evaluar el personal se denomina evaluación de desempeño, y generalmente , se elabora a partir de programas formales de evaluación, basados en una cantidad razonable de informaciones respecto a los empleados y a su desempeño en el cargo.

Su función es estimular o buscar el valor, la excelencia y las cualidades de alguna persona. Medir el desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo.

2. Compensación

Está dada por el salario. Su función es dar una remuneración (adecuada por el servicio prestado) en valor monetario, al empleado.

3. Beneficios Sociales

"Son aquellas facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados". Estos beneficios pueden ser financiados total o parcialmente por la empresa.

Su función es mantener y aumentar la fuerza laboral dentro de un nivel satisfactorio de moral y productividad; así como también, ahorrarle esfuerzos y preocupaciones a sus empleados.

4. Higiene y Seguridad

Constituyen dos actividades estrechamente relacionadas, orientadas a garantizar condiciones personales y materiales de trabajo, capaces de mantener cierto nivel de salud de los empleados. Según el concepto emitido por la Organización Mundial de Salud, la salud es un estado completo de bienestar físico, mental y social, y no solo la ausencia de enfermedad.

Su función está relacionada con el diagnóstico y la prevención de enfermedades ocupacionales a partir del estudio y el control de dos variables: el hombre y su ambiente de trabajo; así como también la prestación no solo de servicios médicos, sino también de enfermería, primeros auxilios; en tiempo total o parcial; según el tamaño de la empresa, relaciones éticas y de cooperación con la familia del empleado enfermo.

5. Entrenamiento y Desarrollo

Es el área que se encarga de capacitar en un corto plazo a los ocupantes de los puestos de la empresa, así como también se encarga de suministrar a sus empleados los programas que enriquecen su desempeño laboral; obteniendo de esta manera mayor productividad de la empresa.

Su función es que por medio a estos programas se lleve la calidad de los procesos de productividad de la empresa, aumentar el conocimiento y la pericia de un empleado para el desarrollo de determinado cargo o trabajo.

6. Relaciones Laborales

Se basa en la política de la organización, frente a los sindicatos, tomados como representantes de los anhelos, aspiraciones y necesidades de los empleados. Su objetivo es resolver el conflicto entre capital y trabajo, mediante una negociación política inteligente.

7. Desarrollo Organizacional

"EL DO se basa en los conceptos y métodos de la ciencia del comportamiento y estudia la organización como sistema total." Su función es mejorar la eficacia de la empresa a largo plazo mediante intervenciones constructivas en los procesos y en la estructura de las organizaciones.

8. Base de datos y sistemas de Información

"El concepto sistema de información gerencial (SIG), se relaciona con la tecnología informativa, que incluye el computador o una red de microcomputadores, además de programas específicos para procesar datos e información". Su función es recolectar, almacenar y divulgar información, de modo que los gerentes

involucrados puedan tomar decisiones, y mantener un mayor control y planificación sobre sus empleados.

9. Auditoria

"La auditoria se define como el análisis de las políticas y prácticas del personal de una empresa, y la evaluación de su funcionamiento actual, acompañados de sugerencias para mejorar. Su función es mostrar como está funcionando el programa, localizando prácticas y condiciones que son perjudiciales para la empresa o que no están justificando su costo, o prácticas y condiciones que deben incrementarse."

2.8.4 PROPÓSITOS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

En general las funciones que debe cumplir el departamento se pueden mencionar lo siguiente:

PROGRAMAS INTEGRALES DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.	Que exista una metodología moderna que permite encontrar el candidato idóneo para el cargo y la organización, lo cual incluya la evaluación de las características, habilidades y actitudes necesarias para alcanzar el desempeño óptimo. Aquí debe ofrecerse a la Gerencia de la Institución de la Administración Pública la información necesaria para tomar las decisiones que en materia de selección del personal clave, son vitales para la organización.
---	---

CONSULTORÍA DE REUBICACIÓN Y CONTINUACIÓN DE CARRERA.	Es de reciente aplicación en nuestro medio. Sabemos que el escenario de las organizaciones es cambiante y no podemos controlar los aspectos que las afectan, por lo que generalmente es necesario someter a grupos de personas a una desvinculación forzada de la organización. Cuando esto ocurre, es importante ofrecerles la oportunidad de buscar un nuevo trabajo y de tener la asistencia necesaria para establecer un plan de carrera a largo plazo.
CAPACITACIÓN.	La consultoría en esta área inicia con un diagnóstico de las necesidades de capacitación, que es la base para el programa. Se debe contar con una metodología participativa que incluya ejercicios, simulaciones, dinámicas grupales, videos, etc. Algunos de los temas que se deben desarrollar son: liderazgo, supervisión, habilidades de relaciones interpersonales, motivación y comunicación.
DESARROLLO ORGANIZACIONAL	Se debe poseer una metodología moderna que se aplique de acuerdo con las características de cada organización y de manera conjunta. En este contexto, se deben realizar diagnósticos organizacionales que ofrezcan información oportuna para definir políticas de recursos humanos en el proceso de cambio organizacional.

2.9 ESTÁNDARES DE RECURSOS HUMANOS

2.9.1 HISTORIA DE LOS ESTÁNDARES

Los ordenadores han cambiado dramáticamente el desarrollo de la humanidad y más concretamente el de los negocios. Antes, en las oficinas teníamos que trabajar en papel, con calculadoras, máquinas de escribir, etc. Ahora usamos el PC como la herramienta principal, los procesadores de texto, las hojas electrónicas de cálculo, los usuarios de bases de datos y los paquetes para presentaciones. Todo ello ha modificado las competencias asociadas al puesto de las secretarías, que en el mejor de los casos han evolucionado a asistentes. En líneas generales, todos los empleos de oficina han evolucionado de manera drástica. Es difícil imaginar un puesto o una persona que no use el PC, que en la gran mayoría se usan a diario y prácticamente durante todo el día. Hemos evolucionado al grado de la interacción, puesto que nos resulta muy sencillo localizar y reservar viajes, lugares en restaurantes, realizar trámites ante autoridades, realizar compras o ventas, buscar empleo y registrar nuestro Currículum Vitae, que será uno de los temas a tratar en el presente artículo.



Regresando al viaje rápido por la historia, también las Bases de Datos han evolucionado. Nacieron de forma independiente y cada fabricante tenía su propio nicho de negocios, pero ahora se comunican entre sí y permiten el intercambio de información, gracias al SQL

(Structured Query Language) y a los protocolos de comunicación. El pionero de la Telefonía Móvil, quizá el invento más antiguo de los comentados (el teléfono se creó en 1876 por Alexander Graham Bell), fue Martín Cooper, a quien se le considera como "el padre de la telefonía móvil" al introducir el primer radioteléfono en 1973. Así el teléfono móvil ha revolucionado la comunicación entre las personas y los negocios puesto que hoy podemos comunicarnos en casi cualquier parte del mundo gracias a la estandarización de los números y protocolos de comunicación. Respecto a la historia del Código de Barras, muchos de los lectores recordarán los largos tiempos en la cola del supermercado esperando a que las cajas teclearan los códigos de los artículos y los precios. Y alguno de vosotros se imagina o vivió el problema dentro de las empresas, codificando artículos, realizando inventarios físicos, ordenando artículos, proveyendo pedidos, etc. Ahora todos nos hemos beneficiado con el código de barras: las filas en los supermercados son menos largas y el tiempo de espera es más corto: las cajas sólo pasan los artículos frente a un lector y de inmediato queda registrada la venta, identificando correctamente el artículo, la cantidad y el precio. Al final se obtiene el total a pagar y listo.

2.9.2 EL CONCEPTO 'ESTÁNDAR'

Todas las historias comentadas suenan sencillas y fascinantes, pero tienen un punto en común: el estándar o proceso de estandarización, proceso que hoy nos permite a los negocios y a las personas un mundo de ventajas y comodidades. Sin embargo, el proceso

llevó un tiempo considerablemente largo puesto que en todos los casos el tema surgió y tardó dos o tres décadas para lograr la estandarización.

Los avances se han logrado gracias a un aspecto singular: el uso de estándares, que ha permitido que los sistemas de computación, los PC's, las Bases de Datos, los Teléfonos móviles, los Códigos de Barras, nos hagan más sencilla la vida y la evolución de que tanto hablamos.

2.9.3 ESTÁNDARES EN RECURSOS HUMANOS (HRE)

En el mundo de los negocios se ha escrito mucho sobre la importancia de los Recursos Humanos y es precisamente en los últimos años cuando se le ha dado una importancia real. Si anteriormente se le consideró un mal necesario, hoy se le reconoce como parte estratégica para los negocios, pero lamentablemente no



ha evolucionado al nivel que se requiere en los negocios. Hoy por hoy encontramos muchas empresas, pequeñas, medianas, grandes y grandes corporativas que no cuentan con sistemas de Recursos Humanos. Lamentablemente, muchos profesionales continúan trabajando en la oscuridad y marginados de la tecnología, por iniciativa propia o por iniciativa de la empresa. Analicemos por qué.

Los profesionales del área no se han preocupado por su capacitación (*trilogía de la capacitación*), sino que se mantienen actualizados en temas actuales. No obstante, hacen poco por llevarlos a la realidad o los aplican parcialmente o mutilados, es decir, tomando las estrategias y "adaptándolas" según sus conveniencias o su interpretación, eliminando o pasando por alto aspectos básicos y fundamentales. Todos, sin lugar a dudas, quieren y pregonan el cambio al rol estratégico, pero no han logrado hacer funcionar los procesos táctico-operativos.

Las empresas no han tenido una visión clara para proporcionar los sistemas de cálculo



necesarios para que el área de Recursos Humanos realmente sea su estrategia y, en el mejor de los casos, al proporcionarles dichos sistemas de cálculo, los mantienen como usuarios tributarios (*usuarios tributarios o beneficiarios*). Los directivos no han dado la importancia real a contar con información útil, confiable y oportuna, si bien los gurúes de Recursos Humanos pregonan que las

personas son el principal activo de las organizaciones, que las personas son quienes forman realmente a las organizaciones, que las empresas deben dedicarse a retener y atraer a los talentos, el desarrollo de competencias, etc. Si alguien lo duda, contestemos algunas preguntas: ¿Tienen un sistema de Recursos Humanos?, ¿quiénes lo usan?, ¿cómo lo usan? Es triste, pero los ejecutivos se encuentran muy "ocupados" en otros temas y cuando solicitan información, lo hacen sin un adecuado sistema de Recursos Humanos, demorando bastante tiempo para disponer de la información. Y retomo la pregunta: ¿la información es oportuna y confiable?, pero la utilizan para la toma de decisiones, si paradójicamente no se

han percatado de su importancia. Hoy en día es muy común escuchar los recortes de personal o el 'adelgazamiento' de la nómina, ¿pero cómo lo hacen?, o mejor dicho, ¿cómo toman la decisión de eliminar a determinados puestos y personas? ¿Acaso tienen claro que dichos puestos no son necesarios para la empresa? Cuando en muchos de los casos ni siquiera cuentan con descripciones de puestos o éstos no están actualizados. Ni qué decir en las organizaciones que cuanto más grandes, más difícil resulta identificar a dicho personal. Así, vemos como muchas personas pierden su empleo sin importar lo que han aportado y lo que pueden aportar a la empresa y, curiosamente, otras lo conservan aunque sea de forma temporal. Algunas organizaciones incluso han sufrido directamente en sus finanzas y en los procesos productivos la decisión de despedir empleados valiosos.



2.9.4 EL FUTURO Y RECURSOS HUMANOS

Los sistemas de Recursos Humanos son la herramienta para que las organizaciones dispongan de la información de su capital humano de manera oportuna y confiable. Las estrategias siguen y seguirán siendo reservadas a los humanos. Partamos de la premisa de que los sistemas y las computadoras son rápidas, exactas y estúpidas. Como contrapartida el ser humano es lento, inexacto pero inteligente, así que combinando las ventajas de los sistemas y las computadoras con la del ser humano, lograremos un verdadero avance.

Actualmente varias organizaciones se encuentran en proceso de implementar el sistema de Recursos Humanos, incluso algunas de ellas lo hacen a nivel regional o mundial, pero ¿tienen claro el alcance real?, ¿la estrategia considera la calidad de la información?, ¿están conscientes de que requieren cambios y actualización en políticas y procedimientos?, ¿tienen en mente la estandarización?

Supongamos que una organización implementa un sistema de Recursos Humanos y tiene la necesidad de cubrir un puesto. ¿Miran hacia dentro de la organización?, es decir, ¿toman en cuenta primero a los empleados existentes o buscan entre candidatos? Para poder ver primero a los empleados deben contar con su perfil actualizado: ¿Cuentan con ello?, los supervisores, jefes de departamento, gerentes y directores, ¿tienen acceso al sistema de Recursos Humanos y saben cuánto tiempo lleva el puesto sin cubrirse?, ¿saben quiénes son los candidatos (internos y externos)?, ¿saben en qué proceso se encuentra la selección? Quizá simplemente se concreten a recibir un reporte impreso o un mensaje electrónico (e-mail). Por otra parte, ¿los empleados acceden al sistema de Recursos Humanos para buscar las ofertas de vacantes? No se precipiten a responder, aún faltan varios puntos a analizar.

Si las organizaciones aceptan los postulados de los gurúes, ¿cómo identifican a sus talentos? y ¿cómo desarrollan a sus talentos? Nuevamente las preguntas se repiten: ¿tienen acceso al sistema de Recursos Humanos o esperan pacientemente o pasivamente a que algún profesional de Recursos Humanos les informe?. También se repiten preguntas como ¿los empleados saben que han sido identificados como talentos?, ¿pueden inscribirse a los cursos de capacitación o esperan pasivamente? En síntesis, los sistemas de Recursos

Humanos, ¿son exclusivos para el personal del área o para la organización?, ¿es ésta una visión estratégica?

Imaginemos a una organización que sí consideró que los sistemas de Recursos Humanos eran necesarios para la organización, y partiendo del principio de que la organización está formada por personas, son éstas las que acceden al sistema para mantenerlo actualizado y para beneficiarse de su información, desde los empleados hasta los ejecutivos. Imaginemos que los cursos de capacitación y las vacantes son creadas por el personal de Recursos Humanos, pero los empleados, supervisores, gerentes y directores, acceden al sistema para inscribirse a cursos, para postularse como candidatos a una vacante, para dar seguimiento a las vacantes de su área de responsabilidad, de mantener actualizado su perfil (Currículum Vitae), que los directivos realizan sus juntas accediendo al sistema para ver la estructura organizacional y el *Head Count*, identifican a los talentos y dan seguimiento a su desarrollo, fundamentan su decisiones para seleccionar a los empleados y puestos que deberán ser fusionados o eliminados, etc.

Un empleado es detectado por dicho sistema de Recursos Humanos ya sea como un talento o como candidato a ocupar una vacante en otra localidad, en otro país o incluso en un área y puesto diferente al que él ocupa, sin importar sus condiciones de trabajo, ubicación física, ni sus relaciones con los "jefes", etc. Seguramente dicho empleado tendrá una lealtad absoluta a su empresa, actitud que fácilmente será compartida por sus compañeros de trabajo al enterarse de que la organización los tiene observados y los toma en cuenta, antes que recurrir a un candidato externo. En este sentido, tengamos presente que la actitud es una elección de las personas y no puede ser impuesta ni por mandato ni por decreto.

Sigamos imaginando que una organización sigue otra y otra, de forma que la cultura organizacional demandará que los sistemas de Recursos Humanos sean estandarizados, situación totalmente factible ante la actual globalización y el avance tecnológico. Si analizamos que un Currículum Vitae puede ser estandarizado en las competencias que cada persona posee y que los Perfiles del Puesto también pueden ser estandarizados, el reclutamiento y selección de personal sería mucho más sencillo y naturalmente sería también más competente. Sin embargo, la competencia es en beneficio de todos, donde las organizaciones pueden localizar a los talentos donde quiera que se encuentren, dentro o fuera de su organización, y donde también es cierto que el trabajo de los *Head Hunters* y el de los profesionales del área dentro de las empresas cambiaría radicalmente. El mismo procedimiento se aplicaría a las demás áreas: capacitación, desarrollo de personal (plan de carrera y plan de sucesión), siendo beneficiadas por herencia. No olvidemos que los procesos de Recursos Humanos en realidad han sido, son y serán estándares a nivel internacional.

Así, imaginándonos un futuro, es evidente que el área de Recursos Humanos en un futuro cercano será objeto de estudios para su estandarización, logrando evolucionar a unos estándares propios. Las preguntas parecen obligadas: ¿cuándo se iniciará el proceso de estandarización?, ¿quiénes serán los líderes? Y la pregunta contestada anticipadamente será ¿quiénes serán los beneficiados? Por supuesto que las personas y las organizaciones.

2.9.5 TENDENCIAS Y ACTUALIDAD EN RECURSOS HUMANOS

Para nadie es un secreto el enorme crecimiento de la tecnología, especialmente de la Internet en todos los ámbitos y actividades empresariales en nuestros días y más aún lo que se vislumbra en un futuro cercano; y por supuesto el área de Recursos Humanos no podía quedar al margen de ello.

El desarrollo tecnológico ha alcanzado niveles sorprendentes, tal vez más allá de lo que hace unos cuantos años nos podríamos haber imaginado. Y que decir de la optimización,

Según Ulibarri, las herramientas que ofrece el mercado son potentes en su mayoría y cada vez más adaptables e integrables, pero el problema está en la definición de una arquitectura coherente: "Este es un trabajo conjunto entre sistemas y recursos humanos y esta relación aún no funciona bien porque hay pocas ganas de entenderse. Sólo funcionará si hay un proceso conjunto". La orientación a futuro, añade el director de estrategia de recursos humanos y organización de la operadora, es a sistemas cada vez más flexibles, más autogestionables por los mandos y empleados, pero que aportan gran solidez en su arquitectura y que sean capaces de adaptarse a las necesidades de la empresa con facilidad; soluciones de "usar y tirar" en las que no son admisibles periodos de implantación superiores a dos años.

automatización y agilización de los medios empleados en Recursos Humanos.

Una de las áreas más beneficiadas en este sentido es precisamente Reclutamiento y Selección.

El **"Boom"** que en fechas recientes se ha observado, ofrece a los ejecutivos de reclutamiento respuestas prácticamente inmediatas a sus necesidades de personal con candidatos calificados para los requerimientos de las empresas, prácticamente a cualquier nivel.

Todas las innovaciones informáticas están orientadas a facilitar las labores en los diferentes aspectos de la industria y esto se debe en gran medida a las empresas de consultoría informática, desarrolladores de sistemas y por supuesto a los facilitadores tecnológicos.

Por otra parte la necesidad de mantenerse actualizado también nos obliga a voltear nuestra atención hacia los programas y aplicaciones propias de nuestra área como las baterías

psicométricas automatizadas, herramientas para la Detección de Necesidades de Capacitación, administradores de tiempos y tareas, comunicación, y medios para efectuar entrevistas virtuales entre otras cosas, para complementar en muy buena medida el entorno de la administración de los recursos humanos.

Sin embargo, con todo y lo impresionante y poderoso que es y pudiera llegar a ser el avance informático, existe un factor que nunca será ni deberá ser sustituido por la tecnología y es precisamente el “Elemento Humano”.

Este es el factor fundamental en el crecimiento de toda empresa, tal vez por ello se ha iniciado un cambio en el concepto propio de Recursos Humanos por el de Capital Humano o Capital Intelectual.

Por muy avanzada o sistematizada que se encuentre nuestra empresa y/o departamento, el elemento humano es más que imprescindible, ya que las empresas las hacen las personas y no las oficinas de lujo o la tecnología de punta.

El manejo de los valores, el sentido común, los diferentes puntos de vista y perspectivas sobre un tema o problema, las opciones de solución, los comentarios, las sugerencias, las lluvias de ideas, las discusiones, la planeación, los cambios de planes, las investigaciones, las deducciones, la perspicacia, las suspicacias, el trato, el tacto, las



críticas, un sencillo saludo y muchos otros aspectos más, son parte insustituible de las vitales actividades que desempeñamos diariamente, ya que tratamos con personas que tienen rostro y nombres propios, que se desempeñan colectivamente dentro de la empresa pero empleando su propia individualidad; esto es realmente lo que le da valor y sentido a nuestras funciones dentro de las organizaciones.

Tampoco es posible ver a la gente como máquinas productoras de dinero, ya que no es el dinero lo que le da valor a las empresas sino su Capital Humano. Lee Iaccoca decía que “una empresa que solo produce dinero es una empresa muy pobre.”

No se puede concebir una empresa “robotizada y mecanizada” exitosa, sino más bien se conciben empresas más humanas con un exacto equilibrio en lo tecnológico para alcanzar el éxito.

El uso de tecnologías en el ámbito de los RRHH (en selección de personal, gestión del desempeño o planes de carrera) produce claros beneficios. A pesar de que tales servicios están implantados en numerosas empresas, su uso es limitado para muchos, y en muchos casos insuficiente. Según se desprende de un estudio de Watson Wyatt sólo el 21% de las empresas europeas consultadas indica un uso adecuado de la intranet corporativa.

Motivos de la baja implantación

Entre los motivos principales están la falta de funcionalidades útiles para los usuarios; no se toman en cuenta las características de los colectivos que van a hacer uso de las herramientas; la ausencia de comunicación y formación adecuada; y el mantenimiento de otros canales paralelos para resolver una misma clase de asuntos (si los viajes de los empleados se gestionan por Internet, no tiene sentido que algunos lo hagan por teléfono).

2.10 TIPOS DE TECNOLOGÍAS

En algunos países, la Intranet es la tecnología más utilizada, sin embargo el acceso a recursos a través de Internet está menos extendido en países Centro Americanos, pero poco a poco la tendencia esta alcanzo un mejor nivel de acceso hoy en día.



La información personalizada y las herramientas de simulación no se han desarrollado mucho hasta el día de hoy: en el conjunto de los países de la UE se da tan sólo en el 27% de las empresas.

Mientras que la actualización periódica, la información estática, las transacciones en tiempo real y las interacciones colaborativas se utilizan más porque aportan beneficios tangibles.

La consultora autora del estudio estima que las empresas invertirán en el futuro en tecnologías de RRHH entre el 1 y el 10% del presupuesto dedicado a iniciativas de cambio en los próximos diez años.

2.10.1 SOLUCIONES APLICADAS

2.10.1.1 DESAFÍOS

El departamento de recursos humanos debe responder a nuevos desafíos cada día. Mientras que su compañía busca reducir costos, los grupos de recursos humanos a menudo necesitan mejorar servicios reduciendo la fuerza de trabajo y el precio de llevar recursos humanos a sus empleados. Una volatilidad creciente del mercado implica que los recursos humanos deben ajustar sus talentos rápidamente a las cambiantes condiciones del negocio. Para mantenerse competitivo, su compañía necesita retener a las personas talentosas por las que ha invertido en reclutamiento y entrenamiento.



Otros factores añaden complejidades adicionales. El porcentaje de trabajadores contratados y contingentes continuará creciendo, y mientras las compañías se expandan en el mercado global, usted debe ser capaz de encontrar nuevas maneras de administrar la fuerza de trabajo que incluye personas de un amplio rango de entornos culturales.

2.10.1.2 ANALÍTICAS DE LA FUERZA DE TRABAJO

Administrar inteligentemente los recursos humanos requiere acceso en tiempo real a los datos sobre la fuerza de trabajo de su compañía y sus necesidades estratégicas. Como la mayoría de las compañías, los datos están acumulados en sistemas desconectados y a menudo incompatibles, lo que dificulta su acceso y análisis. Para complicar el problema

existen herramientas de análisis poco familiares y complejas que fuerzan a los profesionales en recursos humanos a llamar a especialistas en tecnología para crear reportes o decisiones sobre la fuerza de trabajo que están basadas en información incompleta o desactualizada.

SOLUCION:

Reducir dramáticamente el tiempo que toma ubicar e integrar información sobre los empleados conectándola a datos críticos de negocio en tiempo real. Combinando poderosas y familiares herramientas para realizar análisis con facilidad y convertirlos en información de negocio a partir de la cual actuar, facultará a su departamento de Recursos Humanos para tomar mejores decisiones concernientes a la administración de costos de empleados, mejorar la performance de la fuerza de trabajo, y asignar las tareas correctas a los talentos correctos.

2.10.1.3 ADMINISTRACIÓN DE DESEMPEÑO COLABORATIVO

Cuando se utilizan efectivamente, las revisiones de performance una herramienta importante para proveer a los empleados de un feedback acerca de la efectividad del trabajo. Pero demasiado a menudo, los procesos de administración interna son ineficientes y engorrosos. Su compañía puede pagar un alto precio en forma de tiempo derrochado y talento desperdiciado.

SOLUCIÓN:

Agilizar y automatizar la acumulación de datos, e implementar herramientas que simplifiquen para los equipos de revisión la tarea de compartir información y trabajar en conjunto sobre documentos. Puede reducir la carga de tiempo que su compañía invierte en desarrollar revisiones, al tiempo que maximiza el valor de estos procesos de revisión. Esto puede ayudar a reducir costos, mejorar el conocimiento sobre los talentos y habilidades internos, proporcionar recompensas más certeras para los empleados con alta performance, y reducir los riesgos de litigación debidos a un pobre proceso de seguimiento y documentación.

2.10.1.4 AUTOMATIZACIÓN DE SERVICIOS DE RECURSOS HUMANOS

Para disminuir costos corporativos, muchas compañías están tratando de reducir el costo de desarrollar servicios relacionados con los recursos humanos implementando capacidades de auto servicio. Pero la complejidad de ubicar servicios a través de múltiples sistemas y la necesidad de utilizar herramientas poco familiares limita agudamente su efectividad.

SOLUCIÓN:

Ayude a su grupo de recursos humanos a centralizar los recursos de auto servicios y proporcionar herramientas familiares e intuitivas que permitan a los empleados tomar plena ventaja de los servicios disponibles rápida y fácilmente. Su departamento de recursos humanos puede reducir el costo de implementación, incrementar el uso de los empleados, y maximizar el retorno de la inversión para la tecnología de auto servicio existente.

2.10.2 BPMS, TECNOLOGÍA PARA LA INTEGRACIÓN Y ORQUESTACIÓN DE PROCESOS, SISTEMAS Y ORGANIZACIÓN

Cada vez más los Sistemas “BPMS-Business Process Management System”, conocidos más tradicionalmente como **WorkFlow**, van adquiriendo mayor importancia en las empresas de todos los sectores. ¿Por qué? Principalmente porque las empresas saben que todos los recursos bien integrados y orquestados, y que a su vez permitan una verdadera agilidad, son los que hacen a las organizaciones ser más competitivas. Las empresas se han dado cuenta que aunque han hecho grandes inversiones en Sistemas, Aplicaciones y Tecnologías, aún no han alcanzado la flexibilidad y agilidad que se requiere hoy en día.



Mirando un poco el avance de esta tecnología, el desarrollo y uso de los sistemas de WorkFlow han evolucionado desde simplemente automatizar el enrutamiento de actividades entre personas, a coordinar los procesos de negocio utilizando todos los recursos. En cuanto a

- La Necesidad creciente de los BPMS
- Más Competitividad
- Ciclos más Cortos
- Mejor Calidad y Servicio al Cliente
 - Mayor Coordinación
 - Mayor Colaboración
 - Mayor Comunicación
- Mejora continuamente en los procesos
 - Eliminación de los procesos innecesarios a través de la automatización de los flujos de información.
- Coordinación, Comunicación y Cooperación independiente de la hora y situación geográfica.
- Mayor agilidad y flexibilidad de la informática que soporta al negocio.

recursos me refiero a personas, proveedores, organizaciones, aplicaciones, documentos, imágenes, datos, comunicaciones y otras tecnologías.

2.10.2.1 ¿QUÉ ES WORKFLOW?

Antes de definir lo que es WorkFlow debemos de tener una definición clara de qué es un Proceso de Negocio: “un proceso es un orden específico de actividades de trabajo, que se realizan en el tiempo, en lugares específicos y por personas o sistemas, con un principio, un fin, y entradas y salidas claramente definidas. Es decir, una estructura cohesionada y coordinada adecuadamente para la acción”. Podemos definir el WorkFlow como “la automatización de los procesos de negocio durante el cual “documentos”, “información” y “tareas” son pasados de un participante a otro, incluso el cliente, acorde a un conjunto de reglas procedimentales.”

Un sistema para la gestión del trabajo provee beneficios tanto a trabajadores como a la organización. Las tareas de los trabajadores se realizan más fácilmente y la organización conoce y controla las tareas que se llevan a cabo.

Uno de los beneficios más importantes es que el Workflow permite a las empresas optimizar sus inversiones existentes en TI, implementando una arquitectura abierta basada en los estándares de la industria, simplificando su integración con cualquier sistema de “back-office”, Middleware o ERP, y en cualquier plataforma o sistema operativo.

Para entenderlo mejor, existen diferentes capas en la arquitectura empresarial: Bases de datos, Sistemas y Aplicaciones, Procesos de Negocio y Roles (clientes, personal, proveedores, partners, etc.).

El objetivo de un sistema de WorkFlow es - a través de un motor - gestionar de forma automatizada los procesos y flujo de actividades, documentos, imágenes y datos, orquestando e integrando los Recursos Informáticos y los Roles.

2.10.2.2 VENTAJAS DE LA TECNOLOGÍA WORKFLOW

Con la aplicación de WorkFlow se tiene:

- a. El trabajo no queda atascado o extraviado.
- b. Los jefes pueden enfocarse más en los problemas del negocio y del personal, tal como el rendimiento y capacitación individual, mejoras de procedimientos, y casos especiales, más que en la rutina de asignación de tareas.
- c. Los procedimientos son formalmente documentados y seguidos de forma exacta y estándar, asegurando que el trabajo es llevado a cabo atendiendo a la planificación, cumpliendo a su vez todos los requerimientos y normas del negocio y externos.
- d. La persona adecuada, dispositivo o sistema es asignado a cada caso, y los casos más importantes o críticos en el tiempo, son asignados primero. Los usuarios no gastan tiempo escogiendo sobre qué caso trabajar, aplazando así aquellos casos de resolución más dificultosa.

- e. Se logra el procesamiento paralelo, donde 2 o más actividades no dependientes pueden ser realizadas concurrentemente, generando así beneficios en cuanto a reducción de tiempo de los procesos, mejor servicio al cliente y reducción de costes.
- f. Convertimos el entorno de trabajo de “Reactivo” a un entorno “ProActivo”, con todas las ventajas y beneficios que esto conlleva.

2.10.2.3 LAS PRINCIPALES FUNCIONALIDADES DE WORKFLOW

Las principales funcionalidades que la Tecnología WorkFlow provee, podemos destacar las siguientes:

- a. Asignar actividades a las personas de forma automática y según cualquier criterio, o según cargas de trabajo.
- b. Recordar a las personas sus actividades, las cuales son parte de una cola de WorkFlow.
- c. Optimizar la colaboración entre personas que comparten actividades.
- d. Automatizar y controlar el flujo de documentos, datos e imágenes.
- e. Asignarle proactivamente a las personas que deben ejecutar las actividades, todos los recursos necesarios (Documentos, información, Aplicaciones, etc.) en cada una de ellas.
- f. Definir y controlar “alertas” según criterios de tiempo, de evento o de condición, provocando así algún mensaje a un supervisor, un “escalado” de

- g. actividades a otras personas para que las resuelvan, y/o una resignación automática.
- h. Modificar los procesos y gestionar excepciones “en vivo”, o “al vuelo”, y desde cualquier lugar, es decir, permitir modificar cualquier instancia de proceso ya iniciada, sin necesidad de volver a iniciarla y sin necesidad de meter mano informáticamente. Además, a través de cualquier navegador para que realmente se pueda realizar desde cualquier lugar.
- i. Proveer una vista on line para supervisores del estado y un histórico de cada instancia de proceso, de cada actividad, y del desempeño de las personas.
- j. Hacerles llegar a cada persona sus actividades y alertas, independientemente de su ubicación geográfica, a través de la WEB, e-mail, SMS, o cualquier otro dispositivo móvil.
- k. Proveer métricas para responsables de áreas, organizadores, gestores de procesos y calidad, tanto para efectos de Mejora Continua como de Indicadores de Calidad y de Gestión.
- l. Integrarse fácilmente con otros sistemas, aplicaciones y ERPs.
- m. Proveer un alto nivel de soporte para la interacción humana

2.10.2.4 BENEFICIOS DEL WORKFLOW

Los beneficios obtenidos por WorkFlow se clasifican así:

- a. Los beneficios, tanto tangibles como intangibles, son numerosos. A continuación describo los más importantes :
- b. Mejora la atención y servicio al cliente.
- c. Incrementa el número de actividades ejecutadas en paralelo.
- d. Minimiza el tiempo requerido por los participantes para acceder a la documentación, aplicaciones y bases de datos.
- e. Disminuye “drásticamente” el tiempo de transferencia de trabajo, información y documentos entre actividades.
- f. Asegura la continua participación y colaboración de todo el personal en el proceso.
- g. Disminuye “drásticamente” el tiempo que los participantes, supervisores y administradores necesitan para conocer la situación de un ítem de trabajo (por ejemplo, orden de compra, participación de siniestro, pedido de cliente).
- h. Simplificación de salidas - “outputs” - automáticas. Documentos Word, faxes, e-mails, mensajes cortos a móviles, etc.
- i. Disponibilidad de mecanismos para una mejor gestión y optimización de procesos.

2.10.2.5 EL ERROR DE CODIFICAR EL FLUJO DE TRABAJO

Todos los directores de empresas saben que para mantener, e intentar incrementar, su cuota de mercado, una organización debe de adaptarse y evolucionar constantemente, y además debe de hacerlo con la mayor rapidez posible. Codificar el flujo de trabajo en los sistemas informáticos, sean éstos desarrollados o sean adquiridos, tiene el efecto de restarle el dinamismo y agilidad que toda empresa necesita, además de incrementar los costes de mantenimiento.

Claramente la tecnología WorkFlow, combinada con una adecuada Gestión de Procesos, deben de tener características específicas para ofrecer flexibilidad y agilidad a la evolución y dinamismo de los procesos de negocio y sistemas informáticos asociados. El primer requisito es que el proceso automatizado debe ser fácil de modificar sin ayuda de un programador, de forma que la barrera del cambio disminuya. La tecnología WorkFlow ha evolucionado en esta dirección con la introducción de descripciones gráficas de los procesos, como hemos visto arriba, y la posibilidad de modificar el proceso de forma inmediata, sobre la marcha.

2.10.2.6 UNA DECISIÓN ESTRATÉGICA: ¿DESARROLLAR O COMPRAR?

- a. Para aquellas organizaciones que tienden a desarrollar sus propias aplicaciones hay algunas cosas a considerar que explico a continuación. Desarrollar un entorno propietario de WorkFlow tendrá significantes implicaciones para el

negocio, su desarrollo y sus estrategias de marketing. Las cuestiones claves son éstas:

- b. ¿Se debe esperar construir una base de datos o un sistema operativo propietario?
¿Y para un servidor de aplicaciones? Seguro que no. Entonces, ¿por qué un elemento de infraestructura como lo es un motor que automatiza procesos debe ser tratado de forma diferente?
- c. ¿Se debe mantener un WorkFlow en propiedad con todo el esfuerzo que eso conlleva, cuando otros están recogiendo los beneficios por lograr la agilidad necesaria para el mercado?
- d. ¿Se deben comprometer recursos a largo plazo para ocuparse de los cambios en sistemas operativos y bases de datos?
- e. ¿Cuáles son las implicaciones de retrasos en los proyectos y las pérdidas de oportunidades de mercado relacionadas con estos retrasos?

Para los profesionales informáticos siempre existe la tentación de desarrollar soluciones desde cero, prefiriendo confiar en sus propias habilidades que las de los demás.

Frecuentemente éstos no aprecian los beneficios de utilizar productos comprobados y que integran las funcionalidades deseadas en sus aplicaciones.

El uso de tecnologías en el ámbito de los RRHH (en selección de personal, gestión del desempeño o planes de carrera) produce claros beneficios. Sin embargo y a pesar de que tales servicios están implantados en numerosas empresas, su uso es aún limitado, y en muchos casos insuficiente. Según se desprende de un estudio de Watson Wyatt sólo el 21% de las empresas europeas consultadas indica un uso adecuado de la intranet corporativa.

Fuente:

<http://www.psicoconsult.com/noticias/marco2texto-infrautilizada-tecnologia-RRHH.htm>

Un banco en Inglaterra decidió hace unos años desarrollar su propio sistema de WorkFlow para gestionar de forma más eficiente la amplia variedad de aplicaciones que tenían. Sin embargo, los departamentos usuarios encontraron que sus sistemas eran difíciles de modificar y adaptar - las modificaciones a una carta individual y estándar costaron alrededor de los 6,000 \$ -. El Banco gastó varios millones de dólares para ir descubriendo las trampas de su propia cosecha y por soportar un motor de procesos, vendiendo finalmente esta tecnología a una empresa especialista.

Mantener la independencia es un lujo caro. Aquellas empresas que han desarrollado sus propios sistemas de WorkFlow están ahora intentando reemplazarlos con estándares de la industria.

2.10.2.7 BPMS, MÁS ALLÁ DE LOS TRADICIONALES WORKFLOWS

Como se comentó al principio, la Tecnología WorkFlow está evolucionando a pasos agigantados gracias a los nuevos estándares y las nuevas tecnologías surgidas en estos últimos años. Aunque la contribución de los WorkFlows tradicionales de producción, ad hoc, administrativos y colaborativos, es aún notable hoy en día, hay una nueva generación que quizás sea un híbrido que reúne lo mejor de todos los sistemas WorkFlow y otras tecnologías. Como las empresas cada vez más se están orientando hacia los procesos, decantándose principalmente por el e-Business, esta nueva generación de tecnología BPMS (Business Process Management System) está siendo actualmente más investigada y perfeccionada que nunca.

Esta nueva generación supera las anteriores limitaciones, conocidas en los '90, incorporando amplias capacidades de integración con modernas arquitecturas Java, .Net y XML, principalmente. Adicionalmente, se les están sumando otras tecnologías como WebServices, Motores de Reglas de Negocio y BAM-Business Activity Monitoring.

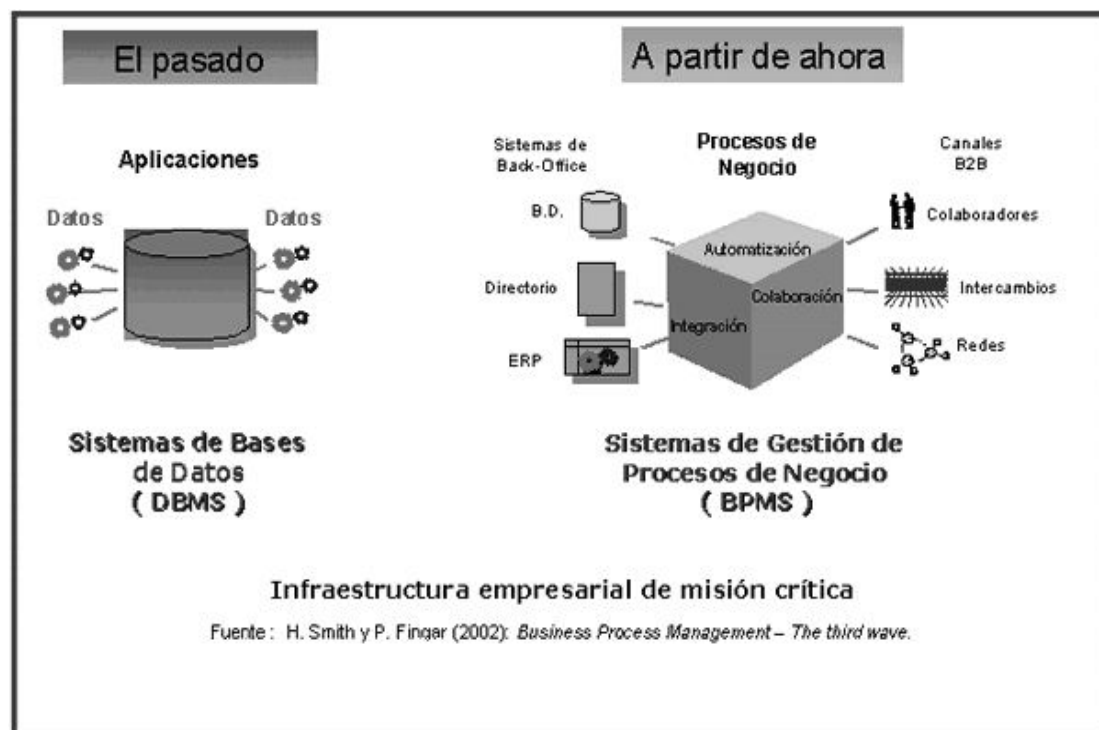
De acuerdo con Howard Smith y Peter Fingar, avalados por la BPMI (Business Process Management Initiative) y la WPMC (WorkFlow Management Coalition), hoy en día ya podemos decir que “los BPMS permiten a las empresas modelizar, implementar y gestionar los procesos de negocio, que abarcan múltiples aplicaciones empresariales, departamentos, y ‘partners’, detrás de los cortafuegos y sobre Internet. Los BPMS son una nueva categoría de software y abren una nueva era en la infraestructura de las TI.”

Los BPMS pueden ser vistos de 2 formas: a) como una nueva plataforma sobre la cual serán construidas la próxima generación de aplicaciones, o b) como una nueva capacidad profundamente incrustada en las categorías existentes de sistemas. En cada caso, adquiriendo los BPMS, las empresas ganan un control sin precedentes sobre la gestión de los procesos y recursos, dándole a su vez más valor a sus sistemas y aplicaciones existentes, y acelerando el logro de los objetivos del negocio.

Los BPMS deben de reunir tres requerimientos obligatorios: **Flexibilidad extrema, Fiabilidad y Seguridad**. Deben poseer capacidades de escalabilidad, alto rendimiento, tolerancias a fallos y calidad de servicio, para poder ser aceptados como un componente de misión crítica de la infraestructura. Y desde que esta tecnología ha pasado la frontera de la

empresa - para dirigirse al exterior -, éstos deben también ofrecer niveles avanzados de seguridad.

Como podemos apreciar en el gráfico siguiente, los BPMS serán en pocos años el elemento crítico de la infraestructura tecnológica en las empresas, tal como han sido los DBMS en estos últimos 15 años, y pasaremos de una orientación a datos, a una orientación empresarial centrada en procesos.



Renato de Laurentiis Gianni, Director de Desarrollo de Negocio de IBERICA IT Group

2.10.2.8 WORKFORCE O LA PLANIFICACIÓN DE RRHH

La mayoría de los departamentos de RRHH no tienen en cuenta los objetivos corporativos a la hora de establecer sus políticas de personal. Las causas principales de esta situación se deben a la aplicación de políticas de reactividad en vez de las apropiadas políticas de proactividad. Las nuevas tecnologías permiten realizar estos cambios estratégicos y anticiparse en las funciones y requerimientos que les son propios a las áreas de RRHH.

Estos cambios tecnológicos permiten profundizar en la colaboración entre las diferentes áreas y funciones de la empresa, entre los responsables de las mismas y el/los responsable/s de RRHH. Se logra así el viejo sueño de RRHH de convertirse en 'Consultores de Gestión', simplificando el flujo de información dentro de la propia empresa y dotando de mayor valor y contenido al propio departamento.

Los beneficios estimados, de acuerdo con los estudios realizados referentes a este cambio de visión en empresas que tienen una estrategia de gestión de personas adecuada a este modelo, representan un incremento del 35% en su productividad y una disminución del 12% en el índice de absentismo.

Evidentemente, estas tareas están íntimamente interrelacionadas con el desarrollo de funciones tales como la definición de puestos de trabajo, la planificación de plantillas, la gestión de calendarios y turnos o la valoración del desempeño y rendimiento de las personas.

Tras la definición de los puestos de trabajo y de las necesidades para la planificación de los servicios y cargas de trabajo, teniendo en cuenta los diferentes calendarios y la asignación de turnos, procede estimar la evolución futura y planear la asignación de las personas idóneas (gestión por competencias y adecuación de la persona al puesto de trabajo). La asignación del personal comporta una labor de análisis en la identificación del mismo, su ubicación y el desempeño de las actividades que realizan o pueden realizar en función de las capacidades intelectuales, formativas, experiencia, actitud y sus costes.

La idea de 'Planificar los Recursos Humanos' no es nueva; se viene aplicando, de forma más intuitiva que lógica, desde que las personas comenzaron a colaborar en grupos como forma básica de actuación. Sin embargo, es de obligado cumplimiento el aceptar que las empresas se han preocupado más por la planificación de los recursos financieros y productivos, dotándolos de herramientas informáticas adecuadas como los ERP, que de los Recursos Humanos, a pesar de que su coste, en función de la actividad de las empresas, representa entre un 60 y un 90% de los costes totales. En contraposición, todos parecen estar de acuerdo en el hecho de que los Recursos Humanos representan el principal generador de ventajas competitivas sostenibles dentro de las empresas y además, añadiría que, por ahora, son absolutamente indispensables.

En definitiva, y según afirma Puchol, la Planificación de los Recursos Humanos es el punto de partida para diseñar las políticas de empleo, sustituciones internas, formación, promoción, retributiva, comunicación interna y servicios sociales. Concretamente, podemos afirmar que la prioridad de una empresa no es la de contratar de forma indiscriminada

personal sino que, por el contrario, la contratación debe ir pareja a las necesidades reales de producción, en el sentido más amplio de la expresión.

En el concepto de Planificación de Recursos Humanos, y de acuerdo con el profesor José Sánchez Pérez, del Departamento de Organización de Empresas de la Facultad de Relaciones Laborales de Cádiz, se manifiestan dos corrientes:

a) Corriente de Subordinación:	Entendida como un conjunto de acciones que ambicionan el acoplamiento de las disponibilidades a las necesidades de personal. Aporta una visión restringida del ámbito de planificación, ya que sólo contempla el cumplimiento o satisfacción de los objetivos de la organización.
b) Corriente de Integración:	El proceso de Planificación es eficaz sólo cuando en este quedan contemplados y recogidos también los intereses del conjunto de empleados vinculados a la organización; es decir, se despliegan esfuerzos para compatibilizar intereses organizacionales e individuales. La motivación individual será la gran favorecida en esta corriente.

Por tanto, el equilibrio entre las necesidades de la organización y las de las personas determinarán una mejor operatividad en el entorno de la gestión y la consecución de los objetivos enmarcados en la actividad de la empresa: se crean equipos con intereses comunes.

Los intereses organizativos vienen determinados por la 'Planificación de los Efectivos'. Los intereses individuales vienen determinados por la 'Planificación de Carreras', incidiendo en la evolución profesional de las personas dentro de la organización. Ambos intereses deben ser gestionados bajo una perspectiva globalizadora, puesto que las interrelaciones existentes son de dependencia mutua.

2.11 OUTSOURCING

Hasta hace poco, era considerado sólo como un medio para reducir los costos, pero el outsourcing ha demostrado ser una herramienta útil para el crecimiento de las empresas. El outsourcing es una tendencia que se está imponiendo en la comunidad empresarial de todo el mundo. Está de moda por los grandes beneficios que trae a las empresas que lo implementan con el objeto de contar con servicios externos que no afectan su actividad principal.

Estos servicios, abarcan conceptos como ventajas competitivas, herramientas para resolver problemas de índole sindical, desarrollo empresarial, alta competencia, evaluaciones periódicas de desempeño del personal y otros aspectos como los ascensos y estímulos necesarios para la proyección laboral.

El outsourcing está creciendo a un ritmo acelerado impactando positivamente mercados como el de la integración de sistemas o la consultoría, lo que permite optimizar procesos y operaciones en un entorno cada vez más cambiante.

El outsourcing es el uso de un recurso externo para manejar asuntos que antes manejaba el personal de la empresa. Así la organización entrega sus procesos a proveedores especializados y eficientes.

Para que el outsourcing rinda resultados positivos y aporte valor a las empresas, debe cubrir ciertos requisitos, como tener un buen diseño, una correcta estructura y una eficiente implantación de sus procesos. De esa manera, tanto quien lo realiza como quién lo recibe, saldrán beneficiados del logro de los objetivos.

Las épocas de crisis están a la orden del día en cualquier empresa; recortes de personal, cambios drásticos en las áreas de trabajo, reestructuraciones, reingenierías, fusiones, adelgazamiento de presupuestos, etc., son muy comunes dada la situación económica mundial.

Con la finalidad de minimizar el impacto en estos tiempos difíciles, el outsourcing deberá contar con un enfoque preventivo más que correctivo ya que si la empresa atraviesa por un momento grave, deberá brindar las soluciones que permitan soportar esa crisis con tranquilidad.

Los motivos más comunes por los que las compañías implementan el outsourcing son: mejorar la calidad de la empresa, incrementar la velocidad de penetración en el mercado, la innovación, el enfoque en el negocio central y por supuesto la reducción de costos.

La tendencia a contratar este tipo de solución en las empresas mexicanas es cada día más grande, ya que además permite no rebasar los presupuestos asignados y obtener óptimos resultados.

Su implementación involucra una reestructuración de la empresa con base a sus principales competencias para entregar a proveedores externos aquellas que no lo son.

El Outsourcing tiene múltiples beneficios entre los que se encuentran: Obtener habilidades, experiencia y tecnología que de otra forma no estarían disponibles, mejorar el manejo y control, recepción de ideas innovadoras, definir las competencias de la empresa, ganar acceso al mercado y oportunidades de negocio, mayor capacidad de expansión, reducir o controlar el gasto de operación, aumentar las ventas y la producción, reducir la inversión y/o disponibilidad para invertir en otras operaciones, rentabilizar el dinero, el tiempo, el personal y la tecnología, reducir costos a través de un proveedor con habilidades superiores y con una estructura con menores costos que la empresa, así como manejar con mayor facilidad las funciones difíciles o que están fuera de control y de las que la compañía no es experta.

Es importante, que el personal sea tratado correctamente pues de lo contrario esto afectaría su estado anímico y por ende su productividad. Por ello, el outsourcing permite monitorear el desempeño para identificar y comunicar las situaciones que surjan, de manera que puedan ser resueltas rápidamente

Actualmente, podemos encontrar una gran variedad de proveedores que brindan servicios en outsourcing. Sin embargo, y aunque lo que todos ofrecen es similar, no todos son profesionales y por ende no dan un servicio de calidad.

Los requisitos que el proveedor del outsourcing deberá cubrir son:

- a. Amplia experiencia en el país donde se va a llevar a cabo el outsourcing.
- b. Conocimiento de las leyes laborales y fiscales, para ofrecer y manejar la mejor estrategia posible.
- c. Garantizar un servicio personalizado.
- d. Herramientas suficientes y tecnología de punta.
- e. Dar importancia al sentido de urgencia.
- f. Alto concepto de Servicio a Clientes.
- g. Altos niveles de control de calidad.
- h. Clientes que lo recomienden.

Una vez elegido el proveedor, deben establecerse las medidas de desempeño y niveles de servicio para que la comunicación entre el proveedor y el cliente sea abierta, lo que asegura el éxito de ambas partes.

2.11.1 OUTSOURCING DE ALTOS EJECUTIVOS

La época de crisis en la que estamos inmersos, ha provocado que en el mercado haya una gran cantidad de ejecutivos talentosos que no pudieron ser contratados por las pequeñas y medianas industrias por falta de recursos. La respuesta del mercado a este problema, ha sido ofertar los servicios de los altos ejecutivos por tiempos cortos a las pequeñas y medianas empresas que contratan a uno de estos gerentes talentosos para que les resuelva un problema específico o les desarrolle un ambicioso proyecto.

Las condiciones actuales del mercado suponen una serie de retos que han impulsado a las empresas a incrementar los servicios de Outsourcing demandados.

Tradicionalmente, las compañías han recurrido al Outsourcing como instrumento de reducción de costos. Pero existen otros beneficios que éste les puede ofrecer, como son: mejorar la eficiencia y ofrecer una mejor calidad de servicio, acceder a nuevas capacidades y tecnología, recolocación de personal, reducir las inversiones a largo plazo o planificar mejor los costos.

El mercado de Outsourcing en general es un mercado en crecimiento. Para la mayoría de las empresas el gasto que invierten en Outsourcing será igual o superior para los próximos tres años.

Por lo general, la contratación temporal de los altos ejecutivos para las pequeñas empresas en expansión no es bien vista y solo se contempla el ingreso de estos, para resolver un problema específico.

Los negocios actuales se enfrentan a retos mayores que nunca. La combinación de la continua competencia global y el creciente ritmo de cambio implica que las empresas estén obligadas a replantearse constantemente cómo afrontar los desafíos futuros. Si se quiere estar a la cabeza del grupo y tener productos y servicios que interesen a los clientes y representen una buena relación calidad-precio, hay que seguir innovando.

Los ejecutivos creen que el Outsourcing Estratégico es actualmente una herramienta de negocio más importante que hace cinco años, y que esa importancia continuará creciendo durante los próximos tres años.

El uso cada vez mayor, que las empresas están haciendo del Outsourcing Estratégico, sugiere que tiene que ser al menos parte del modo en el que las compañías procuran enfrentarse a sus retos crecientes.

Para la ubicación de estos profesionales en Outsourcing, ya existe en el mundo laboral agencias de colocación de ejecutivos interinos, quienes por un tiempo temporal (3 a 6 meses) se encargan de ejecutar un proyecto específico para una Pyme.

Entre los proyectos que amerita el talento de un alto ejecutivo está la aplicación de una nueva idea de negocios, lo que significa comprometer recursos humanos y financieros. También se requieren los servicios de estos profesionales cuando se presentan problemas concretos; se necesita administrar un proceso de desarrollo de producto; implementar planes estratégicos o cualquier otra actividad gerencial.

Para encontrar al ejecutivo apropiado se debe seleccionar con cuidado la agencia de colocación porque no todas se especializan en gerentes de alto nivel. Hay que verificar las referencias, tanto de la agencia como del candidato. Se debe ser muy específico en las necesidades, qué se espera lograr y cómo se medirán los resultados de gestión.

El 90% de los ejecutivos de gobierno realizan a través de empresas externas (Outsourcing) actividades importantes o críticas de su misión de servicio, reveló un estudio realizado por la firma de consultoría Accenture.

Mediante un comunicado, la firma dio a conocer los resultados del estudio realizado en 23 gobiernos de las regiones de Asia, Europa, Norte y Sudamérica, mediante una encuesta a 134 ejecutivos de gobierno y entrevistas a otros 28.

El estudio arroja que sólo el dos por ciento de los ejecutivos de gobierno considera relativamente poco importante el Outsourcing para su misión de servicio a los ciudadanos.

Los gobiernos solicitan los servicios de empresas externas, con la finalidad de mejorar el tiempo y la calidad con la que otorgan los servicios que ofrecen a los ciudadanos.

Algunos de los servicios que los gobiernos ofrecen con la ayuda de terceros son los programas de educación y capacitación al personal, contabilidad y finanzas, operaciones de recursos humanos y de la cadena de abastecimiento y aplicaciones e infraestructura de tecnología.

"Algunos otros contratan los servicios con la finalidad de tener mayor acceso a la tecnología, modificar sus operaciones o acceder a trabajadores con habilidades específicas, debido que han obtenido mayor satisfacción en los resultados".

De acuerdo con el estudio, el 70 por ciento de los encuestados reconoce contratar el Outsourcing para tener acceso a las nuevas tecnologías, para centralizar o estandarizar operaciones y tener acceso a personal con experiencia.

Por el contrario, sólo el 50 por ciento de los ejecutivos dijo que acude a terceros para reducir costos.

El estudio revela también que los gobiernos que acuden al Outsourcing para modificar su forma de operar están más inclinados a emplearlo para procesos de negocio, que aquellos que lo usan para reducir costos.

Más de dos tercios de los ejecutivos que dijeron acudir a este proceso para transformar sus dependencias dijo que lograron el cambio al contratar servicios de Outsourcing para procesos de negocio.

En conclusión, indica el estudio, los gobiernos acuden a la contratación de terceros o empresas externas, para alcanzar varios objetivos, como realizar cambios en las operaciones de gobierno, incrementar la satisfacción de los ciudadanos y atacar graves déficit de presupuesto.

La otra posibilidad es que se use el Outsourcing para generar eficiencia mediante reducciones de costo y mayor productividad.

De acuerdo con el estudio, el Reino Unido es el más maduro de los gobiernos estudiados en el uso de Outsourcing para impulsar el cambio; en el caso de Canadá y Estados Unidos, se encuentran también entre los más avanzados para modificar mediante esta práctica sus operaciones de gobierno.

Indica que los gobiernos de Singapur, Hong Kong y Japón, son los más experimentados en el uso del Outsourcing para lograr eficiencia en los procesos y reducir costos de operación.

En el caso de México, refiere que si bien no se tiene mucha experiencia en la materia, si se ha empleado esta opción con eficiencia, como es el caso del Instituto Mexicano del Seguro Social, ya que se maneja la administración de las citas médicas en clínicas mediante el Outsourcing, con lo que se reduce el tiempo de espera.

El Outsourcing estratégico es una respuesta clave para intensificar las presiones en el mundo empresarial.

La presión competitiva crecerá durante los próximos tres años, de tal modo que la importancia del Outsourcing estratégico como herramienta para el desarrollo de los resultados empresariales aumentará.

La mayor parte de las compañías que tienen un outsourcing, están satisfechas con el resultado, de todos modos, la cantidad de esfuerzo puesto en el Outsourcing estratégico no parece verse reflejado en la calidad de los servicios.

La tendencia del Outsourcing, ahora deberá enfocarse a crear nuevos modelos que basados en corporaciones y alianzas, que suministren acceso a proveedores especialistas a través de un simple punto de contacto y gestión.

2.11.2 LOS PELIGROS DEL OUTSOURCING

La palabra Outsourcing, hace referencia a la fuente externa de suministro de servicios; es decir, la subcontratación de operaciones de una compañía a contratistas externos. Con frecuencia se recurre al Outsourcing como mecanismo para reducir costos, lo cual en algunos casos alcanza hasta un 40%. Dicha subcontratación ofrece servicios modernos y especializados, sin que la empresa tenga que descapitalizarse por invertir en infraestructura.

Más allá de parecer un gasto adicional, la subcontratación representa la oportunidad de dejar en manos de compañías expertas la administración y el manejo eficiente y efectivo de los procesos que no están ligados directamente con la naturaleza del negocio y que, por el contrario, permite reducir costos y reorientar los recursos internos e influir de manera significativa en su nivel de competitividad.

En definitiva, no es un contrato a corto plazo; no se limita a una asesoría puntual en un área de especialidad determinada; tampoco consiste en la contratación de personal experto por un breve lapso para mejorar puntos específicos del servicio.

Este servicio es una relación de largo plazo y va más allá del apoyo puntual, como sucede en el caso de la Consultoría Legal. En la medida que el volumen de transacciones de una empresa aumenta, aparece la oportunidad de procesarlas afuera para hacer más flexible la operación y es allí donde se empieza a dar el verdadero outsourcing.

El outsourcing podría definirse como un servicio exterior a la compañía y que actúa como una extensión de los negocios de la misma, pero que es responsable de su propia administración. También se podría definir como la acción de recurrir a una agencia exterior para operar una función que anteriormente se realizaba dentro de una compañía.

Paule Neale, director de negocios de la compañía ISL de IBM, describe el outsourcing como la práctica de transferir la planeación, administración y operación de ciertas funciones a una tercera parte independiente.

Para entender claramente el Outsourcing, éste también debe considerarse a la luz de otras dos decisiones gerenciales: la cuestión sobre fabricar o comprar y la fijación correcta del tamaño, es decir, encontrar el tamaño correcto, o la cantidad correcta de personal para una organización. Ambas decisiones son centrales para la estrategia del Outsourcing.

La última cosa por la que quieren preocuparse los CIO en un contrato de Outsourcing es por lo que sucederá cuando éste termine. Después de todo, llegar a la decisión de recurrir a un servicio externo requiere una gran cantidad de análisis de casos, planificación y búsqueda. Ignorar las tensiones generadas por un proceso de outsourcing vela, de alguna manera, los resultados de las alianzas en un futuro. Los acuerdos incluyen ciertos peligros y algunos no se pueden visualizar fácilmente en los primeros días de cierre de la negociación.

El Outsourcing es una práctica que se lleva cabo desde hace muchos años, pero muy poco se ha hablado de esta. Recientemente el tema se ha dado a conocer en el mercado, debido a que en nuestro país se ha implantado en el mundo de los negocios. Esta modalidad se ha hecho cada vez más atractiva para los empresarios debido a que éstos se enfrentaban a un esquema laboral que mermaba las utilidades de sus empresas.

El Outsourcing es cada vez más la respuesta común a la pregunta que se hacen los empresarios para proporcionar un mejor servicio a los clientes: ¿fabricar o comprar?. El outsourcing, combinado con otras técnicas, está creando un ambiente sofisticado, totalmente nuevo, en la relación cliente - proveedor. A través de esta relación se busca que exista una cooperación intensa entre el cliente y el proveedor, en la que los proveedores adoptan los mismos sistemas que los clientes, de manera de proporcionar así una mejor relación de trabajo.

Riesgos latentes al Subcontratar:

- a. Pérdida de control
- b. Riesgos de seguridad
- c. Amenazas a la confidencialidad
- d. Calidad / Experiencia del subcontratista (proveedor outsourcing)
- e. Escala de costos
- f. Posibilidad de eliminación de la actividad por parte del cliente final, es decir, romper el contacto entre el cliente y quien hace el desarrollo

- g. Pérdida de talento experto dentro de la compañía
- h. Cambio en compromiso / estabilidad financiera del subcontratista
- i. Cambio en el negocio y la tecnología durante la vida de un contrato (también cambio del producto)
- j. Retorno del servicio a la compañía original
- k. Incompatibilidad de las motivaciones / habilidades, cliente - proveedor
- l. Cambios en el entorno.

2.11.3 EL PROCESO Y SUS BENEFICIOS

El Outsourcing debe verse como un proceso que va a hacer más competitivas a las empresas.

- a. La proporción de mayor veracidad de respuestas
- b. Protección de inversiones perdidas
- c. Evitar quedar "atrapados" con el proveedor
- d. Reducción del riesgo del negocio

Todos estos puntos permiten que se lleve a cabo un proceso de reducción de costos, una actividad para mejorar el valor que se le puede estar agregando al negocio ya existente, (quizás mediante mejores productos y servicios) y agregando valor mediante la innovación.

2.11.4 EL FUTURO DEL OUTSOURCING

Ya sea que el Outsourcing sea o no parte de un movimiento más grande, no hay duda de que un mundo de recursos escasos está dictando una reducción en el personal gerencial, una gerencia adelgazada; de hecho, la moralidad de la sociedad misma podría haber ya señalado el fin del desperdicio, la ineficiencia y las ostentaciones de opulencia.

En este aspecto se presenta la estrategia del outsourcing desde el punto de vista de la compañía más grande que necesita considerar dicha opción, para que esta herramienta funcione con futuro, es necesario proporcionar una metodología que permita realizar la difícil tarea del outsourcing . En algunos casos esta estrategia debe ser examinada por los proveedores de outsourcing (subcontratistas), ya que estas también pueden ser reveladoras. No obstante, resulta difícil separar a las dos, ya que ambas son mitades gemelas de un proceso dinámico que está cambiando el mundo de los negocios. Varios estudios recientes, revelan que el outsourcing está creciendo, al mismo tiempo que los proveedores de servicios están ampliando su gama de ofertas. Todo esto implica una mayor concentración en las ventajas competitivas por parte de las organizaciones propietarias que están transfiriendo este trabajo a proveedores externos, esta tendencia también podría ser un indicio de que la industria está llegando a un acuerdo con un ambiente más exigente y de la necesidad de maximizar los recursos y reducir el desperdicio.

2.11.4.1 ¿QUE PUEDE SUBCONTRATARSE?

Las funciones que tradicionalmente se han contratado son las siguientes:

1. Suministro de Materiales y Componentes
2. Servicios Generales
3. Tecnología informática
4. Consultoría y Capacitación
5. Logística

Dentro de los aspectos que se deben tomar en cuenta para subcontratar se deben mencionar las funciones que las compañías están más dispuesta a poner en mano de subcontratistas. A continuación se mencionarán algunas de las que consideramos más importante dentro del análisis realizado.

1. Aquellas que hacen curso más intensivo de recursos
2. Áreas relativamente independientes
3. Servicios especializados y otros servicios de apoyo
4. Aquellas con patrones de trabajo fluctuantes en carga y rendimiento
5. Aquellas sujetas a un mercado rápidamente cambiante y donde es costoso reclutar, capacitar y retener al personal
6. Aquellas con una tecnología rápidamente cambiante que requiere una gran inversión.

2.11.4.2 ¿QUÉ NO DEBE SUBCONTRATARSE?

Aunque todas las funciones que aparecen a continuación hayan sido subcontratadas con éxito por alguien en alguna parte, usted deberá hacer un examen cuidadoso antes de subcontratar las siguientes:

1. Administración de Planeación Estratégica
2. Administración de Finanzas
3. Administración de la Consultoría Gerencial
4. Control de Proveedores
5. Administración de Calidad y Administración Ambiental

La Supervisión de la Satisfacción de los requisitos del mercado y reglamentarios como:
Responsabilidad del Producto

1. Publicidad Engañosa
2. Calidad
3. Regulaciones Ambientales
4. Higiene y Seguridad del Personal
5. Seguridad Pública
6. Seguridad del Producto / Servicio

Todos los requisitos reglamentarios conllevan riesgos tanto de responsabilidad corporativa como personal.

Es importante destacar que uno de los primeros pasos en el proyecto de outsourcing, y quizás el más importante es aquel en donde se seleccionan los procesos que podrían ser subcontratados.

2.11.5 EL OUTSOURCING DE RRHH

2.11.5.1 EVOLUCIÓN DE LA FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Al igual que ha ocurrido en otras funciones, la de RRHH ha evolucionado vertiginosamente a lo largo de los últimos treinta años. Los RRHH han pasado de ser el “departamento de personal” a constituir un área que desempeña un papel fundamental en el desarrollo de las organizaciones y la estrategia del negocio. En el siguiente cuadro, observamos, a grandes rasgos, la evolución de los RRHH a lo largo de estas últimas décadas.

El *Outsourcing* de las funciones de RRHH es una de esas fórmulas a las que los Directores de RRHH de las empresas españolas están acudiendo cada vez más a la hora de replantearse el valor añadido de sus propias funciones y las de su departamento. Uno de los ejemplos más emblemáticos de lo que supone un *outsourcing* de funciones de RRHH es el de la **Caixa**³, que incrementado sustancialmente el rendimiento de su función mediante la

³ La Caja de Ahorros y Pensiones de Barcelona es el resultado de la fusión, en el año 1990, entre la Caja de Pensiones fundada en 1904, y la Caja de Barcelona fundada en 1844. Desde sus inicios, "la Caixa" se dedicó de forma prioritaria al ahorro familiar y a ofrecer a todos sus clientes un seguro para la vejez, cuando todavía no existía este tipo de prestación social en España

externalización de sus funciones de carácter “transaccional”, reduciendo al tiempo el volumen de recursos involucrado.

Una de las definiciones de *outsourcing* de RRHH a nuestro juicio más completas, es la de Mary F. Cook: *“El Outsourcing de los RRHH significa disponer del servicio de un proveedor (outsourcer), el cual proporcionará, de manera continuada, la administración de una actividad de RRHH que normalmente se realizaría dentro de la organización”*.

2.11.5.2 DEFINICIÓN DE OUTSOURCING DE RRHH

Desplazamiento de las funciones y/o procesos de RRHH, y, en su caso, los medios utilizados para su ejecución (especialmente el personal), a otra empresa, cuyo “core business” es precisamente el ejercicio de dichas funciones, la cual se encargará de suministrar los productos y servicios derivados de ellas y aportará conocimiento especializado. Así mismo, asesorará en la innovación y desarrollo de tales funciones, con el objetivo de generar valor añadido a la línea ejecutiva del negocio.

2.11.5.3 FUNCIONES DE RRHH EN OUTSOURCING

En el siguiente cuadro vemos qué funciones de RRHH pueden ser objeto de *outsourcing* de acuerdo con dos estudios realizados en EEUU y Europa en los últimos años: como se ha podido comprobar, existen numerosos estudios acerca de las funciones de RHH que son más frecuente objeto de acuerdos de *outsourcing*. Sin embargo, es necesario diferenciar cada uno de los procesos que integra cada función de RRHH para reconocer las

actividades “críticas” -que deberían mantenerse dentro de la empresa-, y las actividades “no críticas” o transaccionales, que permiten ser gestionadas eficazmente por un *outsourcer*.

A partir de dicha distinción ya podemos plantearnos qué tipo de *outsourcing* nos conviene en cada caso: el *outsourcing* “tradicional” o el *BTO* (*Business Transformational Outsourcing*). En el primero, las funciones asumidas inicialmente por la empresa nuclear pasan a ser asumidas por el *outsourcer*. En el BTO, se acomete un auténtico proyecto de transformación. La amplitud de gama de servicios de RRHH que ofrece el *outsourcer* y los ahorros que obtiene por economías de escala, permiten ofrecer a la empresa “core” un “paquete de servicios”, funciones y/o procesos que no serían normalmente objeto de *outsourcing* por sí solos, pero sí en conjunto (como, por ejemplo, servicios para expatriados o servicios de *Outplacement*).

En el mapa de procesos que veremos más adelante, establecemos una distinción entre las funciones de RRHH susceptibles de un acuerdo de *outsourcing* por sí solas, y las funciones cuyos procesos pueden incluirse en un BTO o *Business Transformational Outsourcing*.

Este mapa de procesos servirá para “ubicar” los ejemplos prácticos que plantearemos más adelante acerca de uno y otro tipo de *outsourcing*.

Además del mapa y los ejemplos, se hará una descripción de los procesos más habituales en el *outsourcing* de RRHH. No es una relación exhaustiva, pero sí pensamos que responde a las tendencias actuales o potenciales observadas en el mercado:

- a. Reclutamiento y Selección
- b. Administración de Personal o *Payroll*
- c. Formación/*eLearning*
- d. Compensación y Beneficios
- e. Salud e Higiene Laboral
- f. *Outplacement*
- g. Otras

2.12 LA GLOBALIZACIÓN Y LOS RECURSOS HUMANOS

Mucho se habla sobre globalización. Para unos es un mal mayor, para otros una oportunidad para competir. Para los políticos y "opinólogos" en general, se habla de globalización como una realidad que según la postura política se puede aceptar o no. En adición a esta visión se piensa que globalización tiene que ver con "derecha" y antiglobalización con "izquierda", etc.

Globalización tiene que ver con tecnología ¿podrá alguien sostener con algún argumento medianamente lógico que Internet es algo respecto de lo cual se puede "optar"? Es una realidad que se relaciona con un sinfín de temas, desde la información hasta los pronósticos

sobre el clima pasando por la investigación en cualquier disciplina o la comunicación cotidiana.

Globalización tiene que ver con cualquier disciplina profesional que nos ocupe, desde el arte hasta los negocios. Globalización tiene que ver con salud, con economía, con producción, con finanzas, con cine, con música y con cualquier otra cosa que usted desee mencionar.

Son los hombres los que pueden hacer un buen o un mal uso de la globalización y en especial los gobernantes de los distintos países que más se "quejan" sobre la globalización.

El origen de la globalización mundial podemos encontrarlo en el proceso de internacionalización de la economía, que se viene dando desde la segunda guerra mundial, entendiendo por internacionalización de la economía mundial, un crecimiento del comercio y la inversión internacional más rápido que el de la producción mundial. Los países no se limitan a invertir dentro de su espacio territorial, sino que buscan alternativas de comercio e inversión en otros países, creando toda una mezcla de intercambios económicos entre las distintas naciones. La internacionalización económica tiene que ver, además, con la expansión del capitalismo como modelo económico más generalizado y modo de producción en el ámbito mundial.

Dicha internacionalización comenzó formalmente con la constitución de la Organización de las Naciones Unidas (O.N.U.) y la creación de sus agencias: el Fondo Monetario Internacional, el Acuerdo General de Aranceles y Comercio, y el Banco Mundial; pero en realidad se dio en un primer momento como un fenómeno regional del

primer Mundo a raíz de la liberación del comercio y las inversiones internacionales entre los países integrantes de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico.

La globalización ha sido establecida como uno de los conceptos que organizan la discusión económico política contemporánea. Esta a su vez se ha constituido en una transformación cualitativa del capitalismo y que se ha desarrollado una nueva relación de interdependencia mas allá de los estados nacionales.

Los elementos definitorios de la globalización pueden resumirse de la siguiente manera:

El significado y la creciente importancia de la estructura financiera y de la creación global de crédito, lleva al dominio de las finanzas sobre la producción.

La importancia en el aumento de la estructura del saber, se dice que el conocimiento ha llegado a ser un importante factor de la producción.

El aumento en la rapidez de la redundancia de ciertas tecnologías y el crecimiento en la transnacionalización de la tecnología: aquí el énfasis se coloca en las industrias basadas en el conocimiento, la creciente dependencia de la innovación tecnológica, y el riesgo creciente de la obsolescencia tecnológica.

El ascenso de corporaciones multinacionales: se dice que las corporaciones no tienen mas alternativa que transformarse en corporaciones globales y transnacionales, junto con los bancos transnacionales, que se han transformado en los poderes mas influyentes, mucho más influyentes que los estados nacionales y sus propias economías.

La globalización de la producción, del conocimiento y de las finanzas, que conduce a agrupaciones internacionales como las Naciones unidas, el grupo de los 7, el pacto andino, la comunidad económica europea, etc. Lo que deja entrever para el futuro, como el estado puede a su vez ser también global, o si se quiere, las influencias globales sobre los estados locales.

2.12.1 INFLUENCIAS ORGANIZACIONALES DE LA GLOBALIZACIÓN

A comienzos de los 80 irrumpe en el mundo productivo la revolución informática y de las comunicaciones. Esta nueva tecnología se extiende a todos los campos de la vida económica, comenzando en los sectores productivos y abarcando los servicios, las finanzas, etc., además, surgen nuevas situaciones, como:

La unificación de los mercados financieros internacionales, la regionalización del espacio económico mundial (el pacto andino, la comunidad económica europea, entre otras) a fin de favorecer y facilitar el intercambio.

2.12.2 INFLUENCIAS EN LOS RECURSOS HUMANOS

¿Cómo afecta esto los recursos humanos de las diversas empresas?. Los recursos humanos de las empresas, también se globalizan. Es así como surge la figura de los

"Expatriados", aquellos ejecutivos dentro de una corporación, que debido a su labor exitosa, son enviados a sedes en otros países para poner allí en práctica su experiencia.

En ocasiones sucede porque la sede tiene algún problema, o bien, porque los requerimientos corporativos de la empresa exigen que determinados puestos (generalmente el de la gerencia general o presidencia, y/o el de finanzas), pero también puede ser como aprendizaje del mercado local de la empresa extranjera.

Sin embargo, el intercambio de ejecutivos, no siempre es efectivo, sobre todo para aquellas áreas de mayor sensibilidad, tales como Mercadeo, puesto que cada país tiene características culturales diferenciales que requieren un conocimiento particular a fin de fijar estrategias exitosas. Las áreas menos sensibles, son las técnicas: manufactura por ejemplo, donde por el contrario, la industria nacional puede verse mejorada por los estándares internacionales de calidad y producción.

Este es el resultado general de la aparición de la denominada globalización.

Los avances de la globalización de la economía mundial son muy grandes, pero hay que destacar que los logrados en otros campos de la actividad humana también lo son. Entre ellos pueden destacarse:

1. Las migraciones (los "Expatriados")
2. Los viajes y Las reuniones internacionales (necesarios para las comunicaciones entre las agencias de los diversos países)

3. La telefonía, (y cabe mencionar los celulares satelitales) y demás medios de comunicación: video conferencia, "pagers" (busca personas), internet, etc.
4. Las relaciones y organizaciones interestatales (es decir, entre determinadas agencias en distintos Estados)
5. La creación de diversas organizaciones no gubernamentales (de derechos humanos (Amnistía Internacional), ecológicas (Green Peace), humanitarias (ADRA), etc.).

¿En qué afecta la globalización a los Recursos Humanos? En varios aspectos:

Las organizaciones trasladan sus empleados de un país a otro, de una región a otra

1. Las prácticas de job posting (autopostulación) incitan a que los empleados se postulen para posiciones en otros países
2. En una misma oficina puede coexistir empleados de diferente origen geográfico, racial, etc.
3. Las actividades de capacitación se realizan por regiones o áreas geográficas, por lo cual los empleados viajan más
4. Las empresas radican sus plantas dónde sea más conveniente. Por lo tanto, los productos pueden tener diferentes orígenes: motor fabricado en un país, chasis en otro, etc.
5. La Intranet conecta a personas que no se conocen, aunque puedan pertenecer a la misma empresa.
6. La Internet conecta a personas que no se conocen

7. Intranet e Internet permiten conocer más fácilmente las nuevas y buenas prácticas
8. Es sumamente sencillo comprar productos de otros países a través de Internet y otros medios.
9. Esto permite un rápido acceso a información y nuevas modalidades de trabajo.

Desde ya el listado no es exhaustivo, sólo enuncia algunos ítems que son consecuencias de un fenómeno, que no es natural, que ha sido creado por el hombre y que puede ser malo o bueno según se lo utilice.

Al definir competencias muchas posiciones requieren ciertas características especiales en relación con la globalización, por ejemplo, ciertos puestos con mucha conexión con el exterior como asistentes o responsables de compras. Aquellos otros que deben viajar con frecuencia, desarrollar mercados y productos. Estas características especiales de personalidad o competencias las hemos englobado en un solo concepto que aplica a diferentes niveles en la organización.

Portabilidad/ Cosmopolitismo/ Adaptabilidad

Implica la habilidad para adaptarse rápidamente y funcionar con eficacia en cualquier contexto extranjero. La investigación indica que ésta competencia se correlaciona con las de disfrutar de viajar y conocer, resistencia al estrés, comprensión de diferentes culturas y capacidad de establecer relaciones interpersonales.

Cuando se hizo popular el acceso a Internet en los hogares, una mujer, madre de hijos adolescentes, dijo no quiero poner Internet en casa por la pornografía... Es increíble pensar que Internet se usa sólo para eso.

Se supone que Internet se usa para todo, incluyendo pornografía y tantas otras cosas que seguramente no conocemos, pero también para muchas cosas positivas. Como todo, es nuestra responsabilidad saber utilizarla.

Un mal alumno puede bajar un trabajo para evitar hacerlo y un buen alumno puede realizar una fantástica investigación para confeccionar a partir de allí su trabajo. Ambos usaron Internet y cada uno le sacó el provecho deseado: malo o bueno, según su forma de pensar y comportarse.

2.13 TIPOS DE SISTEMAS Y PROYECTOS

En la actualidad existe una gran variedad de Filosofías, Tecnologías y Estrategias innovadoras en el diseño y desarrollo de aplicaciones, aunque no en las proporciones debidas en el las áreas críticas como Recursos Humanos y otras que van tomando fuerzas pero no logran llamar la atención en los niveles gerenciales. Entre esos aspectos se mencionas los siguientes:

- a. Las empresas invierten millones de dólares en sistemas ERP que se enfocan principalmente a los recursos financieros y materiales.
- b. Los proyectos de HRIS Ocupan la prioridad más baja de los proyectos de automatización.
- c. Generalmente, la automatización de RH se limita a la gestión de Nóminas.
- d. Los CRM no son establecidos en la mayoría de Empresas de correcta forma.

Los Sistemas especializados por el área de aplicación se dividen así:



2.13.1 ERP (ENTERPRISE RESOURCE PLANNING).

Son sistemas que integran todos los aspectos funcionales de la empresa: gestión comercial, gestión financiera, gestión de entradas / salidas, gestión de producción, control de almacenes etc. De esta forma el ahorro de tiempo y la minimización de errores es máximo, al no existir aplicaciones diferentes entre las cuales transferir datos, proceso que en muchos casos resulta imposible

El sistema de planeamiento de la empresa, mejor conocido como ERP por sus siglas en inglés “Entreprise Resource Planning – ERP”. Es un sistema estructurado que busca satisfacer la demanda de soluciones de gestión empresarial, basado en el concepto de una solución completa que permita a las empresas unificar las diferentes áreas de productividad de la misma.

En la actualidad, la implantación de sistema de gestión, que sirve de soporte para la realización de una administración eficiente, ha adquirido un auge significativo en el mercado empresarial, ya que las empresas buscan maximizar sus beneficios, minimizando sus costos y es utilidad de estos sistemas (ERP), brindar el soporte necesario para alcanzar los objetivos deseados.

Los sistemas ERP, brindan soluciones prácticas e integrales a problemas reales y revolucionan por completo la manera de hacer negocios de la empresa. Ciertamente, si, pero es también el hecho de que un sistema de este tipo, o cualquier otro similar, en realidad no

puede ser todo perfecto lo que se dice. Y en dado caso que lo fuera, el sistema por si solo es inútil y si se cae en la sub-utilización ya sea por ignorancia, displicencia o simplemente por mala utilización todo el proyecto se viene abajo. La pregunta es entonces, si deseo implementar un sistema de estas características, ¿Qué debo hacer para hacerlo con éxito? ¿Por qué fallan las implementaciones de ERP?

De acuerdo a casos sucedidos a fines de la década de los 90, un proyecto de implantación de un sistema ERP se puede venir abajo, sin importar el tamaño de la empresa o el enfoque del sistema. Ya le sucedió a Hershey's, el famoso fabricante de chocolates y alimentos norteamericano en el año 1999. el caso es bastante trágico: debido a una mala implementación, surgieron problemas operativos hubo retrasos tremendos para surtir mercancías tanto en Navidad como en Halloween, dos épocas clave para la venta de sus productos. El resultado: las acciones de la empresa cerraron el año un 27% por debajo del precio pico registrado en años anteriores. Sin duda algunas, pr tratarse de una empresa de grandes proporciones y fama mundial, ha sido el fracaso más sonado (tambiém por el hecho de que en millones de dólares, la pérdida fue escandalosa). Sin embargo, otros empresarios y grupos han sufrido descalabros grandes por una mala implementación. Si le sucede a Hershey's y a Whirlpool, que son gigantes en sus industrias, ¿Cómo evitar caer? ¿Dónde esta la falla?.

Algunos especialistas afirman que el error fundamental está en el entrenamiento. Supuestamente el error aquí es de concepto. Podemos citar la frase expresada por dice Jhon Conklin, que dice que el entrenamiento evoca imágenes de “perros saltando aros” (haciendo alusión a que entrenar es únicamente lograr que alguien realice algo sin más

trasfondo no explicación). Para él, en realidad, se trata de dos conceptos y no de uno: educación y entrenamiento. De acuerdo a sus conceptos, para poder lograr un manejo adecuado de cualquier situación nueva, se les debe de proporcionar a los sujetos el qué, el por qué y el cómo. La educación es el por qué, el quién y el dónde. El entrenamiento es el cómo. Tiene mucho mayor peso las variables enseñadas en el proceso educativo. Si el enfoque es únicamente en el cómo, se caerá en error.

2.13.2 CRM (COSTUMER RELATIONSHIP MANAGEMENT).

En términos simples, el CRM puede entenderse como una estrategia que permite a la empresa tener una visión de su cliente y, a partir de ahí, saber explorar las oportunidades de negocio. Para eso es necesario aprovechar todas las interacciones que la corporación tenga con el cliente en el sentido de captar datos y transformarlos en información que pueda ser

diseminada por la organización, permitiendo que todos los departamentos - centro de atención, ventas, mercadotecnia, dirección, etc. - vean al cliente de la misma forma, o sea, sepan quién es él, sus gustos y preferencias, cuántas veces se comunicó, reclamaciones que hizo, sugerencias que dio, cuánto valor representa para la empresa, entre otras. Actualmente, pocas corporaciones conocen a sus clientes con esa profundidad. ¿Y por qué eso es importante? Estudios hechos en el mercado norte-americano concluyeron que, en un plazo de cinco años, una compañía pierde la mitad de sus clientes y gasta cinco veces más en la conquista de un nuevo consumidor de lo que en la retención de uno antiguo.

CRM es una estrategia de negocios centrada en el cliente no es un software.

Enfoque en el cliente

Cuando se adopta una estrategia de CRM, el enfoque se desplaza del producto hacia el cliente. Eso no significa que se puede recurrir a las investigaciones para medir la participación en el mercado y tampoco hacer a un lado las acciones de comunicación a través de los medios masivos. La cuestión es que sólo eso no es suficiente. También se hace necesario adoptar iniciativas de retención de los clientes tradicionales y de la conquista de nuevos, siendo acompañadas de cerca por la gerencia y por toda la empresa. Para eso es preciso identificar cuáles son los clientes y específicamente, cuáles de ellos son de mayor interés para la empresa, por generar valor, y cuáles de ellos no le interesan porque genera alto costo y resulta en poco valor para la empresa.

Algunos factores claves a cubrir en una implementación CRM

- a. Compartir información con los proveedores: de esta manera no estamos asegurando de que el producto, desde su materia prima, cuente con las características deseadas por el cliente.
- b. Determinación de las campañas de mercadeo: se debe identificar cuáles son las formas de mercadeo que realmente llegan a nuestros clientes y cuáles son las que permiten atraer nuevos. Hay que determinar si se pueden realizar campañas de correo directo, de email marketing, de contacto directo en puntos de venta, etc.
- c. Gestión rápida y efectiva de peticiones de servicio y pedidos: a través de la operacionalización de call centers o la automatización de la fuerza de ventas aprovechando la internet

2.13.3 BI (BUSINESS INTELLIGENCE).

La Inteligencia de Negocios o Business Intelligence (BI) se puede definir como el proceso de analizar los bienes o datos acumulados en la empresa y extraer una cierta inteligencia o conocimiento de ellos. Dentro de la categoría de bienes se incluyen las bases de datos de clientes, información de la cadena de suministro, ventas personales y cualquier actividad de marketing o fuente de información relevante para la empresa.

BI apoya a los tomadores de decisiones con la información correcta, en el momento y lugar correcto, lo que les permite tomar mejores decisiones de negocios. La información adecuada en el lugar y momento adecuado incrementa efectividad de cualquier empresa.

“La tecnología de BI no es nueva, ha estado presente de varias formas por lo menos en los últimos 20 años, comenzando por generadores de reportes y sistemas de información ejecutiva en los 80’s...” Afirma Candice Goodwin. Entiéndase como sinónimos de tecnología de BI los términos aplicaciones, soluciones o software de inteligencia de negocios.

Tal vez le ayude a comprender mejor el concepto por medio de un ejemplo. Una franquicia de hoteles a nivel nacional que utiliza aplicaciones de BI para llevar un registro estadístico del porcentaje promedio de ocupación del hotel, así como los días promedio de estancia de cada huésped, considerando las diferencias entre temporadas.

Con esta información ellos pueden:

- a. calcular la rentabilidad de cada hotel en cada temporada del año
- b. determinar quién es su segmento de mercado
- c. calcular la participación de mercado de la franquicia y de cada hotel
- d. identificar oportunidades y amenazas

2.13.4 SCM (SUPPLY CHAIN MANAGEMENT).

Supply Chain Management (SCM) ó Gestión de la Cadena de Abastecimiento que comenzaremos a definir como: la metodología que incluye todas las actividades relacionadas con el flujo y transformación de bienes y productos, desde la etapa de materia prima hasta el consumo por el usuario final, desde el proveedor de las materias primas e insumos hasta la bodega del cliente.

Se han identificado cinco factores como los detonantes para colocar a la SCM en el centro de atención de las empresas competitivas:

1. El rápido desarrollo IT, también conocido como la revolución de la información, apoyado en las nuevas tecnologías de software ERP (Enterprise Resource Planning) como el SAP, Oracle, Baan, J.D.Edwards.
2. La aparición del comercio electrónico a través de las plataformas electrónicas por Internet e-marketplace para licitaciones de compra de materias primas e insumos

online, tanto entre empresas (B2B) como entre empresas y consumidores finales (B2C).

3. El trato ejecutivo con los clientes debido a las nuevas tecnologías y a la gran cantidad de empresas que producen para él. El cliente se ha vuelto más exigente en términos de calidad de los productos, tiempos de entrega, comodidad, servicio, etc.
4. La gran movilidad de los capitales impulsada por la apertura de nuevos mercados a través de la firma de los nuevos Tratados de Libre Comercio (USA, UE, Corea, EFTA).
5. La posibilidad de establecer nuevas relaciones entre empresas competidoras de un mismo rubro traducida en la consecución de alianzas que permitan hacer más eficientes los procesos, tanto en gestión de compras o entregas como otros procesos claves y generadores de altos costos a través de benchmarkings entre empresas de un mismo giro comercial.

2.13.5 HRIS (HUMAN RESOURCES INFORMATION SYSTEM).

Los Sistemas de Información de Recursos Humanos (HRIS) son similares a las aplicaciones ERP pero están destinados específicamente a la gestión de los recursos humanos de la compañía

Un HRIS, la abreviatura para el sistema de información de los recursos humanos, es un sistema que le deja no perder de vista todos sus empleados e información sobre ellos.

Se hace generalmente en una base de datos o, más a menudo, en una serie de bases de datos correlacionadas.

Los sistemas de HRIS incluyen el nombre del empleado y entran en contacto con la información y todo el o algo siguiente:

1. departamento,
2. título del trabajo,
3. grado,
4. sueldo,
5. historia del sueldo,
6. coloque la historia,
7. supervisor,
8. el entrenamiento terminó,
9. calificaciones especiales,
10. pertenencia étnica,
11. fecha de nacimiento,
12. inhabilidades,
13. estado de los veteranos,
14. estado de visa,
15. ventajas seleccionadas,
16. y más.

HRIS incluyen la divulgación de capacidades. Aspirantes de la pista de algún HRIS antes de que sientan bien a empleados. Los sistemas de algún HRIS se interconectan a la nómina de pago o a otros sistemas financieros.

También Conocido Como: Sistema De Información De los Recursos Humanos, HRMS, Sistema De Gerencia De Recursos Humanos

2.14 COMO JUSTIFICAR LA INVERSIÓN EN UNA HERRAMIENTA ADMINISTRATIVA

La alta dirección no tiene clara la aportación de la función de Recursos Humanos en la Creación de Valor de las empresas, RH no tiene claro el valor de su aportación. Esto conlleva a la siguiente pregunta:

¿Cómo justificar la inversión en herramientas que le permitan hacer más eficazmente su función?. Para tener un panorama y poder formular una respuesta atinada a ésta pregunta se debe analizar las siguientes comparaciones.

2.14.1 COMPARACION DE COSTOS.

Costos de un Proyecto ERP			
Software	500	Aumentar la Rotación de Inventarios de Materia Prima de 4 a 8 veces	525
Infraestructura	200	Reducir la Rotación de Cartera de 60 días a 45 días	313
Consultoría	500	Incrementar 3% las ventas vía servicio al cliente	750
Costos Internos	300	Reducir 10% el personal Administrativo	100
Total Costos	1,500	Total Ahorros	1,688

+ “Beneficios Cualitativos”

Valor del Inventario	4,500
Ahorros:	525
Costo Financiero del Inventario	225
Renta de Bodegas	100
Seguros y Otros Indirectos	200
Valor de las Cuentas por Cobrar	12,500
Ahorros:	313
Costo Financiero de la Cartera	313
Incremento en Ventas	1,500
Utilidad de Incremento	750

*Costos USD \$

Lic. Jorge F. González Gasque, Director ADAM Technologies

Costos de un Proyecto HRIS

Costos	Monto	Beneficios	Ahorro Anual
Software	100	Reducir 2 personas	40
Infraestructura	40		
Consultoría	100		
Costos Internos	40		
Total Costos	280	Total Ahorros	40

+ “Beneficios Cualitativos”

*Costos USD \$

Lic. Jorge F. González Gasque, Director ADAM Technologies

Esto indica que existe un ahorro significativo en la implementación de un HRIS, aunque eso esta sujeto al alcance que tenga el ERP y el uso adecuado del HRIS.

¿Para qué se necesita un HRIS?

1. Para Medir los Procesos de Recursos Humanos
2. Para Mejorar los Procesos de Recursos Humanos

Necesitamos medir:

El Desempeño de la Gestión de Recursos Humanos: El Valor que la Gestión de Recursos Humanos agrega a la empresa.

- Se requieren múltiples métricas, se requiere conocer esas métricas a diferentes niveles:

- a. Corporativo
- b. Regional
- c. Funcional
- d. Por Nivel

“No puedes Manejar lo que no puedes Medir”
Peter Drucker

Esas medidas pueden ser:

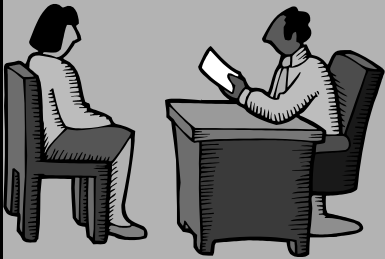
- | | |
|---------------------------------------|----------------------------------|
| 1. Costo por Contratación | 9. Nivel de Desempeño |
| 2. Tiempo de Contratación | 10. Nivel de Satisfacción |
| 3. Rotación | 11. Efectividad de Reclutamiento |
| 4. Causas de Rotación | 12. Costo de Beneficios |
| 5. Costo de Rotación | 13. Causas de Ausentismo |
| 6. Nivel de Disponibilidad | 14. Costo de Capacitación |
| 7. Nivel de Compromiso con el Trabajo | 15. Tiempo de Capacitación |
| 8. Nivel de Competencia | 16. Eficacia de Capacitación |

Mejorar el Proceso esto es así:

1. RH requiere herramientas para realizar mejor su trabajo:
 - a. Administrar el reclutamiento.
 - b. Planear y administrar la capacitación y el desarrollo.
 - c. Medir el desempeño.
 - d. Compensar adecuadamente.
 - e. Controlar el Ausentismo
 - f. Etc.
2. De manera que pueda agregar valor al nivel funcional de la organización

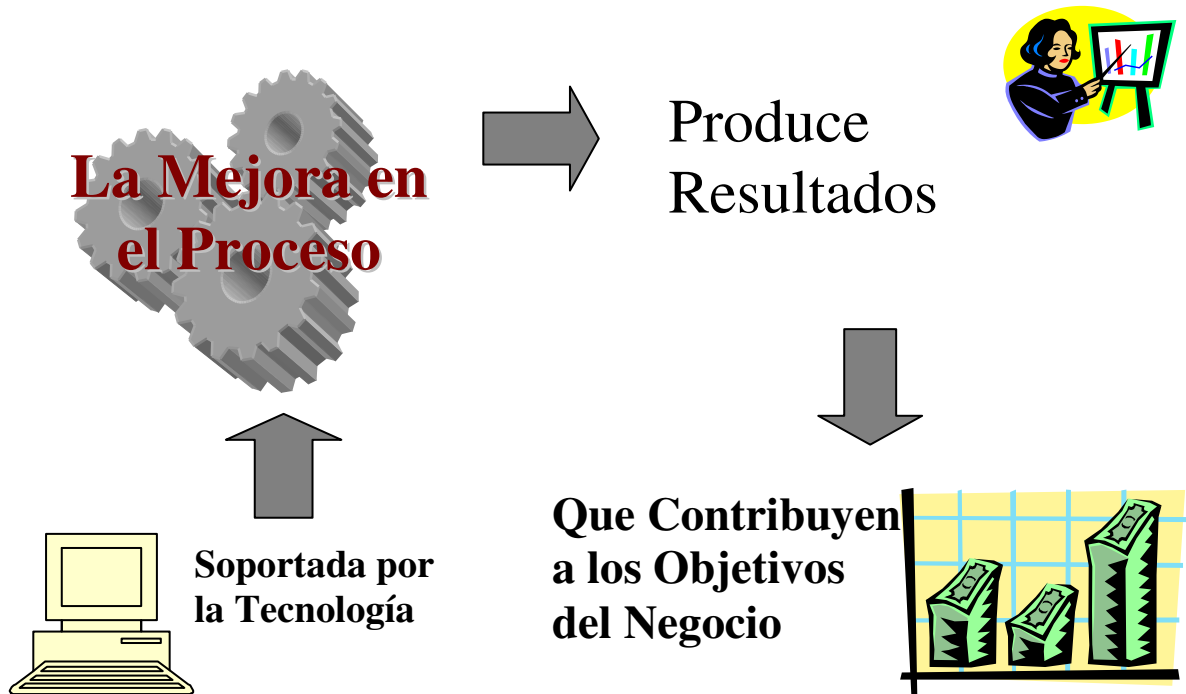
2.14.2 PROCESOS FUNCIONALES

Mejorando los Procesos de RH mejoramos los procesos funcionales.

Adquisición 	Investigación y Desarrollo	• Contar con Ingenieros de calidad desarrollando productos
	Producción y Distribución	• Tener Puestos de trabajo cubiertos • Evitar tiempo extra
	Ventas y Mercadeo	• Cubrir eficazmente el territorio • Contar con vendedores aptos
	Servicio a Clientes	• Cubrir los puestos de Servicio • Evitar retrasos por falta de personal
	Soporte Administrativo	• Contar con el personal adecuado. • Procesos administrativos expeditos.

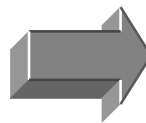
Retención 	Investigación y Desarrollo	• Evitar proyectos incompletos • Acumulación de experiencia y capacidades.
	Producción y Distribución	• Evitar costos de reentrenamiento • Evitar curvas de aprendizaje
	Ventas y Mercadeo	• Vendedores experimentados que dominan el producto y conocen el mercado.
	Servicio a Clientes	• Clientes satisfechos por la continuidad en el servicio.
	Soporte Administrativo	• Evitar errores por aprendizaje.

La Visión de la tecnología en acción



Reducir el Tiempo de Adquisición:

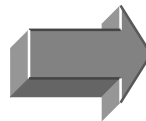
1) Evitar territorio no cubierto



- Ventas
- Satisfacción de Clientes



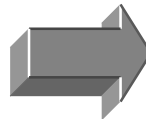
2) Cubrir requerimientos de manufactura



- Producción a tiempo
- Costo de Maquilas
- Costo de Tiempo Extra
- Calidad



3) Ahorrar en el Reclutamiento



- Anuncios en Periódicos y otras fuentes.
- Gastos de Viaje

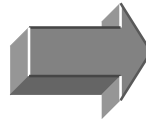


Lo anterior a través de:

- Cartera de Candidatos
- Pruebas Psicométricas Automatizadas
- Búsquedas por Perfil

Mejorar la Efectividad de la Capacitación

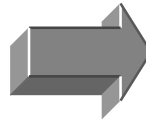
1) Vendedores mejor entrenados



- Ventas
- Participación de mercado



2) Operarios capacitados



- Producción a tiempo
- Calidad
- Costos de mantenimiento
- Mermas



3) Ahorrar en la Capacitación



- Cursos
- Instructores
- Centros de
Capacitación



Todo esto a Través de:

- a. Detección de Necesidades
- b. Administración de Cursos
- c. Administración de Competencias

En general se puede decir que:

1. RH requiere herramientas que le permitan alinearse con los procesos funcionales y agregar valor
2. RH debe desprenderse de la operación y ganarse su lugar como socio de las funciones operativas de la Empresa.
3. Si se entiende el valor de la gestión de RH, se entenderá el valor de un HRIS

CAPITULO III

PROPUESTA

3.1 DESCRIPCION DEL SISTEMA

3.1.1 DESCRIPCION GENERAL

Antes de describir el Proyecto se tiene presente el concepto de Administración de Recursos Humanos.

Se puede decir que Administración de recursos humanos es aquella que tiene que ver con el aprovechamiento y mejoramiento de las capacidades y habilidades de las personas y en general con los factores que le rodean dentro de la organización con el objeto de lograr el beneficio individual, de la organización y del país.

El Sistema de Administración de Recursos Humanos pretende cubrir los requerimientos básicos del Departamento de Recursos Humanos, teniendo como fuente los datos de empleados actuales como potenciales. Permitiendo el control general de los registros de E/S laboral, puestos, departamentos, sueldos y descuentos.

3.1.2 TECNOLOGIA

El Sistema propuesto hace uso de los siguientes recursos:

Windows 2000, Windows XP o Windows Server 2003.

Microsoft .NET Framework .

SQL Server 2000 o Microsoft SQL Server Desktop Engine (MSDE) 2000

Si utiliza Windows 2003

- Debe estar habilitada la función de servidor de aplicaciones Web.

Si utiliza Windows XP Pro o Windows 2000

1. Debe tener instalado Microsoft .NET Framework v1.0 o v1.1 (se recomienda la versión 1.1).
2. Debe tener instalado IIS (usuarios con derechos de Administrador)

Si utiliza Windows XP Home

- Debe tener instalado Microsoft .NET Framework v1.0 o v1.1 (se recomienda la versión 1.1).

Información general

Los paquetes de idioma de .NET Framework contienen texto traducido, como mensajes de error, para otros idiomas diferentes del inglés. La instalación de un paquete de idioma no es imprescindible para ejecutar aplicaciones de .NET Framework en un sistema operativo cuya versión no sea en inglés; sin embargo, si desea ver los recursos de la interfaz de usuario de .NET Framework en otro idioma distinto del inglés, se debe instalar el paquete correspondiente a dicho idioma. En un único equipo pueden instalarse varios paquetes para idiomas diferentes.

Microsoft® .NET Framework Software Development Kit (SDK) versión 1.1 incluye todo lo que se necesita para escribir, generar, probar e implementar aplicaciones .NET Framework: documentación, ejemplos, herramientas de línea de comandos y compiladores. Debe instalar .NET Framework Redistributable Package versión 1.1 antes de instalar .NET Framework SDK.

3.2 REQUISITOS DE SOFTWARE

- Debe instalar la versión 1.1 del paquete redistribuible de Microsoft .NET Framework antes de instalar Microsoft .NET Framework SDK versión 1.1.

Nota: si ya ha instalado Microsoft Visual Studio .NET 2003, no tiene que instalar también .NET Framework SDK por separado. Visual Studio .NET 2003 incluye el SDK.

3.3 BASE DE DATOS

DESCRIPCION DE TABLAS

Item	Tabla	Descripción
1	Empresa	Tabla utilizada para almacenar los datos generales de la Institución.
2	Empleados	Esta tabla almacena la información general de los empleados y básicamente conforma el núcleo de alimentación del sistema.
3	Sueldos	Permite almacenar los sueldos de los empleados así como sus respectivos aumentos salariales.
4	TiempoExtra	El objetivo de ésta tabla es registrar los eventos adicionales al registro de Entrada y Salida de los turnos correspondientes, es decir Tiempo Extra.
5	Horarios	La Tabla Horarios permite guardar los turnos y horarios respectivos, así como definir los días laborales.
6	Mensajes	Permite almacenar los mensajes generales que

		serán desplegados a los Empleados al momento de registrar la Entrada o Salida a la Empresa
7	Avisos	Permite almacenar los mensajes particulares a cada Empleado que serán desplegados al momento de registrar la Entrada o Salida a la Empresa
8	Asuetos	Tabla que contiene los registros de días de asueto o vacaciones durante el año.
9	Permisos	Contiene los registros de Permisos de Empleados, llegadas tardes, salidas temprano, etc.
10	HistorialES	Esta tabla registra el historial de Entradas y Salidas de los Empleados.
11	Consultas	Función principal es contener las consultas (T-SQL) que son definidas por el usuario.
12	Reportes	Almacena los reportes del sistema y los definidos por el usuario.
13	Usuarios	Tabla que define los usuarios y características

		para los niveles de seguridad del sistema, esto último mediante asignación de permisos a los módulos del sistema de Gestión de Recursos Humanos.
14	Nomina	Tabla que permite almacenar los datos de la planilla de pagos de sueldos, deducciones, etc.
15	TablaImpuestoSeguro	Almacena la tabla de Impuestos del Seguro Social.
16	TablaImpuestoISR	Almacena la tabla de Impuestos Sobre la Renta
17	TablaImpuestoSubsidio	Almacena la tabla de Impuestos Sobre la Renta
18	TablaImpuestoCreditoalSalario	Almacena la tabla del Crédito al Salario
19	Cleaver	Almacena datos de la Prueba Psicosométrica que permite evaluar el estilo de Comportamiento.
20	Terman	Almacena datos de la Prueba Psicosométrica que permite evaluar el Coeficiente Intelectual (niveles administrativos).
21	16 PF	Almacena datos de la Prueba Psicosométrica

		que permite evaluar 16 Factores de la Personalidad
22	IPV	Almacena datos de la Prueba Psicosométrica que permite conocer las características de Personalidad del Vendedor
23	Gordon	Almacena datos de la Prueba Psicosométrica que permite conocer Inventario y Perfil de la Personalidad
24	Lusher	Almacena datos de la Prueba Psicosométrica que permite conocer estabilidad emocional, personalidad, conflictos y conducta en el trabajo

DETALLES

Tabla:	Empresa		
Tipo:	Catálogo		
Descripción:	Tabla utilizada para almacenar los datos generales de la Institución.		
Nombre		Tipo	Longitud
ID		int	4
Nombre		nvarchar	100
Domicilio		nvarchar	100
EntreCalles		nvarchar	200
Colonia		nvarchar	80
CP		nvarchar	10
Ciudad		nvarchar	60
Departamento		nvarchar	80
Pais		int	3
Telefono1		nvarchar	60
Telefono2		nvarchar	60
Fax		nvarchar	60
email		nvarchar	60
SitioWeb		nvarchar	140

RFC	nvarchar	60
Licencia	nvarchar	100
Obs	nvarchar	510

Tabla:	Empleados	
Tipo:	Maestro	
Descripción:	Esta tabla almacena la información general de los empleados y básicamente conforma el núcleo de alimentación del sistema.	
Nombre	Tipo	Longitud
ID	int	4
CodEmp	int	4
Nombre	nvarchar	40
Apellidos	nvarchar	40
Foto	nvarchar	510
Domicilio	nvarchar	140
EntreCalles	nvarchar	140
Colonia	nvarchar	80
CP	nvarchar	10
Ciudad	nvarchar	80

Departamento	nvarchar	50
País	nvarchar	50
TelDomicilio	nvarchar	18
TelCelular	nvarchar	18
Email	nvarchar	50
Otro	nvarchar	50
FechaNacimiento	datetime	8
Sexo	Bit	1
EdoCivil	smallint	2
Nacionalidad	nvarchar	40
IDHorario	Int	4
TEAntesEntrada	Bit	1
TEBreak	Bit	1
TEDespuesSalida	Bit	1
TEDescansoyFestivos	Bit	1
TEMinimo	smallint	2
NoAutorizadoDespuesDe	smallint	2
DescontarBreak	Bit	1
ContratoLaboral	smallint	2
FechaIngreso	datetime	8
Seguro	nvarchar	30
Activo	Bit	1

FechaBaja	datetime	8
TelOficina	nvarchar	60
ExtOficina1	nvarchar	8
ExtOficina2	nvarchar	8
Peso	real	4
Estatura	real	4
Complexion	smallint	2
TipoSangre	nvarchar	30
EnfermedadesyDiscapacidades	nvarchar	400
EmergenciaNombre	nvarchar	100
EmergenciaTelefono	nvarchar	60
Habilidades	nvarchar	400
Notas	nvarchar	510
RegistrosVisibles	Bit	1
IDParametroVal(0)	Int	4
IDParametroVal(1)	Int	4
IDParametroVal(2)	Int	4
IDParametroVal(3)	Int	4
IDParametroVal(4)	Int	4
IDParametroVal(5)	Int	4
CampoEspecialVal(0)	nvarchar	200
CampoEspecialVal(1)	nvarchar	200

CampoEspecialVal(2)	nvarchar	200
CampoEspecialVal(3)	nvarchar	200
CampoEspecialVal(4)	nvarchar	200
CampoEspecialVal(5)	nvarchar	200
FechaInicioRegistros	datetime	8
DiasVacacionesAno1	smallint	2
DiasVacacionesIncremento1	smallint	2
AplicarIncremento1Cada	smallint	2
SegundoIncrementoAPartirDelAno	smallint	2
DiasVacacionesIncremento2	smallint	2
AplicarIncremento2Cada	smallint	2
TallaCamisa1	nvarchar	12
TallaCamisa2	nvarchar	12
TallaPantalon1	nvarchar	12
TallaPantalon2	nvarchar	12
TallaOverol1	nvarchar	12
TallaOverol2	nvarchar	12
TallaZapatos1	nvarchar	12
TallaZapatos2	nvarchar	12
TallaChamarra1	nvarchar	12
TallaChamarra2	nvarchar	12
TallaCasco1	nvarchar	12

TallaCasco2	nvarchar	12
TallaCinturon1	nvarchar	12
TallaCinturon2	nvarchar	12
TallaOtro1	nvarchar	12
TallaOtro2	nvarchar	12
HuellaDigital	ntext	16

Tabla:	Sueldos	
Tipo:	Catálogo	
Descripción:	Permite almacenar los sueldos de los empleados así como sus respectivos aumentos salariales.	
Nombre	Tipo	Longitud
ID	int	4
CodEmp	int	4
Puesto	int	4
Fecha	datetime	8
Comentario	nvarchar	140
Sueldo	real	10
BonoA	real	10
BonoB	real	10
BonoC	real	10

Tabla:	TiempoExtra		
Tipo:	Catálogo		
Descripción:	El objetivo de ésta tabla es registrar los eventos adicionales al registro de Entrada y Salida de los turnos correspondientes, es decir Tiempo Extra.		
Nombre		Tipo	Longitud
ID		int	4
CodEmp		int	4
IDHorario		int	4
Entrada		datetime	8
Salida		datetime	8
TEAntesEntrada		bit	1
TEBreak		bit	1
TEDespuesSalida		bit	1
TEDescansoYFestivos		bit	1
TEMinimo		smallint	2
DescontarBreak		bit	1
EntradaEditadaManualmente		bit	1
SalidaEditadaManualmente		bit	1

Tabla:	Horarios		
Tipo:	Catálogo		
Descripción:	La Tabla Horarios permite guardar los turnos y horarios respectivos, así como definir los días laborales.		
Nombre		Tipo	Longitud
ID		int	4
Nombre		nvarchar	140
Tipo		nvarchar	20
Entrada1		datetime	8
Salida1		datetime	8
SalidaBreak1		datetime	8
RegresoBreak1		datetime	8
Tiempo1		smallint	2
Comienza1		datetime	8
Entrada2		datetime	8
Salida2		datetime	8
SalidaBreak2		datetime	8
RegresoBreak2		datetime	8
Tiempo2		int	4
Comienza2		datetime	8
Entrada3		datetime	8

Salida3	datetime	8
SalidaBreak3	datetime	8
RegresoBreak3	datetime	8
Tiempo3	int	4
Comienza3	datetime	8
Entrada4	datetime	8
Salida4	datetime	8
SalidaBreak4	datetime	8
RegresoBreak4	datetime	8
Tiempo4	int	4
Comienza4	datetime	8
Entrada5	datetime	8
Salida5	datetime	8
SalidaBreak5	datetime	8
RegresoBreak5	datetime	8
Tiempo5	int	4
Comienza5	datetime	8
Entrada6	datetime	8
Salida6	datetime	8
SalidaBreak6	datetime	8
RegresoBreak6	datetime	8
Tiempo6	int	4

Comienza6	datetime	8
Entrada7	datetime	8
Salida7	datetime	8
SalidaBreak7	datetime	8
RegresoBreak7	datetime	8
Tiempo7	int	4
Comienza7	datetime	8
TiempoTotal	nvarchar	12
Break	bit	1

Tabla:	Mensajes		
Tipo:	Transaccional		
Descripción:	Permite almacenar los mensajes generales que serán desplegados a los Empleados al momento de registrar la Entrada o Salida a la Empresa		
Nombre		Tipo	Longitud
ID		int	4
CodEmp		int	4
Asunto		nvarchar	100
Texto		nvarchar	510
Remitente		nvarchar	40

AutoEliminar	bit	1
Fecha	datetime	8

Tabla:	Avisos		
Tipo:	Transaccional		
Descripción:	Permite almacenar los mensajes particulares a cada Empleado que serán desplegados al momento de registrar la Entrada o Salida a la Empresa		
Nombre		Tipo	Longitud
ID		int	4
CodEmp		int	4
Asunto		nvarchar	100
Texto		nvarchar	510
Remitente		nvarchar	40
AutoEliminar		bit	1
Fecha		datetime	8

Tabla:	Asuetos		
Tipo:	Catálogo		
Descripción:	Tabla que contiene los registros de días de asueto o vacaciones durante el año.		
Nombre		Tipo	Longitud
ID		int	4
Fecha		datetime	8
Comentario		nvarchar	200

Tabla:	Permisos		
Tipo:	Transaccional		
Descripción:	Contiene los registros de Permisos de Empleados, llegadas tardes, salidas temprano, etc.		
Nombre		Tipo	Longitud
ID		int	4
CodEmp		int	4
FechaInicio		datetime	8
FechaFin		datetime	8
Motivo		nvarchar	100
LlegarTarde		bit	1

SalirTemprano	bit	1
NoAsistirSinSueldo	bit	1
NoAsistirConSueldo	bit	1
Sancion	bit	1
Vacaciones	bit	1
Autoriza	nvarchar	100
Incapacidad	bit	1

Tabla:	HistorialES		
Tipo:	Transaccional		
Descripción:	Esta tabla registra el historial de Entradas y Salidas de los Empleados.		
Nombre		Tipo	Longitud
ID		int	4
CodEmp		int	4
Entrada		bit	1
Hora		datetime	8
Retardo		smallint	2
RegistroInformativo		bit	1

Tabla:	Consultas		
Tipo:	Catálogo		
Descripción:	Función principal es contener las consultas (T-SQL) que son definidas por el usuario.		
Nombre		Tipo	Longitud
ID		int	4
Nombre		nvarchar	300
Consulta		ntext	16

Tabla:	Reportes		
Tipo:	Catálogo		
Descripción:	Almacena los reportes del sistema y los definidos por el usuario.		
Nombre		Tipo	Longitud
ID		int	4
Nombre		nvarchar	140
Descripcion		nvarchar	510
Detalle		smallint	2
TiempoAMostrarEnResumen		smallint	2
IncluirTodos		bit	1
IncluirFaltas		bit	1

IncluirRetardos	bit	1
IncluirSalidasPrematuras	bit	1
IncluirVacaciones	bit	1
IncluirSanciones	bit	1
IncluirPermisosNoAsistirSinSueldo	bit	1
IncluirPermisosNoAsistirConSueldo	bit	1
IncluirPermisosLlegarTarde	bit	1
IncluirPermisosSalirTemprano	bit	1
IncluirIncapacidades	bit	1
DetallePermiso	bit	1
Departamento	bit	1
FechaIngreso	bit	1
Logotipo	bit	1
NombreEmpresa	bit	1
NombreHorario	bit	1
Parametros	bit	1
Puesto	bit	1
Contrato	bit	1
PermisosSanciones	bit	1
PermisosVacaciones	bit	1
PermisosIncapacidad	bit	1
DiasInhabilesAsistidos	bit	1

DiasLaborablesAsistidos	bit	1
DiasNoLaborablesAsistidos	bit	1
DiasQueRegistroBreak	bit	1
DiasTotalesAsistidos	bit	1
EventosIncompletos	bit	1
Faltas	bit	1
FaltasConPermisoConSueldo	bit	1
FaltasConPermisoSinSueldo	bit	1
AusenciasPorIncapacidad	bit	1
FaltasPorSancion	bit	1
PermisosLlegarTarde	bit	1
PermisosNoAsistir	bit	1
PermisosSalirTemprano	bit	1
RetardosTotales	bit	1
SalidasPrematurasTotales	bit	1
TiempoTotalDescontadoBreaks	bit	1
DescontarTiempoDeFaltas	bit	1
MostrarDescripcionReporte	bit	1
TiempoTotalSalidasPrematuras	bit	1
TiempoSalidasPrematurasSinPermiso	bit	1
TiempoSalidasPrematurasConPermiso	bit	1
TiempoTotalRetardos	bit	1

TiempoRetardosConPermiso	bit	1
TiempoRetardosSinPermiso	bit	1

Tabla:	Usuarios	
Tipo:	Catálogo	
Descripción:	Tabla que define los usuarios y características para los niveles de seguridad del sistema, esto último mediante asignación de permisos a los módulos del sistema de Gestión de Recursos Humanos.	
Nombre	Tipo	Longitud
ID	int	4
Nombre	nvarchar	40
Clave	nvarchar	40
Descripcion	nvarchar	200
Crear	bit	1
Modificar	bit	1
Borrar	bit	1
Empresa	bit	1
Horarios	bit	1

Parametros	bit	1
Empleados	bit	1
Asuetos	bit	1
Permisos	bit	1
Eventos	bit	1
Mensajes	bit	1
ConsultaAvanzada	bit	1
Credenciales	bit	1
Avisos	bit	1
Mantenimiento	bit	1
Grafica	bit	1
Expedientes	bit	1
Reportes	bit	1
Planilla	bit	1
Exámenes	bit	1
Usuarios	bit	1
Sueldos	bit	1
Historial	bit	1
Comparativo	bit	1
AnalisisDetallado	bit	1
Notas	ntext	16
EditarEmpleados	bit	1

Tabla:	Nomina		
Tipo:	Transaccional		
Descripción:	Tabla que permite almacenar los datos de la planilla de pagos de sueldos, deducciones, etc.		
Nombre		Tipo	Longitud
CodEmp		int	4
SueldoDiario		Real	5
HorasExtras		Real	5
PrimaPuntualidad		Real	5
Gratificacion		Real	5
Vacaciones		Real	5
PrimaVacional		Real	5
Aguinaldo		Real	5
SeguroSocial		Real	5
ISR		Real	5
DescSindicato		Real	5
Septimo		Real	5
Prestamo		Real	5
TipoNomina		Int	2
Periodo		Int	4
Fecha		DateTime	8

Tabla:	TablaImpuestoSeguro		
Tipo:	Catálogo		
Descripción:	Almacena la tabla de Impuestos del Seguro Social.		
Nombre		Tipo	Longitud
CuotaFijaPatron		Real	5
ExcedentePatron		Real	5
ExcedenteEmpleado		Real	5
PrestacionesPatron		Real	5
PrestacionesEmpleado		Real	5
GastosMedicoPatron		Real	5
GastosMedicoEmpleado		Real	5
InvalidezPatron		Real	5
InvalidezEmpleado		Real	5
Retiro		Real	5
Guarderia		Real	5
CesantiaPatron		Real	5
CesantiaEmpleado		Real	5
Fecha		Real	5
Observaciones		nvarchar	150

Tabla:	TablaImpuestoISR		
Tipo:	Catálogo		
Descripción:	Almacena la tabla de Impuestos Sobre la Renta		
Nombre		Tipo	Longitud
LimiteInferior		Real	5
LimiteSuperior		Real	5
CuotaFija		Real	5
PorcExcedente		Real	5
Fecha		Real	5
Observaciones		nvarchar	150

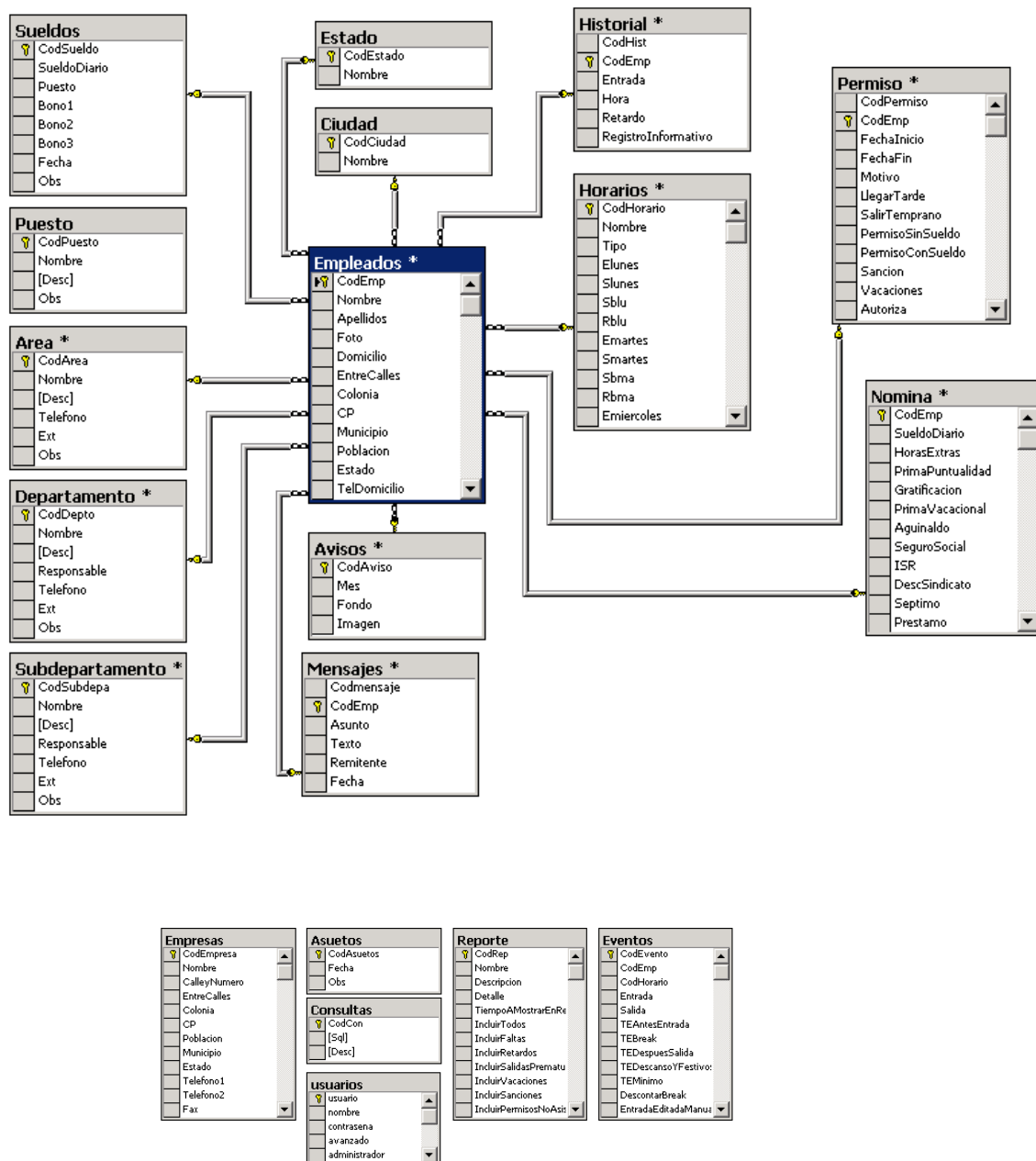
Tabla:	TablaImpuestoSubsidio		
Tipo:	Catálogo		
Descripción:	Almacena la tabla de Impuestos Sobre la Renta		
Nombre		Tipo	Longitud
LimiteInferior		Real	5
LimiteSuperior		Real	5
CuotaFija		Real	5

PorcExcedente	Real	5
Fecha	Real	5
Observaciones	nvarchar	150

Tabla:	TablaImpuestoCreditoalSalario	
Tipo:	Catálogo	
Descripción:	Almacena la tabla del Crédito al Salario	
Nombre	Tipo	Longitud
Desde	Real	5
Hasta	Real	5
CASMensual	Real	5
Fecha	Real	5
Observaciones	nvarchar	150

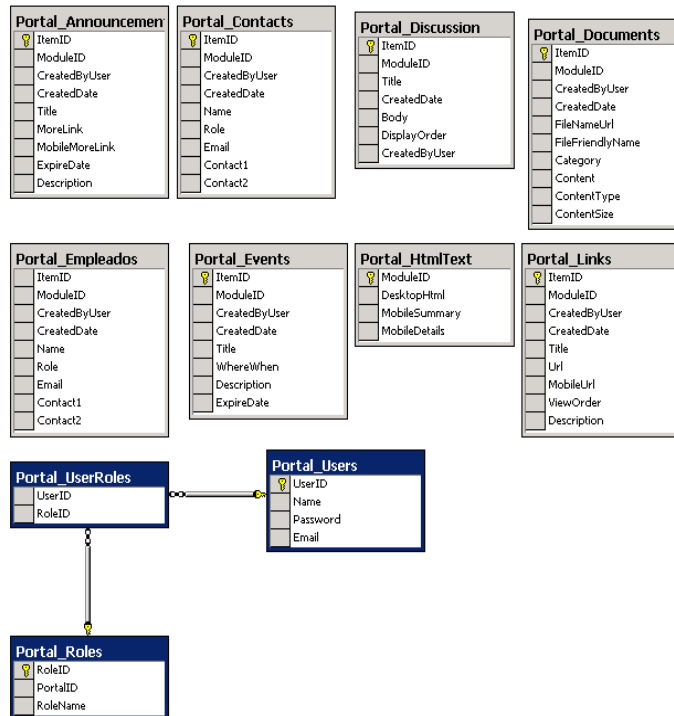
3.3.1 DIAGRAMA DE BASE DE DATOS

RECURSOS HUMANOS



(Base de Datos que almacena la información del personal)

PORTAL DONDE SE EJECUTA EL SISTEMA



(Base de datos que almacena las características del portal del sistema)

3.4 MANUAL DEL USUARIO

Los módulos de Portal permiten organizar, mostrar y mantener datos. El portal proporciona la plataformas del Sistema de Gestión de Recursos Humanos que se pueden utilizar en Intranet/Internet y tiene compatibilidad de procesamiento de "exploradores de escritorio", es decir, se pueden utilizar con todos los exploradores basados en HTML estándar (Internet Explorer, Netscape, Opera, etc.).

Cada elemento de la interfaz de usuario de los módulos de portal se implementa como un control de usuario de ASP.NET que muestra el contenido y los datos de los módulos en una página de portal. Opcionalmente, cada módulo de portal también puede incluir una página de edición para que los usuarios puedan actualizar los datos de forma interactiva (con privilegios de administrador), componentes empresariales para interactuar con el origen de datos, y procedimientos almacenados para buscar y actualizar los datos.

El Portal proporciona una herramienta de administración en línea que permite a los usuarios de la función "Admins" administrar el contenido, el diseño y la seguridad del portal. Para obtener información sobre cómo se utiliza la herramienta Administración.

La herramienta Administración de Portal actualiza la configuración del portal utilizando un componente Configuración, y actualiza las funciones de usuario utilizando el componente RolesDB. Los elementos de configuración de Portal, tales como la disposición y los

nombres de las fichas, los valores de configuración y las definiciones de los módulos, y el nombre de presentación del portal, se almacenan en un archivo XML y se recuperan en un control DataSet almacenado en caché. La información sobre funciones, usuarios y seguridad, así como los datos de los módulos individuales, se almacena en la base de datos.

SECUNECIA DE PASOS PARA LAS TAREAS COMUNES

PASOS PARA ACCEDER AL PORTAL

- 1.- Abra el sitio en el Internet Explorer: **http://localhost/PortalVBVS**
- 2.- Comience sesión con su nombre de usuario y contraseña (usuario: ivan, clave: ivan)
- 3.- Pulse Entrar

Inicio de Sesión

Usuario:

Contraseña:

☐ Recordar inicio de sesión

Entrar



Acceso como Usuario o Como Administrador

Usuario: ADMON



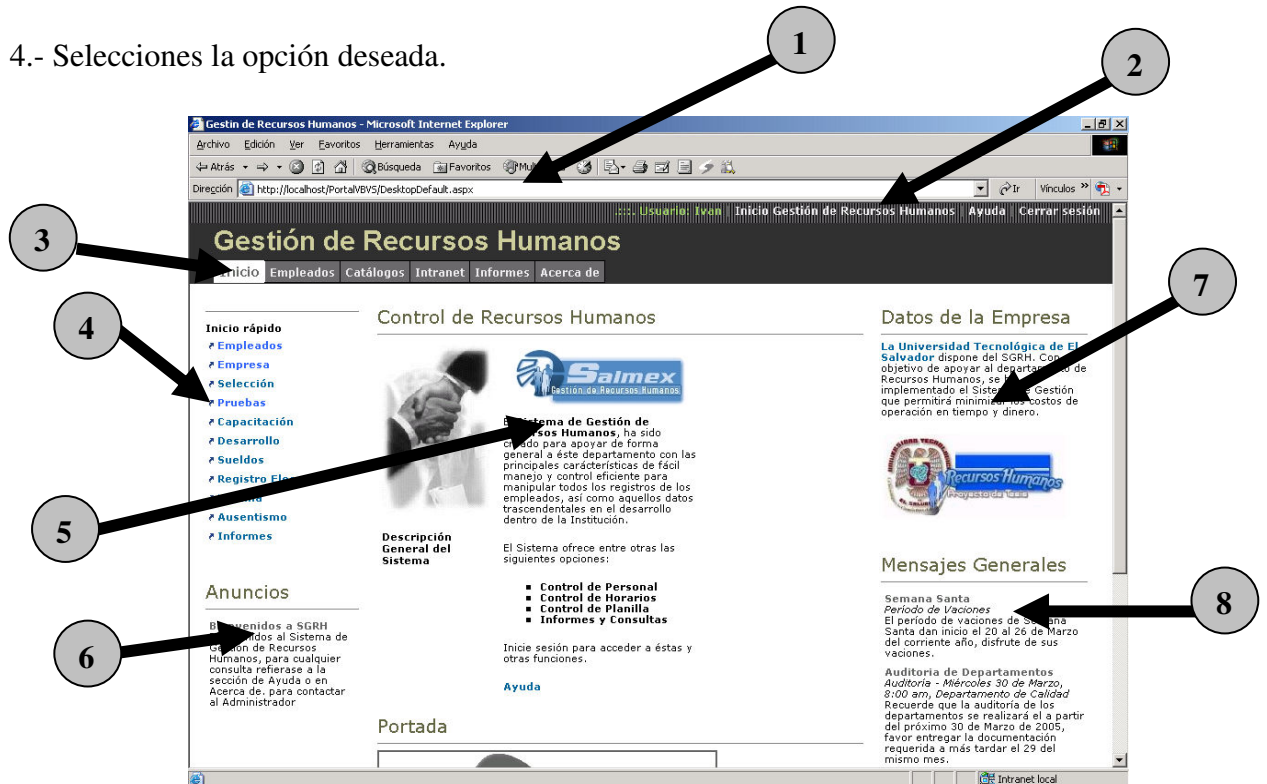
Usuario: Ivan



Básicamente la diferencia son los privilegios de mantenimiento que tienen nada más los usuarios Administradores, los usuarios comunes no pueden editar la apariencia o el contenido del portal.

COMENZAR A TRABAJAR

- 1.- Observe en la barra de menú las secciones de trabajo
- 2.- en la parte superior se encuentra la información de usuario y ventanas de ayuda
- 3.- en el Panel de la izquierda están las secciones de operación
- 4.- Seleccione la opción deseada.



1. Dirección del Portal
2. Barra de comandos, Inicio del Portal, Ayuda y Cerrar Sesión. También muestra el estado del usuario conectado.
3. Panel del menú principal.
4. Accesos directos a los módulos del Sistema
5. Panel central de información del portal
6. Sección de Anuncios
7. Información particular, por ejemplo datos de la Empresa.
8. Sección de Mensajería

TRABAJANDO CON DATOS DE EMPLEADOS

1.- En Panel de Menú, seleccione Empleados

2.- Observe la lista de Empleados y

pulse en Icono Editar



3.- Ahora verá la ventana de Edición de Empleados.



Control de Empleados

Codigo	Nombre	Apellidos
1	IGNACIO IVAN	RODRIGUEZ RODRIGUEZ
2	IMELDA BEATRIZ	RODRIGUEZ
3	CLAUDIA LUCIA	RODRIGUEZ
4	PAULINA ELIZABETH	SANCHEZ PARTIDA
5	CLAUDIA LETICIA	MIRANDA
10	MARIA TEODORA	RODRIGUEZ DE RODRIGUEZ
11	ANA GLORIA	ZEPEDA ROJAS
0	ROXANA ESTELA	FUNEZ SOTO

4.- Para finalizar edición observe al final del formulario, se encuentra las opciones de

Actualizar o Cancelar.

TRABAJANDO CON INTRANET

The screenshot shows the Salmex Intranet interface. At the top, there is a navigation bar with links: Inicio, Empleados, Catálogos, Intranet, Informes, Contactos, Acerca de, and Administración. The main content area is divided into several sections:

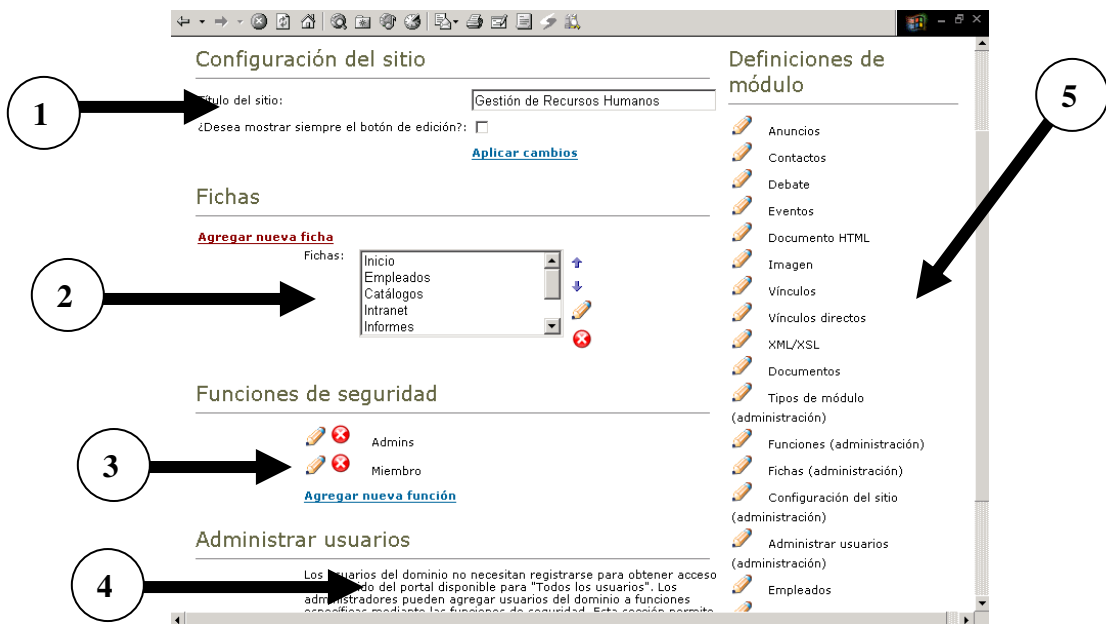
- Información** (labeled 1): A section with a blue header and a sub-header "Esta sección tiene como objetivo crear un lugar donde compartir información, discutir temas específicos, aporte de ideas, información de eventos y mucho más." Below this, there is a lightbulb icon and the text "Ha sido creado pensando en lograr una mejor interacción entre el personal laboral."
- Documentación Interna** (labeled 2): A section with a red header and a sub-header "Agregar nuevo documento". It contains a table with columns: Título, Propietario, Área, and Última actualización. The table lists two documents: "Reunión de Jefes de Area" and "Descripcion de Puesto".
- Eventos** (labeled 3): A section with a red header and a sub-header "Agregar nuevo evento". It contains a list of events, including "Reunión de Jefes de Area" and "Sala de Juntas, Lunes 4 de Abril de 2005."
- Foro de Discusión** (labeled 4): A section with a red header and a sub-header "Agregar nueva secuencia". It contains a list of discussions, including "El Paradigma del buen Empleado" and "Departamento de Calidad".

1. Sección HTML que permite colocar información variada.
2. Documentación Interna, permite subir archivos para acceso a los usuarios.
3. Eventos, sección que contiene la información de las actividades de la Empresa.
4. Foro de Discusión, permite compartir opiniones acerca de un tema específico.

La utilidad de esta opción radica en el aprovechamiento de la intranet para colaborar y compartir información entre los usuarios, así como notificar de las actividades que se están realizando dentro y fuera de la institución.

OPCIONES DE ADMINISTRADOR

- 1.- Para entrar a esta opción deberá registrar el inicio de sesión como usuario Administrador (Admon).
- 2.- Habiendo iniciado sesión en el Panel de Menú se encuentra la opción **ADMIN**
- 3.- Observe las opciones que dispone como administrador estas son:

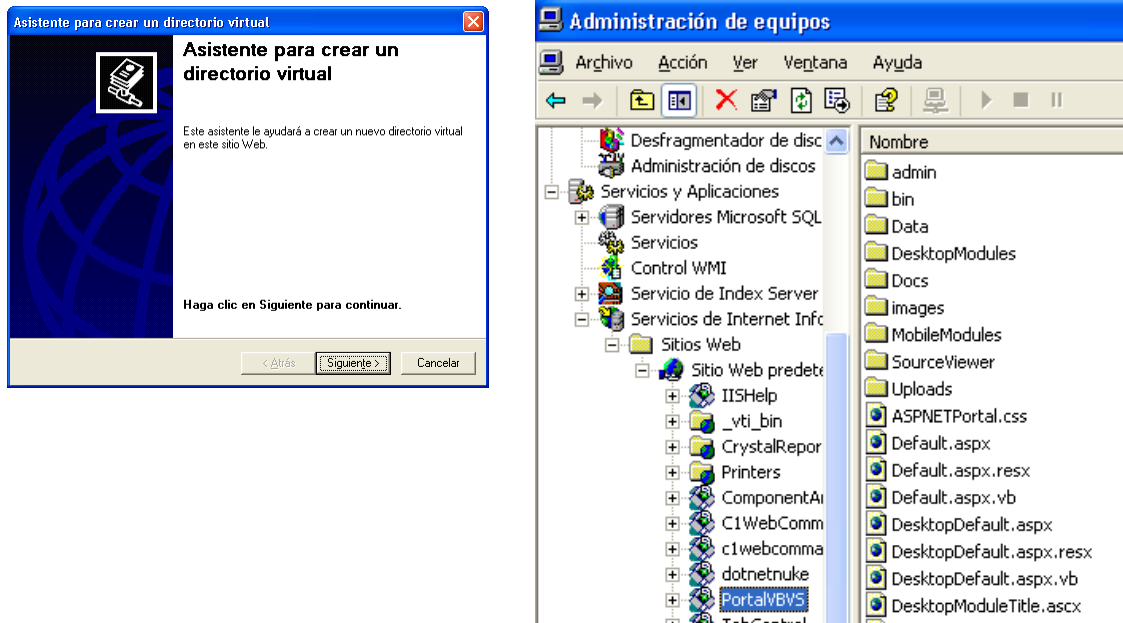


1. Configuración del Sitio, define el título del portal.
2. Fichas, son las opciones del Panel de Menú y por consiguiente las secciones de trabajo.
3. Funciones de Seguridad, especifica los grupos de trabajo para posteriormente asignarlos a las areas de trabajo según tipo de usuario.
4. Administrar Usuarios, permite crear los usuarios del sistema.
5. Definición de módulos, en esta sección se asignan los módulos que formaran parte de cada ficha de trabajo.

3.4.1 MANUAL TECNICO

INSTALACION

Para Instalar el Portal deberá crear un Directorio Virtual con el IIS señalando la carpeta donde se encuentra la aplicación esta deberá ser creada por el administrador.



Notas:

- Necesita tener privilegios administrativos.
- Desinstale las versiones anteriores antes de continuar.
- Se creará o modificará un directorio virtual PortalVBVS.
- Para las instalaciones “locales”, se creará o modificará una base de datos Portal.
- Para las instalaciones “remotas”, no olvide configurar la cadena de conexión de base de datos en el archivo web.config antes de ejecutar la aplicación e instalar manualmente la base de datos utilizando las secuencias de comandos SQL que se proporcionan.

Después de la instalación:

Puede obtener acceso al sitio mediante la dirección URL

<http://localhost/PortalVBVS/>

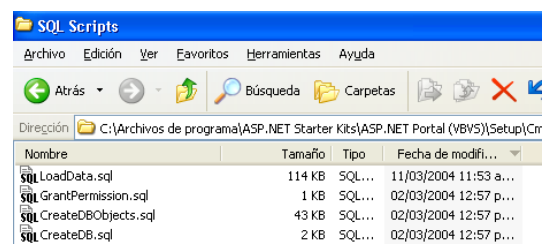
Inicie sesión con el nombre de usuario "Admon" y la contraseña "admon" para obtener acceso a las funciones de "Admin".

INSTALACIÓN REMOTA DE SQL SERVER

Si decidió instalar de forma remota la base de datos de Portal, debe ejecutar manualmente las secuencias de comandos SQL que se proporcionan en la subcarpeta Setup. A continuación, también debe cambiar el atributo de cadena de conexión de SQL en los archivos web.config para ambos sitios.

Ejecutar las secuencias de comandos SQL en un servidor remoto:

1. Abra el Analizador de consultas SQL en el equipo remoto.
2. Ejecute Setup\Portal_CreateDB.sql.
3. Ejecute Setup\Portal_GrantPermissions_ForRemote.sql.
4. Ejecute Setup\Portal_LoadData.sql.



La ejecución de las secuencias de comandos crea un inicio de sesión SQL, PortalUser, con la contraseña PortalUser.

Cambiar la cadena de conexión de SQL en el archivo web.config para la instalación remota de SQL Server:

1. Abra el archivo web.config del directorio PortalVBVS utilizando un editor de texto.
2. En <configuration>\<appSettings>\<add key="ConnectionString" ... />, cambie el atributo de valor.
3. Cambie el atributo de valor a la cadena de conexión deseada (no puede utilizar seguridad integrada) mediante PortalUser de forma que tanto uid como pwd hagan referencia al servidor remoto SQL.

Sección de web.config:

```
<add key="ConnectionString"
value="server=REMOTE_SERVER;database=Portal;uid=PortalUser;pwd=PortalUser;" />
```

LIBERACIÓN DE ESPACIO DE LA BASE DE DATOS

Si decidió quitar los datos de ejemplo de la base de datos de Portal, puede ejecutar manualmente la secuencia de comandos SQL, Portal_CleanUp.sql, que se proporciona en la subcarpeta Setup mediante el Analizador de consultas.

ACCESO AL SITIO WEB

Utilizando IIS en el proceso de instalación, utilice la siguiente dirección en el explorador:

http://localhost/PortalVBVS para tener acceso a la aplicación.

http://192.168.x.x/PortalVBVS para acceso remoto en la intranet, donde 192.168.x.x es la IP del Servidor donde se encuentra el portal.

ÁREA DE TRABAJO DE PORTAL

Todos los valores de configuración del portal se almacenan en un archivo de configuración XML, lo que permite a los administradores de Web implementar fácilmente una instancia del portal en varios servidores Web de aplicaciones (obteniendo cada uno los datos de configuración apropiados a partir de la misma versión del archivo de configuración del portal). En un entorno de batería de servidores Web se debe tener cuidado a la hora de duplicar el archivo de configuración más reciente en los servidores. En el método `saveSiteSettings()` el archivo PortalCFG.xml se actualiza convirtiéndolo en un área natural para agregar código de réplica.

El código del área de trabajo de Portal utiliza estos datos de configuración para controlar la disposición del contenido del portal (es decir, qué muestran las fichas del portal y qué módulos de portal se incluyen en cada ficha) y la configuración de seguridad (es decir, las funciones de usuario, los permisos de acceso, etc.).

BIBLIOGRAFÍA

Hernández Sampieri, R. et al. **Metodología de La Investigación**. 3a. ed. Mcgraw Hill. México, D.F., 2003. P. 625-638

Odiorne, George. **Administración de Personal**. Limusa. México, D.F., 1994. P.150

French, Wendell L. **Desarrollo del Recurso Humano**. De Vecchi. España, Barcelona, 1997. P.215

Sikula, F. **Administración de Recursos Humanos en Empresas**. Limusa, México, D.F., 1991. P.200

Dessler, Gary. **Administración de Personal** 4a. ed. Prentice Hall. México, D.F., 1992. P.120

Arias Galicia, Fernando. **Administración de Recursos Humanos**. Trillas. México, D.F., 1979. P. 115

Chiavenato, Idalberto. **Administración de Recursos Humanos**. 5a. ed. Mcgraw Hill. México, D.F., 1999. P. 127-172.

Koontz, Harold – Weihnrich, Heinz. **Administración: Una Perspectiva Global**. Mcgraw-Hill. México, D.F., 1994. P. 220

Yip, Georges. **Estrategias para Obtener una Ventaja Competitividad Internacional**. Mcgraw-Hill. México, D.F., 1996. P. 267-293

Robbins, Stephen. **Comportamiento Organizacional**. Prentice Hall. México, D.F. 1996. P.210

Nueva Sociedad. Revista "**Globalización Mundial y Alternativas de Desarrollo**". N° 132, Julio-Agosto, 1994, Artículo 2,353

Política Exterior. Revista "**La Globalización Económica**". N° 35. 1996. Página 32

Sosa Sállico, Mariano. **Historia de La Administración de Personal**
[Http://Www.Gestiopolis.Com/Recursos/Documentos/Fulldocs/Rrhh1/Rrhhmariano.Htm#Defin](http://Www.Gestiopolis.Com/Recursos/Documentos/Fulldocs/Rrhh1/Rrhhmariano.Htm#Defin)

Pinales Kelbin, Cabrera Luna Shaila, Cabral Yahaira, Martínez Larissa. **Administración de Recursos Humanos, Funciones del DRH.**

[Http://Www.Monografias.Com/](http://Www.Monografias.Com/)

Bommarito, Rosanna. **Conceptos en Administración de Recursos Humanos.**

[Http://Www.Monografias.Com/](http://Www.Monografias.Com/)

Almeida, Maribel. **Gerencia de Recursos Humanos.**

[Http://Www.Monografias.Com/](http://Www.Monografias.Com/)

Czeraniuk, Nadia - Garay Farias, Néstor Gustavo. **Dirección de Recursos Humanos.**

Universidad Nacional De Itapúa Uni, Encarnación, Paraguay

Poloncho@Itacom.Com.Py

Hernández Santamarina, Pilar. **El Ejecutivo de Recursos Humanos del Mañana.**

[Http://Mx8.Bumeran.Com/Aplicantes/A_Home_Empleos.Html](http://Mx8.Bumeran.Com/Aplicantes/A_Home_Empleos.Html)

Sánchez , Emilio. **Recursos Humanos**

[Http://Www.Sht.Com.Ar/Index.Html#Inicio](http://Www.Sht.Com.Ar/Index.Html#Inicio)

Velázquez Zaldívar, Reynaldo. **Modelos de Gestion de Recursos Humanos**

[Http://Www.Monografias.Com/](http://Www.Monografias.Com/)

Becerril, Gonzalo. **Estándares de Recursos Humanos**

[Http://Www.Rrhmagazine.Com/Articulos.Asp?Id=275](http://Www.Rrhmagazine.Com/Articulos.Asp?Id=275)

Tendencias y Actualidad en Recursos Humanos

[Http://Www.Ameri.Com.Mx/Apartados/Articulos/Art051103/Techno.Htm](http://Www.Ameri.Com.Mx/Apartados/Articulos/Art051103/Techno.Htm)

[Http://Www.Redtelework.Com/Actualidad.Asp?Id_Nota=8693](http://Www.Redtelework.Com/Actualidad.Asp?Id_Nota=8693)

Soluciones Aplicadas

[Http://Www.Microsoft.Com/Latam/Office/Business/Humanresources.Mspix](http://Www.Microsoft.Com/Latam/Office/Business/Humanresources.Mspix)

Laurentis Gianni, Renato. **Bpms, Tecnología para La Integración y Orquestación de Procesos, Sistemas y Organización**

[Http://Www.Rrhmagazine.Com/Inicio.Asp?Url=/Secciones/Software.Asp](http://Www.Rrhmagazine.Com/Inicio.Asp?Url=/Secciones/Software.Asp)

Workforce o La Planificación de Rrhh

[Http://Www.Rrhmagazine.Com/Conektia04/Art2rh.Htm](http://Www.Rrhmagazine.Com/Conektia04/Art2rh.Htm)

[Http://Www.Arearh.Com/Glosario/Vw.Htm](http://Www.Arearh.Com/Glosario/Vw.Htm)

Outsourcing

[Http://Www.Ameri.Com.Mx/Apartados/Articulos/Art210104/Outsourcing.Htm](http://Www.Ameri.Com.Mx/Apartados/Articulos/Art210104/Outsourcing.Htm)

Outsourcing de Altos Ejecutivos

[Http://Www.Ameri.Com.Mx/](http://Www.Ameri.Com.Mx/)

Los Peligros del Outsourcing

[Http://Www.Ameri.Com.Mx/](http://Www.Ameri.Com.Mx/)

El Outsourcing de Rrhh

[Http://Www.Iese.Edu/En/Files/6_4852.Pdf](http://Www.Iese.Edu/En/Files/6_4852.Pdf)

La Globalización y Los Recursos Humanos

[Http://Www.Ameri.Com.Mx/Apartados/Articulos/Art110204/Globalization.Htm](http://Www.Ameri.Com.Mx/Apartados/Articulos/Art110204/Globalization.Htm)

CRM (Costumer Relationship Management)

[Http://Www.Gestiopolis.Com/Canales/Gerencial/Articulos/20/Crm.Htm](http://Www.Gestiopolis.Com/Canales/Gerencial/Articulos/20/Crm.Htm)

Business Intelligence (BI)

[Http://Www.Gestiopolis.Com/Recursos/Documentos/Fulldocs/Ger1/Tobi.Htm#Quees](http://Www.Gestiopolis.Com/Recursos/Documentos/Fulldocs/Ger1/Tobi.Htm#Quees)

SCM (Supply Chain Management)

[Http://Www.Diariollanquihue.Cl/Site/Apg/Salmonicultura/Pags/20040604134228.Html](http://Www.Diariollanquihue.Cl/Site/Apg/Salmonicultura/Pags/20040604134228.Html)

Sistemas de Información de Recursos Humanos (HRIS)

[Http://Management.About.Com/Cs/Peoplemanagement/G/Hris.Htm](http://Management.About.Com/Cs/Peoplemanagement/G/Hris.Htm)

González Gasque, Jorge F. Como Justificar La Inversión en una Herramienta Administrativa

[Http://Www.Adam3.Com](http://Www.Adam3.Com)

Microsoft®. Sql 2000 Server. Libros En Pantalla De Sql 2000 Server

[Http://Www.Microsoft.Com/Sql/Default.Msp](http://Www.Microsoft.Com/Sql/Default.Msp)

Fahnle, Pablo. Asp.Net

[Http://Es.Gotdotnet.Com/Quickstart/Aspplus/](http://Es.Gotdotnet.Com/Quickstart/Aspplus/)

[Http://Www.Programacion.Com/Asp/Articulo/Aspnet_Quees/#Aspnet_Quees_Mejoras](http://Www.Programacion.Com/Asp/Articulo/Aspnet_Quees/#Aspnet_Quees_Mejoras)

Visual Basic.Net

[Http://Www.Microsoft.Com/Latam/Vbasic/Producto/Resumen.Asp](http://Www.Microsoft.Com/Latam/Vbasic/Producto/Resumen.Asp)

[Http://Www.Microsoft.Com/Downloads/Details.Asp?Familyid=Bf32527d-187c-49fa-8c67-9e9105535550&Displaylang=En](http://Www.Microsoft.Com/Downloads/Details.Asp?Familyid=Bf32527d-187c-49fa-8c67-9e9105535550&Displaylang=En)

[Http://Www.Portaltvb.Com/](http://Www.Portaltvb.Com/)

Dreamweaver Mx 2004

<http://www.macromedia.com/support/documentation/es/dreamweaver/mx2004/release/notes.htm>

Javascript

<http://www.desarrolloweb.com/articulos/25.php?manual=27>

<http://www.mundojavascript.com/>

Html

<http://aprendahtml.tripod.com.ar/intro.htm>

Flash Mx 2004

<http://www.macromedia.com/es/software/flash/productinfo/newfeatures/>

World Atlas. Estadísticas de El Salvador

<http://worldatlas.com/webimage/countrys/namerica/camerica/sv.htm>

Banco Central de Reserva De El Salvador. Poblacion Economicamente Activa

http://www.bcr.gob.sv/estadisticas/sr_poblacion.html

Ministerio de Trabajo y Previsión Social de El Salvador. Variables Laborales, Mercado de Trabajo

<http://www.mtps.gob.sv/estadisticas2.htm>

Ministerio de Economía de El Salvador. Indicadores Economicos

<http://www.minec.gob.sv/default.asp?id=17&mnu=17>

Fimiani, Susana. Tres Etapas Clave para La Búsqueda de Empleo

<http://www.rekursosenlaweb.com.ar/tips-busqueda-empleo.html>

Ministerio de Trabajo y Previsión Social de El Salvador. Solicitud De Empleo

<http://www.mtps.gob.sv/servicios3.htm>

Hacesfalta.Org. Consejo Para Redactar un Buen Curriculum

<http://www.hacesfalta.org/formulario/faq/consejos.htm#Curriculum>

ANEXOS

ANEXO 1. INDICADORES ECONOMICOS

INDICADORES ECONOMICOS 1999 – 2002

INDICADOR	U. Med.	1999	2000	2001	2002
Población Económicamente Activa (PEA)	Habitantes	2,444,959	2,496,365	2,634,800	2,572,977
Población ocupada masculina	Porcentaje	91.5	91	91.9	91.9
Población ocupada femenina	Porcentaje	95.4	96.3	94.8	96.5
Población desocupada masculina	Porcentaje	8.5	9.1	8.1	8.1
Población desocupada femenina	Porcentaje	4.6	3.7	5.2	3.5
Población cesante masculina	Porcentaje	7.3	7.8	7	7.2
Población cesante femenina	Porcentaje	3.4	2.8	4.1	2.7
Población ocupada asalariado temporal	Porcentaje	18.6	15.9	17.2	15.6
Población ocupada por cuenta propia	Porcentaje	26.5	29.5	27.5	30.2
Población ocupada por patrono	Porcentaje	4.4	5.4	4.6	4.6
Población ocupada por familiar sin sueldo	Porcentaje	8.4	7.9	10.8	9.1
Población ocupada por cooperativista	Porcentaje	0.4	0.4	0.2	0.4
Población ocupada por servicio doméstico	Porcentaje	4.9	4.4	4.7	4.3
Población ocupada por aprendices	Porcentaje	0.4	0.2	0.2	0.3

*Tabla 1. Indicadores Económicos de El Salvador.
Fuente: Ministerio de Economía de El Salvador.*

INDICADORES Y TASAS 1999 - 2002

INDICADOR	U. Med.	1999	2000	2001	2002
Desocupados busca trabajo por 1° vez masculino	Porcentaje	1	1	1	1
Desocupados busca trabajo por 1° vez femenina	Porcentaje	1	1	1	1
Tasa de participación bruta	Porcentaje	40	40	41	40
Tasa de participación global	Porcentaje	53	52	53	51
Tasa de ocupación	Porcentaje	93	93	93	94
Población ocupada por asalariado permanente	Porcentaje	36	36	35	35
Población ocupada por otros	Porcentaje	0	0	0	1
Tasa de desempleo	Porcentaje	7	7	7	6
Tasa de desempleo (pob. de 15 a 19 años)	Porcentaje	14	15	12	11
Salario mínimo	Colones	1260	1260	1260	1260
Salario promedio	Colones	1969	2073	2108	2132
Salario mediano	Colones	1347	1379	1391	1398
Diferencia entre salario mínimo y mediana salarial	Colones	-87	-119	-131	-138
Diferencia entre salario mínimo y salario promedio	Colones	-709	-813	-848	-872
Diferencia entre salario mediano y salario promedio	Colones	-623	-694	-717	-734
Diferencia entre salario promedio y costo canasta básica	Colones	779	883	958	951
Diferencia salario mínimo y costo canasta básica	Colones	73	138	130	148
Costo canasta básica	Colones	1187	1122	1130	1112

*Tabla 2. Indicadores y Tasas.
Fuente: Ministerio de Economía de El Salvador.*

CONDICION DE ACTIVIDAD DE LA POBLACION POR AÑO SEGÚN SEXO
(1998 - 2002)



Gráfico 1. Condición de Actividad de la Población por Año según Sexo.
Fuente: Ministerio de Economía de El Salvador.

CONDICION DE ACTIVIDAD DE LA POBLACION POR AÑO SEGÚN SEXO

(1998 - 2002)

ACTIVIDAD	1998	1999	2000	2001	2002
TOTAL					
Población en edad de trabajar	4,492,837	4,644,586	4,777,995	4,947,243	5,028,570
Población económicamente activa	2,403,194	2,444,959	2,496,365	2,634,800	2,572,977
Ocupados	2,227,471	2,274,728	2,322,697	2,451,317	2,412,785
Desocupados	175,723	170,231	173,668	183,483	160,192
HOMBRES					
Población en edad de trabajar	2,105,030	2,163,846	2,233,411	2,294,460	2,321,907
Población económicamente activa	1,465,681	1,474,380	1,511,173	1,587,872	1,528,010
Ocupados	1,345,765	1,349,142	1,374,390	1,459,050	1,404,420
Desocupados	119,916	125,238	136,783	128,822	123,590
MUJERES					
Población en edad de trabajar	2,387,807	2,480,740	2,544,584	2,652,783	2,706,663
Población económicamente activa	937,513	970,579	985,192	1,046,928	1,044,967
Ocupados	881,706	925,586	948,307	992,267	1,008,365
Desocupados	55,807	44,993	36,885	54,661	36,602

Tabla 3. Condición de Actividad de la Población por Año según Sexo.

Fuente: Ministerio de Economía de El Salvador.

CONDICION DE ACTIVIDAD DE LA POBLACION POR AÑO SEGÚN AREA
(1998 - 2002)

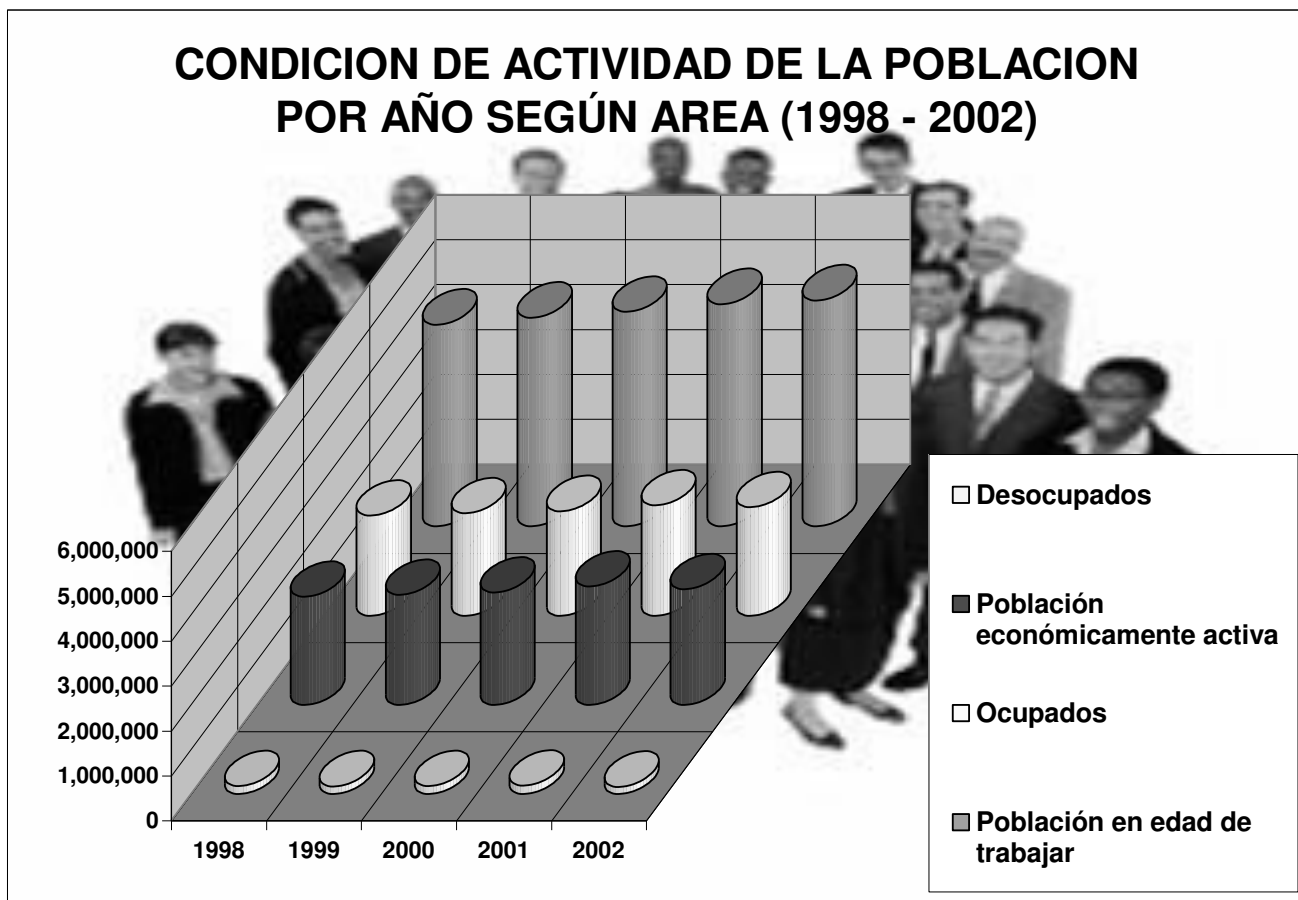


Gráfico 2. Condición de Actividad de la Población por Año según Área.
Fuente: Ministerio de Economía de El Salvador.

CONDICION DE ACTIVIDAD DE LA POBLACION POR AÑO SEGÚN AREA

(1998 - 2002)

ACTIVIDAD	1998	1999	2000	2001	2002
TOTAL					
Población en edad de trabajar	4,492,837	4,644,586	4,777,995	4,947,243	5,028,570
Población económicamente activa	2,403,194	2,444,959	2,496,365	2,634,800	2,572,977
Ocupados	2,227,471	2,274,728	2,322,697	2,451,317	2,412,785
Desocupados	175,723	170,231	173,668	183,483	160,192
URBANA					
Población en edad de trabajar	2,680,952	2,786,370	2,875,909	2,988,838	3,049,572
Población económicamente activa	1,493,808	1,533,894	1,568,338	1,636,851	1,622,049
Ocupados	1,380,018	1,427,410	1,464,611	1,522,871	1,521,489
Desocupados	113,790	106,484	103,727	113,980	100,560
RURAL					
Población en edad de trabajar	1,811,885	1,858,216	1,902,086	1,958,405	1,978,998
Población económicamente activa	909,386	911,065	928,027	997,949	950,928
Ocupados	847,453	847,318	858,086	928,446	891,296
Desocupados	61,933	63,747	69,941	69,503	59,632

*Tabla 4. Condición de Actividad de la Población por Año según Área.
Fuente: Ministerio de Economía de El Salvador.*

ANEXO 2. PRUEBAS PSICOMETRICAS

Cleaver	Prueba Psicométrica que permite evaluar el estilo de Comportamiento.
Terman	Prueba Psicométrica que permite evaluar el Coeficiente Intelectual (niveles administrativos).
16 PF	Prueba Psicométrica que permite evaluar 16 Factores de la Personalidad.
IPV	Prueba Psicométrica que permite conocer las características de Personalidad del Vendedor.
Gordon	Prueba Psicométrica que permite conocer Inventario y Perfil de la Personalidad.
Lusher	Prueba Psicométrica que permite conocer estabilidad emocional, personalidad, conflictos y conducta en el trabajo.

PRUEBA Terman

	M	L		M	L
Persuasivo	☐	☐	Fuerza de voluntad	☐	☐
Gentil	☐	☐	Mente abierta	☐	☐
Humilde	☐	☐	Complaciente	☐	☐
Original	☐	☐	Animoso	☐	☐
Agresivo	☐	☐	Confiado	☐	☐
Alma de la fiesta	☐	☐	Simpatizador	☐	☐
Comodino	☐	☐	Tolerante	☐	☐
Temeroso	☐	☐	Afirmativo	☐	☐
Agradable	☐	☐	Ecuánime	☐	☐
Temeroso de Dios	☐	☐	Preciso	☐	☐
Tenaz	☐	☐	Nervioso	☐	☐
Atractivo	☐	☐	Jovial	☐	☐
Cauteloso	☐	☐	Disciplinado	☐	☐
Determinado	☐	☐	Generoso	☐	☐
Convincente	☐	☐	Animoso	☐	☐
Bonachón	☐	☐	Persistente	☐	☐
Dócil	☐	☐	Competitivo	☐	☐
Atrevido	☐	☐	Alegre	☐	☐
Leal	☐	☐	Considerado	☐	☐
Encantador	☐	☐	Armonioso	☐	☐
Dispuesto	☐	☐	Admirable	☐	☐
Deseoso	☐	☐	Bondadoso	☐	☐
Consecuente	☐	☐	Resignado	☐	☐
Entusiasta	☐	☐	Carácter firme	☐	☐

Figura 1. Prueba Psicométrica de Cleaver, medición del estilo de comportamiento

PRUEBA CLEAVER

1. La gasolina se extrae de: ☐ Granos ☐ Petróleo ☐ Trementina ☐ Semillas	9. La grúa se usa para: ☐ Perforar ☐ Cortar ☐ Levantar ☐ Exprimir
2. Una tonelada tiene: ☐ 1000 Kg. ☐ 2000 Kg. ☐ 3000 Kg. ☐ 4000 Kg.	10. Una figura de seis lados se llama: ☐ Pentágono ☐ Paralelogramo ☐ Hexágono ☐ Trapecio
3. La mayoría de nuestras exportaciones salen por: ☐ Mazatlán ☐ Veracruz ☐ Progreso ☐ Acapulco	11. El kilowatt mide: ☐ Lluvia ☐ Viento ☐ Electricidad ☐ Presión
4. El nervio óptico sirve para: ☐ Ver ☐ Oír ☐ Probar ☐ Sentir	12. La pauta se usa en: ☐ Agricultura ☐ Música ☐ Fotografía ☐ Estenografía
5. El café es una especie de: ☐ Corteza ☐ Fruto ☐ Hojas ☐ Raíz	13. Las esmeraldas son: ☐ Azules ☐ Verdes ☐ Rojas ☐ Amarillas
6. El jamón es carne de: ☐ Carnero ☐ Vaca ☐ Gallina ☐ Cerdo	14. El metro es aproximadamente igual a: ☐ Pie ☐ Pulgada ☐ Yarda ☐ Milla
7. La laringe está en: ☐ Abdomen ☐ Cabeza ☐ Garganta ☐ Espalda	15. Las esponjas se obtienen de: ☐ Animales ☐ Yervas ☐ Bosques ☐ Minas
8. La guillotina causa: ☐ Muerte ☐ Enfermedad ☐ Fiebre ☐ Malestar	16. Fraude es un término usado en: ☐ Medicina ☐ Teología ☐ Leyes ☐ Pedagogía

Figura 2. Prueba Psicométrica de Terman, medición del coeficiente intelectual.

PRUEBA 16 PF

4	Yo tengo la energía suficiente para enfrentarme a mis dificultades.
a)	☐ siempre.
b)	☐ generalmente.
c)	☐ pocas veces.

5	Me siento un poco nervioso ante los animales salvajes, aunque estén enjaulados.
a)	☐ sí.
b)	☐ indeciso.
c)	☐ no.

6	Evito criticar a las personas y a sus ideas.
a)	☐ siempre.
b)	☐ a veces.
c)	☐ nunca.

Figura 3. Prueba Psicométrica 16 PF, medición de 16 Factores de la personalidad.

PRUEBA IPV

1	T.. Debe salir de viaje con una persona de la que no conoce nada. ¿Sobre cuál de los siguientes aspectos de esa persona es preferible informar a T.. para que el viaje resulte mejor
	a) ☐ Su estilo de vida.
	b) ☐ Los puntos que tengan en común.
	c) ☐ Su actividad y responsabilidades profesionales.
2	Entre los siguientes tipos de vendedores de prendas confeccionadas. ¿Cuál es el que tiene más probabilidades de éxito?
	a) ☐ El que presente las últimas novedades
	b) ☐ El que, tratando de conocer el estilo de su cliente, se interese por su modo de vida.
	c) ☐ El que posea una buena capacidad de convencer.
3	B.. tiene un proyecto importante para la promoción de un nuevo producto y va a exponer su idea ante el comité de dirección. ¿Cuál de las siguientes cualidades le será más útil para perusadir a su auditorio?
	a) ☐ Competencia técnica y un conocimiento perfecto del tema.
	b) ☐ Capacidad para modificar sus razonamientos según la actitud del auditorio.
	c) ☐ Facultad para mantener el orden de sus ideas a pesar de las interrupciones.

Figura 4. Prueba Psicométrica IPV, medición de la Personalidad del Vendedor.

PRUEBA GORDON

1	es bastante sociable	☐	☐
	le falta confianza en sí mismo (a)	☐	☐
	es perfeccionista con cualquier trabajo que realiza	☐	☐
	tiende a ser algo emocional	☐	☐
2	no le interesa estar con otras personas	☐	☐
	se siente libre de ansiedades y tensiones	☐	☐
	es una persona poco confiable	☐	☐
	toma la conducción de discusiones de grupo	☐	☐
3	actúa de manera nerviosa e inestable	☐	☐
	tiene una gran influencia sobre los demás	☐	☐
	no le gustan las reuniones sociales	☐	☐
	es un(a) trabajador(a) muy persistente y formal	☐	☐
4	se le facilita hacer nuevas amistades	☐	☐
	no puede realizar la misma tarea por mucho tiempo	☐	☐
	es fácilmente manejado(a) por los demás	☐	☐
	mantiene el autocontrol aún si está frustrado(a)	☐	☐
5	es capaz de tomar decisiones importantes sin ayuda	☐	☐
	no se relaciona fácilmente con gente desconocida	☐	☐
	tiende a sentirse tenso(a) o muy presionado(a)	☐	☐
	concluye su trabajo a pesar de los problemas	☐	☐
6	no le interesa mucho ser sociable	☐	☐
	no toma en serio sus responsabilidades	☐	☐
	se mantiene estable y sereno(a)	☐	☐
	toma el mando en actividades de grupo	☐	☐

Figura 5 Prueba Psicométrica de Gordón, definir el perfil de la personalidad.

PRUEBA LUSCHER

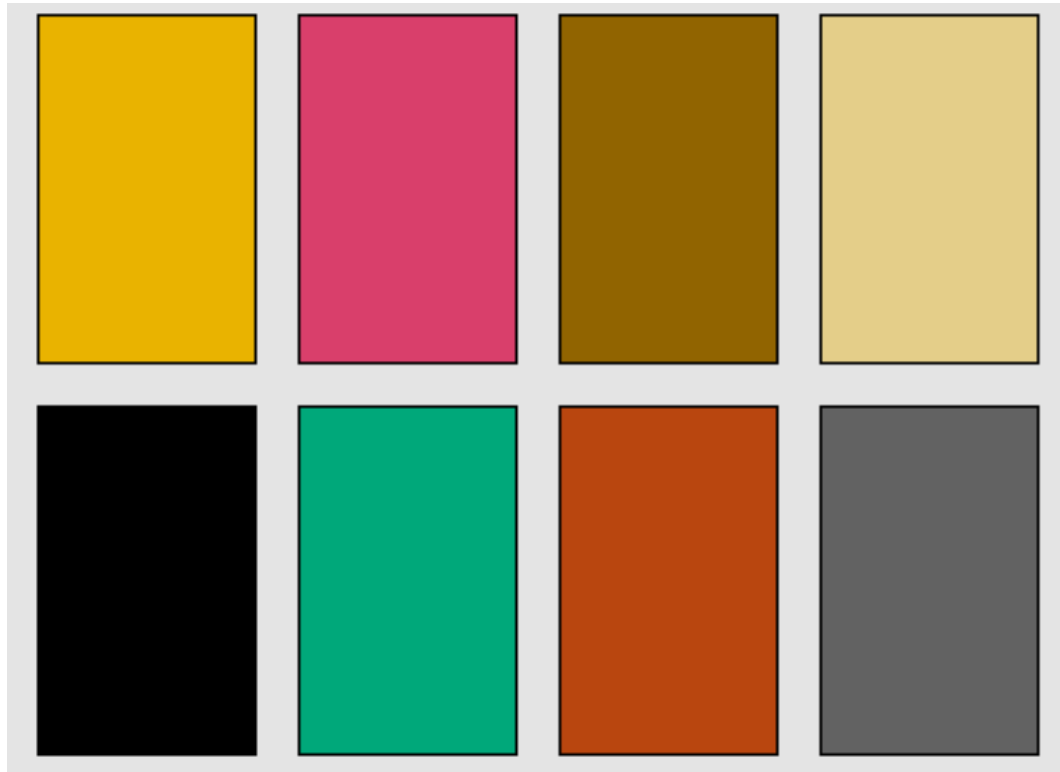


Figura6.. Ejemplo de Prueba Psicométrica de Luscher, permite conocer estabilidad emocional, personalidad, conflictos y conducta en el trabajo.

ANEXO 3. SOLICITUD DE EMPLEO

DEPARTAMENTO NACIONAL DE EMPLEO DIRECCION
GENERAL DE PREVISION SOCIAL
MINISTERIO DE TRABAJO Y PREVISION SOCIAL
El Salvador, C.A.

0. Ocupación

CIUO

HOJA DE INSCRIPCION DE DEMANDANTE DE EMPLEO

1. Oficina: 2. 3. Fecha de Inscripción 4. Control DEM. 5. Referido por: 6. 7. Tiene Ud. una discapacidad? S/N

DATOS PERSONALES

8. Primer Apellido: 9. Segundo Apellido: 10. Nombres: 11. No. CIP: 12. No. ISSS: 13. Sexo: M/F 14. Fecha de Nacimiento: D D M M A A 15. Nacionalidad: 16. Lugar de Nacimiento: 17. Dirección y teléfono: 18. Departamento: 18. Bis Municipio: 19. Area de residencia: R/U 20. Dirección para correspondencia y teléfono: 21. Estado Civil: S/C/D/V/A 22. Es Jefe de familia? S/N 23. Número de personas a su cargo: 24. Estatura en Mts: 24. Bis. Peso en Lbs:

ESTUDIOS Y CAPACITACION

25. Nivel de estudios que cursa o cursó (marque el máximo nivel alcanzado):
Ninguno: Educación básica: Estudios Técnicos:
Educación especial: Bachillerato: Estudios Universitarios:
26. Indique el último grado aprobado:
27. Títulos obtenidos:
28. Especialidad:
Conocimientos básicos (Indique sí o no en cada caso): S/N
29. Sabe leer y escribir? 31. Conoce sistemas de medida? S/N
30. Sabe hacer cálculos básicos: 32. Sabe manejar dinero?

Capacitación y aprendizaje

33. Aprendió o aprende algún oficio o ha recibido capacitación profesional? S/N
34. Qué oficio o profesión? 35. CIUO
36. Dónde?
37. Cuándo?

Equipos que sabe utilizar (Indique sí o no en cada caso)

38. Máquina de escribir: S/N
39. Calculadoras:
40. Cajas registradoras:
41. Computadoras:
42. Otro equipo:

Conocimientos de idiomas (Indique su nivel de dominio)

C: Completo; M: Medio; B: Básico
Escribe
Ingles:
Francés:
Alemán:
Otro (especifique):
Habla Lee
43 44 45
46 47 48
49 50 51
52 53 54
C/M/B C/M/B C/M/B

Otras habilidades

Habilidad	Dominio	Habilidad	Dominio
55.	56.	59.	60.
57.	58.	61.	62.
C/M/B		C/M/B	

TODOS LOS DATOS CONSIGNADOS EN ESTA HOJA SON CONFIDENCIALES

63. Trabaja actualmente?..... ☐ S/N

64. Ha trabajado antes?..... ☐ S/N

Haga un relato detallado de sus empleos más importantes y de mayor duración, comenzando por el más reciente

65. Nombre del establecimiento:									
66. Actividad:									
67. Dirección:									
68. Cargo:					69. Funciones:				
70. Duración. Desde		71. Hasta		72. Sueldo mensual:					
D D M M A A		D D M M A A							

73. Nombre del establecimiento:									
74. Actividad:									
75. Dirección:									
76. Cargo:					77. Funciones:				
78. Duración. Desde		79. Hasta		80. Sueldo mensual:					
D D M M A A		D D M M A A							

81. Nombre del establecimiento:									
82. Actividad:									
83. Dirección:									
84. Cargo:					85. Funciones:				
86. Duración. Desde		87. Hasta		88. Sueldo mensual:					
D D M M A A		D D M M A A							

Si fuese necesario para el trabajo, dispone de:

89. Herramientas.....	☐ S/N	93. Estaría dispuesto a trabajar en turno rotativo?.....	☐ S/N
90. Licencia de conducir.....	☐	94. Estaría dispuesto a trabajar en otra ciudad?.....	☐
91. Vehículo.....	☐	95. Estaría dispuesto a vivir en el lugar de trabajo?.....	☐
92. Estaría dispuesto a trabajar la jornada completa?	☐	96. Qué nivel mínimo de retribución aceptaría?	☐

ANÁLISIS OCUPACIONAL

Ocupaciones para las que se halla calificado				Años			
Ocupación	CIUO	Exp.	Ocupación	CIUO	Exp.		
97 - 98			103 - 104				
99 - 100			105 - 106				
101 - 102			107 - 108				

Pruebas recomendadas		Resultados		119. Análisis, comentarios e impresiones sobre persona entrevistada	
109. Conocimientos básicos.....	☐	110.	☐		
111. Psicotécnica.....	☐	112.	☐		
113. Mecanografía.....	☐	114.	☐		
115. Ortografía.....	☐	116.	☐		
117. Contabilidad	☐	118.	☐		

SEGUIMIENTO (Referencias efectuadas)

120. Seguimiento de las referencias

Llamado	Fecha de remisión	Empleador	Puesto ofertado	Control OFE Colocado?	Observaciones

D D M M A A

ESCRIBIR: "HAGO CONSTAR QUE TODA LA INFORMACION PROPORCIONADA POR MI PERSONA ES REAL"

F. _____

LOS DATOS CONSIGNADOS EN ESTA HOJA SON CONFIDENCIALES

El perfil Funcional solo lo llenaran las Personas con Capacidades Especiales.

SECCION DE COLOCACION SELECTIVA PARA PERSONAS CON DISCAPACIDAD
DEPARTAMENTO NACIONAL DE EMPLEO/ DIRECCION GENERAL DE PREVISION SOCIAL
MINISTERIO DE TRABAJO Y PREVISION SOCIAL
El Salvador, C.A.

PERFIL FUNCIONAL Y SITUACION DE DISCAPACIDAD DEL DEMANDANTE

Apellidos y nombre: _____

Control DEM

--	--	--	--	--

PERFIL FUNCIONAL

Potencial físico y psíquico del candidato

		3	2	1	0
Postura	1. De pie				
	2. Sentado				
	3. Otra				
Locomoción	4. Caminar				
	5. Subir escaleras				
	6. Levantar y transportar				
Extr. Superiores	7. Movilidad				
	8. Fuerza				
Extr. Inferiores	9. Precisión				
	10. Movilidad				
Visión	11. Próxima				
	12. Lejana				
	13. Diferencia colores				
	14. Perspectiva				
Audición	15. Capacidad auditiva				
	16. Hablar				
Potencial psíquico	17. Atención				
	18. Memoria				
	19. Decisión / Iniciativa				
	20. Estabilidad emocional				

Capacidad para trabajar en condiciones especiales

		2	1	0
Tipo de trabajo	21. Trabajo individual			
	22. Trabajo en grupo			
	23. Con máquinas automáticas			
	24. Con máquinas manuales			
	25. Con máquinas de ritmo fijo			
Ambiente	26. Ruido			
	27. Iluminación			
	28. Ventilación			
	29. Temperatura			
	30. Humedad			
	31. Polvo			
	32. Vibraciones			
Accesibilidad	33. Accesibilidad al puesto			

34. Otros aspectos (especificar)

ATENCION RECIBIDA

Uso de ayudas técnicas

35. Silla de ruedas	☐	37. Bastón	☐	39. Prótesis	☐	41. Audífono	☐
36. Muletas	☐	38. Ortesis	☐	40. Anteojos	☐	42. Otros	☐

Rehabilitación

43. Recibe o ha recibido rehabilitación?

S/N

44. Qué tipo de rehabilitación?

45. Dónde

46. Cuando?

47. Recibe tratamiento médico:

S/N

48. Qué medicina?

49. Desde cuándo:

50. Hasta cuándo?

TODOS LOS DATOS CONSIGNADOS EN ESTA HOJA SON CONFIDENCIALES

Análisis y Comentarios

51. Descripción de las deficiencias:

52. Tipo de deficiencia
(Marque todas las deficiencias que presente)

- | | |
|--|--------------------------|
| 1. Deficiencias psíquicas..... | ☐ |
| 2. Deficiencias del lenguaje | ☐ |
| 3. Deficiencias de la audición | ☐ |
| 4. Deficiencias de la visión | ☐ |
| 5. Deficiencias de los órganos internos..... | ☐ |
| 6. Deficiencias músculo-esqueléticas | ☐ |
| 7. Otras deficiencias..... | ☐ |

53. Origen de la deficiencia

- | | |
|--------------------------------|--------------------------|
| 1. Congénita..... | ☐ |
| 2. Accidente laboral..... | ☐ |
| 3. Otro accidente..... | ☐ |
| 4. Ignorada..... | ☐ |
| 5. Enfermedad..... | ☐ |
| 6. Accidente de tránsito | ☐ |
| 7. Lesión de guerra..... | ☐ |

54. Año en que se produjo la deficiencia:.....

Forma de comunicación (Marque las que emplea)

- | | |
|-------------------|--------------------------|
| 55. Oral | ☐ |
| 56. Gestual | ☐ |
| 57. Escrita | ☐ |

SEGUIMIENTO DE ACTUACIONES EN MATERIA DE EVALUACION, REHABILITACION Y CAPACITACION

Referencias efectuadas a otras instituciones

58. Seguimiento de las referencias a instituciones

Fecha de remisión	Institución	Propósito de la referencia	Observaciones

TODOS LOS DATOS CONSIGNADOS EN ESTA HOJA SON CONFIDENCIALES

ANEXO 4. EJEMPLO DE CURRICULUM

Curriculum Vitae

Ignacio Iván Rodríguez Rodríguez

Ingeniero en Sistemas Informáticos



Datos básicos

Profesional del área de **Informática y Sistemas**

Especialista en **Ingeniero en Sistemas Informáticos**

Disponibilidad Inmediata

Nombre **Ignacio Iván Rodríguez Rodríguez**
ivanrodriguezz@hotmail.com

Email ivanrodriguez@molinosazteca.com
ivanrodriguez@esalmex.com

Documento de Identidad Pasaporte: **B113937, FM3: 1325723**

RFC RORI7508116D8

IMSS 04027519208

Sexo Masculino

Fecha de Nacimiento 11 de Agosto de 1975

País de nacimiento El Salvador

Nacionalidad Salvadoreño

Estado civil Casado

Dirección habitación
Calle 10 A, Casa # 1996, Colonia Ferrocarril
Ciudad Guadalajara
Estado Jalisco
Código postal 44440
País México

Teléfonos (52 - 3) 38107136, 044-331-0764906

Estudios

Nivel académico **Ingeniero en Sistemas Informáticos**

Nivel	Carrera	Instituto	País	Año finalización	Años aprobados	Titulado
Universitario	Análisis de Sistemas	Universidad Tecnológica de El Salvador	El Salvador	1997	2001	En Proceso
Técnico Superior	Capacitación Técnica.	PRODATA	El Salvador	1992	1993	Si

Técnico Superior	Microsoft Developing MS ASP.NET, Programming SQL 2K Server DataBase	Executrain Guadalajara	México	2004	2004	Si
Técnico Superior	<i>Dream Weaver Mx Nivel I.</i>	New Horizons	México	2004	2004	Si

Conocimientos

Idioma	Lengua Materna	Nivel Lectura	Nivel Escritura	Nivel Comunicación Oral
Español	Si			
Inglés	No	Domina Muy bien	Domina poco	Domina poco

Experiencia laboral	
Empresa	MOLINOS AZTECA Y JUPER, S.A. de C.V.
Tipo de industria	Agroindustria
País	México
Teléfono	(52-33) 36456980
Dirección	Calle 7, # 1057 Zona Industrial, Guadalajara, Jal.
Ultimo cargo desempeñado	Administrador de Sistemas
Area de interés	Informática y Sistemas
Funciones y responsabilidades	Encargado de toda el área de Informática, responsable del funcionamiento correcto de la Red de Datos y depuración de los procedimientos de Logística en Almacenes, control de procesos, asistencia y soporte técnico a usuarios, Desarrollo de aplicaciones. Asistencia y Soporte Técnico.
¿Trabajo actual?	Si
Fecha de ingreso	08/2002
Empresa	BIRLOS INTERNACIONALES, S.A. DE C.V.
Tipo de industria	Industria
País	México
Teléfono	(52-33) 36 660015, 01-800-4631974
Dirección	Prolongación Milo #1, Col. Nogalera, Guadalajara, Jal.
Ultimo cargo desempeñado	Administrador de Sistemas
Area de interés	Informática y Sistemas
Funciones y responsabilidades	Actualización y Configuración de Equipos, Administración de la Red de Datos, Control de Usuarios, Desarrollo de

	aplicaciones, Mantenimiento de Equipos Informáticos, Asistencia y Soporte Técnico.
¿Trabajo actual?	Si
Fecha de ingreso	06/2004
Empresa	CENTRO DE ESTUDIOS PROFESIONALES ARANZAZU, C. A.
Tipo de industria	Educación
País	México
Teléfono	(52-33) 36 142140
Dirección	Prisciliano Sánchez # 315, Zona Centro, CP 44100, Guadalajara. Jal.
Ultimo cargo desempeñado	Profesor
Funciones y responsabilidades	Maestro de Secundaria y participación en la guía de Informática I y II con la coordinación de la SEP, a nivel Regional.
¿Trabajo actual?	No
Fecha de ingreso	05/2002
Fecha de Salida	04/2004
Expectativas	

Tipo de trabajo para el que estaría disponible Tiempo completo

Area de interés

- Consultoría
- Diseño
- Desarrollo
- Asistencia Técnica
- Ecuación/Capacitación
- Desarrollo Web

Tipo de industria que le interesa

- Empresa Formal
- Informática/Tecnología
- Educación/Capacitación
- Internet

Frecuencia de pago Quincenal

Ciudad y país donde quisiera trabajar Guadalajara, Jalisco, México

¿Tiene visa para poder trabajar en este país? Si

Referencias

Tipo referencia	Cargo o Relación	Nombre	Teléfono
(Profesional)	Jefe de Ingeniería	Ing. Javier Pérez González	(52-33) 36456980
(Profesional)	Gerente de Ventas	Ing. Javier Ortíz	(52-33) 36456980
(Profesional)	Jefe Contabilidad	Lic. Neftali Zaragoza	(52-33) 36456980
(Profesional)	Gerente Gral.	Lic. Jorge Enriquez	(52-33) 36660015
(Personal)	Ex Jefe	Ing. Gerardo Zaragoza Rodríguez	(52-33) 36037033
(Personal)	Catedrático UDG	M.C. Juan Silvestre Díaz Pérez	(52-33) 36311757
(Personal)	Amigo	Ing. Jorge Ponce	(52-33) 36847483